



PGDESIGN | Programa de Pós-Graduação  
Mestrado | Doutorado



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ENGENHARIA  
FACULDADE DE ARQUITETURA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Daniela Szabluk

**CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: *toolkit* exploratório para apoio às  
etapas de *briefing* e imersão**

Tese de Doutorado

Porto Alegre

2019

DANIELA SZABLUK

**CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA PARA MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS: *toolkit* exploratório para apoio às  
etapas de *briefing* e imersão**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de em Design.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden

Porto Alegre

2019

### CIP - Catalogação na Publicação

Szabluk, Daniela

Construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas: toolkit exploratório para apoio às etapas de briefing e imersão / Daniela Szabluk. -- 2019.

178 f.

Orientador: Júlio Carlos de Souza van der Linden.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Identidade de marca. 2. Dimensões da identidade de marca . 3. Micro e pequenas empresas. 4. Toolkit. I. de Souza van der Linden, Júlio Carlos, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Daniela Szabluk

## **CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE DE MARCA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: *toolkit* exploratório para apoio às etapas de *briefing* e *imersão***

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre/Doutor em Design, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS.

Porto Alegre, 15 de março de 2019.

---

Prof. Dr. Fábio Gonçalves Teixeira  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS

Banca Examinadora:

---

Orientador: Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden  
Departamento de Design e Expressão Gráfica UFRGS

---

Prof. Dr. Fabiane Wolff  
Programa de Pós-Graduação em Design UNISINOS

---

Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes  
Departamento de Design e Expressão Gráfica UFRGS

---

Prof. Dr. Priscila Zavadil Pereira  
Departamento de Design e Expressão Gráfica UFRGS

---

Prof. Dr. Igor Escalante Casenote  
Azion Technologies

## AGRADECIMENTOS

Ao fim destes quatro anos de intenso trabalho, meu sentimento é de profunda gratidão por todas as pessoas que contribuíram para minha pesquisa e que estiveram ao meu lado nessa jornada. A todos, muito obrigada. Sem vocês não teria sido possível.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Júlio van der Linden, por me conduzir nesta jornada com apoio, confiança e compreensão.

Aos professores membros da banca, Prof. Fabiane Wolff, Prof. Maurício Bernardes, Prof. Igor Casenote e Prof. Priscila Zavadil, pelas valiosas contribuições que enriqueceram esta pesquisa.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pela oportunidade concedida.

A todos os designers e empresários de micro e pequenas empresas que abriram suas portas e dedicaram algumas horas do seu dia a conversar comigo, compartilhando percepções e informações de suas empresas, de modo a permitir a realização do estudo. Aos designers que se dispuseram a participar do grupo focal, e que trouxeram grandes contribuições para o desenho do *toolkit* Brand.me.

Aos colegas do grupo de pesquisa LDCI – Lab Design, Cultura e Inovação, especialmente às colegas e amigas Marina Giongo, Débora Idalgo, Adriana Galli Velho, Bruna Lummertz, Bibiana Silveira Horn, Luiza Macedo e Elisa Bonotto, com quem tive adoráveis momentos de debate, ideação e celebração de cada etapa vencida.

Aos meus queridos amigos e também colegas de trabalho que participaram diretamente e diariamente desta caminhada, contribuindo informalmente com ideias e me apoiando a cada nova etapa, Andrea Capra, Franz Figueroa, Ana Berger, Manuela Oliveira e Carolina Einchenberg. Também a todos meus grandes amigos que foram importantes ao compreenderem minhas ausências e me incentivarem a continuar em frente. Vocês estão no meu coração.

Aos meus pais, Irene e Flavio Szabluk, meu marido Luiz Evandro K. Nunes, e ao meu adorável e indiferente Mucha, pelo amor, compreensão, incentivo, e por sempre me lembrarem que a família é o bem mais precioso que se pode ter.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho, minha gratidão.

## RESUMO

SZABLUK, D. **Construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas: *toolkit*** exploratório para apoio às etapas de *briefing* e imersão. 2019. 178 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

A identidade de marca figura o conjunto exclusivo de associações que se intenciona criar e manter para uma organização. Para os consumidores, a identidade de marca se concretiza nos aspectos tangíveis que são característicos do produto ou serviço, por meio de expressões visuais, verbais e sensoriais. A presente pesquisa aborda a construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas, reunindo abordagens e metodologias que auxiliem designers e clientes a explorarem conjuntamente as diferentes dimensões da identidade da marca, assim possibilitando uma participação ativa do cliente nas etapas iniciais do processo. Para isso, foram realizadas entrevistas em profundidade com escritórios de design que habitualmente desenvolvem projetos de construção de identidade de marca, e com micro e pequenas empresas de produtos/serviços da região de Porto Alegre (Rio Grande do Sul, Brasil) que desenvolveram projetos de identidade de marca junto a escritórios de design. A partir das entrevistas e com apoio de teorias específicas estudadas, foi desenvolvido um conjunto de ferramentas – o *toolkit* Brief.me – a ser utilizado de modo colaborativo entre designer e cliente nas etapas de *briefing* e imersão no processo de construção de identidade de marcas.

**Palavras-chave:** identidade de marca, dimensões da identidade de marca, micro e pequenas empresas, *toolkit*.

## ABSTRACT

SZABLUK, D. **Construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas: toolkit** exploratório para apoio às etapas de *briefing* e imersão. 2019. 178 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

Brand identity is the unique set of associations to be created and maintained for an organization. To consumers, brand identity is perceived in the tangible aspects that are characteristic of the product or service, through visual, verbal and sensorial expressions. The present research is focused in brand identity construction for micro and small enterprises, bringing together approaches and methodologies that help designers and their clients to explore the different dimensions of brand identity, thus enabling an active participation of the client in the early stages of the process. To do this, in-depth interviews were conducted with designers that routinely work in brand identity projects, and with entrepreneurs from micro and small companies from Porto Alegre area (Rio Grande do Sul, Brazil). From the interviews and with the support of specific theories studied, a toolkit was developed - the Brief.me toolkit - to be used in a collaborative way between designer and client in the briefing and immersion stages in the process of brand identity construction.

**Keywords:** brand identity, brand identity dimensions, micro and small enterprises, toolkit.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Delineamento da pesquisa.....	23
Figura 2: Critérios para seleção dos escritórios de Design.....	25
Figura 3: <i>Framework</i> – Dez Tipos de Inovação.....	28
Figura 4: Prisma da marca.....	32
Figura 5: Estados de necessidade e benefícios da marca .....	34
Figura 6: Facetas do significado da marca. ....	35
Figura 7: Identidade x imagem de marca.....	37
Figura 8: Dimensões da identidade de marca.....	39
Figura 9: Momentos e projeções das histórias. ....	42
Figura 10: Elementos chave da identidade visual. ....	46
Figura 11: Identidade sensorial. ....	47
Figura 12: Processo de percepção.....	48
Figura 13: Relações dos tipos de percepção sensorial.....	49
Figura 14: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo visual .....	50
Figura 15: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo auditivo. ....	51
Figura 16: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo olfativo. ....	51
Figura 17: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo tátil. ....	52
Figura 18: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo gustativo.....	53
Figura 19: Pontos a serem explorados na identidade sensorial. ....	53
Figura 20: Geração de alternativas para o nome da marca .....	54
Figura 21: Metodologia de Aaker (1998). ....	55
Figura 22: Metodologia de Wheeler (2012) para <i>namings</i> .....	56
Figura 23: Fontes de inspiração para a criação de nomes. ....	57
Figura 24: As três partes do <i>storytelling</i> para as marcas. ....	58
Figura 25: <i>Template</i> de Denning (2011).....	60
Figura 26: <i>Framework</i> antológico de Smith e Wintrob (2013).....	61
Figura 27: Metodologia de Wheeler (2012).....	63
Figura 28: Em busca da grande ideia.....	64
Figura 29: Esquema de <i>briefing</i> da marca.....	65
Figura 30: Metodologia de Péon (2007).....	66

Figura 31: Metodologia MuSes (2011).....	70
Figura 32: Da transação e relacionamento ao sensorial. ....	72
Figura 33: Modelo sensorial de Hultén (2011).....	73
Figura 34: Ecossistema da identidade de marca.....	75
Figura 35: Escritórios de design entrevistados.....	80
Figura 36: Distribuição dos dez escritórios entrevistados. ....	81
Figura 37: Metodologias utilizadas pelos escritórios entrevistados. ....	85
Figura 38: Micro e pequenas empresas entrevistadas .....	101
Figura 39: Premissas para concepção do <i>toolkit</i> . ....	112
Figura 40: Aspectos para concepção do <i>toolkit</i> . ....	113
Figura 41: Esquema estrutural do <i>toolkit</i> . ....	115
Figura 42: Premissas exigidas no Guia de Uso .....	115
Figura 43: Premissas exigidas no Glossário.....	116
Figura 44: Premissas exigidas no conjunto de cartas.....	117
Figura 45: Premissas exigidas no mapa das dimensões.....	117
Figura 46: Premissas exigidas nos <i>templates</i> de registro.....	118
Figura 47: Premissas necessárias no <i>toolkit</i> .....	118
Figura 48: Esquema simplificado do Guia de Uso .....	119
Figura 49: Esquema simplificado do Glossário de termos. ....	120
Figura 50: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Visual.....	120
Figura 51: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Sensorial.....	121
Figura 52: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Verbal.....	122
Figura 53: Esquema do mapa das três dimensões da identidade de marca.....	122
Figura 54: Esquema simplificado dos <i>templates</i> de registro .....	123
Figura 55: Etapas do grupo focal.....	124
Figura 56: Momento da prototipação de baixa resolução.....	125
Figura 57: Estrutura final do <i>toolkit</i> Brief.me.....	131
Figura 58: Quadro descritivo das peças integrantes do <i>toolkit</i> (parte1/2).....	132
Figura 59: Quadro descritivo das peças integrantes do <i>toolkit</i> (parte2/2).....	133
Figura 60: Visão frontal do conjunto de cartas. ....	134
Figura 61: Carta principal e cartas-chave do <i>toolkit</i> .....	135
Figura 62: Exemplo de carta do elemento <i>Naming</i> . ....	135
Figura 63: Guia de Uso .....	136
Figura 64: Formato e dobras do Guia de Uso.....	137
Figura 65: Exemplo de <i>Template</i> de Registro.....	138

Figura 66: Exemplo de <i>Template</i> de Registro.....	138
Figura 67: Mapa das Dimensões da Identidade de Marca .....	139
Figura 68: Fluxo de uso do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	140
Figura 69: Exemplos de ferramentas disponíveis no Design Kit. ....	161
Figura 70: Estrutura e ferramentas do Design Kit (Ideo.org) .....	162
Figura 71: Estrutura e ferramentas Design Method Toolkit (Digital Society School) ..	163
Figura 72: Exemplos de ferramentas disponíveis no Design Method Kit. ....	163
Figura 73: Estrutura e ferramentas do Open Innovation Toolkit (Mozilla).....	164
Figura 74: Exemplo de ferramentas do Open Innovation Toolkit (Mozilla).....	165
Figura 75: Levantamento de <i>toolkits</i> para referencial visual .....	166
Figura 76: Guia de Uso do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	167
Figura 77: Carta principal do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	167
Figura 78: Carta da dimensão visual do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	168
Figura 79: Carta do elemento Logotipo, da dimensão visual.....	168
Figura 80: Carta do elemento Símbolo, da dimensão visual.....	169
Figura 81: Carta do elemento Cor, da dimensão visual. ....	169
Figura 82: Carta do elemento Linguagem, da dimensão visual. ....	170
Figura 83: Carta do elemento Mascote, da dimensão visual.....	170
Figura 84: Carta da dimensão verbal do <i>toolkit</i> Brand.me. ....	171
Figura 85: Carta do elemento <i>Naming</i> , da dimensão verbal. ....	171
Figura 86: Carta do elemento Narrativa, da dimensão verbal.....	172
Figura 87: Carta do elemento Tom de Voz, da dimensão verbal.....	172
Figura 88: Carta da dimensão sensorial do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	173
Figura 89: Carta da percepção visual, da dimensão sensorial. ....	173
Figura 90: Carta da percepção sonora, da dimensão sensorial. ....	174
Figura 91: Carta da percepção olfativa, da dimensão sensorial. ....	174
Figura 92: Carta da percepção tátil, da dimensão sensorial. ....	175
Figura 93: Carta da percepção gustativa, da dimensão sensorial.....	175
Figura 94: Conjunto de peças do <i>toolkit</i> Brief.me.....	176
Figura 95: Embalagem fechada do <i>toolkit</i> Brief.me.....	176
Figura 96: Conjunto de cartas do <i>toolkit</i> Brief.me. ....	177

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 Contextualização e justificativa .....	16
1.2 Delimitação da pesquisa .....	20
1.3 Formulação do problema de pesquisa .....	20
1.4 Objetivos .....	20
1.4.1 Objetivo geral .....	20
1.4.2 Objetivos específicos .....	21
1.5 Estrutura do trabalho .....	21
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>22</b>
2.1 Estratégia de pesquisa .....	22
2.2 Desenho da pesquisa .....	23
2.2.1 Fase 1: Investigação Teórica .....	23
2.2.2 Fase 2: Investigação Aplicada .....	24
2.2.3 Fase 3: Concepção .....	26
2.2.4 Fase 4: Validação Conceitual e Finalização .....	26
2.3 Análise dos dados .....	27
<b>3 INVESTIGAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>27</b>
3.1 A visão de marca .....	28
3.2 O valor e o significado da marca .....	33
3.3 A identidade da marca .....	36
3.3.1 Identidade verbal .....	39
3.3.1.1 <i>Naming</i> – o nome da marca .....	39
3.3.1.2 <i>Storytelling</i> .....	40
3.3.2 Identidade visual .....	43
3.3.3 Identidade sensorial .....	46

3.4 A construção da identidade de marca .....	53
3.4.1 Identidade Verbal.....	54
3.4.1.1 Metodologia de <i>naming</i> proposta por Aaker (1998) .....	54
3.4.1.2 Metodologia de <i>naming</i> proposta por Wheeler (2012).....	56
3.4.1.3 Modelo de <i>storytelling</i> de Smith (2012) .....	57
3.4.1.4 Template para criação de histórias de Denning (2011) .....	59
3.4.1.5 Framework de ativação de Smith e Wintrob (2013).....	61
3.4.2 Identidade Visual.....	63
2.4.2.1 Metodologia de Wheeler (2012).....	63
2.4.2.2 Metodologia de Peón (2007).....	66
3.4.3 Identidade Sensorial.....	68
3.4.3.1 A metodologia MuSeS de Cian e Cervai (2011).....	68
3.4.3.2 O modelo de Hultén (2011).....	71
3.5 As conexões das três dimensões da identidade de marca.....	73
3.6 Os desafios da comunicação entre designers e clientes.....	75
3.7 Considerações gerais da investigação teórica.....	77
<b>4 INVESTIGAÇÃO APLICADA.....</b>	<b>79</b>
4.1 Entrevistas em profundidade com escritórios de design.....	79
4.1.1 Perfil dos clientes dos escritórios de design entrevistados .....	82
4.1.2 Metodologias adotadas pelos escritórios de design entrevistados .....	84
4.1.2.1 Elaboração do <i>briefing</i> .....	87
4.1.2.2 Imersão.....	89
4.1.2.3 Conceito .....	91
4.1.3 Ferramentas adotadas ao longo do processo .....	92
4.1.4 Envolvimento do cliente ao longo do projeto.....	94
4.1.5 Dimensões da identidade de marca abordadas nos projetos.....	95
4.1.6 Limitações dos projetos para MPEs .....	97
4.2 Entrevistas com micro e pequenas empresas.....	100

4.2.1 Micro e pequenas empresas entrevistadas .....	100
4.2.2 Momento e motivação para a realização do projeto.....	101
4.2.3 Metodologia e etapas do projeto .....	103
4.2.4 Limitações e dificuldades percebidas.....	105
4.3 Considerações finais sobre as entrevistas e insights para o instrumento .....	107
<b>5 CONCEPÇÃO.....</b>	<b>109</b>
5.1 Premissas para a concepção do <i>toolkit</i> .....	109
5.2 Formulação preliminar .....	113
5.3 Protótipo de baixa fidelidade.....	119
<b>6 VALIDAÇÃO CONCEITUAL E FINALIZAÇÃO.....</b>	<b>124</b>
6.1 Grupo focal.....	124
6.1.1 Percepções sobre a abordagem do <i>toolkit</i> .....	125
6.1.2 Percepções sobre a estrutura do <i>toolkit</i> .....	126
6.1.3 Percepções sobre o conteúdo do <i>toolkit</i> .....	128
6.1.4 Considerações gerais sobre o grupo focal.....	130
6.2 Desenhos finais .....	131
6.2.1 Conjunto de Cartas dos Elementos da Identidade de Marca.....	134
6.2.2 Guia de Uso .....	136
6.2.3 Templates de Registro.....	137
6.2.4 Mapa das Dimensões da Identidade de Marca.....	139
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>141</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>153</b>
Apêndice 1: Roteiros das entrevistas com escritórios de design.....	153
Apêndice 2: Roteiros das entrevistas com micro e pequenas empresas.....	154
Apêndice 3: Termo de consentimento para escritórios de design .....	155
Apêndice 4: Termo de consentimento para micro e pequenas empresas .....	157
Apêndice 5: Termo de concordância em participação de grupo focal .....	159

Apêndice 6: Levantamento exploratório de <i>toolkits</i> existentes .....	161
Apêndice 7: Peças integrantes do <i>toolkit</i> .....	167

# 1 INTRODUÇÃO

A inovação no âmbito da marca com foco no seu significado não pode ser associada somente a grandes organizações (ABIMBOLA; VALLASTER, 2007). A marca é uma excelente forma de distinguir a empresa no mercado e, se apropriadamente aplicada, de enfatizar a qualidade do produto e encorajar a paixão por parte dos consumidores e do público interno da empresa (KRAKE, 2005). E, para isso, o design atua como transformador de ideias abstratas em soluções concretas, traduzindo o intangível em tangível para construir o significado da marca e imprimir este significado nas experiências do consumidor (KAPFERER, 2004; ABBING, 2010; WHEELER, 2012). Do ponto de vista do consumidor, a marca é a soma das experiências vividas (KAPFERER, 2004), e por isso o design atua criando o toque emocional que humaniza a experiência do público com a marca, fazendo com que os laços gerados sejam mais fortes (GOBÉ, 2010). Porém, para que estas experiências sejam consistentes, o significado da marca deve ser claramente percebido em sua identidade, e esta deve estar presente em todos os pontos de contato. A identidade da marca é formada por uma série de elementos que a caracterizam e configuram uma personalidade única, posicionando adequadamente a empresa no mercado e diferenciando-a de modo positivo e memorável (KHAUJAJA, 2008). As dimensões da identidade da marca envolvem uma linguagem visual, verbal e sensorial que ajuda a marca a se relacionar com o consumidor e a comunicar seus sentimentos, crenças e emoções (GOBÉ, 2010). Assim, a compreensão da identidade é fundamental para o desenvolvimento bem-sucedido de uma marca, para esta seja consistente aos olhos do público (AAKER, 2007).

O processo de construção da identidade da marca tem fases abstratas, que devem ser cuidadosamente definidas antes da elaboração do resultado concreto. Na construção de marcas, pode-se considerar o problema de projeto como um *wicked problem*, conforme descreveram Ritter e Weber (1973), já que consiste em um problema complexo e com frágeis delimitações, sujeito a redefinições, com formulação variável conforme o ponto de vista de quem o descreve, e com possibilidades de soluções cambiantes. Por isso, para que o processo aconteça, a comunicação entre o designer e o cliente deve ser clara e ausente de ruídos, já que uma comunicação ineficiente pode distorcer informações necessárias para o projeto (CORNISH et al., 2015). Esta comunicação é frequentemente considerada como desafiadora, já que historicamente designers e seus clientes não se comunicam da mesma forma, por motivos que incluem desde as diferentes escolhas de carreira, diferentes experiências, conhecimentos técnicos e personalidades e estilos de vida diversificados (BUCHANAN, 2002). Muitas vezes os clientes são apontados pelos designers como o principal ponto crítico no processo – não

exatamente os clientes em si, mas a falta de entendimento com relação à profissão e aos processos de design (ERHART, 2016). Por outro lado, o cliente também enfrenta uma situação árdua ao tentar explicar seu problema o mais detalhadamente possível. Principalmente na etapa de *briefing*, estabelecer uma linguagem comum entre cliente e designer é vital para uma comunicação bem-sucedida (PATON; DORST, 2011). Buchanan (2002) expõe a prática de Christopher Gorz neste aspecto:

“Na primeira vez que nosso grupo encontra um cliente, nós começamos a construir um vocabulário comum. Isso significa definir termos específicos para o design, bem como palavras associadas com a área do cliente. Ao tentar continuamente um melhor entendimento entre designers e clientes, eventualmente se chegará a uma linguagem comum. E quando a comunicação for fluída e confortável, os clientes estarão mais propensos a assumir riscos criativos, e será mais fácil apresentar novas ideias.” (BUCHANAN, 2002)

Designers precisam aprender a transmitir seus conhecimentos de forma mais clara, já que a carência de compreensão por parte do cliente representa um grande problema no processo (ERHART, 2016). Um caminho para atingir isso é por meio do desenvolvimento de ferramentas de design – Buchanan (2002), por exemplo, propõe que a comunicação seja feita com auxílio de imagens, jogos de palavras, paletas de cores, e outros elementos que auxiliem no alinhamento de ideias entre ambas as partes. Além disso, tratando-se da construção de marca, faz-se necessária uma participação mais ativa do cliente em algumas etapas do projeto, tanto para fornecer, validar informações e contribuir com seu conhecimento do negócio, quanto para envolver-se em um processo que não termina com o ato de entrega do designer, mas continua vivo na empresa.

Assim, com base no panorama apresentado, a presente pesquisa aborda a construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas, com vista a reunir abordagens, ferramentas e metodologias que auxiliem designers e clientes a explorarem conjuntamente as diferentes dimensões da identidade da marca, desse modo possibilitando uma participação ativa do cliente nas etapas iniciais do processo.

## 1.1 Contextualização e justificativa

Com a larga oferta de produtos e serviços e ampla competição de mercado, as empresas veem-se obrigadas a buscar novos caminhos para a diferenciação. Com isso, a

inovação tornou-se uma das competências mais importantes da atualidade e, ao longo dos anos, tem sido estudada sob diferentes óticas (TIDD et al., 2008; ABBING, 2010; VERGANTI, 2012; KELLEY et al., 2013). Conforme a lei brasileira nº 10.973<sup>1</sup> de 2004, inovação é “a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (BRASIL, 2004, p. 1). Seu conceito tem sido ampliado, e hoje inclui novas formas de fazer negócios e até mesmo novas formas de interação entre a empresa e seus consumidores (TIDD et al., 2008; KELLEY et al., 2013). Em todas as possibilidades, o design – que, em sua acepção original significa “dar sentido às coisas” (KRIPPENDORFF, 2005) – desempenha um papel essencial ao atribuir sentido e emoção (ABBING, 2010), e atua como condutor do processo de inovação com foco na geração de significados (VERGANTI, 2012).

O antigo método de julgar produtos, comparando somente benefícios práticos, deixou de funcionar. No processo de escolhas, as pessoas se valem de razões emotivas, psicológicas e socioculturais, além das razões práticas e funcionais, e por isso a competição no mercado acaba por ser impulsionada pelo significado – ou seja, muito mais pela razão que faz as pessoas desejarem um produto do que pela necessidade prática que esse produto supre (VERGANTI, 2012). Assim, considerando que as pessoas não compram produtos, mas significados, as organizações podem pensar além das características, funções e desempenho dos produtos para compreender o real valor que as pessoas atribuem às coisas (KRIPPENDORFF, 2005; VERGANTI, 2012).

Inovações no âmbito da marca têm como objetivo principal que os consumidores reconheçam, identifiquem, memorizem e tenham preferência pelas ofertas da organização em vez das ofertas concorrentes. Grandes inovações de marca podem ser realizadas por meio de estratégias implantadas nos pontos de contato com o público, incluindo sua comunicação, propaganda, canais de interação, ambientes, atendimento, entre outros. Inovações de marca conferem significado, intenção, e valor às ofertas e negócios (KELLEY et al., 2013). À medida que cresce a competição mercadológica, as empresas passam a buscar formas de estabelecer uma ligação emocional com seus consumidores, para tornarem-se insubstituíveis e desenvolverem relações duradouras. Uma marca forte se destaca em um mercado saturado, e o modo como ela é percebida afeta seu sucesso, independentemente do porte da organização (WHEELER, 2012). Inovações de marca se referem às ações que transmitem ao consumidor as noções de valor do produto ou da organização (KELLEY et al., 2013). Neste processo, prima-se

---

<sup>1</sup> A lei nº 10.973 (Lei da Inovação) dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências.

pela busca por significados diferentes dos já existentes em seus setores de atuação para que, destacando-se da concorrência, a marca torne-se líder no seu segmento (VERGANTI, 2012). Na esfera do consumo, a diferenciação final ocorre pela força da marca (SERRALVO, 2008).

No passado, as marcas enfrentavam pouca concorrência e eram construídas ao longo de anos ou décadas, com base nos atributos de seus produtos e por intermédio da propaganda. Hoje, as marcas são construídas mais rapidamente e podem basear-se em ideias em vez de produtos, utilizando a propaganda apenas como um dos muitos fatores de promoção. Por estarem em um mundo altamente competitivo, a dificuldade de destaque no mercado torna-se maior (SERRALVO, 2008). A maior parte dos estudos nesta área, porém, é concentrada em grandes empresas (AHONEN, 2008). A construção de marca adaptada à realidade de micro e pequenas empresas (MPEs) é um fenômeno pouco estudado na academia e, quando estudado, a teoria é focada em produtos, mesmo quando o estudo é a respeito de corporações (AHONEN, 2008). Em uma revisão de literatura em periódicos internacionais, Ahonen (2008) identificou que a maioria dos artigos sobre o tema foi publicada em periódicos de marketing em função da área de origem de seus autores, e não consideravam o design como importante no processo de construção de marca. O autor identificou que houve aumento nos estudos sobre esta área nos últimos anos, indicando um campo potencial para oportunidades de diferenciação nas MPEs.

As micro e pequenas empresas correspondem atualmente a 98,4% do mercado brasileiro. Na segmentação por porte, verifica-se que os microempreendedores individuais respondem por quase 50% desse total, seguidos pelas microempresas (41%) e pelas pequenas empresas (9%). Do ponto de vista setorial, comércio e serviços são os setores mais representativos, concentrando, 42% e 37% dos empreendimentos brasileiros, seguidos por 13% na indústria, 7% na construção civil e 1% na agropecuária (SEBRAE, 2016). É expressiva a contribuição que estas empresas prestam ao gerarem oportunidades de trabalho e estimularem o desenvolvimento empresarial – por isso, sua continuidade é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país (OLIVEIRA, 2006).

Em todo o mundo, o empreendedorismo é predominantemente desempenhado pelos Pequenos Negócios (SEBRAE, 2017). Em 2016, o Brasil atingiu a segunda maior Taxa Total de Empreendedores<sup>2</sup> de sua série histórica, com 36% da população adulta envolvida com a

---

<sup>2</sup> A TTE – Taxa Total de Empreendedores – corresponde à soma da TEA – Taxa de Empreendedores Iniciais, aqueles que, nos últimos 12 meses, realizaram ações visando ter um negócio próprio ou têm negócio próprio com até 3,5 anos de operação – com a TEE – Taxa de Empreendedores Estabelecidos, aqueles com um negócio com mais de 42 meses de operação (SEBRAE, 2017).

atividade empreendedora. As taxas de empreendedorismo no Brasil são consideradas relativamente altas, sendo superiores às encontradas em países como Argentina, México, os BRICS (Rússia, Índia, China e África do Sul), Estados Unidos, França, Espanha, Alemanha e Itália. Isto evidencia que, comparativamente, no Brasil, há uma parcela relativamente grande de indivíduos adultos envolvidos com o empreendedorismo (SEBRAE, 2017). Porém, em seu recente estudo sobre a taxa de sobrevivência das empresas no Brasil, o SEBRAE apontou que os dois primeiros anos de atividade de uma nova empresa são os mais difíceis, o que torna esse período o mais importante em termos de monitoramento e ações estratégicas – e daí a importância de pensar a construção de marca já inicialmente, como estratégia competitiva (SEBRAE, 2016).

No Brasil, micro e pequenas empresas têm algumas características particulares. Em geral, a empresa é de propriedade de um único indivíduo, ou de um pequeno grupo de pessoas, e normalmente é administrada pelos próprios proprietários – e mesmo quando há uma gerência, estes participam ativamente das decisões. Seu capital é financiado basicamente pelos donos, e é comum que tenham uma área de operações limitada à sua região geográfica. MPEs também têm tipicamente um conjunto de atributos específicos que influenciam sua capacidade de crescimento e mudança, como a falta de influência no mercado, maior vulnerabilidade às turbulências da economia, e menos recursos que as grandes corporações (DOHERTY, 2014). Porém, independentemente disso, atuam em um ambiente igualmente competitivo, caracterizado pela mesma dinâmica de mercado das grandes empresas. Por isso, se fazem necessários estudos de instrumentos de gestão com adaptações à realidade dessas empresas, considerando suas principais características internas e o complexo contexto em que atuam (OLIVEIRA, 2006).

Na maior parte das micro e pequenas empresas, a construção e a gestão de marca (também chamada de *branding*) recebem pouca ou nenhuma atenção no dia-a-dia. Normalmente os responsáveis por assuntos relacionados à marca são os proprietários, mas estes não encontram tempo ou não estão familiarizados com a gestão de marca como conceito, e muitas vezes não dedicam recursos financeiros disponíveis para este fim. E, como este conceito acaba não sendo interiorizado às práticas da empresa, não há outros profissionais que possam dar a devida atenção ao assunto (KRAKE, 2005). Além disso, a construção da marca, quando elaborada, muitas vezes acaba sendo conectada à personalidade ou às preferências pessoais do seu fundador. Assim como nas grandes organizações, nas MPEs é imprescindível que se tenha uma boa compreensão do âmbito da marca, e que se envolva a empresa o máximo possível na sua construção (ABIMBOLA, 2001). Sendo assim, a presente

pesquisa tem a intenção de contribuir para o processo de construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas, de modo que o cliente possa participar mais ativamente neste processo e, conseqüentemente, se apropriar da identidade da marca que está sendo construída.

## 1.2 Delimitação da pesquisa

A presente pesquisa fica delimitada por uma investigação sobre a identidade de marcas sob a perspectiva do design, não se tendo como foco perspectivas de outras áreas, como administração, marketing ou publicidade, mesmo que eventualmente se utilize obras que sejam provenientes destas áreas. Também, a pesquisa não englobará o desenvolvimento específico das marcas das empresas que participarem do estudo – mas sim, irá analisar a teoria existente sobre as dimensões da identidade de marca, bem como os métodos e ferramentas utilizados por designers para este tipo de projeto e a forma pela qual ocorre a participação dos empreendedores de micro e pequenas empresas, para assim realizar uma contribuição que impacte a perspectiva do design neste processo. Por fim, a participação dos empresários não será enfocada sob abordagens projetuais como co-design e design participativo, que fogem ao escopo desta pesquisa por demandarem um contexto cultural que não corresponde à realidade atual deste mercado.

## 1.3 Formulação do problema de pesquisa

Como potencializar o processo de construção de identidade de marca para micro e pequenas empresas, sob o viés de diferentes dimensões da identidade, buscando a facilitação da comunicação entre designers e micro e pequenos empresários e a otimização das etapas iniciais dos projetos?

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Objetivo geral

Elaborar um *toolkit* a ser utilizado conjuntamente por designers e seus clientes empreendedores de micro e pequenas empresas nas etapas iniciais de projetos de construção de identidade de marca, sob o viés de diferentes dimensões da identidade, de modo a potencializar e otimizar este processo.

### 1.4.2 Objetivos específicos

(a) Compreender o estado da arte sobre identidade de marca, analisando suas diferentes dimensões, abordagens e processos de construção;

(b) Compreender as abordagens, ferramentas e metodologias que designers utilizam em projetos de construção de identidade de marca, e sua visão sobre o processo de construção de identidade de marca;

(c) Compreender a visão de empresários de micro e pequenas empresas sobre sua experiência com o projeto de construção de identidade das suas marcas;

(d) Descrever e priorizar métodos e ferramentas utilizados em áreas diversas, adjacentes à construção de identidade de marcas, e que podem ser integradas a um *toolkit* direcionado a este fim;

(e) Estabelecer premissas para a elaboração do *toolkit*, visando atender necessidades identificadas.

(f) Realizar uma validação de conceito, estrutura e conteúdo do *toolkit* gerado, com designers atuantes na área.

### 1.5 Estrutura do trabalho

Esta tese está estruturada em sete capítulos. O Capítulo 1 apresenta a contextualização da pesquisa, problema de pesquisa, pressuposto e objetivos. O Capítulo 2 apresenta os procedimentos metodológicos que orientam a pesquisa, bem como os procedimentos de investigação adotados. O Capítulo 3 apresenta a investigação teórica, com temas pertinentes ao estudo proposto, como a marca como diferencial competitivo, identidade de marca e suas diferentes dimensões, construção do significado e processos de construção de marca. O Capítulo 4 apresenta a investigação aplicada, com os resultados de entrevistas em profundidade, realizada com designers e com empresários de micro e pequenas empresas. O Capítulo 5 apresenta a concepção do *toolkit*, com um desenho preliminar desenvolvido com base nas investigações anteriores. Já o Capítulo 6 apresenta a fase de validação conceitual do *toolkit*, por meio da aplicação de um grupo focal. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as considerações finais da pesquisa, e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nas páginas a seguir, são descritos os procedimentos metodológicos<sup>3</sup> que foram utilizados nesta pesquisa. Apresenta-se a estratégia de pesquisa, o desenho das etapas de pesquisa utilizadas para a realização do trabalho, bem como os procedimentos adotados para a análise dos dados.

### 2.1 Estratégia de pesquisa

Segundo Yin (2005), a estratégia de pesquisa deve ser definida de acordo com o tipo de questão de pesquisa proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos e o enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos. A abordagem qualitativa é indicada quando se tem como objetivo analisar experiências relacionadas a práticas profissionais de indivíduos e grupos (FLICK, 2011; GIBBS, 2009), e quando se busca compreender a perspectiva destes sobre os diversos fenômenos que os rodeiam (SAMPIERI ET AL. 2013). Para Gibbs (2009), nesta abordagem pode-se cruzar inúmeras fontes de informação, como relatos, histórias do dia-a-dia, documentos, práticas de comunicação, experiências e interações, entre outros. Sendo assim, nesta pesquisa a abordagem qualitativa se mostra adequada aos objetivos propostos, já que para a elaboração do *toolkit* a ser utilizado conjuntamente por designers e clientes se faz necessário compreender profundamente as experiências e perspectivas de ambos os envolvidos no processo. Além disso, na pesquisa qualitativa, amostras por conveniência e julgamento podem ser utilizadas em estudos não probabilísticos, onde são selecionados os elementos que o pesquisador tem acesso (GIL, 1999; MALHOTRA; BIRKS, 2006). Assim, a seleção da amostra foi definida por conveniência e julgamento, de modo a se viabilizar a pesquisa pela escolha de escritórios de design e micro e pequenas empresas que pudessem contribuir ao estudo.

---

<sup>3</sup> A presente tese de doutorado não foi submetida ao Comitê de Ética da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pois considera-se o que preconiza a Resolução 510 de 7 de abril de 2016 do Plenário do Conselho Nacional de Saúde em seu artigo primeiro, parágrafo único e itens I e VII, descritos a seguir:

Parágrafo único. Não serão registrados nem avaliados pelo sistema CEP/CONEP:

I – Pesquisa de opinião pública com participantes não identificados;

VII – Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito.

## 2.2 Desenho da pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram percorridas quatro fases (Figura 1): Investigação Teórica (Fase 1), Investigação Aplicada (Fase 2), Concepção (Fase 3) e Validação e Finalização (Fase 4). Todas as fases foram percorridas tendo-se em mente a reflexão na ação, proposta por Schon (1997), que consiste na reflexão ao longo da atuação prática, de modo que cada passo percorrido é simultaneamente analisado e os passos seguintes são cursados com novos olhares. A seguir, são abordados os percursos referentes a cada fase.

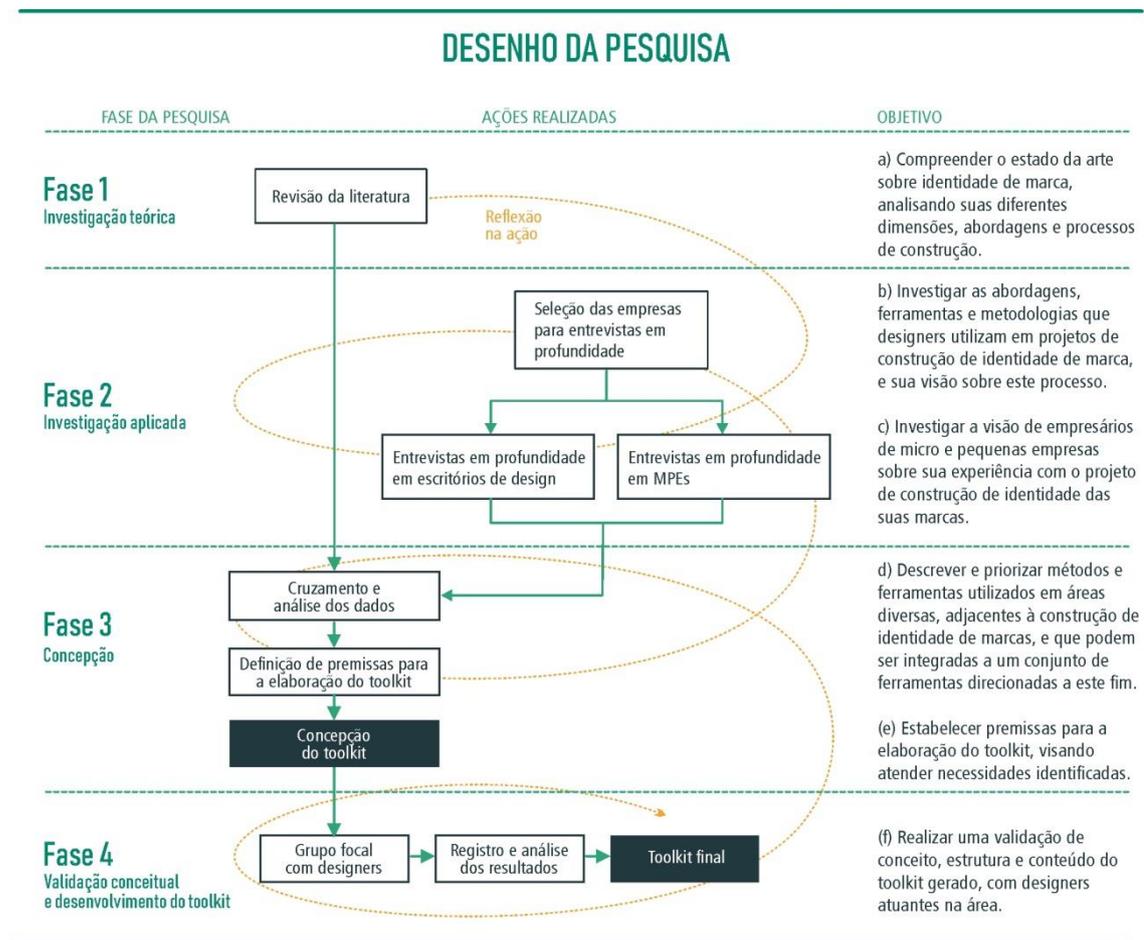


Figura 1: Delineamento da pesquisa.  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.1 Fase 1: Investigação Teórica

Na primeira fase (Investigação Teórica), realizou-se uma revisão de literatura que englobou as variáveis envolvidas no problema de pesquisa, e incluiu os conceitos e as metodologias indicadas pela literatura para a construção de identidade de marca. Esta revisão teórica continuou sendo realizada na segunda fase do trabalho.

### 2.2.2 Fase 2: Investigação Aplicada

A fase de Investigação Aplicada compreendeu a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade, uma forma não estruturada e direta de obtenção de informações na qual o indivíduo entrevistado é questionado pelo entrevistador para descobrir atitudes, motivações, crenças e sentimentos sobre determinado assunto (MALHOTRA; BIRKS, 2006). Nesta fase, foram aplicados dois ciclos de entrevistas: o primeiro ciclo realizado com dez escritórios de design que têm suas atividades focadas em projetos de identidade de marca, e o segundo ciclo com dez MPEs que realizaram recentemente os projetos de suas identidades de marca junto a escritórios de design. Nos escritórios de design, foram entrevistados os gestores de projetos com a intenção de se obter uma visão ampla sobre os processos do escritório. Nas MPEs, foram entrevistados os sócios-proprietários ou gerentes, já que estes foram os representantes da empresa que interagiram diretamente com os designers ao longo do processo de construção de suas marcas.

Uma das principais vantagens da entrevista em profundidade é a não estruturação do roteiro a ser aplicado – dessa forma, a direção subsequente da entrevista é determinada pela resposta inicial do entrevistado (MALHOTRA; BIRKS, 2006), permitindo que as perguntas sejam adaptadas para cada entrevistado. Assim, para a realização das entrevistas, foram elaborados dois roteiros semiestruturados (Apêndices 1 e 2), baseados nos resultados da investigação teórica feita anteriormente. No caso dos escritórios de design, foram realizadas perguntas a respeito dos processos utilizados na construção de marca, metodologias e ferramentas utilizadas, comunicação entre designer e cliente, pontos de conflito e principais dificuldades enfrentadas, entre outros tópicos. Já no caso das micro e pequenas empresas, questionou-se sobre a experiência no processo de construção da sua marca, dificuldades observadas, e como o resultado do processo é percebido. Para as entrevistas, solicitou-se aos participantes a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndices 3 e 4).

Para a realização do primeiro ciclo de entrevistas, foram selecionados escritórios de design que têm suas atividades focadas em projetos de identidade de marca, através do cruzamento de critérios de indicação por especialistas, conveniência, proximidade geográfica, tempo de mercado e tamanho da equipe. Como ponto de partida, foram consideradas as recomendações feitas por três especialistas da área acadêmica e de mercado que, com base em sua experiência, apontaram escritórios de design com atuação relevante no mercado de Porto Alegre e região. A partir das recomendações, considerou-se os demais critérios. A classificação do SEBRAE para definição de porte de estabelecimentos de comércio e serviços indica que microempresas possuem até 9 colaboradores, pequenas empresas possuem de 10 a

49 colaboradores, e médias empresas têm de 50 a 99 colaboradores (SEBRAE, 2017). Nesta pesquisa, os entrevistados foram selecionados de modo a se obter a maior variação possível entre tempo de mercado e tamanho das equipes (Figura 2), porém a comparação foi feita entre as próprias empresas selecionadas, uma vez que não há classificações específicas para escritórios de design.



Figura 2: Critérios para seleção dos escritórios de Design.  
Fonte: Elaborado pela autora.

No segundo ciclo, foram realizadas entrevistas com micro e pequenas empresas da região de Porto Alegre que realizaram o projeto de construção da identidade de suas marcas junto a escritórios de design. Para a seleção, utilizou-se critérios de conveniência e proximidade geográfica, e variação entre Empreendedores Iniciais (aqueles que, nos últimos 12 meses, realizaram ações visando ter um negócio próprio ou têm negócio próprio com até 3,5 anos de operação) – e Empreendedores Estabelecidos (aqueles com um negócio com mais de 42 meses de operação). Esta classificação é definida pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), para cálculo de estatísticas mundiais de empreendedorismo (SEBRAE, 2017). Para maior diversidade dos resultados, as empresas selecionadas para o estudo não são clientes dos escritórios de design investigados, e são desenvolvedoras de produtos ou prestadoras de serviços de áreas diversas.

Buscando uma triangulação de fontes de evidências, além das entrevistas foram consideradas análise de documentos e observação direta. A mais importante função da análise de documentos é corroborar com evidências coletadas de outras fontes (YIN, 2005). Para Yin (2005) a análise de documentos proporciona a identificação de novos problemas na organização, exigindo uma investigação mais aprofundada através da utilização de outras fontes de evidências. Nas entrevistas realizadas com os escritórios de design, os documentos analisados referem-se a registros dos processos de construção da marca, quando existentes, e

documentos de uso interno do escritório (modelos de *briefing* e outras ferramentas). No caso das MPEs, foram analisados os documentos resultantes do processo de construção da sua identidade de marca, como Manual de Identidade Visual e outros materiais diversos que mostram o histórico da marca.

Já a observação direta foi utilizada como forma de obtenção de informações adicionais sobre os tópicos estudados. Para Yin (2005), pode-se realizar observações diretas ao longo das visitas de campo, incluindo situações nas quais estão sendo coletadas outras evidências, como nas entrevistas. Neste estudo, a observação direta foi utilizada em conjunto com as entrevistas e a análise de documentos, como forma de complementação dos resultados.

### 2.2.3 Fase 3: Concepção

A fase de Concepção consiste na elaboração preliminar do *toolkit*, com base em todos os dados coletados. Nesta fase foram cruzadas as informações provenientes das entrevistas em profundidade com o referencial teórico estudado, de modo a se observar as características desejáveis para a elaboração do *toolkit* – tanto relacionadas à sua forma física quanto à sua dinâmica de uso – bem como as ferramentas que deveriam integrá-lo. É importante ressaltar que, até esta fase, não era possível indicar o formato ou tipo de ferramenta que seria desenvolvido, já que este dependia inteiramente dos resultados obtidos nas fases 1 e 2. A partir das informações levantadas, elaborou-se uma série de desenhos para uma representação visual preliminar do *toolkit*, suficiente para uma etapa de validação antes do desenho final.

### 2.2.4 Fase 4: Validação Conceitual e Finalização

A fase 4 inicia com uma etapa de validação de conceito do *toolkit* desenvolvido. Para tanto, constituiu-se um grupo focal, com a intenção de se apresentar o conceito, estrutura e conteúdo do *toolkit*, e disponibilizar um protótipo para análise por parte de designers atuantes na área de construção de identidade de marca. Morgan (1997) define grupos focais como uma técnica de pesquisa intermediária entre a observação participante e as entrevistas em profundidade, que coleta dados por meio das interações grupais ao se discutir um tópico especial sugerido pelo pesquisador. Em comparação a outras técnicas e/ou métodos, o grupo focal proporciona uma multiplicidade de visões e reações emocionais no contexto do grupo (GALEGO; GOMES, 2005). Com esta intenção, um protótipo do *toolkit* foi apresentado no grupo focal para que fosse feita a validação de seu conceito, estrutura e conteúdo para que,

tendo-se os resultados registrados e analisados, fosse possível desenvolver uma versão final do *toolkit* e finalização da pesquisa. O detalhamento da efetiva aplicação das quatro fases da pesquisa será descrito ao longo desta tese.

## 2.3 Análise dos dados

Como passo inicial para a análise dos dados, foi realizada a transcrição das entrevistas aplicadas na segunda fase desta pesquisa. Após, realizou-se a redução dos dados transcritos, que conforme Miles e Huberman (1994), refere-se ao processo de selecionar, focar, simplificar e abstrair os dados coletados. Em seguida, avançou-se para a apresentação dos dados, que consiste no processo de organização da informação coletada para elaboração de conclusões, e na representação destas conclusões em forma de esquemas, gráficos, matrizes e outras figuras. Nesta etapa, as entrevistas foram categorizadas em uma operação de classificação de elementos que constituem um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento (BARDIN, 1977). Por fim, realizou-se a validação e verificação, que compreende a identificação de possíveis explicações, padrões ou fluxos de causa e efeito (MILES; HUBERMAN, 1994; ROULSTON, 2014).

Tratando-se da análise de documentos realizada ainda durante a segunda fase da pesquisa, esta foi feita por classificação-indexação (BARDIN, 1977), com o objetivo de se obter uma representação condensada da informação, para consulta e armazenamento.

Por fim, o grupo focal, desenvolvido com base em um guia de discussão semiestruturado (MCDANIEL; GATES, 2013), foi analisado a partir desta estrutura pré-definida para posterior categorização dos dados. As etapas percorridas para a análise do grupo focal se assemelham às das entrevistas em profundidade (transcrição; redução dos dados transcritos; apresentação dos dados; validação e verificação). Assim, a análise também ocorreu por meio de categorização (BARDIN, 1977).

## 3 INVESTIGAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo apresenta a revisão de literatura desta pesquisa, com temas relacionados ao estudo proposto, como a marca como diferencial competitivo, identidade de

marca e suas diferentes dimensões, construção do significado, processos de construção de marca e temas relacionados.

### 3.1 A visão de marca

A inovação de significados pode ocorrer em todos os setores da economia: de alimentos a serviços financeiros, de carros a empresas de computação (VERGANTI, 2012). Na sociedade contemporânea, as pessoas atribuem maior importância à procura de sentido e a fenômenos que tragam significado ao seu cotidiano – e neste contexto social, a marca se insere como um sistema de significação (SEMPRINI, 2010), e se consolida como uma área a ser explorada e fortalecida dentro das empresas (KELLEY et al., 2013). Uma empresa conquista poder competitivo quando se diferencia das demais e supera seus concorrentes no mercado. Alcançar maior competitividade significa explorar pontos que fortalecem a empresa como um todo, como disponibilidade de matérias-primas, forças de trabalho, melhores processos e gestão mais eficaz, relacionamento com os clientes, experiência, reputação da empresa no mercado e o reconhecimento da marca por parte do seu público alvo (BERNARDES et al., 2013). Em função deste último ponto, a marca é vista por Kelley et al. (2013) como um dos dez tipos de inovação que podem ser desenvolvidos nas organizações, como estratégia competitiva (Figura 3).

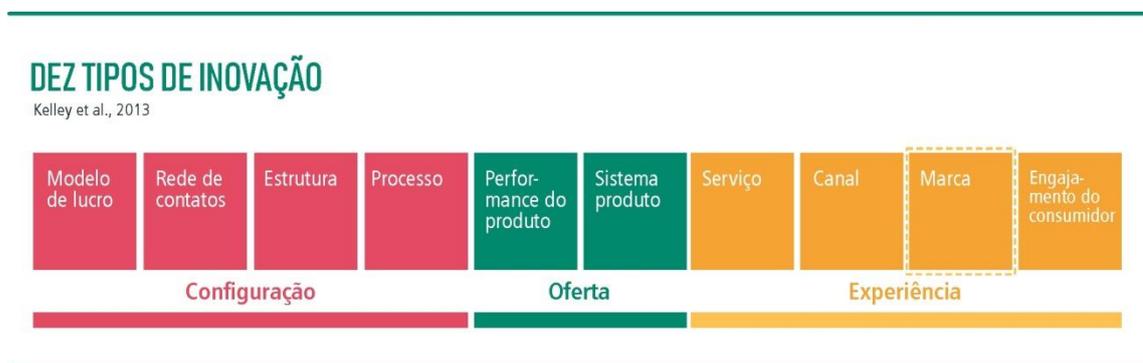


Figura 3: *Framework* – Dez Tipos de Inovação.  
Fonte: Kelley et al. (2013).

Kelley et al. (2013) realizaram uma pesquisa com foco nas semelhanças entre inovações bem sucedidas, e elaboraram um *framework* a partir dos resultados. Os dez tipos de inovação foram estruturados em três categorias: configuração, oferta e experiência. Os tipos mais à esquerda têm foco interno e distante dos consumidores; à medida que avançam para a

direita, ficam gradativamente mais próximos e focados no consumidor (KELLEY et al., 2013). E a marca se insere como um tipo de inovação fortemente ligado à experiência do consumidor.

Estudos sobre marcas têm crescido consideravelmente nos últimos anos, originados em diferentes áreas do conhecimento e desenvolvidos sob pontos de vista diversificados (ABBING, 2010). Cada visão é aceita dentro do seu campo de investigação, porém, há diferenças consideráveis de uma área para outra. Por isso, para esta pesquisa, utilizou-se como base inicial um estudo realizado em 2015 sobre como as marcas são abordadas e discutidas nos periódicos brasileiros de design (SZABLUK; DZIOBCZENSKI; VAN DER LINDEN, 2015). Este estudo investigou o estado da arte nesses periódicos, buscando uma revisão sistemática da pesquisa existente sobre gestão de marcas e design, a partir do levantamento de dados sobre os principais periódicos que publicam o tema, metodologias utilizadas, principais pesquisadores, referências teóricas mais utilizadas, bem como outros aspectos. A investigação foi realizada em 2015, em doze periódicos de design – selecionados a partir de uma busca no sistema web Qualis. Os critérios de busca foram (a) ter o termo “design” no título dos periódicos, (b) periódicos relacionados a programas de pós-graduação de design, (c) figurarem na listagem dos periódicos classificados dentro da área de arquitetura e urbanismo. Estes somaram 45 artigos publicados com as palavras-chave *branding*, *brand*, marca, gestão de marca e/ou identidade visual.

Dentre os resultados obtidos neste estudo, pode-se destacar uma análise das referências bibliográficas mais utilizadas nestes artigos – dentre o total de 605 referências, realizou-se uma contagem dos autores e obras mais citadas, com a intenção de se observar quais as principais publicações a serem consultadas ao se pesquisar sobre marcas. Os dez autores mais citados foram David Aaker (1996, 1998, 1999, 2002 e 2007), Philip Kotler (1998, 2000, 2001, 2004, 2006 e 2007), Gilberto Strunck (1989 e 2004), Donis A. Dondis (2007), Marc Gobé (2002), José Martins (1999 e 2006), Lucia Santaella (1983, 2001, 2002, 2005 e 2007), João Gomes Filho (2009), Lucy Niemeyer (2007 e 2008) e André Villas-Boas (1998, 2002 e 2008). Dentre estes autores, há uma clara distribuição entre *branding*, marketing, design gráfico (e de identidade visual) e semiótica, o que reflete a complexidade do processo de concepção de marcas e sua multidisciplinaridade. Outros autores também bastante citados foram Brigitte Borja de Mozota, Alina Wheeler, Martin Neumeier, Maria Luísa Peón, Gavin Ambrose e Paul Harris, com obras sobre gestão de design, marcas e identidade visual, fundamentos de design e produção gráfica. Apesar de nem todos tratarem especificamente sobre gestão de marcas, todos abordam assuntos que fazem parte dos estudos tangentes da área. Assim, foram selecionados alguns destes autores para uma compreensão inicial sobre a visão de marca na

atualidade. Em seguida, foram buscados outros autores presentes em livros e periódicos internacionais, que abordam as marcas de um ponto de vista mais ligado ao design e estudam as diferentes dimensões da identidade de marca, para uma investigação direcionada ao tema desta pesquisa.

Primeiramente, pode-se ver a marca como um nome, representado por uma forma (logotipo e/ou símbolo) que, com o tempo, devido a experiências reais ou virtuais, objetivas ou subjetivas, passa a ter um valor específico e a configurar um conjunto de associações na mente do consumidor (STRUNCK, 2007; TYBOUT; CALKINS, 2006). Os diversos componentes de uma marca, como seu logotipo, símbolo, padrão de cores, sistemas gráficos e outros, são os elementos visuais da marca (STRUNCK, 2007; KOTLER; KELLER, 2012; WHEELER, 2012). Além disso, pode-se pensar a marca como um bem ou serviço que agrega dimensões que o diferenciam de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade (AAKER, 1998; KOTLER; KELLER, 2012), sendo que essa diferenciação pode ser funcional, racional e tangível – isto é, relacionada ao desempenho do produto, ou pode ser simbólica, emocional e intangível – relacionada com aquilo que a marca representa ou significa em termos abstratos (KOTLER; KELLER, 2012).

A marca identifica a origem de um produto, auxilia na tomada de decisão de compra, e influencia a visão que os consumidores têm sobre este produto. Os consumidores percebem a marca por meio das experiências que vivenciam, identificando quais satisfazem suas necessidades e quais não as atendem (KOTLER, KELLER, 2012). A marca configura também um conjunto de valores ou ideias, que assumem forma em diversos aspectos da atuação da empresa, desde o modo como ela se apresenta, como se comunica com o consumidor, como desenvolve seus produtos e serviços, como faz negócios, até como contrata, capacita e trata seus funcionários, e como lida com questões ambientais e sociais. Estes valores e ideias definem o posicionamento da organização, que será transmitido aos consumidores através da identidade (TYBOUT; STERNTHAL, 2006). Assim, a marca pode ser resumida como o relacionamento que a empresa tem com o mundo exterior (ABBING, 2010). No contexto deste trabalho, assume-se um conceito híbrido que compreende a marca não somente pelas formas visuais que representam a empresa, mas principalmente pelo que estas simbolizam, e pela forma como este espaço simbólico reflete na identidade da marca e é transmitido às pessoas por meio dos seus pontos de contato. Para que estes aspectos possam ser cumpridos e para que a marca seja forte e consistente dentro e fora da organização, é necessário que se tenha atividades de gestão voltadas ao planejamento e manutenção da comunicação e à criação e renovação de significado.

A gestão de marca, também chamada de *branding*, é o processo para desenvolver a consciência de marca e ampliar a fidelidade do cliente, explorando todas as oportunidades criadas nos pontos de contato (WHEELER, 2012). Trata-se de um conjunto de atividades focadas em fixar a marca da organização como diferencial competitivo (KELLER, MACHADO, 2006), em parte com ativos intangíveis, que se traduzem nos significados e na identidade de marca. É, também, responsável por levar toda uma organização a abraçar a marca e a acompanhar seu desempenho ao longo do tempo. Esse tipo de gestão interage com as coordenadas estratégicas da empresa, e está presente desde o projeto de produtos, até o planejamento de comunicação (COSTA, 2008). O *branding* busca criar estruturas mentais para ajudar o consumidor a tornar sua tomada de decisão mais clara, convencendo-o de que existem diferenças significativas entre as marcas que pertencem a uma categoria de produto (KOTLER, KELLER, 2012). Em função de sua crescente importância como diferencial competitivo, nos últimos anos a palavra *branding* tem sido mais utilizada e já é, inclusive, disciplina curricular de faculdades de administração e comunicação conscientes do novo cenário competitivo (KELLER, MACHADO, 2006). Mesmo assim, para esta pesquisa foi utilizado o termo gestão de marcas como equivalente a *branding*, para simplificação do vocabulário utilizado junto às micro e pequenas empresas.

Marcas possuem esse nome por sua primeira e essencial condição: uma marca é o sinal gerado pelo ato de marcar. Neste sentido, as marcas devem significar, e não simplesmente indicar (COSTA, 2008). Desenvolver uma marca forte em significado requer um planejamento cuidadoso e um forte comprometimento de longo prazo. Marcas fortes são criadas mediante um grande número de pontos de contato com os quais os clientes interagem, formam associações e fortalecem (ou enfraquecem) sua relação com a marca (WHEELER, 2012; TYBOUT; CALKINS, 2006). Por isso, a presença de uma marca conhecida afeta fortemente como as pessoas percebem um produto ou serviço, de modo a funcionar como um prisma (Figura 4), elevando ou diminuindo o produto (TYBOUT; CALKINS, 2006), ou seja, a percepção de cada consumidor sobre o produto ou serviço é influenciada pela marca e pelas experiências que ele teve com ela.

---

## PRISMA DA MARCA

Tybout, Calkins, 2006.



---

Figura 4: Prisma da marca.

Fonte: Tybout; Calkins (2006).

Kevin Roberts, *CEO*<sup>4</sup> da empresa Saatchi & Saatchi (citado por KOTLER, KELLER, 2012), defende que a formação do significado resulta, em parte, da capacidade da marca transmitir mistério, sensualidade e intimidade. O mistério se refere a reunir histórias, metáforas, sonhos e símbolos, o que aumenta a complexidade do relacionamento e das experiências, já que as pessoas são naturalmente atraídas por aquilo que não conhecem. A sensualidade se refere a manter os cinco sentidos em estado de alerta, em busca de novas texturas, aromas e sabores intrigantes, música e outros estímulos sensoriais. E, por fim, a intimidade significa empatia, comprometimento e paixão (KOTLER, KELLER, 2012). Estes aspectos influenciam o prisma da marca, pois seus produtos passam a ser vistos pelo consumidor com outro olhar.

Contudo, nem sempre se pensou assim. Nos últimos 20 anos as marcas passaram por grandes transformações na sua lógica de funcionamento e papel no mercado e nos espaços sociais (GOBÉ, 2010; SEMPRINI, 2010). A grande oferta de marcas disputando espaço na mente do consumidor fez com que a comunicação simples, limitada a mostrar as vantagens do produto ou serviço, se tornasse obsoleta. O consumidor passou a esperar da marca um discurso mais amplo, mais profundo e mais atraente. Assim, as dimensões que excedem a realidade do produto tomaram a frente e tornaram-se o núcleo da marca, de modo que o relacionamento com o consumidor passou a ser fundamentado na emoção, e não somente na informação (SEMPRINI, 2010). As empresas estão acentuando a experiência de marca em cada contato com o cliente – na publicidade, nas lojas, nos serviços pós-venda, no *website* e redes sociais, no *callcenter*, nos encontros diretos – como meio de criar uma conexão emocional que seduza e mantenha os consumidores (KAPFERER, 2004; WHEELER, 2012). A gestão de marcas e

---

<sup>4</sup> CEO é a sigla inglesa para *Chief Executive Officer*, que equivale ao Diretor Executivo.

a inovação estão fortemente conectadas na criação de significado para o público interno e externo da empresa (ABBING, 2010).

Em sua comunicação com os consumidores, as marcas fazem promessas de benefícios funcionais e emocionais. Diferenciar a marca por seus benefícios funcionais é mais fácil, pois são benefícios concretos que podem ser comunicados de modo simples e claro. Porém, os benefícios emocionais, relacionados às necessidades e desejos humanos, mudam a ênfase da marca, suas funções e os sentimentos despertados no consumidor. Os benefícios emocionais prometidos pelas marcas podem girar em torno da auto apresentação, de um relacionamento pessoal com outras pessoas, do desejo de auto expressão, ou ainda, do crescimento pessoal, realização e autodeterminação dos consumidores (TYBOUT; STERNTHAL, 2006). Passou-se da cultura material à cultura imaterial (SEMPRINI, 2010), e uma das principais funções da gestão de marcas é administrar e dar sentido a essas experiências geradas em cada interação (KAPFERER, 2004).

Esta visão relativamente nova da marca demora a ser assimilada pelas empresas. Muitas das médias e grandes corporações administram suas marcas através de departamentos não integrados, o que fragmenta as percepções que o público tem da marca. É comum que as marcas mostrem uma personalidade inconsistente porque a publicidade no rádio e na televisão, o design de produtos, as relações públicas, as estratégias promocionais e a presença *online* não mantêm a mesma linguagem. E, por isso, a expectativa criada pelos consumidores pode ser frustrada quando estes percebem a realidade de produtos nada emocionantes e ambientes pouco inspiradores onde esses produtos são vendidos, diferentemente do que eles prometem (GOBÉ, 2010). O mesmo vale para micro e pequenas empresas, que também têm seu sucesso condicionado à conscientização do público, preservação de sua reputação e defesa de seus valores, e por isso precisam construir seu valor de marca (WHEELER, 2012).

### 3.2 O valor e o significado da marca

Para um posicionamento bem definido, a marca deve estabelecer seu nicho de atuação específico no ambiente competitivo e diferenciar segmentos, atributos e benefícios para o usuário, de modo que este perceba valor (MOZOTA, 2011). Dentro desta compreensão, a proposta de valor da marca é uma promessa do valor a ser entregue, uma afirmação dos seus benefícios funcionais, emocionais e de auto expressão (AAKER, 1998; 2007; MOZOTA, 2011). Os benefícios funcionais se referem aos atributos do produto/serviço que oferecem uma utilidade funcional ao cliente. Trata-se especificamente das vantagens práticas que são

percebidas pelo consumidor, e são limitados por pressuporem que a tomada de decisão é somente racional. Já os benefícios emocionais se referem à sensação positiva que o cliente sente na aquisição ou utilização de uma determinada marca, e acrescentam riqueza e profundidade à experiência de possuí-la e utilizá-la. Por fim, os benefícios de auto expressão proporcionam às pessoas uma forma de comunicarem sua autoimagem: considerando que os indivíduos assumem múltiplos papéis em suas vidas e cada papel tem uma autoimagem associada, a aquisição e a utilização de marcas é uma forma de satisfazer a natural necessidade de auto expressão (AAKER, 1998; 2007).

Com base na já conhecida pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow, Batey (2010) identifica quatro categorias básicas de necessidades dos consumidores: utilitárias, experienciais, emocionais e identitárias. As necessidades utilitárias são de natureza consciente, tangível e racional, e se referem a necessidades práticas. As necessidades experienciais são as que levam os consumidores a buscarem a estimulação dos sentidos e a vivenciarem situações específicas. Já as necessidades identitárias se referem ao modo pelo qual o indivíduo se define, sua posição social, as afinidades e afiliações a determinados grupos sociais e culturais. Por fim, as necessidades emocionais são profundamente arraigadas na psique, se traduzem em razões latentes e podem ser conscientemente desconhecidas para o indivíduo (BATEY, 2010). Estas necessidades correspondem aos benefícios da proposta de valor considerados por Aaker (1998, 2007) e Mozota (2011), a são representadas na Figura 5.

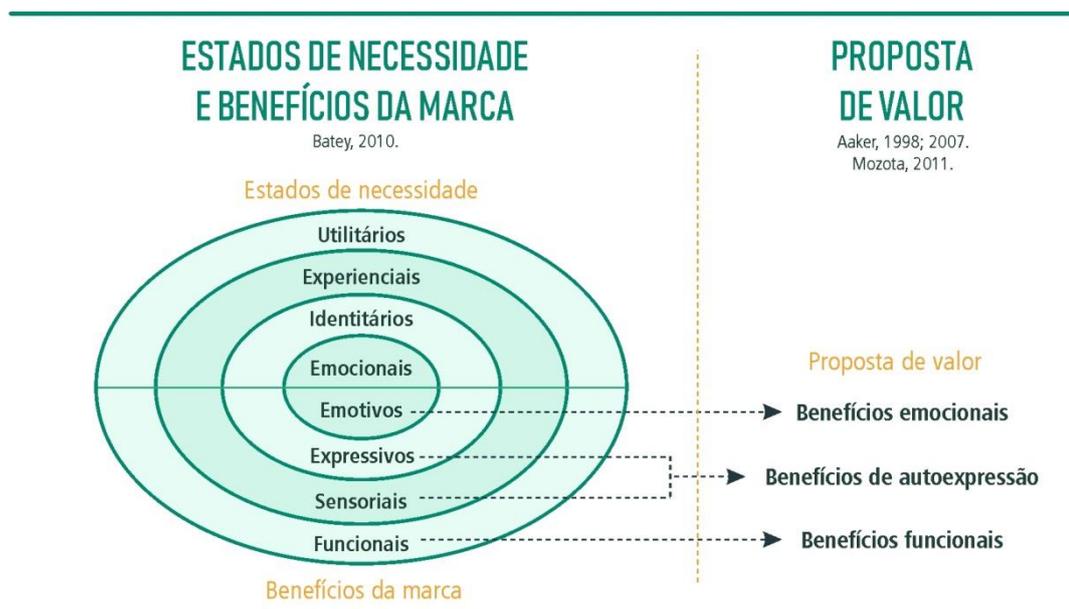


Figura 5: Estados de necessidade e benefícios da marca  
 Fonte: Batey (2010), adaptado pela autora.

Uma vez que as necessidades básicas tenham sido materialmente satisfeitas, os aspectos mais importantes culturalmente começam a se impor, e as pessoas passam a se preocupar mais com o significado simbólico do que com seu uso funcional. Para serem bem-sucedidas, as marcas precisam atender estas diversas necessidades dos consumidores – e a proposta de valor é a forma como a marca se propõe a fazer isso. Enquanto as características funcionais de uma marca devem responder às necessidades utilitárias dos consumidores, como facilidade de uso, embalagem conveniente ou durabilidade, as necessidades emocionais e identitárias devem ser atendidas pelos benefícios simbólicos que a marca oferece aos consumidores (BATEY, 2010). Assim, a marca deixa de ser um simples signo de reconhecimento associado ao produto para instalar-se no imaginário social e se converter em referência, à medida que sua imagem se torna repleta de aspirações representadas por ela, de satisfações e emoções ligadas a um estilo de vida, a uma ideia, a uma cultura, a um status ou à autoimagem do seu consumidor (COSTA, 2008).

Enquanto a proposta de valor é definida pela empresa, o significado de uma marca é estabelecido com base em como ela é conscientemente percebida pelo público e como ela age dentro dele em um nível subconsciente, fazendo a mediação entre o produto e a motivação do consumidor (Figura 6). Pode-se pensar o significado da marca como a soma dos elementos conscientes e subconscientes fundamentais que compõem sua representação mental para o público (BATEY, 2010). Marcas fortes no mercado trazem significados importantes, como uma grande ideia, um posicionamento estratégico, um conjunto de valores. Estes significados são detalhados pelos designers e transformados nas expressões visuais, verbais e sensoriais de forma única, para que formem a identidade da marca. Para que seja compreendido pelo consumidor, o significado precisa ser bem explicado, e por isso todos os elementos do sistema de identidade de marca devem ter uma estrutura lógica e coerente (WHEELER, 2012).

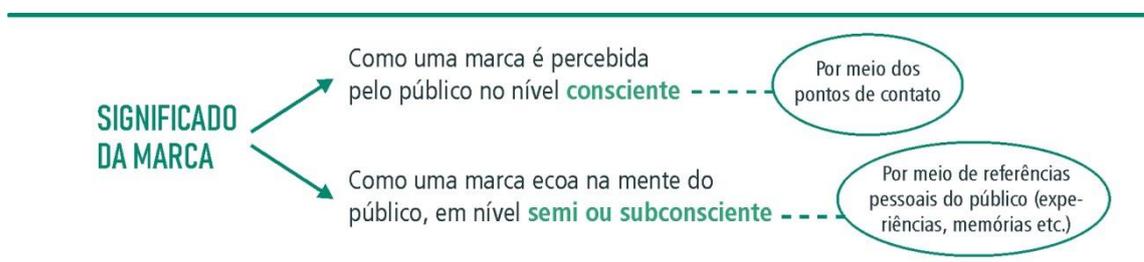


Figura 6: Facetas do significado da marca.  
Fonte: Adaptado de Batey (2010).

Embora a empresa crie sua identidade de marca, o significado da marca é basicamente criado pelas pessoas, como forma de entender e dar sentido à mesma. As marcas auxiliam o público a se definir e a determinar seu lugar nos diferentes ambientes em que transita – o local de trabalho, o lar, os encontros sociais etc. (BATEY, 2010). Possivelmente devido a atual quantidade e diversidade de ofertas, e ao fato que a diferenciação pelos benefícios funcionais não é mais suficiente, o espaço social parece estar dominado por preocupações mais simbólicas, como a procura de sentido e de valores imateriais. Porém, o poder semiótico da marca está relacionado com sua capacidade de aliar o significado a uma promessa concreta e materializada pela oferta de produtos e serviços (SEMPRINI, 2010).

Considerando a complexidade da formação da proposta de valor e do significado da marca, é importante que a organização não só dedique um esforço inicial para a construção de sua identidade, mas também mantenha um foco contínuo na sua manutenção e conservação. À medida que a empresa cresce, seu negócio pode passar por mudanças significativas, e da mesma forma o seu significado pode evoluir e indesejavelmente se distanciar de sua intenção original (WHEELER, 2012). Porém, é o esforço inicial de criação da identidade que construirá uma base sólida para a construção do seu significado e seu fortalecimento como marca, e por isso é explorada no âmbito desta pesquisa.

### 3.3 A identidade da marca

Um dos elementos fundamentais para o desenvolvimento bem-sucedido de uma marca é sua identidade – é essencial compreender e expressar eficientemente o que a marca representa. A identidade de uma marca figura o conjunto exclusivo de associações que se intenciona criar e manter para a organização. A identidade é a pedra fundamental para a estratégia de marca, e parte essencial de sua personalidade. Para os consumidores, a identidade de marca se concretiza nos aspectos sensoriais e tangíveis que são característicos do produto ou serviço (COSTA, 2008; KHAUAJA, 2008). Por meio da identidade, a marca deve ser reconhecida como única, sem confusões, graças aos elementos que a individualizam, e formar uma imagem sólida e pertinente na mente dos consumidores (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2004; KHAUAJA, 2008).

A construção da identidade de marca deve ser inspirada na cultura da empresa, ou seja, nas crenças e valores que regem seu funcionamento, assim como em sua visão e missão. Ao mesmo tempo em que a identidade da marca é fruto da cultura da empresa, a marca espelha a concretização dessa cultura no mercado (KHAUAJA, 2008). A marca assume uma

forma de expressão que faz parte do cotidiano das pessoas, que têm em mente um nome ao lembrar-se de determinado produto ou serviço. Ao mesmo tempo representa o jeito de ser da empresa e os seus princípios, e passa a refletir um estilo de vida para quem as usa (KHAUAJA, PRADO, 2008). É a identidade da marca que exprime, de forma rápida, condensada e simplificada a grande variedade de nuances das manifestações da marca (SEMPRINI, 2010). Uma identidade de marca forte ajuda a construir seu significado por meio de um maior reconhecimento, consciência e fidelidade do cliente, os quais, por sua vez, ajudam a tornar a empresa mais bem-sucedida (WHEELER, 2012).

A identidade da marca é expressa por meio dos diversos canais de comunicação com o consumidor, e em todas as dimensões da empresa. Como resultado desta expressão, o consumidor forma uma imagem, que é influenciada pela identidade manifestada, mas também pelas experiências vividas com a marca (Figura 7). A identidade é um conceito de emissão e é, portanto, diferente da imagem, um conceito de recepção. Ou seja, a identidade é a concepção que a marca tem de si mesma, enquanto a imagem é uma decodificação feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca (KHAUAJA, 2008). À medida que a empresa cresce, que a sua distribuição se desenvolve e seu posicionamento se fortalece, a marca adquire não apenas uma notoriedade ampliada, mas um conjunto de associações mentais que formam uma imagem (KAPFERER, 2004; CIAN, CERVAI, 2011). A imagem pode ser pensada como uma representação mental da marca aos olhos do público, um produto sintético e intangível da imaginação individual e, por extensão, do imaginário coletivo (COSTA, 2008). A imagem é refletida, enquanto a identidade é construída a partir de ações internas, de modo a produzir impacto externo para o público da empresa (KHAUAJA, 2008).

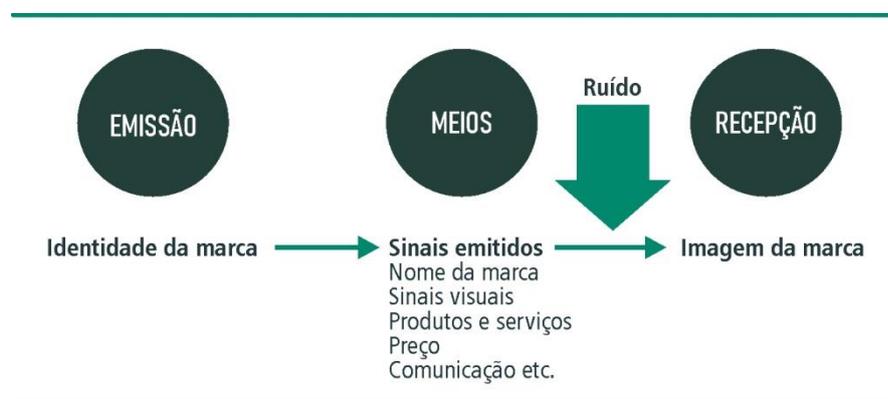


Figura 7: Identidade x imagem de marca.  
Fonte: Adaptado de Khauaja (2008); Kapferer (2003).

De acordo com o que a marca passa a representar gradualmente para o indivíduo, acontece uma evolução progressiva da marca/função à marca/emoção. E nesse caminho, ocorre uma maior identificação emocional e um envolvimento mais forte. Assim, a imagem da marca é formada e se enriquece psicologicamente com sua passagem de signo a símbolo. O signo, como expressão geral do funcional, tanto nos produtos e serviços quanto em suas marcas; o símbolo, como expressão profunda do mais emocional (COSTA, 2008; CIAN, CERVAI, 2011). Portanto, se a empresa for eficaz na construção da sua marca, a percepção dos consumidores, isto é, a imagem da marca, será equivalente à sua identidade, representando aquilo que a empresa de fato deseja que a sua marca signifique (KHAUAJA, 2008).

Apesar de parecer bastante abstrata, a identidade de marca é tangível e faz apelo aos sentidos. É possível vê-la, ouvi-la, tocá-la, agarrá-la. A identidade da marca alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis (WHEELER, 2012). Para o designer, a identidade consiste na forma de tornar a marca concreta por meio de expressões visuais, verbais e sensoriais. A identidade visual é formada por componentes gráficos que, unificados, geram um sistema para identificar e representar a marca – sendo que seus elementos básicos compreendem logotipo, símbolo, cores e tipografias (PEÓN, 2000; ALLEN; SIMMONS, 2003; STRUNCK, 2007; RODRIGUES, 2011; WHEELER, 2012). Já os componentes da identidade verbal são o nome da marca, uso de narrativas (*storytelling*) tom de voz, entre outros (ALLEN; SIMMONS, 2003; DENNING, 2005; COSTA, 2008; RODRIGUES, 2011; SMITH, 2012; WHEELER, 2012). Por fim, os sinais de reconhecimento da marca podem ser ampliados no seu universo experiencial, pela identidade sensorial, cujos elementos são formas, texturas, sons, cheiros, e até mesmo a projeção de experiências específicas (GOBÉ, 2010; BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011; RODRIGUES, 2011; LINDSTROM, 2012). Os sinais da marca devem ser todos identificáveis, expressivos, e fáceis de lembrar. Eles precisam criar uma sensação de proximidade e familiaridade, e devem comunicar uma mensagem de pertencimento (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2004). Além disso, devem ser cuidadosamente planejados e repetidos, para que se tornem uma referência direta da marca. A identidade de marca é um tema bastante estudado atualmente, e por isso, novos estudos sobre novas dimensões certamente ainda serão realizados. Porém, serão estas as três dimensões exploradas ao longo desta pesquisa, considerando que são citadas entre os autores que trabalham sob a perspectiva do design (Figura 8).



Figura 8: Dimensões da identidade de marca.  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3.1 Identidade verbal

A identidade verbal se refere às formas que a marca utiliza para se comunicar verbalmente com seu público, seja através do seu nome, do tom de voz utilizado desde o atendimento até as peças publicitárias, ou também no uso de narrativas como apoio para contar as histórias da marca. Nas páginas a seguir, será abordado o *naming* (ou, nome da marca) e após, o *storytelling* (ou, as narrativas da marca).

#### 3.3.1.1 Naming – o nome da marca

O nome da marca é seu signo primordial: é basicamente a origem da sua identidade e, como tal, é essencial para a organização. A eficácia do nome é requisito para a boa comunicação da marca – o nome certo é atemporal, fácil de dizer e lembrar, de boa aplicação no logotipo e nos textos da empresa, representativo e facilitador das extensões da marca (WHEELER, 2012). Além disso, o nome pode gerar associações que servem para descrever a marca – o que ela é e o que ela faz –, configurando a essência do seu conceito (AAKER, 1998). A atividade de criar, definir e controlar a identidade verbal é função do *naming*, e por sua importância de signo primordial e alicerce da marca, exige experiência profissional e investimentos adequados (ABA, 2010).

Considerando que o nome é transmitido dia após dia, em conversas, nas redes sociais, em e-mails, mensagens de voz e peças publicitárias, um nome mal escolhido pode atrapalhar os esforços do marketing pela má comunicação, porque as pessoas não conseguem pronunciá-lo ou lembrá-lo. Por isso, o som do nome da marca deve ter ritmo (WHEELER, 2012). O simbolismo do som, ou fonossemântica, se refere ao processo por meio do qual o som efetivo da palavra invoca um significado. A pesquisa linguística moderna indica uma relação entre sons

e ideias, e por isso a parte mais importante do simbolismo sonoro tem a ver com a estrutura fonética das palavras – o nome da marca e a sua sonoridade (BATEY, 2010).

Ainda há outros aspectos do nome da marca: tratando-se dos requisitos para escolha do nome, é importante que ele seja significativo (deve comunicar algo sobre a essência da marca, e dar apoio à imagem que a empresa quer transmitir); diferente (único, fácil de lembrar, pronunciar e soletrar) e orientado para o futuro (deve posicionar a empresa para crescimento, possíveis extensões, mudanças). Além disso, o nome deve ser modular (deve permitir à empresa construir extensões com facilidade); protegido (deve ter viabilidade de proteção legal para registro como marca e como domínio de internet); positivo (deve ter conotações positivas nos mercados atendidos) e, por fim, visual (deve prestar-se para uma boa apresentação gráfica em um logotipo, no texto e na arquitetura da marca). Todas estas características fazem com que o nome seja adequado à marca, ao seu público, e eficaz para todas as aplicações necessárias (WHEELER, 2012).

Encontrar o nome certo que seja legalmente utilizável e registrável é uma tarefa complexa que requer uma abordagem criativa, estudada e estratégica, já que pode ainda causar riscos jurídicos desnecessários para a empresa, se não for cuidadosamente escolhido e verificado (STRUNCK, 2007; RODRIGUES, 2011; WHEELER, 2012). Por isso, alguns autores propõem metodologias de *naming* que norteiam o processo de definição do nome da marca. Estas metodologias serão apresentadas na seção 2.4.1.

### 3.3.1.2 *Storytelling*

As narrativas são uma maneira natural e flexível de comunicação. Sua eficácia abrange desde seu uso no ensino, como um meio para ajudar as pessoas a fixarem ou lembrarem informações diversas, até uma boa forma de entretenimento (QUESENBERRY; BROOKS, 2010). Tratando-se das marcas, as narrativas têm o poder de fortalecê-las, interna e externamente. O *storytelling* representa um meio das marcas convidarem as pessoas a fazerem parte de suas histórias, possibilitando que elas mesmas criem suas narrativas e ao mesmo tempo dela participem, através de ambientes imersivos – por isso, é considerado hoje uma estratégia de diferenciação da marca frente ao novo ambiente de mercado.

Histórias são contadas através das gerações para educar, inspirar e motivar. Elas refletem a forma como as pessoas habitualmente contam coisas sobre elas mesmas, sobre outras pessoas, lugares, culturas e experiências. Contar (e ouvir) histórias naturalmente fazem as pessoas ficarem mais receptivas a novas ideias (BEVERLAND, 2009). Há muitas vantagens no

uso do *storytelling*: contar histórias é simples – qualquer um pode fazê-lo –, e atemporal, livre de modismos. Histórias são democráticas, e despertam interesse em qualquer idade, raça ou sexo. São contagiosas, pois se espalham rapidamente, sem qualquer esforço por parte do contador de histórias. São também fáceis de lembrar, e normalmente memorizadas mais facilmente do que fatos ou dados isolados. Também são inspiradoras, e motivam as pessoas a se engajarem por causas diversas. São eficientes como método de ensino, e, finalmente, são respeitadas, pois passam uma mensagem, mas deixam para o ouvinte a liberdade de fazer interpretações e tirar suas próprias conclusões (SMITH, 2012). Todos estes benefícios justificam o uso do *storytelling* no campo das marcas, como um meio pelo qual as marcas criam e espalham histórias sobre seu entorno e circunstâncias, inspirando e criando engajamento tanto com seu público interno quanto externo (BEVERLAND, 2009; ROPER, 2013).

O *storytelling* pode explorar narrativas reais ou fictícias para o engajamento do seu público. Um dos caminhos possíveis é explorar as histórias reais ocorridas entre as marcas e seus consumidores, e que poderiam ser repetidas e contadas para outros consumidores ou para o público interno. Na maioria das vezes estas histórias são desperdiçadas, pois não são registradas – porém, uma história relevante o suficiente para um consumidor entrar em contato com a empresa e relatar o acontecido, certamente deve ser observada. Grandes histórias de experiências com a marca e atendimento ao cliente mostram à equipe interna como fazer seu trabalho com excelência, e mostram ao público externo como a marca se preocupa com seus consumidores – por isso, é importante criar canais que facilitem ao consumidor contar seus relatos, como através do *website* ou de redes sociais, ou explorando histórias já contadas em blogs e fóruns (SMITH, 2012). Outro caminho possível é explorar as histórias reais da marca, como sua origem, missão e valores, de modo que o público possa conhecer a marca mais a fundo, e criar laços emocionais (SMITH, 2012). A maioria das histórias utilizadas nos contextos de marcas é sobre eventos reais, mas há espaço também para o folclore e para a ficção – histórias fictícias são flexíveis o suficiente para serem adaptadas conforme o contexto, sem ofender a verdade, e sem enganar o consumidor (SMITH, 2012). O *storytelling* pode criar uma experiência que se alinha com os desejos mais íntimos do consumidor. Uma marca de motociclismo, por exemplo, pode transmitir uma narrativa de aventura, rebeldia e liberdade com a qual seu público se identifica e se espelha, deixando de ser apenas um meio de transporte, e passando a ser a representação física de um mito (DENNING, 2005). Mas para que exista consistência na mensagem da marca, este mito deve residir coerentemente em toda sua identidade (HOLT, 2005).

Utilizar histórias na comunicação da marca não se trata apenas de atrair a atenção do público – este é somente o primeiro passo. É quando o público já está receptivo que o *storytelling* alcança seu máximo potencial de uso, pois a história que está sendo contada fornece subsídios para que o espectador forme uma opinião, se aproprie de conceitos, tire suas próprias conclusões e faça projeções futuras (SMITH, 2012). Quando a narrativa conta a origem da empresa, como começou e de onde vieram os fundadores, por exemplo, ela ocorre no passado, narrando uma história que já ocorreu, mas permite que se compreenda e se valorize sua realidade no presente (Figura 9). Da mesma forma, a narrativa pode relatar e ocorrer no presente, passando mensagens que inspirem o comportamento do público no futuro (uma marca de produtos esportivos com uma narrativa inspiradora, por exemplo, pode incentivar seu público a fazer exercícios, e conseqüentemente a buscar mais os produtos desta marca). A história pode também ocorrer no futuro, como forma de apresentar uma realidade futura criada pelo impacto de ações no presente.

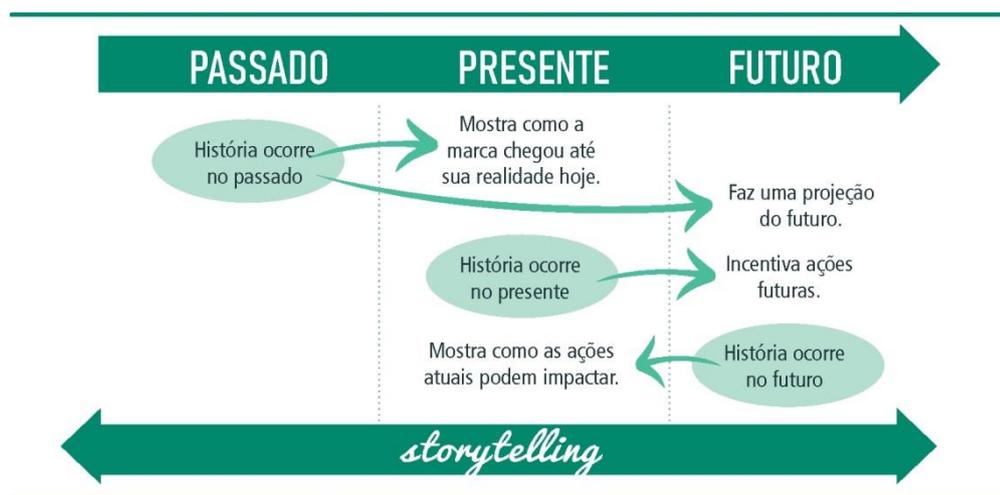


Figura 9: Momentos e projeções das histórias.  
 Fonte: Szabluk; van der Linden; Bernardes (2015).

As histórias podem ser contadas através das diversas mídias de comunicação, do *website* da marca e das redes sociais, mas também podem estar presentes em ações diretas, nas quais o público vivencia a narrativa (ROPER, 2013). Também é possível implantar a narrativa de marca utilizando o próprio produto para contar uma história. Neste caso, consumidor percebe a narrativa ao entrar em contato com os produtos ou serviços, que contam a história através de elementos visuais e multissensoriais explorados nas embalagens e no ambiente das lojas (DENNING, 2005). Ainda, podem estar presentes em todas estas mídias simultaneamente, de forma interativa, demandando a participação do público – as tecnologias

atuais possibilitam que as narrativas se desenrolem desta forma, através do *transmedia storytelling*, ou narrativas transmidiáticas (ANDERSEN; GRAY, 2007; JENKINS, 2009).

Marcas fortes se baseiam em histórias claras e envolventes. Uma marca forte baseia-se em valores bem definidos, enquanto uma boa história comunica esses valores em uma linguagem simples; também, uma marca forte existe com base em seus laços emocionais com o consumidor, enquanto uma boa história fala de emoções (DENNING, 2005). O *storytelling* nas marcas representa uma promessa de valor para o cliente. Fazer esta proposta ao consumidor implica em conhecer seus anseios e desejos, e certificar-se de que a empresa pode responder a estas necessidades. A narrativa afirma a história e a identidade da marca, e conta para o público quem é a empresa, no que acredita, e quais são seus produtos ou serviços. Com o *storytelling*, esta comunicação da marca se torna mais envolvente e repleta de significados.

### 3.3.2 Identidade visual

Dentre os diversos componentes que integram a identidade da marca, há consenso entre os autores de que o componente visual é um dos fatores mais dominantes. A identidade visual é considerada como a face mais tangível da identidade da marca, e inclui elementos que refletem a cultura e os valores da empresa e cria reconhecimento físico para a organização (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). Pode-se considerar que a identidade visual é parte da identidade sensorial – porém, por ser uma das dimensões mais tradicionais da identidade de marca, normalmente é estudada separadamente pelos autores da área. E por isso, para que se possa abordar este componente, é necessário antes fazer uma consideração sobre sua terminologia. Há concordância entre os autores estudados sobre os elementos básicos da identidade visual, porém, muitos dos termos ainda são utilizados de forma inconsistente, o que cria um obstáculo para a comunicação entre acadêmicos (com o mesmo propósito, por exemplo, encontra-se diferentes termos como “identidade corporativa” e “identificação visual”). Esta inconsistência de terminologia também causa dificuldades para que estudantes e designers possam entender e aplicar os modelos teóricos derivados da pesquisa acadêmica. Visto isso, para esta pesquisa serão utilizados os termos propostos por Baker; Balmer (1997), Peón (2000), Mozota (2003), Otubanjo; Melewar (2007); Strunck (2007) e Wheeler (2012).

Uma identidade visual é o que singulariza algo visualmente, é o que o diferencia dos demais através de seus elementos visuais (BAKER; BALMER, 1997). Para Mozota (2003), o aspecto visual é o primeiro ativo da notoriedade da marca – a identidade visual é criada especificamente para preencher a lacuna entre corporações e pessoas, e ajuda a definir e a

comunicar a personalidade da empresa. Como identidade visual, pode-se considerar o componente de singularização visual que é formado por um sistema expressamente enunciado, planejado e integrado por elementos visuais de aplicação organizada. Como identidade visual de marca, considera-se o conjunto de elementos gráficos que irão formalizar a personalidade visual de um nome, ideia, produto ou serviço (PEÓN, 2000; STRUNCK, 2007). A manifestação desta identidade pode ser mais fraca ou mais forte, mas qualquer coisa que possa ser identificada visualmente possui uma identidade visual. Porém, uma identidade forte atrai a atenção, e faz com que o espectador possa lembrar-se do objeto quando o vir novamente – ou seja, traz maior pregnância (PEÓN, 2000). O consumidor diariamente tem inúmeros contatos conscientes ou inconscientes, racionais ou emocionais, com marcas de diferentes áreas e diferentes tipos. Esses contatos quase sempre têm uma interface visual – por isso é fundamental para o sucesso da marca apresentar uma identidade visual consistente, que propicie seu efeito acumulativo (STRUNCK, 2007). O sistema de identidade visual tem como principal objetivo a identificação e memorização da marca a partir de sua apresentação visual. No entanto, busca-se também aumentar a competitividade da organização com base na criação e consolidação de uma imagem corporativa positiva e consistente, influenciando no posicionamento da empresa junto à concorrência, e diferenciando-a visualmente das empresas semelhantes. Para isso, busca-se uma identificação visual clara e objetiva, diferenciação visual, associação visual, simbólica e subliminar com conceitos que valorizem a empresa (PEÓN, 2000).

A identidade visual é composta por elementos chave, desenvolvidos pelo designer com base nos resultados de uma série de etapas que tornam possível a conversão de valores intangíveis em elementos tangíveis. Transformar uma ideia complexa em sua essência visual requer foco, atenção, disciplina e responsabilidade, já que os elementos criados serão reproduzidos centenas ou milhares de vezes, e passarão a identificar a organização ao longo de muitos anos. O desafio é criar uma forma simples, única, memorável e apropriada, que assuma seu lugar em um ambiente visual saturado (WHEELER, 2012). Além disso, uma identidade visual deve responder a requisitos técnicos que a permitam ser bem aplicada nas diversas mídias, e compreende o nome da empresa, seu logotipo ou símbolo, o esquema de cores e o tipo de fonte, conforme mostra a Figura 10.

- (a) *Logotipo*. O logotipo é o primeiro elemento da identidade visual. Trata-se de uma palavra (ou palavras) em determinada fonte tipográfica, que pode ser original, modificada ou inteiramente redesenhada (WHEELER, 2012). Pode-se pensar o logotipo como a particularização da escrita de um nome, representado sempre da

mesma forma. Os logotipos são legalmente denominados marcas nominativas (PEÓN, 2000), precisam ser duráveis, e ter legibilidade obrigatória em várias proporções e materiais. O logotipo não é apenas um marcador neutro da empresa, mas sim uma revelação de todos os significados associados à marca (GOBÉ, 2010). Em seu processo de criação, todas as decisões são tomadas por considerações visuais e de desempenho, e também pelo que a tipografia comunica em termos de forma.

- (b) *Símbolo*. O símbolo é o sinal gráfico que, com o uso, passa a identificar um nome, ideia, produto ou serviço, e é aplicado junto ao logotipo. Qualquer desenho pode se tornar um símbolo, desde que um grupo de pessoas o entenda e associe a uma organização, despertando uma série de informações e experiências armazenadas sobre a marca em questão (STRUNCK, 2007). Um símbolo poderoso deve evocar não apenas uma resposta emocional, mas também facilitar a comunicação corporativa formal (BAKER; BALMER, 1997, OTUBANJO; MELEWAR, 2007). A grande propriedade de um símbolo é a sua capacidade de síntese: ele deve ser rapidamente identificado e associado à organização. Por isso, não deve ter excesso de elementos, e deve ter uma associação clara com os valores e conceitos da marca. O símbolo deve atender a requisitos técnicos de legibilidade e reprodutibilidade, evitando deformações e falhas que prejudiquem seu reconhecimento imediato (PEÓN, 2000). Nem todas as marcas possuem um símbolo – muitas são representadas visualmente somente pelo logotipo.
- (c) *Assinatura visual*. A assinatura visual é a combinação específica do logotipo e do símbolo (ou, é considerada somente com o logotipo, caso a marca não possua um símbolo). Pode ser usada de uma única forma, ou com variações previstas e prescritas (PEÓN, 2000; STRUNCK, 2007; WHEELER, 2012).
- (d) *Padrão cromático*. A cor expressa personalidade e evoca emoções, estimulando a associação com a marca e acelerando a diferenciação (OTUBANJO; MELEWAR, 2007). As pessoas podem não saber descrever o logotipo ou símbolo de uma marca, mas certamente serão capazes de dizer quais são as suas cores (STRUNCK, 2007; WHEELER, 2012). As cores definidas para uma marca podem ser utilizadas no logotipo e símbolo, e como apoio em todas as aplicações da assinatura visual.
- (e) *Tipografia padrão*. É aquela empregada para escrever todas as informações complementares a uma identidade visual, nas diversas mídias. Dificilmente esta

tipografia padrão é a mesma utilizada para o logotipo, já que este deve ser único e marcante. A tipografia é essencial para a identidade visual, e deve dar apoio à estratégia de posicionamento da marca ((BAKER; BALMER, 1997, STRUNCK, 2007; WHEELER, 2012). O desenho dos caracteres possui uma expressividade semântica independentemente do conteúdo do texto que eles formam, e por isso contribuem para que a identidade seja coerente em todo seu contexto.

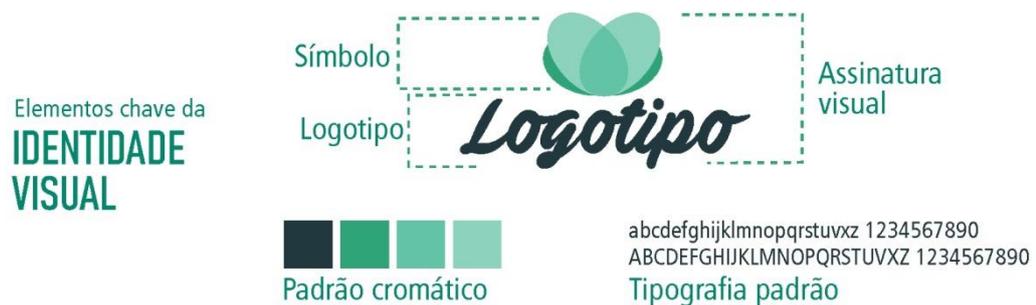


Figura 10: Elementos chave da identidade visual.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Peón (2000); Strunck (2007) e Wheeler (2012).

Há ainda, além destes elementos, outros que são propostos eventualmente pela literatura, como o *gimmick* (uma mascote ou personagem que se torna representante da marca), e o sistema de apoio (também chamado de grafismo ou linguagem gráfica, consiste em elementos gráficos que complementam a assinatura visual). Todos estes elementos formam a identidade visual da marca, e só podem ser criados eficientemente a partir de ferramentas e metodologias que serão estudados ao longo desta pesquisa. Porém, conforme a delimitação apresentada anteriormente, esta pesquisa não intenciona abordar o desenho da identidade visual em si, mas sim, realizar um estudo sobre a construção de identidade de marcas, considerando principalmente as etapas de conceituação que ocorrem antes do desenho efetivo da identidade visual, e que são base de toda a identidade da marca.

### 3.3.3 Identidade sensorial

A era digital trouxe consigo mais eficiência e capacidade para realizar atividades com rapidez, mas não enriqueceu a experiência do consumidor do ponto de vista sensorial. Comprar um livro *online* é uma experiência muito diferente de ir até uma livraria, caminhar pelos corredores, tocar as lombadas de livros interessantes e folhear uma revista sentindo um aroma de café fresco no ar. Através dos sentidos, intensificam-se as experiências vividas, ativa-

se a memória, e marcam-se emoções passadas e presentes. Por isso, as marcas podem preencher este espaço ao oferecer estímulos sensoriais que potencializam as experiências em cada ponto de contato (BATEY, 2010; LINDSTROM, 2012).

A experiência física de uma marca deriva de suas propriedades sensoriais – aparência, sabor, aroma, textura, odor – que podem derivar das características intrínsecas do produto e sua matéria-prima, ou de outros fatores projetados especificamente para ampliar a experiência vivida pelo consumidor (BATEY, 2010). O público dos dias de hoje demanda maior interatividade, e exige que novos elementos sejam integrados ao projeto de identidade de uma organização (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). Assim, a formação da identidade sensorial – também abordada como “marketing sensorial” – é proposta por muitos autores (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011; LINDSTROM, 2012; GOBÉ, 2010; KRISHNA, 2013; HULTÉN, 2011; CIAN; CERVAI, 2011) como uma estratégia para ampliar a experiência do consumidor e o consequente reconhecimento da marca, para além dos aspectos visuais (Figura 11).

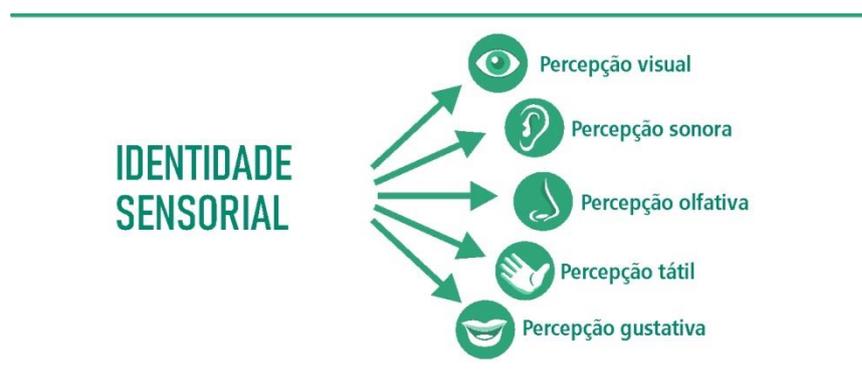


Figura 11: Identidade sensorial.  
Fonte: Adaptado de Bartholmé; Melewar (2011).

A identidade sensorial cria elementos de reforço da marca que potencializam os vínculos com o público. Para isso, o apelo sensorial deve ser característico da marca, reforçar valores e crenças, ser consistente com as outras dimensões da identidade, e ser continuamente aplicado sob os padrões estabelecidos (GOBÉ, 2010). Com isso, o público forma uma imagem que corresponde à identidade da marca, a partir de sua percepção gerada pelos estímulos sensoriais. É importante destacar que, embora relacionadas, a percepção desempenha um papel diferente da sensação na interpretação dos fenômenos (Figura 12). A sensação é a resposta imediata dos receptores sensoriais aos estímulos básicos com a luz, o som e a textura, enquanto a percepção é o processo pelo qual essa informação sensorial é organizada e interpretada. Os dados brutos das sensações são enviados ao cérebro para a

interpretação, às quais se adiciona significado. Tratando-se das marcas, esse significado atribuído pelo público deve estar coerente com o significado definido pela organização (BATEY, 2010). Esse processo é subjetivo, e os significados atribuídos aos estímulos sensoriais emanam de esquemas individuais, ou seja, do sistema de crenças e sentimentos de cada indivíduo, que inevitavelmente sofre influência cultural.



Figura 12: Processo de percepção.  
Fonte: Adaptado de Batey (2010).

Planejar a identidade sensorial da marca é entender os valores, crenças e perfil da marca, e com base nisso, criar possibilidades que explorem os sentidos humanos. Pode-se pensar, por exemplo, no ambiente da marca como uma oportunidade de ampliação da experiência. Se os consumidores têm a oportunidade de caminhar através de ambientes como lojas, escritórios ou *showroom* da empresa, pode-se projetar o ambiente considerando como a marca gostaria que o público se sentisse neste local, pensando nas proporções do espaço, texturas, cheiros específicos, iluminações. O objetivo é planejar os diferentes tipos de interação e adicionar estímulos (LINDSTROM, 2012; BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). Da mesma forma, aromas e fragrâncias são elementos pouco considerados durante o processo de construção de identidade de marca, mas estímulos olfativos podem criar ambientes mais interessantes e influenciar positivamente os consumidores.

Existe uma ampla literatura a respeito do uso de aromas para influenciar o comportamento humano, porém uma parcela limitada dessa literatura é focada na identidade de marca. Também, há um aumento das empresas que passam a comunicar suas marcas de modo sonoro (um dos exemplos mais bem-sucedidos, e não recente, é o da marca Intel). Percebe-se, ainda, o surgimento de empresas especializadas na criação de sons para compor a identidade sensorial de marcas e, seguindo a demanda por sons corporativos ou marcas sonoras, agências e escritórios de design já estão explorando núcleos focados no desenvolvimento de áudio. O som aplicado à identidade de marca pode se referir tanto a uma marca sonora (um som específico conectado à marca), quanto a uma trilha sonora criada

especificamente para ser reproduzida nos ambientes da organização. Estes estímulos são considerados parte da identidade de marca (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011), e pode-se explorá-los das mais diversas formas (Figura 13).

PERCEPÇÃO	ÓRGÃO	ATIVIDADE	EXEMPLOS	IDENTIDADE DA MARCA
Percepção visual	Olhos	Ver	Claro, escuro, colorido	Assinatura visual, cores, tipografias
Percepção auditiva	Ouvidos	Ouvir	Quieto, barulhento	Trilhas sonoras, marca sonora
Percepção olfativa	Nariz	Cheirar	Adocicado, frutado	Fragrância da marca
Percepção tátil	Pele	Tocar	Aveludado, áspero	Superfícies do produto
Percepção gustativa	Língua	Saborear	Doce, azedo, amargo	Sabores do produto

Figura 13: Relações dos tipos de percepção sensorial  
 Fonte: Adaptado de Bartholmé; Melewar (2011)

Dentre os cinco sentidos explorados pela identidade sensorial, a percepção visual é o sentido mais forte, ligado a todos os elementos da identidade visual (Figura 14), conforme visto nas páginas anteriores. Porém, pode-se pensá-la em termos ainda mais amplos, como a padronização visual de ambientes, tratamento de imagens, formas de embalagens ou de produtos, entre outros (LINDSTROM, 2012). Pode-se pensar a percepção visual como um processo ativo, pessoal e subjetivo de construção e interpretação, e não apenas uma recepção passiva de imagens. O uso cuidadoso dos aspectos visuais na construção uma marca pode ser decisivo para seu desenvolvimento, e para seu fortalecimento frente ao mercado e consumidor. Muitas marcas são amplamente reconhecidas por aspectos visuais relativamente simples, mas consistentes: a forma e a cor de um comprimido, a silhueta de uma garrafa, o formato inusitado de um alimento, o desenho de uma fachada (BATEY, 2010; LINDSTROM, 2012). Tratando-se da cor, o modo como as pessoas reagem às cores é influenciado por uma combinação de fatores culturais, sociais, biológicos, psicológicos e fisiológicos. O uso da cor deve estar adequado à identidade da marca, e aos valores e crenças que deseja transmitir ao seu consumidor. Este uso deve ser analisado não só dentro dos elementos chave da identidade visual, vistos anteriormente, mas em todos os pontos de contato da marca, de forma a intensificar a experiência do público.



Figura 14: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo visual  
Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção auditiva cobre todos os sinais que podem ser ouvidos, e inclui elementos básicos com a marca sonora, trilha sonora, e outros sons característicos de produtos (Figura 15). Essa dimensão pode ser ampliada incluindo qualquer aplicação produzida por *sound designers* e relacionadas à marca ou a seus produtos, como o som particular de um motor ou o toque de um telefone (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). O som é fundamental para construir o clima e a atmosfera da marca. Ouvir é uma atitude passiva que envolve receber informações auditivas, mas escutar é uma atitude ativa que se apoia na capacidade de filtrar, focar seletivamente, lembrar e reagir ao som. Ambos são importantes para a marca, em momentos distintos, como forma de influenciar o consumidor. O som é diretamente emocional, e muitas vezes pode ser o fator decisivo na escolha do consumidor – o andamento da música tocando no fundo de lojas e restaurantes afeta o serviço, os gastos e até mesmo o fluxo de pessoas. A música cria novas memórias, evoca o passado e transporta para outros lugares – por isso, marcas totalmente focadas na experiência do consumidor costumam planejar e controlar cada detalhe do som (a *Disneyworld*, por exemplo, controla cuidadosamente cada música que toca em cada área específica dos parques, e até mesmo sons ambiente de pássaros e água). O som pode ser pensado também diretamente no produto e não somente no ambiente: o som de um motor, o clique de um encaixe, o barulho crocante de um alimento, além de reforçar aspectos da marca, também podem informar aspectos funcionais do produto (LINDSTROM, 2012). Ou, ainda, pode ser explorado em mensagens gravadas e reproduzidas nos pontos de venda, websites e jogos eletrônicos ligados à marca, como sinalizador característico em aplicativos móveis, nas vozes das mascotes da organização, entre tantos outros (WHEELER, 2012).



Figura 15: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo auditivo.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção olfativa descreve todas as impressões obtidas pelos cheiros (Figura 16). Esse tipo de percepção pode ser ligado a vários usos de fragrâncias e aromas, seja aplicado no interior de um ambiente ou diretamente em um produto (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). Seja o cheiro de uma rosa, de grama recém-cortada, de naftalina, vinagre ou hortelã, o sistema olfativo consegue identificar uma lista interminável de cheiros presentes no cotidiano, que evocam memórias e associações, e ainda podem alterar o ânimo das pessoas (LINDSTROM, 2012). Os aromas acessam a memória emocional guardada no inconsciente – é possível, por exemplo, reconhecer odores da infância numa fração de segundos. O aroma de pão fresquinho em uma padaria, o cheiro de café em uma cafeteria, ou uma fragrância sofisticada em uma loja de vestuário criam a atmosfera da marca, intensificam a experiência do consumidor, e incentivam as vendas. Por isso, a área tem se ampliado na última década. Muitas lojas se beneficiam das fragrâncias dos produtos que vendem há muito tempo, mas, agora, outras marcas podem também criar um ambiente com um aroma agradável para seus clientes. A aromatização de ambientes busca aplicações mais customizadas, relacionadas ao contexto da marca, como o cheiro de grama recém-cortada em uma loja de artigos esportivos, ou cheiro de bronzeador na seção de artigos de praia. Além disso, a fragrância aplicada diretamente no produto cria um diferencial que aumenta o reconhecimento (BATEY, 2010).



Figura 16: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo olfativo.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A percepção tátil envolve o reconhecimento que é ganho através do toque (Figura 17). Esse tipo de percepção inclui estímulos baseados na superfície de produtos ou de ambientes, embalagens e outros materiais (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). O tato, sentido captado por meio do maior órgão do corpo, a pele – é usado para constatar a presença de algo nocivo, como um objeto que pode estar quente demais ou ser pontiagudo, mas também para apreciar texturas e formas físicas. As propriedades táteis fazem conexões como os significados simbólicos – associam-se as texturas dos tecidos e materiais usados nas roupas, lençóis ou estofamento de um carro com certas qualidades dos produtos (um tecido macio como a seda tem um toque luxuoso, uma textura fofo pode remeter a conforto, uma textura lisa do plástico, em determinado produto, pode remeter a baixa qualidade). Por isso, o tato pode indicar e criar uma proximidade emocional com a marca (BATEY, 2010).



Figura 17: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo tátil.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, a percepção gustativa engloba o reconhecimento de sabores (Figura 18). Esse sentido pode ser especialmente explorado na indústria alimentícia, mas também em produtos específicos como medicamentos, cosméticos e produtos de higiene bucal, por exemplo (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). O paladar é um sentido pouco sofisticado, pois as células receptoras das papilas gustativas respondem a apenas cinco sabores básicos: doce, azedo, salgado, amargo, e, conforme descoberta recente, o *umami* – termo originado no japonês, mas sem tradução – que traz um gosto residual suave, mas duradouro. Isso porque, apesar da língua humana ter mais de dez mil papilas gustativas, na verdade cerca de 90% do que se sente como sabor vem do olfato. O paladar e o olfato, intimamente conectados, são conhecidos como os sentidos químicos, visto que ambos conseguem testar o ambiente. Assim, a marca pode explorar os sabores em seus produtos – doces, cítricos, refrescantes etc. – como forma de enfatizar aspectos da sua identidade (BATEY, 2010; LINDSTROM, 2012). As marcas que conseguem tomar conta do mercado de um sabor específico ou que podem levar sabores únicos ao consumidor aumentam as chances de se diferenciar da concorrência.



Figura 18: Exemplos de pontos a serem explorados para estímulo gustativo.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Quanto mais positiva for a sinergia estabelecida entre os sentidos, mais forte será a conexão feita entre o emissor e o receptor. Descartar pontos de contato sensoriais valiosos diminui a marca. Deve-se garantir que todas as ligações e associações históricas conectadas à marca sejam apoiadas, sob o risco de desperdiçar algumas das vantagens competitivas mais fortes da marca (LINDSTROM, 2012).

Os pontos a serem explorados para criar diferentes estímulos sensoriais, juntos, formam a identidade sensorial (Figura 19). Estes pontos podem variar conforme a marca, e em certos tipos de organização pode ser mais difícil atingir alguns deles. Porém, quanto mais sentidos forem estimulados na experiência com a marca, maior a adesão do consumidor (LINDSTROM, 2012).

	MARCA	PRODUTO	AMBIENTE	COMUNICAÇÃO
Identidade visual	Logotipo, símbolo, cores, tipografia etc.	Visual do produto, embalagem etc.	Arquitetura, mobiliário, decoração etc.	Estilo visual do material publicitário etc.
Identidade sonora	Som da marca, jingle etc.	Sons do produto (cliques, motores etc.).	Trilha sonora nos ambientes da marca.	Trilha sonora de comerciais, filmes promocionais etc.
Identidade olfativa	—	Aroma do produto em si (matéria-prima).	Fragrâncias nos ambientes da marca.	Aromas aplicados em impressos, catálogos, expositores etc.
Identidade tátil	—	Textura dos materiais do produto em si.	Texturas mobiliário, piso etc.	Texturas nos impressos, catálogos, expositores etc.
Identidade gustativa	—	Sabor do produto em si.	Produtos alimentícios no ambiente da marca.	—

Figura 19: Pontos a serem explorados na identidade sensorial.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 A construção da identidade de marca

Nesta seção, serão apresentados modelos, metodologias e ferramentas voltadas ao processo criativo de design e à construção da identidade da marca, com foco nas três dimensões da identidade abordadas nas seções anteriores. Estas metodologias e ferramentas serão, posteriormente, cruzadas com os resultados de entrevistas em profundidade para elaboração do *toolkit* proposto neste trabalho.

### 3.4.1 Identidade Verbal

Dentro da identidade verbal, esta pesquisa lança um olhar sobre o *namings* e o *storytelling*, por isso foram investigadas metodologias relacionadas aos dois aspectos. Tratando-se do *namings*, serão abordadas metodologias propostas por Aaker (1998) e Wheeler (2012). Em relação ao *storytelling*, um autor conhecido em abordar o tema é Campbell<sup>5</sup> (1949), porém sua perspectiva se refere à construção de narrativas elaboradas, voltadas à literatura ou cinema, por exemplo. Neste trabalho, busca-se o *storytelling* com foco na marca, e por isso serão abordadas as visões de Smith (2012), Denning (2011) e Smith e Wintrob (2013).

#### 3.4.1.1 Metodologia de *namings* proposta por Aaker (1998)

A criação de um nome de marca é realizada por meio de um processo de geração de alternativas e de seleção sistemática. Para Aaker (1998), o processo consiste basicamente em uma fase de geração de alternativas e uma etapa de seleção. Para se iniciar a geração de alternativas, é importante que estejam claras quais são as associações da marca, como “rápido”, “conveniente”, “fácil”, “amigável” etc. A lista pode ser expandida através de uma pesquisa por associações de cada palavra definida. Caso sejam realizadas pesquisa com público, pode-se pedir que cada participante relacione o que lhe vem à mente quando pensa nas palavras que são apresentadas. A partir destas associações, cria-se um conjunto de alternativas de nomes, combinando-se expressões, juntando partes de diferentes palavras, usando rimas ou humor, ou ainda acrescentando sufixos ou prefixos. Ainda se pode usar metáforas ou conjuntos de palavras que se relacionem às associações criadas (Figura 20).



Figura 20: Geração de alternativas para o nome da marca  
Fonte: Elaborado pela autora, com base em Aaker (1998).

<sup>5</sup> CAMPBELL, J. The hero with a thousand faces. Princeton: Princeton University Press: 1949.

Após esta fase, inicia-se a seleção dos nomes. O número de alternativas criadas deve ser grande, para que se possa avaliá-las considerando o quanto são facilmente memorizáveis, o quanto têm associações úteis, se evitam más associações, se são adequadas à criação do logotipo e símbolo, e se podem ser protegidas legalmente. É importante considerar que o nome se torna mais forte quando for diferente ou incomum, quando despertar um quadro ou imagem mental, e quando gerar emoção ou tiver significado (AAKER, 1998). Assim, é realizada uma primeira revisão para descartar opções inadequadas e nomes que não podem ser registrados. Depois, realiza-se uma revisão mais cuidadosa, até se chegar a aproximadamente dez nomes, embora não haja justificativa para este número. Pode-se então fazer uma pesquisa com consumidores para verificar quais os nomes melhores percebidos, questionando-os sobre:

- Associações de palavras: que associações vêm à mente a cada nome listado?
- Memorização: ao lerem uma lista de palavras que incluem as alternativas de nomes, quais as palavras que os consumidores recordam?
- Classificação: como os consumidores classificariam as alternativas de nomes, dentro de categorias de produtos?

Ainda nesta fase de seleção, podem-se listar possibilidades para a criação de símbolos de cada alternativa de nome, e considerar relações que podem influenciar a criação de slogans. Finalmente, devem ser avaliados os pontos fortes e fracos de cada nome e o julgamento básico quanto ao seu valor para a marca. A perspectiva deve considerar a força do nome em longo prazo, à medida que a marca evolui. A metodologia proposta por Aaker (1998) para o processo de *naming* encerra com a definição de um nome, que será encaminhado para proteção legal e para o processo de criação da sua identidade visual (Figura 21).



Figura 21: Metodologia de Aaker (1998).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Aaker (1998).

### 2.4.1.2 Metodologia de *naming* proposta por Wheeler (2012)

Para Wheeler (2012), criar nomes de marca é um processo criativo complexo, que requer experiência em linguística, marketing, pesquisa e leis de marcas e patentes. Atualmente, encontrar um nome eficiente e que possa ser legalmente protegido é um grande desafio, mesmo para especialistas. A autora explica que são utilizadas técnicas de *brainstorming* para gerar centenas de opções, e a redução da lista ocorre com base em critérios como metas de posicionamento, desempenho (sonoridade, facilidade de memorização etc.), disponibilidade dentro de um setor e possibilidade de registro. Para isso, a autora propõe um processo com oito fases (Figura 22).

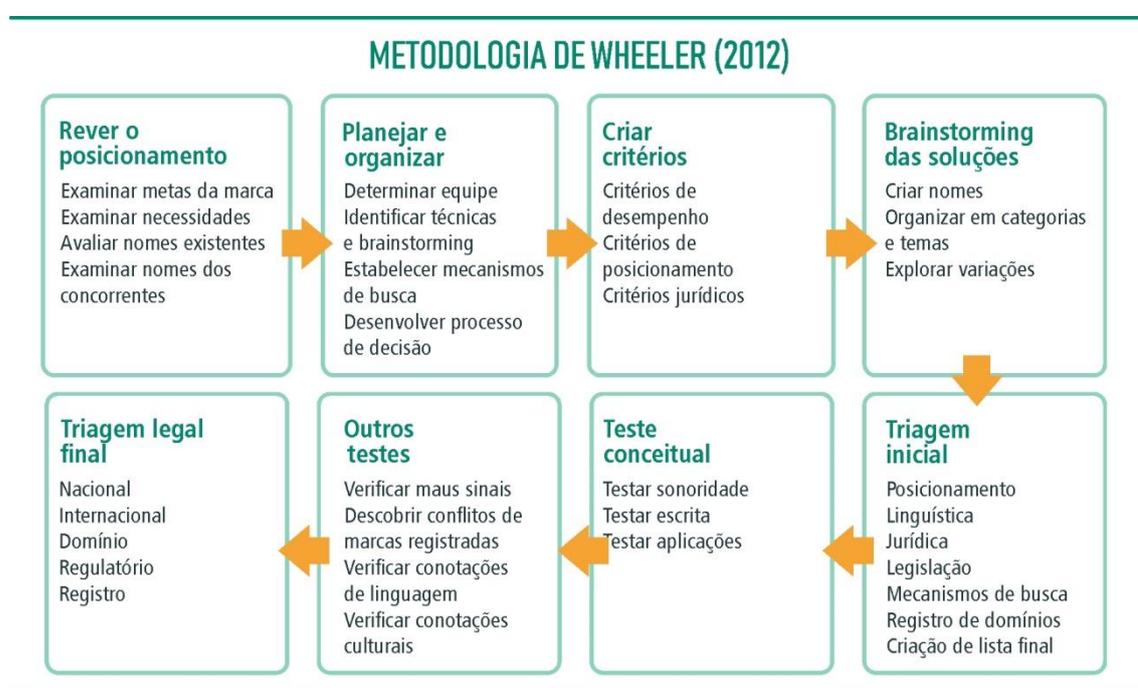


Figura 22: Metodologia de Wheeler (2012) para *naming*.  
Fonte: Wheeler (2012), adaptado pela autora.

Na primeira fase, observam-se as metas da marca e as necessidades do público-alvo, que devem ser atendidas pelo novo nome. Avaliam-se os atuais nomes em uso pela marca, e como são os nomes das organizações concorrentes. Após, inicia-se o processo com a formação da equipe decisória, e com a definição das técnicas de *brainstorming* e canais de busca que serão utilizados. Em seguida, definem-se os critérios para a escolha do nome, e inicia-se a etapa de criação em si, com o *brainstorming* e organização das alternativas criadas em categorias e temas. Quando houver um número satisfatório de alternativas, inicia-se uma triagem com base no posicionamento da marca, questões linguísticas e jurídicas,

disponibilidade de domínios na internet, resultados nos mecanismos de busca, entre outros. Com isso, chega-se a uma lista final que será ainda testada em sua sonoridade, escrita e nas aplicações da marca, e verificada em suas conotações culturais e de linguagem. Por fim, verifica-se a viabilidade de registro do nome nacional e internacionalmente, e finaliza-se o processo com a definição do nome.

Dentro do processo de *namings*, é importante enfatizar que se deve sempre examinar o nome dentro do contexto, e considerar sua sonoridade, cadência e facilidade de pronúncia. Pode-se, nas etapas finais do processo, realizar uma pesquisa com *stakeholders*<sup>6</sup>, para que estes opinem sobre as alternativas geradas. Estas alternativas podem ser criadas a partir de fontes diversas de inspiração, desde palavras originadas no grego ou no latim, nomes da mitologia, até termos específicos de certas áreas ou junção de expressões (Figura 23).

FONTES DE INSPIRAÇÃO PARA CRIAÇÃO DE NOMES				
Linguagem	Latim	Televisão	Símbolos	Astronomia
Significado	Grego	Música	Metáforas	Mitologia
Personalidade	Línguas estrangeiras	História	Analogias	Histórias
Dicionário	Cultura de massa	Arte	Sons	Valores
Sinônimos	Poesia	Cores	Tecnologia	Sonhos

Figura 23: Fontes de inspiração para a criação de nomes.  
 Fonte: Wheeler (2012), adaptado pela autora.

A metodologia de Wheeler (2012) apresenta mais fases do que a proposta por Aaker (1998), e destaca informações importantes sobre a fonte de inspiração para a busca por alternativas de nomes. Por outro lado, o segundo autor reúne mais informações sobre os critérios de seleção dos nomes gerados, o que faz com que as metodologias possam ser usadas de forma complementar, para mais clareza do processo. Porém, além de metodologias voltadas ao *namings*, é importante se considerar outro aspecto da identidade verbal, o *storytelling*, que consiste nas narrativas da marca.

### 3.4.1.3 Modelo de *storytelling* de Smith (2012)

Para que a narrativa da marca possa impactar o público em um nível racional – auxiliando a compreensão e a memória de informações, e emocional – através da geração de uma conexão com sentimentos – a narrativa deve seguir algumas premissas. Seja no cinema,

<sup>6</sup> Segundo Best (2011), *stakeholders* são as partes interessadas da empresa, que envolve clientes, fornecedores, parceiros etc.

na literatura, ou em outras áreas que utilizam as histórias, a estrutura de uma narrativa sofrerá pequenas variações, pois cada área tem seu propósito e necessidades específicas. O *storytelling* aplicado às marcas não é como a narrativa do cinema, por exemplo: não é necessário manter uma audiência atenta por duas horas, mas sim, é necessária uma estrutura simples e funcional, com início, meio e fim. Smith (2012) propõe, para isso, um modelo de *storytelling* da marca composto por três etapas, às quais o autor chama de contexto, ação e resultado (SMITH, 2012). O modelo é ilustrado na Figura 24.



Figura 24: As três partes do *storytelling* para as marcas.

Fonte: Szabluk; van der Linden; Bernardes (2015); com base em Smith (2012).

O contexto fornece toda a base necessária para que a história faça sentido. Quando bem explorado, ele também capta e mantém a atenção do público, o convence que a história é relevante, e gera interesse e entusiasmo para ouvir o restante da história. Para Smith (2012), isto ocorre pela forma com que são abordados quatro aspectos: (a) onde e quando a história acontece, (b) quem é o personagem principal, (c) o que este personagem quer, e (d) o que ou quem se opõe a este personagem. O primeiro aspecto se refere ao ambiente no qual a história ocorre, e que dá indícios se a narrativa é real ou fictícia. O segundo aspecto aborda o herói da história, que deve ser alguém com quem o público possa se identificar e se colocar no lugar. O terceiro tópico engloba os desejos deste personagem, sua paixão ou objetivos. E, por fim, o quarto aspecto se refere aos obstáculos que se opõem ao personagem, que pode ser um vilão, uma coisa ou uma situação de confronto (SMITH, 2012).

A ação é quando se descreve o que aconteceu com o personagem principal. É quando os acontecimentos de desenrolam, os conflitos surgem, e o personagem enfrenta os obstáculos. Nesta etapa, o personagem percorre seu caminho, passando por etapas que compõem sua jornada e que definem seu crescimento como herói (CAMPBELL, 2007; VOGLER, 2006). Porém, diferentemente de uma estrutura de história para o cinema, para uma boa

história de marca a ação não precisa ser rígida – é muito positivo se houver um catalisador, um momento de virada, o clímax e o confronto final, mas não é obrigatório (SMITH, 2012).

Por fim, o resultado é o estágio final da história, no qual a história termina, a lição ou moral da história é explicada, e fica evidente o motivo pelo qual a história foi contada. As opiniões variam sobre a necessidade de esta mensagem final estar claramente descrita – uma opção seria deixá-la implícita na história, mas deve-se permitir ao público compreender e debater a moral por conta própria (SMITH, 2012).

Grandes histórias se espalham com facilidade, e à medida que são contadas e recontadas, os detalhes tendem a mudar ou desaparecer – como as datas exatas, lugares, ou até mesmo os nomes dos personagens envolvidos. Quando isso ocorre, o que resta é a essência da história e o seu significado. Na maioria das vezes, o impacto é muito positivo para a marca, pois a história se torna parte da sua cultura (SMITH, 2012).

#### 3.4.1.4 Template para criação de histórias de Denning (2011)

Diante da possibilidade de se utilizar as histórias como parte integrante das estratégias de projeção da identidade de marca, é indispensável compreender como se inicia a construção do *storytelling*, quais os elementos iniciais necessários e que características observar na elaboração da história. Neste sentido, Denning (2011) apresenta um *template* para a construção de histórias pessoais. A versão original deste *template* tem foco no indivíduo, e não na marca. Porém, considerando-se que a marca possui uma personalidade única (como uma pessoa), e que no caso das MPEs é comum que a história da marca esteja ligada à história do seu fundador, o *template* de Denning pode ser adaptado para este contexto.

O *template* consiste em um conjunto de passos a serem utilizados na construção de histórias que visam comunicar a identidade da marca e auxiliar o público a construir sua confiança (Figura 25). O primeiro passo é dividir uma folha de papel em três seções. Na primeira seção, se desenha uma pequena cruz, que representa “de onde a marca veio”. Na seção central, se desenha um ponto, que representa “onde a marca está agora”. Na terceira seção, se desenha um círculo, que representa “para onde a marca está indo”. Caso a marca não tenha ainda bem definidos seus planos e objetivos futuros, nesta seção se insere algumas palavras associadas com o futuro. Em seguida, desenha-se uma linha que liga a cruz até o círculo. Esta linha representa a jornada da vida da marca (DENNING, 2011).

Observando-se estas seções, cria-se uma breve narrativa que inclui uma ou mais situações como: um local favorito, com significado especial para a história da marca; uma adversidade ou obstáculo superado nos primeiros tempos da marca e como isso ocorreu; um incidente ocorrido ao longo da trajetória da marca; o acontecimento mais importante ocorrido ao longo da trajetória da marca.

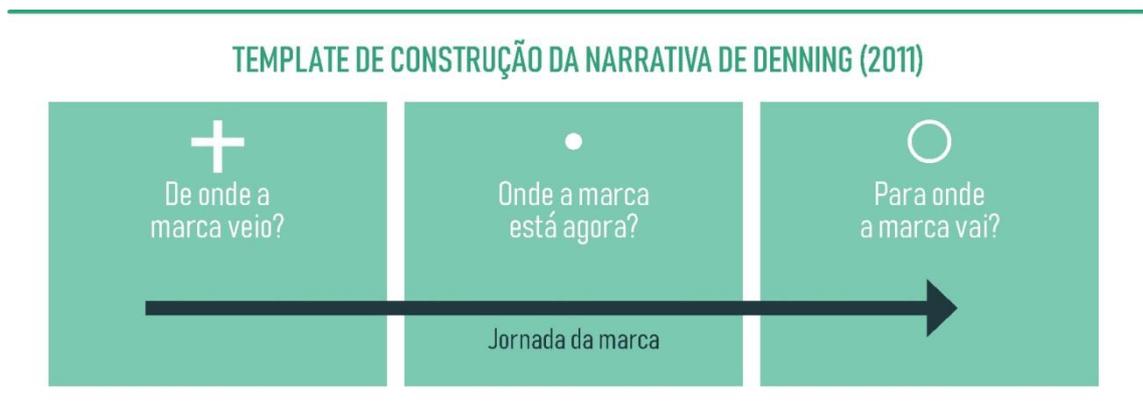


Figura 25: *Template* de Denning (2011).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Denning (2011).

Esta narrativa deve ser contada para alguém, de forma breve. Após, elege-se um título para ela, e insere-se na primeira parte, representando a origem da marca. Com isso, a narrativa deve ser revisada considerando-se sua relevância (a história reflete o perfil da marca para o público que deve ouvir sua história?), clareza (os valores estão claramente refletidos na história?), distinção (a história reflete algo único?) e consistência (a história é consistente com o modo como a marca é atualmente?). Após a revisão, a história deve ser novamente contada para diferentes pessoas, diferentes vezes, e o processo deve ser repetido com diferentes tópicos principais relacionados à marca, até que se tenha uma cartela de alternativas viáveis para a comunicação da marca.

O *template* de Denning (2011) auxilia os primeiros momentos da estruturação de uma narrativa da marca, mas deve ser utilizado em conjunto com outros modelos ou diretrizes do *storytelling* – pode ser usado, por exemplo, considerando-se o modelo de Smith (2012). Por isso, como ponto de partida, o *template* configura uma ferramenta útil para o processo de construção de identidade de marca.

### 3.4.1.5 Framework de ativação de Smith e Wintrob (2013)

Para Smith e Wintrob (2013), os consumidores buscam marcas com histórias confiáveis que possam compartilhar. As pessoas são atraídas pelas histórias porque elas unem ideias e emoções, muitas vezes articulando aspectos que o público pode sentir de alguma forma, mas tem dificuldade em expressar por si só. Na construção da identidade da marca, devem-se usar técnicas de narração de histórias, ao mesmo tempo em que são projetadas as experiências de marca que se estendem para além dos produtos.

O *storytelling* da marca não precisa ser uma única história abrangente, mas sim, pode envolver a narração de várias histórias com propósitos diferentes em momentos diferentes. Uma história de marca bem gerenciada apresenta interação de elementos e perspectivas relacionadas à organização. Para essa construção, Smith e Wintrob (2013) propõe outro *framework* baseado no conceito de antologia da história da marca (Figura 26).

As antologias de histórias são compilações de todas as histórias ligadas à marca. Seu conteúdo e estilo podem variar amplamente, mas as histórias de marca tendem a seguir quatro construções primárias: origem, contemporaneidade, folclore e visão. Cada tipo de história tem uma função única e desempenha um papel diferente na criação de experiências autênticas e duradouras. Todas as marcas, desde as mais básicas até as mais robustas, podem e devem se esforçar para incorporar estrategicamente os quatro tipos de histórias dentro de suas antologias de histórias (SMITH; WINTROB, 2013).



Figura 26: *Framework* antológico de Smith e Wintrob (2013).  
Fonte: Adaptado de Smith (2013).

Nas histórias de origem, marcas com uma fundação rica e significativa podem utilizar suas memórias como um meio de mostrar ao público de onde a marca veio, e como formou sua identidade atual. Essas histórias podem ser compartilhadas interna e externamente, permitindo que associados e consumidores se liguem com a marca desde sua criação. Manter a história de origem é relevante para a expressão moderna da marca, tanto para as gerações que foram contemporâneas a esta origem, quanto para as novas gerações de consumidores que não a conhecem (SMITH; WINTROB, 2013).

Tratando-se das histórias contemporâneas, Smith e Wintrob (2013) expõem que essas são eficazes na comunicação de temas atuais, relevantes nas operações diárias da marca. A construção contemporânea inclui o conjunto de histórias que as marcas contam para narrar seu propósito geral, sua missão e valores, suas conexões, suas interações com o público. Estas histórias oferecem um grande potencial, pois podem evoluir juntamente com a organização.

As histórias folclóricas são basicamente criadas, conduzidas e difundidas pelos consumidores, que integram seu ponto de vista à narrativa da marca. São histórias que não podem ser totalmente controladas pela empresa, pois são contadas pelas pessoas, com base nas suas percepções da marca, e nas experiências que viveram. Hoje, os consumidores utilizam as mídias para fazer suas próprias pesquisas, suas próprias avaliações, e contar suas próprias versões da história para validar – ou invalidar – a identidade que a marca tenta afirmar. Essa convergência de ideias promovidas pela marca, mas de propriedade dos consumidores, faz com que as histórias folclóricas sejam as mais impactantes no *storytelling* da marca. Isso não significa que as marcas não têm um papel importante nas histórias folclóricas, mas sim, que não podem gerenciar toda a história. Por isso, as marcas devem ser cuidadosas na elaboração de suas mensagens, a fim de lançar ideias que influenciem novas discussões e permitam que os consumidores façam sua própria construção. As histórias contemporâneas e as folclóricas podem trabalhar juntas (SMITH; WINTROB, 2013).

Por fim, as histórias visionárias falam sobre novos objetivos da marca, sobre novas aspirações e novos territórios que a marca procura conquistar, geralmente motivando as audiências a se juntarem à causa. Tradicionalmente, essas histórias eram compartilhadas apenas os *stakeholders*, na tentativa de conectar a mensagem à visão ou missão da empresa. Porém, considerando a busca do público por maior interação com as marcas, é necessário que estas compartilhem suas visões e motivações para inspirar seus consumidores e criar laços emocionais mais fortes (SMITH; WINTROB, 2013).

O *framework* proposto por Smith e Wintrob (2013) auxilia a marca a pensar não uma história única a ser compartilhada com seus consumidores, mas diferentes histórias que fazem parte da identidade da marca, e que trabalham juntas para compor sua identidade verbal. Este *framework* pode ser utilizado juntamente com o *template* de Denning (2011) e o modelo de Smith (2011) como técnicas mistas para a construção e estruturação das histórias.

### 3.4.2 Identidade Visual

As metodologias e ferramentas para criação de identidade visual de marca são diversificadas em sua estrutura: algumas são mais amplas, de modo a considerar o contexto geral da empresa e ações mais estratégicas, enquanto outras são mais focadas nas etapas de desenho efetivo dos elementos da identidade visual. Nesta etapa da pesquisa, serão abordadas as metodologias de Wheeler (2012) e Peón (2007), por serem autoras amplamente citadas no levantamento de estado da arte de *branding* e gestão de marcas, citado anteriormente, e por apresentarem características diferentes em suas estruturas.

#### 2.4.2.1 Metodologia de Wheeler (2012)

Para Wheeler (2012), o processo de criação de identidade de marca exige uma combinação de investigação, pensamento estratégico, excelência em design e habilidade na gestão de projetos. Independentemente da natureza do cliente e complexidade do trabalho, o processo é o mesmo – o que muda é a profundidade da condução de cada fase. A autora propõe uma metodologia composta por cinco fases (Figura 27), as quais são descritas a seguir.

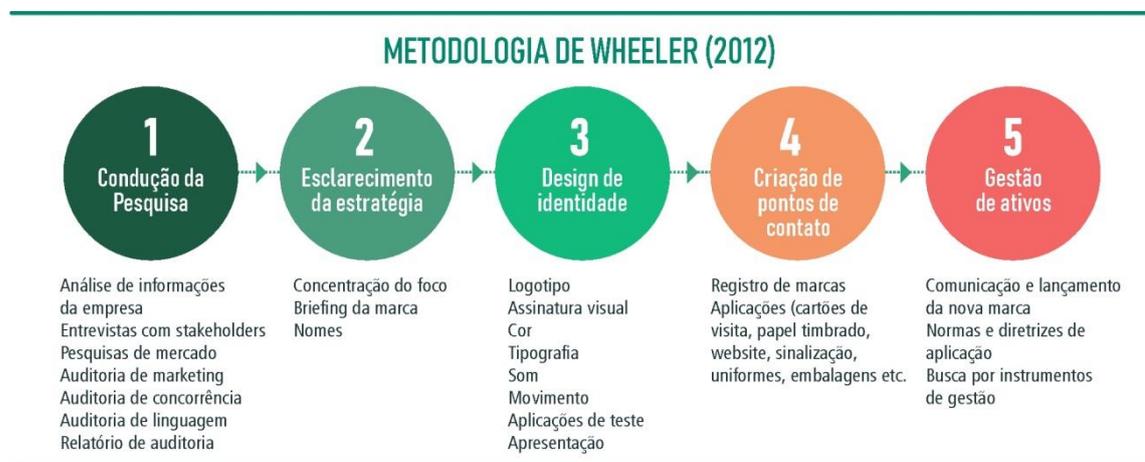


Figura 27: Metodologia de Wheeler (2012).  
Fonte: Wheeler (2012), adaptado pela autora.

Na fase 1 (Condução da Pesquisa), Wheeler (2012) propõe passos para compreensão da empresa e seu contexto. Inicia-se com a solicitação de informações da empresa que permitam saber mais sobre ela, como missão, visão e valores, organograma, planejamento estratégico, planos de negócios e de marketing, pesquisas de mercado realizadas, funcionários etc. Também se realiza entrevistas com os principais *stakeholders*, para melhor conhecimento da organização. Além disso, podem ser realizadas pesquisas de mercado, que incluem métodos de pesquisa qualitativa (etnografia, entrevistas individuais, grupos focais e comprador disfarçado) e de pesquisa quantitativa (levantamento online, testes de usabilidade, testes de produtos, testes de *eyetracking*<sup>7</sup>, entre outros). Ainda nesta etapa, a autora propõe a realização de uma auditoria de marketing, que configura um resgate dos sistemas de comunicação atuais ou já utilizados pela empresa, e uma auditoria da concorrência, que configura um levantamento dos concorrentes atuais, para análise de suas identidades. Em seguida, deve ser realizada uma auditoria de linguagem (ou, auditoria de mensagem), para uma observação cuidadosa de como é a linguagem atual da empresa, em termos de comunicação com o cliente. Por fim, como encerramento da primeira fase se realiza um relatório da auditoria, para uma apresentação formal à organização.

Na fase 2 (Esclarecimento da Estratégia), tudo o que foi aprendido com a primeira fase é destilado como uma ideia unificadora e uma estratégia de posicionamento. Nesta fase, concentra-se o foco e forma-se um consenso sobre mercados-alvo, vantagem competitiva, valores essenciais da marca, atributos da marca e metas de projeto, para então se definir posicionamento e essência da marca (Figura 28).

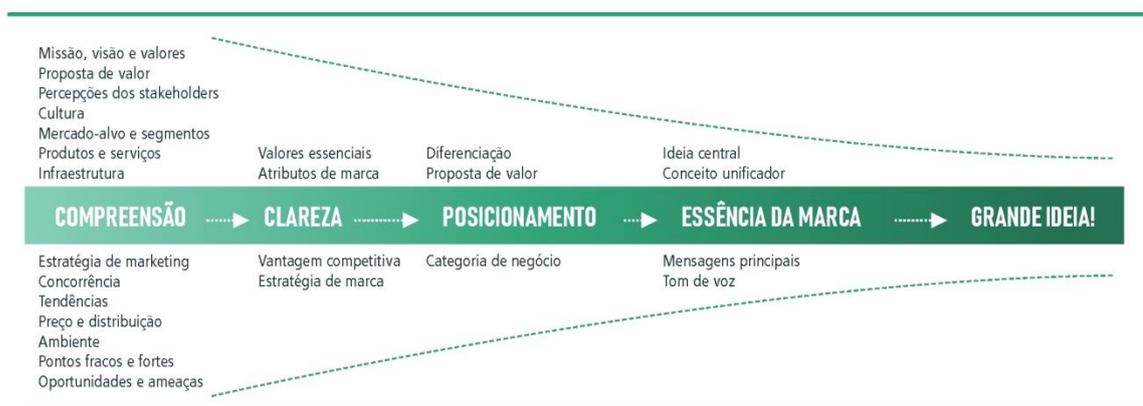


Figura 28: Em busca da grande ideia  
Fonte: Wheeler (2012), adaptado pela autora.

<sup>7</sup> *Eyetracking* é uma técnica de rastreamento ocular, que permite medir o comportamento do movimento ocular frente a produtos, interfaces, pontos de venda, entre outros.

Ainda nesta fase escreve-se o *briefing* da marca (Figura 29), que inclui os atributos da marca, missão e visão, principais produtos e serviços, principais concorrentes, vantagem competitiva, principais *stakeholders*, propostas de valor e mercado-alvo. Também se realiza a criação de nome da marca, caso seja necessário.

Na fase 3 (Design de Identidade), inicia-se efetivamente o processo criativo que busca a integração do significado com a forma. Nesta fase, Wheeler (2012) destaca que o desafio é chegar a uma forma simples que seja forte, memorável, apropriada e diferenciada em um ambiente visual supersaturado, além de ser facilmente aplicada nas diversas mídias. Nesta etapa, trabalha-se na geração de alternativas para o logotipo a partir de testes de variações tipográficas e da posterior manipulação e personalização da forma, e também para as cores e tipografia. A autora também inclui nesta etapa a criação de som, como alternativa para acentuar a experiência da marca por meios diversos como o som do produto, som dos ambientes da empresa, apresentações multimídia, personagens, etc. Além disso, criam-se nesta etapa possíveis animações da assinatura visual (marca em movimento) e aplicações de teste em sacolas, embalagens, frota etc. Por fim, a fase é encerrada com a apresentação dos resultados ao cliente.



Figura 29: Esquema de *briefing* da marca  
Fonte: Wheeler (2012), adaptado pela autora.

Na fase 4 (Criação de Pontos de Contato), o foco fica no desenvolvimento das aplicações da identidade visual. A prioridade é refinar o que foi criado na fase anterior, realizar testes e implantar as aplicações. Wheeler (2012) inclui nesta fase o processo de registro de

marca que, no Brasil, é realizado pelo INPI – Instituto Nacional de Propriedade Intelectual<sup>8</sup>. Também, inclui todo o desenvolvimento de cartões de visita, papel timbrado, website, sinalização, embalagens, frotas, uniformes, entre outros.

Por fim, na fase 5 (Gestão de Ativos) foca-se no gerenciamento das novas mudanças da marca. Nesta fase, inclui-se a comunicação da nova identidade para os funcionários, criam-se padrões e diretrizes para que a identidade visual seja mantida nas futuras aplicações e pontos de contato, e realiza-se o lançamento da nova marca. Também se desenvolve ações voltadas à gestão da marca, formando-se uma equipe responsável para isso.

É importante observar que o processo proposto por Wheeler (2012) não envolve somente o designer, e sim, envolve também outras áreas relacionadas ao projeto de criação da identidade de marca. As cinco fases propostas por Wheeler (2012) são detalhadas em sua publicação original, mas nesta etapa do trabalho, busca-se compreender a metodologia de modo geral, para revê-la posteriormente, após a etapa de investigação aplicada.

#### 2.4.2.2 Metodologia de Peón (2007)

Péon (2007) propõe uma metodologia para projetos de identidade visual, dividida em três fases (Figura 30): Fase A (Problematização), Fase B (Concepção), e Fase C (Especificação).

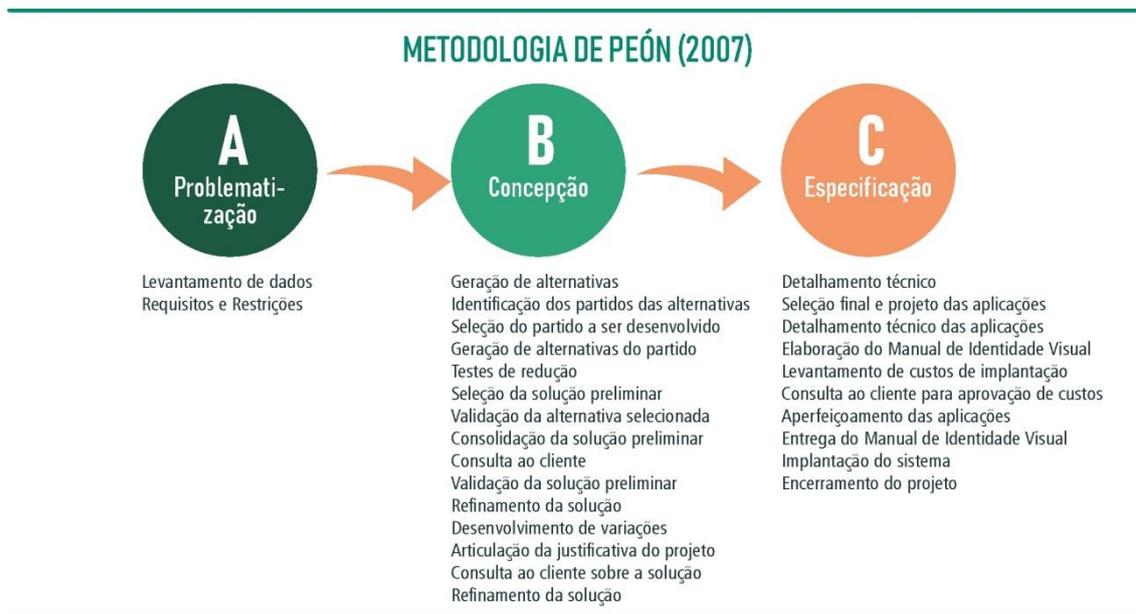


Figura 30: Metodologia de Péon (2007).  
Fonte: Péon (2007), adaptado pela autora.

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/>. Acesso em: outubro, 2016.

Na Fase A (Problematização) é diagnosticada a situação do projeto, ou seja, todas as variáveis que irão determinar o que será desenvolvido, organizadas de forma a possibilitar uma solução satisfatória. Trata-se de uma fase essencial, voltada ao planejamento. Na Fase B (Concepção) a identidade visual é delineada. Nesta fase é realizada a geração de alternativas e, após, a seleção destas alternativas com base em partidos definidos – por partido, a autora entende o parâmetro que motiva a alternativa de solução, o conceito associado às formas esboçadas. Com isso, refina-se a seleção até se chegar a uma solução preliminar que será validada através de pesquisa qualitativa e quantitativa. Assim, chega-se à solução, que consiste no refinamento da alternativa definida. Por fim, na Fase C (Especificação) definem-se as orientações e regras para que a identidade visual possa ser implantada, na forma do Manual de Identidade Visual que guiará as futuras aplicações da assinatura visual.

Na primeira fase, o principal objetivo é equacionar o problema, ou seja, levantar os recursos disponíveis (objetivos e simbólicos), as operações necessárias para o alcance da solução e os parâmetros para a aplicação destes recursos e operacionalizações (PÉON, 2007). Esta fase inicia com a definição dos objetivos, elaboração do *briefing* do projeto e investigação e compreensão do perfil do cliente. Também é realizada nesta fase a investigação do público-alvo, definição dos conceitos do projeto e estudos de concorrentes e similares. Por fim, é construída uma síntese dos resultados dessas investigações para definição dos requisitos e restrições do projeto.

A segunda fase tem um caráter mais prático, e inicia pela geração de alternativas. Péon (2007) ressalta que as alternativas devem ser geradas tendo-se em mente os conceitos gerais que devem ser transmitidos pela identidade visual a ser adotada (como exemplo, simplicidade, sofisticação, modernidade, tradição etc.), e a busca por elementos concretos que podem ser associados à identidade (como exemplo, as formas de plantas e folhas, no caso da marca de um parque ou de uma loja de produtos naturais). À medida que as alternativas são geradas, surgem relações que apontam para diferentes caminhos a serem seguidos – os chamados “partidos” de Péon. A autora sugere agrupar as alternativas por semelhança, observá-las, identificar os diferentes partidos possíveis e selecionar o que será seguido, considerando-se sua adequação ao *briefing* e aos conceitos definidos – para isso, pode-se utilizar uma matriz de avaliação. Após, os resultados são apresentados ao cliente para aprovação e posterior validação com uma amostra do público-alvo.

A terceira fase configura o encerramento do projeto, e tem como objetivo a execução do Manual de Identidade Visual, no qual são previstas futuras aplicações da identidade visual

por terceiros e estabelecidas regras para o logotipo e símbolo, cores, tipografia padrão e outros elementos, de forma a dar autonomia ao cliente. Nesta fase, também são desenvolvidas as principais aplicações – cartões de visita, banners, embalagens etc. – e são levantados os orçamentos para a produção destas aplicações. Com isso, o projeto é finalizado.

A metodologia proposta por Péon (2007) segue uma perspectiva um pouco diferente de Wheeler (2012) – tem foco no desenvolvimento efetivo da identidade visual, e aborda mais especificamente a etapa de criação, pouco mencionando sua relação com a estratégia da marca. Porém, a autora não propõe ferramentas que auxiliem neste processo e que facilitem a compreensão dos valores intangíveis da empresa e sua transposição em elementos tangíveis. As fases propostas por Péon (2007) podem ser facilmente interpretadas e seguidas por designers, mas não incentivam a participação do cliente ou sua compreensão do processo. É em função disso que esta pesquisa busca também investigar ferramentas propostas por outros autores, relacionadas ao processo de construção da identidade de marca.

### 3.4.3 Identidade Sensorial

Considerando-se a identidade sensorial, o estímulo sensorial tem efeitos sobre o comportamento de compra do consumidor e o fortalecimento da marca. Se estes estímulos forem bem aplicados, podem relaxar, energizar, melhorar o humor e influenciar na tomada de decisão. O objetivo da identidade sensorial é estabelecer sinais positivos conectados à marca que favoreçam a antecipação da experiência de prazer proporcionada pela marca, oferecendo gratificações sensoriais aos consumidores (HULTÉN, 2011). Dentro desta dimensão da identidade de marca, não se encontrou um autor que apresentasse fases de criação da identidade sensorial – os autores estudados não propõem metodologias, mas modelos ou abordagens que englobam os sentidos. Sendo assim, aqui será apresentada a metodologia de Cian e Cervai (2011), e o modelo de Hultén (2011).

#### 3.4.3.1 A metodologia MuSeS de Cian e Cervai (2011)

O *Multi-Sensory Sort* (MuSeS) é uma metodologia direta que explora o universo simbólico do consumidor e suas expectativas inconscientes, por meio de um conjunto de técnicas projetivas baseadas nos estímulos multissensoriais (Figura 31). Para Cian e Cervai (2011), a maioria da literatura sobre identidade e imagem de marca tem considerado os aspectos simbólicos como os mais difíceis de entender e pesquisar, em função de sua abstração e conotação inconsciente. Muitas das ferramentas criadas para investigar a imagem

de marca, por exemplo, são baseadas em questionários, como se assumissem que a imagem é consciente e passível de ser verbalizada. Porém, esta simplificação traz resultados insatisfatórios, por isso os autores propõem uma metodologia focada em investigar o lado simbólico da imagem de marca, baseada em ferramentas já existentes, como o *Photosort* e *Kelly Repertory Grid* (KRG).

Antes de se apresentar a metodologia MuSes, é importante esclarecer o funcionamento do KRG, criado por George A. Kelly, em 1955<sup>9</sup>. Trata-se de uma ferramenta baseada na construção cognitiva individual usada pelas pessoas para localizar e compreender os fenômenos a sua volta. Segundo este autor, as pessoas compreendem o mundo comparando cada elemento com seu oposto: por exemplo, só é possível entender o significado de “bom” porque o significado de “mau” existe. Na área de marketing, o KRG é utilizado para pesquisar como o público entende e diferencia estímulos como as marcas – no processo, grupos de três marcas são apresentadas aos entrevistados, e estes indicam as duas marcas mais similares em cada conjunto. Assim, o KRG possibilita uma análise sobre as similaridades e diferenças entre marcas concorrentes, de forma simbólica e abstrata.

É importante também uma breve exposição do *photosort*, uma técnica projetiva, aplicada para estimular o público-alvo a expressar suas percepções, especialmente as mais inconscientes, sobre uma marca ou outro tema. Nesta técnica, os respondentes são convidados a agrupar imagens similares relativas a um produto ou serviço e montar um painel, em cooperação com outros participantes, de modo a representar aquele tema em suas vidas. Esta técnica é abordada por outros autores (BALL; SMITH, 1992; SANOFF, 1991; KUMAR, 2013), e é utilizada por Cian e Cervai (2011) como parte do seu modelo. A limitação desta técnica está nas diferentes interpretações de cada indivíduo, por isso é importante que ela seja utilizada com ferramentas complementares.

---

<sup>9</sup> Kelly, G.A. *The Psychology of Personal Constructs*. New York: Norton, 1955.



Figura 31: Metodologia MuSeS (2011).

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Cian e Cervai (2011).

A metodologia MuSeS busca a compreensão da face simbólica da marca, com foco na imagem, considerando alguns aspectos sensoriais. É composta por cinco passos: o conjunto de imagens, o conjunto de cores, o conjunto tátil, o conjunto auditivo e o KRG. No primeiro passo, um conjunto de imagens é selecionado de acordo com o tema da pesquisa, representando diferentes objetos e cenários ricos em significados e não necessariamente relacionados com a marca. Algumas categorias, como imagens de carros, casas e paisagens, em função de sua riqueza metafórica, podem ser usadas em diferentes aplicações – porém, outras imagens mais específicas podem ser adicionadas em cada projeto. As imagens devem ser divergentes e opostas, e dispostas de forma aleatória em frente ao participante. Este é então convidado a fechar os olhos e imaginar a marca em questão, e após, abrir os olhos e indicar as imagens que estão mais sincronizadas com a imagem de marca que visualizou. Em seguida, as imagens escolhidas são separadas e o participante é convidado a dizer dois adjetivos que qualificam cada imagem. Essa técnica ajuda o entrevistador a entender as emoções e as ideias que cada imagem desperta no indivíduo, com relação à marca.

No segundo passo, um disco cromático é apresentado ao participante, contendo nove diferentes cores, dentre elas três cores quentes, três cores frias e três cores neutras. Estas cores podem ser definidas em função do tema da pesquisa, mas podem ser estabelecidas em um disco cromático fixo. O procedimento é semelhante ao primeiro passo: o participante imagina a marca e escolhe as cores correspondentes à sua imagem de marca. Após, é convidado a dizer adjetivos que cada cor lhe traz à mente.

O terceiro passo explora o sentido tátil. São oferecidos quatro diferentes materiais ao participante: dois artificiais (como aço e plástico) e dois naturais (como couro e madeira). Cada material é apresentado em uma variação lisa e uma áspera, em um mesmo tamanho e cor. Da

mesma forma que no passo anterior, estes materiais poderiam ser definidos conforme o contexto da pesquisa, ou estabelecidos dentro de uma cartela fixa de materiais. O procedimento segue semelhante aos passos anteriores: o participante deve relacionar os materiais à imagem que tem da marca e atribuir adjetivos a cada material selecionado.

No quarto passo, o sentido auditivo é explorado. São apresentadas diferentes categorias de música ao participante, como rock, folk, dance, pop, clássico, jazz etc. Para categoria musical, são escolhidos trechos instrumentais com dez segundos de duração. Os trechos são apresentados aleatoriamente, e o participante pode ouvi-los mais de uma vez. Neste passo, os estilos musicais podem variar conforme a cultura local, e por isso também podem ser definidos dentro do contexto local e da temática da pesquisa. O procedimento segue de forma semelhante aos passos anteriores.

Por fim, o quinto passo equivale ao KRG. Em função do grande número de adjetivos coletados, é necessário um sistema para organizá-los. Por isso, no MuSes os autores propõem a separação dos adjetivos em conjunto semânticos, considerando os significados atribuídos pelos entrevistados e evitando interpretações externas. Para isso Cian e Cerval (2011) adaptaram o KRG, de modo que os adjetivos são devolvidos ao participante em grupos de três, e a cada trio o participante deve indicar os dois adjetivos mais semelhantes. Assim, é possível reduzir o número de adjetivos e compreender as relações projetadas pelo participante.

O MuSes foi projetado como uma ferramenta digital que realiza o processamento das informações obtidas e com foco na análise da imagem de uma marca já existente. Porém, ele pode ser adaptado para utilização em diferentes contextos, como na construção da identidade de marca. Também, pode ser ajustado para englobar ainda outros estímulos sensoriais, tornando-o mais completo – os sentidos olfativo e gustativo não são considerados nesta metodologia. Esta metodologia não foi construída com a intenção de se projetar a dimensão sensorial da marca, mas seu uso nesta perspectiva é perfeitamente aplicável.

#### 3.4.3.2 O modelo de Hultén (2011)

Hultén (2011) propõe um modelo que foca na experiência multissensorial da marca e auxilia a organização a transformar seus valores em expressões sensoriais para diferenciar e posicionar a marca na mente do consumidor. Para isso, o autor compara diferentes modelos de marketing que foram ganhando espaço ao longo dos anos: o modelo de transação, o modelo de relacionamento e o modelo sensorial (Figura 32).

	MODELO DE TRANSAÇÃO	MODELO DE RELACIONAMENTO	MODELO SENSORIAL
Marketing	Lógica de bens Perspectiva de troca	Lógica de serviço Perspectiva de relacionamento	Lógica empírica Perspectiva da marca
Marketing estratégico	Foco no produto Aquisição do consumidor Estratégias transacionais	Foco no consumidor Retenção do consumidor Estratégias relacionais	Foco na mente e sentidos Tratamento do consumidor Estratégias sensoriais
Marketing tático	Persuasão e promoção Comunicação em uma via Tecnologia de produção	Interação e reciprocidade Comunicação em duas vias Tecnologia da informação	Diálogo e interatividade online Comunicação multissensorial Tecnologia digital

Figura 32: Da transação e relacionamento ao sensorial.  
Fonte: Hultén (2011), adaptado pela autora.

No primeiro modelo, estudado a partir da década de 1950, o foco estava na transação de compra e venda, e o indivíduo era visto como um consumidor com necessidades a serem atendidas em um contexto de mercado de massa, no qual a maior ferramenta de comunicação era a propaganda. Já o segundo modelo é mais sofisticado, baseado na interação do consumidor com a marca e na suposição de que cada indivíduo é um consumidor com uma perspectiva de relacionamento – mesmo assim, ainda oferece oportunidades limitadas para criar experiências de marca multissensoriais. Nenhum dos modelos considera a imagem da marca ou as experiências sensoriais do consumidor, por isso, o modelo proposto por Hultén (2011) visa suprir esta lacuna, tendo como base os sentidos humanos, considerando suas reações psicológicas que resultam em uma experiência multissensorial e levando a mente do consumidor para um nível mais profundo do que os modelos anteriores (Figura 33).

No modelo de Hultén (2011), os sensores representam os meios de transmissão dos estímulos que serão captados pelo consumidor e irão provocar sensações que reforçam a experiência multissensorial da marca. Como sensor, entende-se o caminho de transmissão da informação sensorial, que ocorre por meio de dispositivos, equipamentos, materiais etc. A sensação é definida como o sentimento que deliberadamente liga o indivíduo aos sentidos, enquanto a expressão sensorial representa a experiência que clarifica a identidade da marca e deixa uma impressão na mente do consumidor.

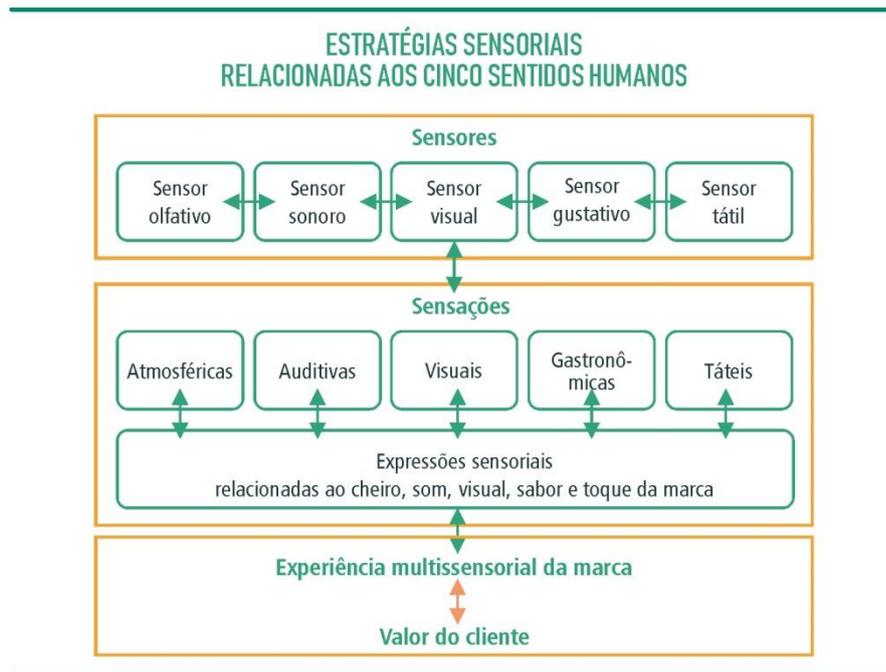


Figura 33: Modelo sensorial de Hultén (2011)  
Fonte: Hultén (2011), adaptado pela autora.

As expressões sensoriais visam caracterizar a identidade e singularidade de uma marca em relação a cada um dos cinco sentidos. Uma expressão sensorial é definida como o gatilho que dispara uma experiência que esclarece a identidade e valores da marca e a fixa na mente do cliente. O modelo proposto por Hultén (2011) incentiva a organização a pensar a experiência sensorial da marca, mas não esclarece como criar as relações entre os valores da marca e as expressões sensoriais. Porém, a metodologia de Cian e Cervai (2011) é esclarecedora neste aspecto, uma vez que apresenta meios para que o designer crie tais relações, com a apresentação de estímulos relacionados ao universo da marca em construção. Desta forma, mais uma vez fica evidente a necessidade de uma metodologia híbrida ou de ferramentas complementares que considerem as três dimensões da identidade de marca.

### 3.5 As conexões das três dimensões da identidade de marca

A identidade da marca pode ser explorada em todas as suas dimensões, de modo a possibilitar uma imersão do consumidor em todo o seu universo – desde seus valores e crenças, até suas histórias, contextos e sua personalidade. Quanto mais as dimensões forem exploradas por meio dos diversos pontos de contato, mais o consumidor se conecta e cria laços emocionais com a marca.

As três dimensões da identidade da marca devem coexistir, e serem exploradas conjuntamente. Juntas, elas se manifestam na marca em si, no ambiente, no produto e na comunicação. Na identidade verbal, por exemplo, um tom de voz bem declarado – que seria a forma como a marca “fala” com o consumidor – é essencial, por exemplo, ao se dar voz à mascote, elemento da identidade visual. Da mesma forma, o tom de voz também se conecta ao *storytelling*, já que o tom da narrativa deve ser coerente com a voz da marca. Já se tratando do nome da marca, sua definição deve considerar, entre outros, aspectos de visibilidade e leitura – características que se manifestarão no logotipo, elemento chave da identidade visual. Ainda, o nome da marca se conecta à identidade sensorial, já que necessita som e ritmo, características da percepção auditiva, para que possa ser claro e memorável.

O *storytelling*, especialmente, se conecta às dimensões sob múltiplas perspectivas. Considerando que a narrativa também deve estar alinhada com os valores e as crenças da marca, e deve traduzir estes aspectos em elementos perceptíveis pelo consumidor, todos os elementos da identidade sensorial podem ser utilizados na narrativa, com a intenção de que o público vivencie de fato as histórias da marca através dos sentidos. Na identidade sensorial, a percepção visual se conecta diretamente com todos os elementos da identidade visual, pois ao se pensar na ambientação dos pontos de venda da marca ou no visual do produto, é necessário que sejam aplicadas todas as regras criadas e estabelecidas para identidade visual. A cor, a tipografia, o símbolo e logotipo devem se manifestar de maneira coerente em todas as aplicações da marca.

Ainda há mais a se explorar. Seguindo a demanda por sons corporativos ou marcas sonoras, agências e escritórios de design já estão explorando núcleos focados no desenvolvimento de áudio, que pode se referir tanto a uma marca sonora (um som específico conectado à marca), quanto a uma trilha sonora criada especificamente para ser reproduzida nos ambientes da organização (BARTHOLMÉ; MELEWAR, 2011). A percepção auditiva, parte da identidade sensorial, pode estar conectada à identidade visual da marca – sons podem intensificar a percepção dos elementos visuais, para que o público crie uma imagem consistente da marca (Figura 34).

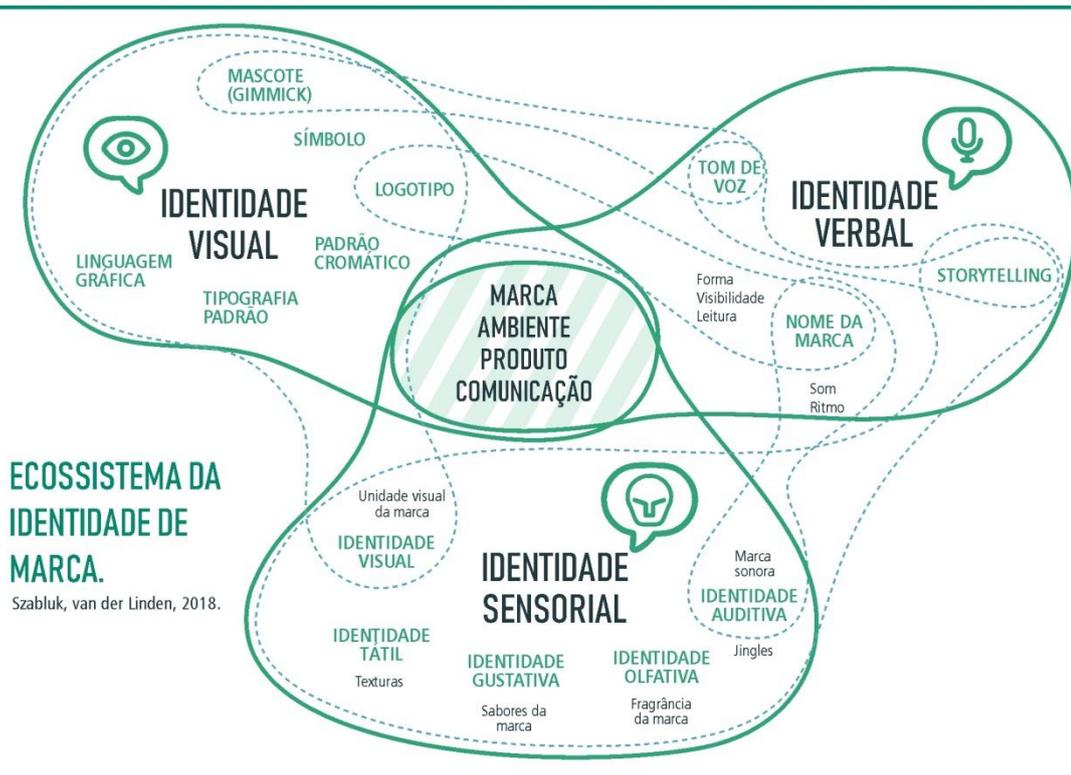


Figura 34: Ecosistema da identidade de marca.  
 Fonte: Szabluk; van der Linden (2018).

Outras relações ainda podem ser criadas. É essencial garantir que todos os pontos de contato explorados na identidade de marca sejam consistentes, sob o risco de desperdiçar algumas das vantagens competitivas mais fortes da marca (LINDSTROM, 2012). Para que esta consistência exista, deve-se pensar cada uma das três dimensões como parte de um ecossistema da identidade, que possui unidades vivas que se transformam à medida que o público interage com a marca.

### 3.6 Os desafios da comunicação entre designers e clientes

A comunicação, como um fenômeno interativo que se baseia na relação que se estabelece entre os indivíduos, engloba mensagens verbais, expressões faciais, gestos, atitudes, posturas e comportamentos que transmitem uma mensagem. Trata-se de um processo complexo, pois cada ato de transmissão da mensagem está integrado a uma matriz cultural, composta por conjuntos de códigos e de regras que tornam possíveis as relações e interações entre os membros de uma mesma cultura. Quando os membros possuem diferentes matrizes culturais, estas interações não ocorrem de forma fluída (RAMOS, 2001).

Para Buchanan (2002), a comunicação entre cliente e designer facilmente apresenta ruídos que interferem no projeto. Clientes e designers vivem e atuam em contextos diferentes, e trazem consigo diferentes bagagens culturais que interferem no processo de interlocução. O autor descreve o cenário de um primeiro encontro, no qual o cliente inicia com uma explicação sobre os problemas enfrentados pela empresa, suas expectativas e o que ele pensa para o projeto. Em seguida, o designer explica o que é o design, como funciona seu trabalho, porque seu trabalho é diferente de outros designers, e como ele trabalha com seus clientes. Neste cenário, o cliente tentará entender o diálogo, mas naturalmente se encontra em território desconhecido, e por isso as palavras ditas pelo designer podem ter significados diferentes para o cliente, e vice-versa. Existe um abismo neste diálogo, por onde despencam partes das frases proferidas por ambos os lados: enquanto conversam, ambos se comunicam e compreendem somente as informações que fazem sentido dentro dos seus próprios modelos mentais (BUCHANAN, 2002). Em geral, como os clientes não trabalham com a área criativa, muitos termos e expressões utilizados pelos designers podem ser de difícil entendimento. Muitas vezes também ocorrem diferentes compreensões de termos relacionados a ajustes sensoriais do projeto. Quando o cliente cita características que deseja para sua marca, por exemplo, surgem palavras como “moderno”, “rústico”, “alegre”, entre outras – e como se tratam de descrições subjetivas, é necessário que exista um alinhamento sobre o que estas palavras graficamente significam para o cliente (BENATTI, 2015).

Para Bruce e Docherty (2003), a atividade de design é construída com base em relacionamentos interpessoais. As competências essenciais que muitas vezes definem os níveis de experiência de um designer são diretamente relacionadas a questões técnicas e práticas, mas a atuação nesta área exige que o designer se entregue ao projeto de forma a fazer uma profunda imersão no problema e utilizar seus sentidos para compreender o cliente, seu contexto, anseios e necessidades. O desenvolvimento de um bom relacionamento com o cliente é altamente desejável, não apenas porque gera uma sensação de segurança para as duas partes, mas porque permite que o designer obtenha uma visão mais clara das variáveis do projeto, e assim, evite erros decorrentes de informações truncadas. Relacionamentos estreitos permitem que o cliente esteja envolvido desde os primeiros estágios do projeto, pensando conjuntamente, ajudando o designer a definir o direcionamento do trabalho e se apropriando do conhecimento gerado (BRUCE, DOCHERTY, 2003). E, para isso, um bom processo de comunicação é necessário.

Nas etapas iniciais de um projeto de construção de identidade de marca, é valioso que designers e clientes entrem em um processo de negociação para estabelecerem um

entendimento mutuamente compartilhado do projeto (PATON, DORST, 2011). Trata-se de um caminho de apropriação de novas estruturas simbólicas pelo indivíduo (RAMOS, 2011), e o desafio é criar intermeios de comunicação que possibilitem este alinhamento sobre o entendimento de designers e clientes e, neste quesito, ferramentas visuais são de grande utilidade. Para Bruce e Docherty (2003), o designer tem que entender as preocupações do cliente para o projeto e o cliente deve transmitir suas necessidades de uma forma que o designer possa apreciar, e a interpretação desta informação compartilhada por ser facilitada se for aproximada do tangível, e afastada das abstrações (BRUCE, DOCHERTY, 2003).

### 3.7 Considerações gerais da investigação teórica

Após o levantamento teórico desta pesquisa, pôde-se perceber que a exploração das metodologias e ferramentas focadas em cada uma das três dimensões da identidade de marca ainda se mostra necessária. O fato de não existir consistência nos termos e nomenclaturas da área cria dificuldades na revisão da teoria, principalmente se for considerado que os termos na língua inglesa também não são consistentes. Além disso, até então não se pode afirmar que são somente estas as metodologias utilizadas nos escritórios de design – pelo contrário, espera-se que os escritórios utilizem ainda outras metodologias que irão enriquecer a pesquisa. Também, não se pode afirmar que os escritórios consideram, de fato, a identidade sensorial como parte do processo de construção da identidade de marca – para isso, será necessária a realização das entrevistas em profundidade. Em função disso, após as entrevistas considera-se a possibilidade de um retorno à teoria para um novo olhar e ampliação da pesquisa. Caso se verifique que os escritórios não consideram a identidade sensorial em seus projetos, esta dimensão não será eliminada do *toolkit*, pois a literatura já provou sua relevância para o fortalecimento da marca e para a criação de diferencial competitivo – neste caso, será explorada de modo a fazer sentido dentro dos processos adotados pelos escritórios de design e passe a fazer parte da rotina de projetos.

Tratando-se da comunicação entre clientes e designers, entende-se que a dificuldade percebida no levantamento teórico, relacionada à discordância de termos e processos entre os autores investigados, já é indício da necessidade de um instrumento que auxilie no alinhamento de ideias, percepções e linguagem. Este alinhamento parece ser mais urgente no início do processo de construção de identidade de marcas, por representar o momento no qual as disposições do processo são definidas.

Ainda, conclui-se que mesmo que a presente pesquisa tenha sido delimitada por uma investigação sobre a identidade de marcas sob a perspectiva do design, não se tendo como foco as perspectivas de outras áreas, as divisões entre as áreas adjacentes são tênues e difusas. Espera-se, com a fase de investigação aplicada, que seja possível se compreender a percepção dos escritórios de design sobre os tópicos levantados na teoria, e verificar quais as reais necessidades referentes às etapas iniciais do processo de construção de identidade de marca. Imagina-se, antecipadamente, que o *toolkit* a ser criado seja voltado a um uso conjunto entre designer e cliente para compartilhamento de informações e ideação sobre como a marca se manifestaria nas suas três dimensões, de modo a se criar um entendimento comum por ambas as partes que aponte à criação da proposta de valor e conceito da marca. Os resultados da investigação aplicada, incluindo as entrevistas mencionadas, são apresentados a seguir.

## 4 INVESTIGAÇÃO APLICADA

Neste capítulo são apresentados os resultados da aplicação da pesquisa, obtidos conforme os procedimentos metodológicos descritos no capítulo anterior. Apresenta-se a compilação e análise dos dados resultantes (processo de organização da informação coletada para elaboração de conclusões), seguido pelas considerações finais sobre a fase.

### 4.1 Entrevistas em profundidade com escritórios de design

Para que se pudesse traçar um cenário de como ocorrem os projetos de construção de identidade de marca, foram realizadas entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado com designers gestores de projeto de escritórios de design de Porto Alegre. Inicialmente foram contatados 18 escritórios, selecionados com base nas recomendações feitas por três especialistas da área acadêmica e de mercado que apontaram escritórios de design com atuação de destaque no mercado de Porto Alegre e região. Também foram considerados critérios de conveniência, proximidade geográfica, tempo de mercado e tamanho da equipe. Porém, não se obteve retorno ou não foi possível agendar entrevistas com oito deles. Assim, desenvolveu-se o estudo com uma amostra não probabilística, com entrevistas aplicadas entre junho de 2017 e janeiro de 2018 em dez escritórios de design (Figura 36). Todos os escritórios realizam projetos de construção de identidade de marcas e de outras áreas do design, e contam com equipes compostas principalmente por designers, mas também por pessoas das áreas de artes e arquitetura.

Para melhor compreensão das áreas nas quais atuam os escritórios entrevistados, faz-se necessário esclarecer seus diferentes escopos. A NBR 16516 (ABNT, 2016), fornece as definições de termos específicos nos serviços de design, a fim de incentivar a utilização de uma terminologia uniforme e um entendimento comum dentro do segmento. Os escritórios de design entrevistados oferecem serviços em diferentes áreas que, de acordo com a terminologia da NBR 16516 que descreve 20 atuações do design, podem ser agrupados em:

(a) design de identidade visual: área do design relacionada ao planejamento, projeto e desenvolvimento de sistemas de identidade visual, que expressem visualmente a essência da marca por meio do uso de soluções estéticas formais, de funcionalidade, de tecnologias, de âmbito emocional, de uso, de processos e soluções de produção;

(b) design estratégico: área do design relacionada à aplicação dos princípios do design para subsidiar processos de tomada de decisão, a partir da abordagem sistêmica de solução de problemas, a fim de aumentar as qualidades inovadoras e competitivas de uma organização;

(c) design gráfico: área do design aplicada ao planejamento, projeto e desenvolvimento de soluções de comunicação visual por meio da articulação e organização de elementos visuais e textos sobre diversos suportes envolvendo requisitos estéticos formais, de funcionalidade, de tecnologia, de âmbito emocional, de uso, de processos e de produção.

Além destas três categorias, alguns dos escritórios entrevistados realizam projetos também de arquitetura comercial.

	Equipe total	Tempo de mercado	Área de atuação
Escritório 1	3	+ de 40 anos	Design gráfico, design de identidade visual, arquitetura comercial.
Escritório 2	3	13 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual.
Escritório 3	2	5 anos	Design gráfico, design de identidade visual.
Escritório 4	4	4 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual.
Escritório 5	9	6 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual.
Escritório 6	3	22 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual, arquitetura comercial.
Escritório 7	4	37 anos	Design gráfico, design de identidade visual, arquitetura comercial.
Escritório 8	14	6 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual, arquitetura comercial.
Escritório 9	7	14 anos	Design gráfico, design estratégico, design de identidade visual, arquitetura comercial.
Escritório 10	4	3 anos	Design gráfico, design de identidade visual.

Figura 35: Escritórios de design entrevistados.

Fonte: da autora.

Conforme os critérios estabelecidos no capítulo de Procedimentos Metodológicos, os escritórios selecionados para as entrevistas variam em porte e tempo de mercado, para que se possa ter visões diversificadas sobre o processo (Figura 36). A comparação foi feita entre as próprias empresas selecionadas, uma vez que não há classificações específicas para escritórios de design. Considerando-se a classificação do SEBRAE (2017), nove dos dez escritórios entrevistados configuram microempresas, e somente um entra na classificação de pequena empresa.

## ESCRITÓRIOS DE DESIGN ENTREVISTADOS

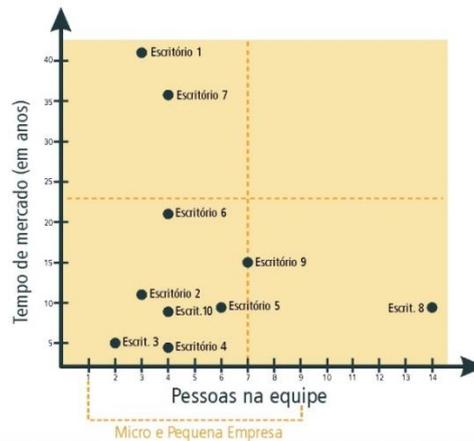


Figura 36: Distribuição dos dez escritórios entrevistados.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Quando questionados a respeito do tamanho da equipe, todos os entrevistados afirmaram que atualmente passaram a buscar equipes mais compactas e especializadas, de modo que o atendimento aos projetos fosse mais direcionado. Para um dos entrevistados,

*"A gente chegou a ter 11 (onze) pessoas, até o momento que a gente viu que não era aquilo. A gente recuou um pouco, reestruturou, reorganizou. Agora a gente está se organizando de novo. Até na mudança para o novo endereço, mudamos o perfil da equipe que estava trabalhando junto."*

Observou-se que todas as empresas mais jovens, com menos de 10 anos de mercado, foram fundadas por designers que já estavam atuando há alguns anos como colaboradores de outras empresas. Para estes, a motivação para abertura de um escritório próprio de design foi uma inquietação com o modelo de trabalho aplicado nos locais onde atuavam. Em um dos escritórios entrevistados, por exemplo, hoje a organização de trabalho se dá em sistema de rede: cada colaborador é um associado, segue sua própria carreira, e traz projetos para a empresa. Os times são compostos sob demanda, de acordo com o projeto e as competências de cada associado – o que traz mais flexibilidade para o trabalho. Em outro escritório, a equipe trabalha remotamente, e cada designer assume o contato com o cliente em determinados projetos. Nos demais entrevistados, o sistema de trabalho se dá de forma mais tradicional, com equipes fixas e contratações eventuais de parceiros especializados.

Tratando-se da área de atuação dos escritórios, é interessante notar que todos os entrevistados utilizaram o termo *branding* em sua fala, mas, considerando-se o *branding* como um conjunto de atividades focadas em fixar a marca da organização como diferencial

competitivo, e um tipo de gestão que interage com as coordenadas estratégicas da empresa e está presente desde o projeto de produtos, até o planejamento de comunicação (KELLER, MACHADO, 2006; COSTA, 2008; KOTLER, KELLER, 2012), pode-se afirmar que somente os escritórios que atuam com design estratégico realmente desenvolvem projetos de *branding* (escritórios 2, 4, 5, 6, 8 e 9). Os demais atuam realizando projetos de identidade de marca no âmbito das dimensões visual e verbal.

#### 4.1.1 Perfil dos clientes dos escritórios de design entrevistados

Todos os entrevistados atendem clientes de portes variados. Três dos escritórios costumam atender empresas grandes e médias, e apenas eventualmente atendem micro e pequenas empresas. Estes escritórios não necessariamente têm equipes maiores, mas têm mais tempo de mercado e direcionaram sua estratégia para captação de grandes clientes. Os demais entrevistados costumam atender empresas de micro e pequeno porte, e apenas eventualmente atendem médias empresas. Tendo esta diversidade de clientes, todos os entrevistados percebem diferenças entre o perfil dos seus clientes de acordo com seu porte, e por isso puderam apontar as peculiaridades e dificuldades dos projetos para MPEs.

Para os entrevistados, poucos clientes procuram seus escritórios de design já com uma boa compreensão do que é identidade de marca. As MPEs que chegam aos seus escritórios de design são, algumas vezes, clientes que trazem uma pequena demanda, como um cartão de visita, um folder ou outro material gráfico. Para estes, os designers costumam explicar como ocorre o processo de um projeto de design, de forma a mostrar que aquele pode não ser o verdadeiro problema – e que este pode ser mais amplo e complexo, e por isso precisa ser investigado. Os entrevistados preferem não desenvolver somente um trabalho gráfico, como um cartão de visita, por exemplo. Demandas pequenas como esta não são relevantes para os escritórios, pois tomam tempo da equipe, não geram projetos posteriores, e muitas vezes não resolvem o verdadeiro problema do cliente. Para eles, nestes casos é preferível não atender o cliente e indicá-lo para outro escritório. É visível que a inclinação dos entrevistados é em realizar o projeto desde o início, de forma a se ter mais controle sobre as informações. Um designer mencionou, por exemplo, que já houve um caso no qual o cliente trouxe uma pesquisa de mercado pronta e isso interferiu negativamente no projeto, pois a equipe não sabia o contexto no qual a pesquisa tinha sido aplicada e precisou lidar com informações ambíguas. Já segundo outro entrevistado,

*"(...) "eu quero um cartão de visita". O cliente não tem noção e tá indo para um caminho e uma solução que na verdade não é a solução que ele precisa. Ele não tem noção do que é branding, do quanto isso pode impactar. Mas eu também não julgo esse cara, porque ele toca o próprio negócio, toca tudo, e tá preocupado em fazer outras coisas... na verdade ele não quer nem pensar sobre isso."*

Na maioria dos casos, as MPEs são novos empreendimentos. Trata-se de pessoas que estão iniciando seu negócio, e percebem que precisam de uma identidade para ele. A percepção desta necessidade surge, muitas vezes, apenas quando precisam construir a fachada ou quando querem produzir materiais de divulgação da empresa, o que torna evidente o fato de que a identidade é compreendida, em geral, especificamente como a identidade visual e suas aplicações. Para um entrevistado,

*"É bem comum o cliente achar que só precisa de um logotipo. E, às vezes, eles falam: "mas eu só quero o logotipo, só quero uma marca". Aí tu tem que explicar que, mesmo que tu não faça um projeto de posicionamento estratégico, tu tem que desenvolver um sistema de identidade, que é muito mais do que só uma assinatura da marca. Então, isso já é o primeiro filtro, o primeiro pré-requisito que a gente tem. Nós não desenvolvemos logotipo, a gente desenvolve sistema de identidade."*

Os entrevistados percebem que muitos destes novos empreendedores são pessoas que trabalhavam em grandes empresas e decidiram sair para abrir seu próprio negócio. Um dos entrevistados também percebe um perfil recorrente: mulheres que recentemente tiveram filhos, que gostariam de ter mais liberdade na sua rotina e por isso estão repensando sua profissão e decidiram abrir um negócio próprio. São pessoas que veem suas empresas como a realização de um sonho, e por isso sua relação com o projeto é de apego e afeto. Alguns destes empresários estão em processo de abertura da empresa para criação do CNPJ, e fazem os procedimentos legais em paralelo com o projeto de design. Nestes novos empreendimentos, os clientes muitas vezes chegam alegando já terem um bom conhecimento sobre seu produto/serviço, sobre o mercado, e sobre a personalidade que desejam para o seu negócio. Porém, os entrevistados percebem que este conhecimento normalmente foi adquirido pelo cliente de forma empírica e, na maioria das vezes, esta "personalidade" desejada para a empresa – que seria traduzida na identidade visual – é uma reflexão da personalidade do dono, já que ele é a referência principal desta nova empresa. Segundo um dos entrevistados,

*"Quando a empresa é pequena, o cliente é a pessoa física, com todas as suas influências. Ele tem uma família, e vai sempre consultar essa família, marido, mulher e tal. Vai levar para casa. Então, entender esse cara é importante. Que adianta tu perguntar missão, visão e valores se, às vezes, ele nem fez o planejamento estratégico?"*

Esta visão é diferente nos grandes clientes. Os entrevistados percebem que as médias e grandes empresas buscam um serviço já com melhor compreensão do que é, o que envolve um projeto de identidade de marca, e porque precisam dele. Nestas organizações, há equipes maiores e por isso mais pessoas estarão envolvidas com o projeto – diferentemente da MPEs, na qual o principal contato é o empresário. Para um entrevistado,

*"Esse é um ponto crítico da micro e pequena empresa, que eu tenho visto. Não tem um gestor, tem o dono ou empresário que faz tudo. Faz cafezinho, apaga incêndio, cuida do produto, cuida das redes sociais, trabalha. Até entendo, que, às vezes, não dá, e que não tem grana pra ficar contratando um monte de profissional pra olhar essas coisinhas."*

Em função destas diferenças de compreensão sobre o serviço que oferecem, os entrevistados percebem que é importante publicarem em seus *websites* e redes sociais os cases de mercado que mostram suas metodologias de projeto e os resultados alcançados, pois é com base nestas publicações que muitas MPEs os procuram já com uma percepção mais clara sobre o processo. A intenção de apresentarem suas metodologias aos seus atuais e futuros clientes se justifica também em esclarecer o motivo dos prazos, custos, e informações que o cliente deverá fornecer ao designer. Porém, mesmo sentindo esta necessidade, nem todos os escritórios têm suas metodologias formalizadas.

#### 4.1.2 Metodologias adotadas pelos escritórios de design entrevistados

Para que se pudesse visualizar um panorama das metodologias utilizadas pelos escritórios entrevistados, estas foram agrupadas de modo a se observar suas variações, pontos comuns e em que momentos ocorrem interações com os clientes (Figura 37). É importante ressaltar que as metodologias foram verificadas durante as entrevistas, mas nem sempre foi possível realizar uma análise de documentos, pois somente cinco dos entrevistados possuem sua metodologia registrada. Os demais demonstraram seguir um processo não oficial e não formalizado, mas consistente em todos os projetos. Todos puderam informar as principais etapas do processo, permitindo que se traçasse a síntese apresentada nas próximas páginas.

## METODOLOGIAS ADOTADAS PELOS ESCRITÓRIOS DE DESIGN ENTREVISTADOS

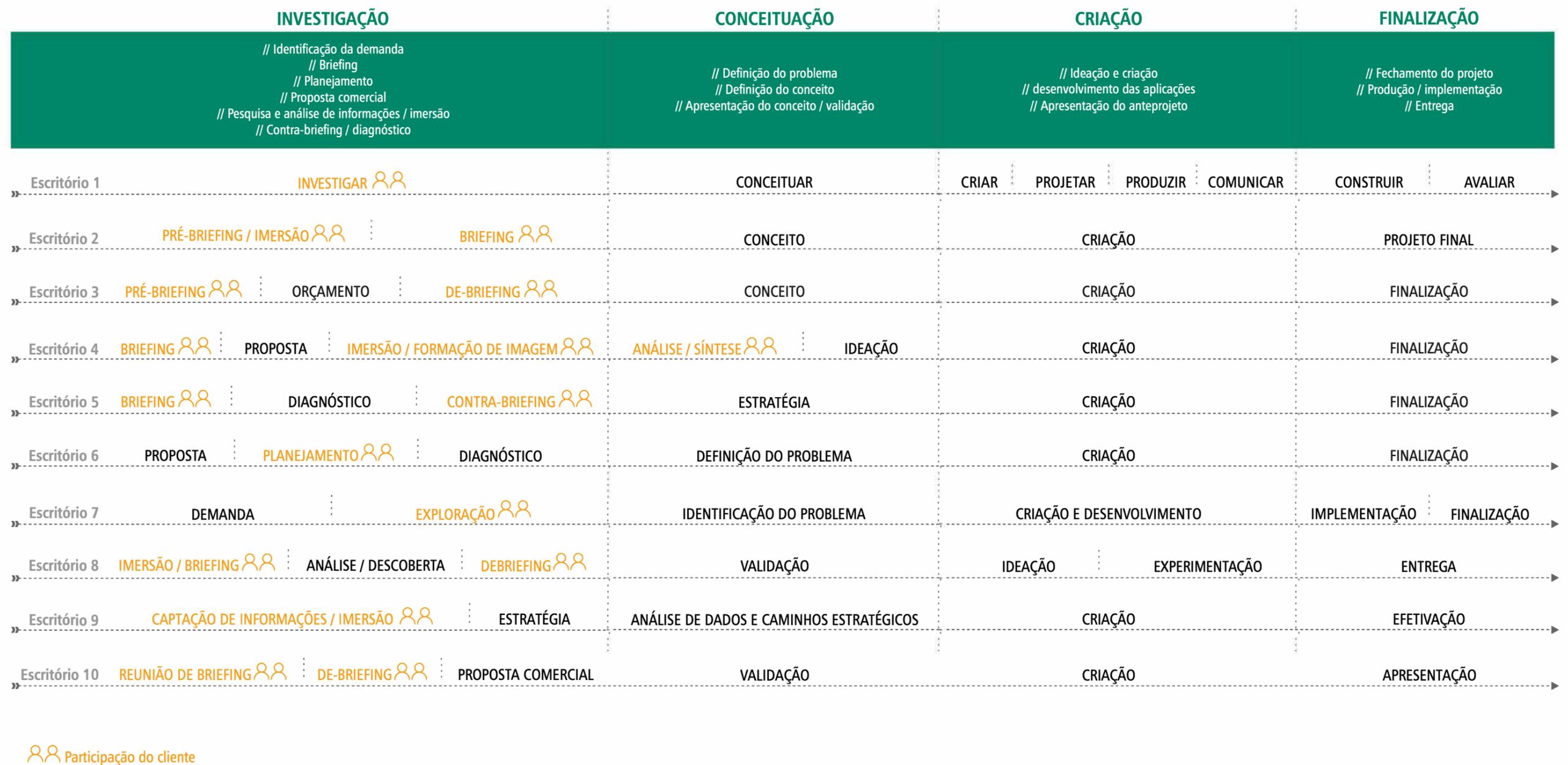


Figura 37: Metodologias utilizadas pelos escritórios entrevistados.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Organizando-se as etapas de cada metodologia e compreendendo as ações que cada etapa integra, foi possível identificar quatro grandes fases: (a) Investigação, (b) Conceituação, (c) Criação e (d) Finalização. A fase com maior concentração de etapas e maior tempo dedicado, conforme os entrevistados, é a fase inicial de Investigação – e por este motivo, se torna ponto de interesse principal deste projeto. Na fase de Investigação, os escritórios utilizam seus próprios termos para as sub-etapas e as ordenam de diferentes formas, mas verifica-se que é nesta etapa que ocorrem a identificação da demanda, o planejamento, a elaboração da proposta comercial, o *briefing*, a pesquisa e análise de informações/imersão, e o *contra-briefing*. A identificação da demanda se refere ao primeiro contato do designer com o cliente, o que pode ocorrer em uma conversa por telefone ou em uma breve reunião, e é quando o designer pode apresentar seu trabalho por meio do seu portfolio e cases de projeto. Já o planejamento, etapa interna do escritório de design, se refere à projeção dos recursos do projeto – como custos, equipe e cronograma – com base em informações fornecidas pelo cliente e com vistas a se elaborar a proposta comercial. O *briefing* consiste no levantamento de informações mais detalhadas relacionadas ao projeto (e normalmente fornecidas pelo próprio cliente): dados do cliente, sua história, listagem dos requisitos a atender, problemas essenciais a resolver, percepções do cliente, condicionantes internas e externas, situação do mercado e a catalogação de produtos ou serviços concorrentes. Na maioria dos casos, o *briefing* é seguido por uma etapa de pesquisa e análise de informações (chamada de “imersão” por vários entrevistados), na qual o designer realiza as pesquisas necessárias para melhor compreensão do negócio, do mercado, da concorrência e dos consumidores. Por fim, o *contra-briefing* (ou, *debriefing*) é um cruzamento e uma síntese das informações vindas do *briefing* e da imersão, de modo que o designer pode ampliar a sua visão do projeto e apresentá-la ao cliente, para validação. Nestas etapas ocorrem os maiores pontos de interação com o cliente, nos quais ele efetivamente participa fornecendo informações ou cocriando com o designer para estabelecer os parâmetros necessários para a formação do conceito da marca.

Na segunda fase identificada – a Conceituação – ocorrem etapas de definição do problema, definição do conceito e apresentação do conceito / validação com o cliente. Nas metodologias utilizadas pelos entrevistados, esta fase não envolve o cliente e depende fortemente das informações obtidas na fase anterior. Por isso, é consenso entre os designers entrevistados que a primeira fase é crucial para o sucesso do projeto. Uma vez finalizada a fase de conceituação, inicia-se a fase de Criação para ideação e desenvolvimento efetivo dos elementos da identidade da marca, aplicações e apresentação do anteprojeto. Por fim, a fase de Finalização consiste no fechamento do projeto, produção / implementação e entrega.

Os entrevistados afirmaram terem se baseado em autores do design e de outras áreas para criarem suas metodologias próprias, adaptadas às necessidades do projeto e do próprio escritório. Os autores mais citados como referências para estas metodologias foram Baxter<sup>10</sup>, Wheeler e Aaker. Ainda, um dos escritórios utiliza como metodologia a Estrutura de Boas Práticas de Serviços de Design, proposta na norma ABNT NBR 16585:2017. Todas são metodologias de design que poderiam ser utilizadas em diferentes projetos, não somente de identidade de marca.

É consenso entre os entrevistados que, em projetos nos quais é possível dedicar mais tempo à exploração das etapas da primeira fase – seja aplicando pesquisas de mercado, ou realizando *workshops* e reuniões de discussão com o cliente, as etapas seguintes são mais direcionadas e conseqüentemente exigem menos horas de trabalho. Além disso, o índice de retrabalho, nestes casos, é menor, já que o designer se apropria de um volume muito maior de informações legitimadas pelo cliente que o ajudam a projetar. Assim, confirma-se a oportunidade de direcionar a construção do *toolkit* proposto nesta pesquisa para as etapas iniciais dos projetos de construção de identidade de marca e, para isso, interessa identificar como ocorrem a formulação do *briefing* e o levantamento e análise de dados/imersão, que levam à posterior elaboração do conceito. Por isso, nas páginas a seguir discorre-se sobre as percepções dos entrevistados a respeito destas etapas iniciais dos projetos.

#### 4.1.2.1 Elaboração do *briefing*

Um dos pontos no qual houve divergência entre os entrevistados foi a respeito da elaboração do *briefing*. Para três dos designers entrevistados, depois de testarem diversas formas de interação com clientes MPEs, a melhor encontrada foi enviar previamente um questionário de *briefing* que é preenchido pelo cliente e se torna a base para a construção do orçamento. A vantagem percebida é que o cliente pode, dentro do seu tempo, pensar a respeito de cada pergunta e elaborar uma resposta mais completa do que quando questionado em uma reunião presencial. Outra vantagem percebida é a redução de horas de projeto, pois o cliente terá que pensar sobre as informações do *briefing* antes de levá-las para discussão com os designers. Depois que os designers recebem este questionário preenchido, eles elaboram e enviam a proposta comercial. Uma vez assinado o contrato, a equipe analisa o que o cliente preencheu e elabora um *contra-briefing* (ou, para alguns entrevistados, *debriefing*) a ser apresentado na primeira reunião, mostrando o entendimento do designer

---

<sup>10</sup> Cabe ressaltar que Baxter (2005) é autor de metodologia de projetos de design de produtos.

sobre as informações dadas, e um aprofundamento com base em pesquisas breves feitas de forma online. Para alguns, em projetos de baixo orçamento, este *contra-briefing* já é o momento no qual se propõe o conceito da marca. Nas palavras de um dos entrevistados,

*"Tem clientes que nos dizem: "fez toda a diferença ter que responder esse questionário, porque eu nunca tinha parado para pensar sobre isso e aí, agora, eu consegui colocar isso no papel". (...) É mais confortável ele parado em casa, podendo pensar. Ele pesquisa, ele vai atrás, ele pergunta para a mulher: "que tu acha sobre isso". Eles discutem, sei lá. E aí, ele escreve. Para a gente, é um documento bem importante".*

No caso de um destes entrevistados, o questionário de *briefing* tem a forma de um formulário *online* que pergunta desde o nome da marca até aspectos de posicionamento da empresa. Além disso, o formulário tem uma área mais conceitual, para que o cliente já comece a pensar e a responder perguntas sobre a personalidade da marca. O designer considera que, mesmo que o formulário online não permita uma interação mais próxima com o cliente, sua vantagem é criar um registro de todas as respostas, ideias e comentários que o cliente tem a fazer. Para ele,

*"Esse typeform é uma etapa inicial para facilitar o orçamento, facilitar o entendimento do projeto, características básicas. Um documento que a gente possa consultar, textualmente, os dados do cliente e da marca. (...) A gente pergunta no formulário se já possui nome de marca. (...) Se a sua marca fosse uma pessoa, quem seria. E se fosse um animal? Também perguntamos sobre consumidores, público alvo, faixa etária e tal."*

Como contraponto, para a maioria dos designers entrevistados o *briefing* deve ser necessariamente feito de forma presencial, no próprio escritório, pois assim cria-se uma interação mais forte com o cliente, e ele já pode tirar dúvidas, conhecer o designer e o escritório, e explicar verbalmente coisas que ele não conseguiria expressar na escrita. Neste caso, algumas ferramentas podem ser utilizadas como auxiliares na tomada de informações. Um dos designers já tentou utilizar formulários online, mas acredita que as respostas foram muito vagas e de pouca utilidade para as etapas posteriores do projeto. Para ele,

*"Um formulário, por exemplo, é uma coisa que a gente já tentou fazer, só que o cara não é da escrita, entendeu? O cara é da comunicação via voz, sabe? Então, não adianta a gente querer exigir do cara uma coisa que ele*

*não vai fazer bem. Então, vai ficar um briefing raso, ele tem preguiça de escrever, possivelmente, e a gente vai ficar sem informação."*

Sendo esta conversa feita pessoalmente, os entrevistados destacaram a importância do registro por escrito, pois é a partir da informação gerada no *briefing* que o projeto se inicia (no caso do envio do questionário, este registro ocorre no arquivo). Os entrevistados consideram que o *briefing* é um conjunto de informações que define o direcionamento do projeto, e por isso deve ser verificado e validado com o *contra-briefing*. Conforme um entrevistado,

*"eu vejo que as pessoas têm claro o que elas querem, mas, muitas vezes, elas chegam com uma ideia um tanto vaga, um briefing um tanto vago. Eu acho que a gente acertou quando começou a fazer de-briefing. Tu me pediu isso, agora vem cá, tira minhas dúvidas aqui, é isso mesmo? Não é isso?"*

É nítido que, na visão dos entrevistados, o *briefing* é um momento chave para o projeto de clientes MPes, já que além da tomada de informações se podem dar os primeiros passos para a fase de definição do conceito da marca. Considerando que o tempo é um fator crítico nestes projetos, a otimização das ações destas fases traz benefícios para o projeto como um todo. Quanto mais clara for a transferência de informações e percepções do cliente para o designer, mais assertivo se torna o *contra-briefing* e as etapas decorrentes do projeto.

#### 4.1.2.2 Imersão

A imersão se refere às etapas de exploração, pesquisa e análise de dados feitas após o *briefing*. Para alguns entrevistados, esta etapa é percorrida ao lado do cliente, de forma que ele possa contribuir com informações que não foram explicitadas no *briefing*, e possa pensar junto sobre as características desejadas para a marca. Quando é feito desta forma, os designers tentam usar estratégias para ajudar o cliente a verbalizar seus pensamentos e percepções do seu negócio: alguns realizam workshops com o cliente, nos quais aplicam *brainstorm* e outras técnicas de ideação para incentivar o cliente a expressar suas ideias e a pensar sua marca juntamente com o designer; outros realizam reuniões de discussão; outros, ainda, solicitam "temas de casa" para o cliente, para que este possa dedicar algum tempo a investigar mais sobre seu negócio e trazer suas percepções. Para os entrevistados, é consenso que esta etapa é essencial para o projeto, mas muitas vezes este valor não é percebido pelo

cliente – segundo o entrevistado do escritório 4, que tem na sua metodologia uma etapa de imersão e formação de imagem,

*“É onde eu vou conhecer bastante o cliente. Às vezes a pessoa diz: "ah, mas eu não quero essa etapa", para deixar o orçamento mais baixo, por exemplo. Eu digo que eu não tenho como fazer então. Essa etapa não tem como tirar. Eu posso tirar outras. Mas essa etapa é onde eu conheço o universo do cliente e da marca, é onde a gente faz pesquisa, conversa, faz algumas dinâmicas para entender o cliente. Não tem como desmembrar.”*

Os designers apontam esta etapa como um momento de aprofundamento do universo da marca, da visão do cliente e da visão do mercado. Considerando-se que o cliente MPes muitas vezes reflete a si mesmo na construção da marca, entender este cliente é necessário para um bom andamento do projeto. Para outro entrevistado,

*“A reunião de imersão eu divido em duas etapas: uma é o campo interno e a outra o campo externo. O campo interno é tudo que tá dentro de ti, assim, coisas da tua vida, o que tu gostaria, das tuas experiências, o que tu já viu, o que tu já pensou. E a outra parte, no campo externo, que é o mercado. Então, o que a gente faz? Pesquisa desk, a gente chama grupos de pessoas pra trocar ideias, faz questionário online. Busca, então, fora do cliente. A gente já fez degustação, visita ponto de venda. Então, depende do universo daquele cliente, o que ele quer, o que ele está desenvolvendo.”*

Já para outros escritórios esta etapa é feita internamente, sem envolvimento do cliente. Neste caso, ao fim da etapa o cliente é chamado para uma apresentação com os resultados da pesquisa, para que seja feita uma validação. Segundo um dos entrevistados,

*“Entender mercado, entender público, entender a própria empresa mais a fundo, olhar todos aqueles documentos, pesquisar referências, às vezes fazer umas prototipagens. Daí a gente apresenta. Isso aqui foi o que a gente entendeu. É isso aqui mesmo? Esses aqui são os diferenciais de vocês? Que vocês entendem, pelo menos. Esses são os valores? É para isso que vocês querem? Porque daí a gente já vai validando com o cliente, conforme a gente vai entendendo o negócio dele. Então, essa parte é entrar no universo dele e dizer: olha tudo que eu aprendi do teu negócio, que tu acha? Olha tudo que teus concorrentes falaram. Olha aqui o que o mercado está fazendo, e o que tu pode fazer.”*

Uma vez validada essa apresentação – que para alguns designers, consiste no *contra-briefing*, inicia-se uma etapa de definição do conceito da marca.

#### 4.1.2.3 Conceito

A formulação do conceito não é uma etapa clara dentro do processo percorrido pelos designers entrevistados. Esta etapa acontece em decorrência do *briefing* e da imersão, mas não parece ter um ponto claro de início e fim. O conceito da marca é a síntese de toda a pesquisa feita no projeto, e vai guiar a criação dos materiais tangíveis da marca (PÉON 2007; WHEELER, 2012). Considerando os projetos realizados para clientes MPEs, a maior parte dos escritórios entrevistados se apropria das informações do *briefing*, realiza uma etapa de pesquisa com base nestas informações – sendo que esta pode abranger levantamento de concorrência, pesquisa de similares, pesquisa com o público, etc. – e gera um *contra-briefing* que já traz a proposição de conceito da marca. Em projetos mais longos, o *contra-briefing* é especificamente uma etapa de validação, e o conceito é definido após uma etapa mais longa de pesquisa e aprofundamento. Para nove dos dez entrevistados, inicia-se o desenho efetivo da identidade visual da marca somente após a aprovação do conceito apresentado ao cliente. Somente um dos escritórios indicou que em projetos de curta duração, prefere apresentar o conceito já seguido de uma proposta de identidade visual.

Após definido o conceito da marca, este é apresentado ao cliente de diferentes modos por cada escritório entrevistado, mas sempre combinando técnicas mistas: palavras-chave, painel semântico, mapa de essência da marca, vídeo, música, manifesto, mapa-mental, narrativas. É consenso que se deve levar o cliente a uma máxima imersão para que ele possa sentir o clima proposto para a marca, e por isso os entrevistados dedicam atenção especial no momento de apresentação do conceito. Em função disso, para os entrevistados a apresentação do conceito é uma etapa a ser cumprida de modo presencial. Porém, percebe-se que os entrevistados não seguem um padrão de apresentação do conceito – a cada projeto, a combinação de técnicas é refeita, conforme a necessidade.

É possível identificar, entre os entrevistados, diferentes níveis de profundidade de elaboração do conceito da marca. Não se pode afirmar que os conceitos apresentados de forma mais profunda e complexa são aqueles elaborados pelos escritórios com mais tempo de mercado (e conseqüentemente, com mais experiência), mas sim, pelos escritórios nos quais os designers transitam mais entre outras áreas, agregando a esta etapa conhecimento vindos do

marketing, da psicologia, da comunicação. Esta característica multidisciplinar também parece ter influência nas ferramentas escolhidas e adotadas durante o projeto.

#### 4.1.3 Ferramentas adotadas ao longo do processo

Nos projetos de construção de identidade de marca, os entrevistados afirmaram que utilizam ferramentas principalmente nas etapas iniciais do processo, mas que dificilmente conseguem usar estas ferramentas em projetos de curta duração. A utilização destas ferramentas demanda tempo, e normalmente clientes de micro e pequeno porte contam com verba limitada, que não suporta um grande número de horas de projeto. Em função disso, muitas vezes estas ferramentas são utilizadas de forma adaptada. Para um dos entrevistados,

*"Quanto mais o cliente puder e estiver disposto a pagar e tiver mais tempo, a gente pode implementar mais ferramentas. Ou fazer análises mais profundas. Mas isso nem sempre é possível."*

Quando questionados sobre quais as ferramentas utilizadas, os designers citaram um número pequeno de ferramentas que são aplicadas em diferentes momentos do processo, com diferentes objetivos. Algumas destas ferramentas são utilizadas conjuntamente com o cliente, enquanto outras são utilizadas apenas internamente. Todas as ferramentas citadas são utilizadas nas fases de Investigação e Criação, sendo que a sub-etapa com maior concentração de ferramentas é a Imersão, na qual foram citados *brainstorm* estruturado, mapa da empatia, *moodboard*, definição de personas e jornada do usuário, além de técnicas de pesquisa como cliente oculto, entrevistas e pesquisa online. Também foram mencionadas ferramentas estratégicas como *business model canvas*, *golden circle*, análise SWOT e matriz de polaridades. Estas últimas ferramentas foram citadas especificamente pelos escritórios que atuam com design estratégico, mas mesmo estes afirmaram que, no caso de clientes MPEs, são raras as vezes em que o escopo do projeto permite esta aplicação. Todos os entrevistados explicaram que o uso destas ferramentas não é padrão – ele varia conforme o tempo de duração do projeto (que está diretamente relacionado ao orçamento disponível), a necessidade de mais informações além das trazidas pelo cliente, ou a necessidade de ferramentas que auxiliem na etapa de ideação. Para um dos entrevistados,

*"Análises swot, brainstorm, canvas... depende muito de projeto para projeto. Mas esses, só em projetos grandes. Em projetos pequenos a*

*gente não chega nisso. São só reuniões que a gente faz e define toda a informação."*

Tratando-se especificamente de projetos para micro e pequenas empresas, ficou evidente que o uso de ferramentas é raro, mas quando é usado no processo, é voltado a auxiliar o cliente a pensar sobre seu próprio negócio, e a transmitir ao designer as suas informações e percepções. Para os entrevistados, nos projetos para clientes MPEs há menos tempo para exploração, por isso a tomada de informações precisa ser mais direcionada – e então, as ferramentas são importantes. É visível que a ferramenta é utilizada como um apoio para direcionar a conversa com o cliente, de modo a facilitar a obtenção de informações e a exploração do negócio. Segundo um entrevistado,

*"esse cara tem muita coisa na cabeça, ele tá tocando o negócio dele, e a vida dele é o negócio dele. Então, tem que ter uma habilidade muito grande para conseguir extrair a informação desse cara. (...) A gente acaba usando essas ferramentas exatamente para organizar a cabeça dele naquilo que ele realmente precisa, entender o que ele pensa, para aí sim chegar em um bom briefing de projeto."*

Ainda, para outro designer,

*"Normalmente o cliente não consegue preencher um briefing. (...) A gente foi entendendo, naturalmente, que sejam os clientes que querem fazer projetos maiores ou clientes menores, eles têm uma dificuldade de expressar seu negócio, suas ideias. Eles trazem muito para o produto. (...) O que ajuda é conversar muito, tentar entender o que o cliente pensa, mas não consegue expressar."*

É interessante notar que foram os entrevistados em escritórios de design com menos tempo de mercado que afirmaram utilizar com mais frequência ferramentas que possuem uma estrutura tangível e pré-definida (como *business model canvas*, ou mapa da empatia, por exemplo). Os escritórios com mais tempo de mercado, possivelmente por já terem utilizado estas ferramentas repetidas vezes, por perfil dos designers, parecem ter internalizado e diluído as ferramentas dentro do próprio processo, de modo a lidarem com as informações sem um apoio visual. Outra possibilidade é que os designers com mais tempo de mercado – e com mais tempo desde sua formação acadêmica – estudaram em um período no qual este tipo de

ferramenta ainda não era abordado. De qualquer forma, para que a aplicação destas ferramentas seja eficiente, a participação do cliente se mostra fundamental.

#### 4.1.4 Envolvimento do cliente ao longo do projeto

Apesar de concordarem que a participação do cliente é essencial, percebeu-se entre a maioria dos designers certo receio de que o cliente tente influenciar o processo de criação, e acabe distorcendo as intenções do projeto. Dentre os entrevistados, é consenso que a participação do cliente deve ocorrer nas etapas iniciais, fornecendo informações de *briefing*, cocriando e auxiliando no processo até a elaboração do conceito. Porém, os designers entendem que após a concordância sobre o conceito da marca, a etapa de criação deve ser do designer, sem interferência direta do cliente. Em síntese, a participação do cliente é importante nas etapas iniciais de *briefing* e imersão, mas indesejada a partir da etapa de criação. Segundo um entrevistado,

*"Tem cliente de tudo que é tipo. Tem clientes que entregam o projeto, que confiam no trabalho e não fazem questão de se envolver. Mas tem o cliente que quer se envolver, e o designer tem medo disso, e com razão, às vezes. Mas aí o designer tem que ter tato, tem que estar preparado para lidar com o cliente. Tem que pegar pela mão, explicar... o designer tem que ser um pouco psicólogo, um pouco mãe."*

Percebe-se que os designers mais jovens têm mais interesse nesta participação ativa do cliente no processo, inclusive introduzindo ferramentas para apoiarem a comunicação. Um designer citou que os clientes usam o aplicativo móvel WhatsApp para fotografar e enviar referências, enquanto outro utiliza o aplicativo móvel Snapchat para atualizar o cliente sobre o andamento do projeto. Para um destes entrevistados,

*"Tem os que criam um distanciamento... envia o briefing por email, e parte para a criação. Mas aí há um distanciamento, pra tentar que o cliente não interfira no projeto... mas, meu, o projeto é dele! O remédio é passar segurança para o cliente, e a gente faz isso explicando cada etapa. Isso baixa a ansiedade, faz com que ele se sinta (e seja) parte do projeto."*

Os clientes MPEs parecem demonstrar mais disposição a participarem do projeto do que as médias e grandes empresas, possivelmente por estabelecerem uma relação mais

próxima com a marca que está sendo criada. Em função disso, alguns entrevistados afirmaram que tentam, aos poucos, modificarem seus processos de forma a permitir uma interação maior do cliente, mas ainda dentro das etapas iniciais do processo.

#### 4.1.5 Dimensões da identidade de marca abordadas nos projetos

Ainda como parte das entrevistas, questionou-se os entrevistados sobre o quanto costumam considerar as três dimensões da identidade de marca nos seus projetos de construção de identidade. Para todos os entrevistados, a dimensão visual é sempre desenvolvida em seus projetos, apenas tendo variação nos elementos da identidade. Já a dimensão verbal é menos frequente, pois a maioria dos clientes já traz definido o nome da sua marca, e em poucos casos chega-se a explorar narrativas da marca que possam definir um *storytelling*. Por fim, a dimensão sensorial é explorada raramente e de modo informal, pois não está diretamente inserida nas metodologias de projeto dos escritórios de design entrevistados, e não faz parte da rotina dos projetos da mesma forma que a dimensão visual. Somente dois escritórios informaram que já incluíram a dimensão sensorial nos seus projetos de construção de identidade de marca. Para um deles,

*"(...) Então, eu ainda entendo que foi uma coisa muito básica. A gente não chamou nenhum profissional para isso. A gente descrevia como é que deveria ser o som da marca. (...) O cheiro, eventualmente. Pra algumas a gente descreve materiais. Essa marca é mais rústica, então ela pede pedra, madeira, chapa de aço aparente. A gente descreve como é que ela se materializa. E como é que a gente fazia isso? Pela persona. Se a persona dessa marca é atriz ou o ator Fulano de Tal, o que ele escuta? O que ele escuta é o que tem que tocar na loja, entendeu? Mas a gente não tem o ferramental, como eu te falei, para entregar algo muito mais palpável."*

Com exceção deste entrevistado, todos os demais afirmaram que já pensaram que seria interessante incluir a dimensão sensorial nos projetos, mas nunca houve oportunidade de fazê-lo. Para eles, isso precisaria acontecer de forma estruturada na metodologia, mas tomaria mais horas de projeto.

*"É mais uma coisa para cobrar, mais uma coisa para o cliente achar que o cara está só querendo tirar dinheiro. Claro que eu acho que isso está dentro do universo do branding, está dentro do universo da marca, só que para os clientes que a gente trabalhou até hoje, não vi nenhum que valorizava isso. Teria que ser inserido mais como recomendações..."*

Os designers entrevistados entendem que, ao fim do projeto, as especificações definidas para a identidade da marca já devem dar indícios de como seria o cheiro ou o som da marca, por exemplo, já que a identidade da marca é pensada de forma global, para que possa ser traduzida e materializada em elementos específicos. Porém, entendem que não caberia a eles criar o som, ou desenvolver o cheiro – o projeto de design definiria o universo da marca, para que uma empresa terceira pudesse desenvolver de fato um perfume, trilha sonora, jingle etc. É consenso que o projeto de construção de identidade de marca é uma etapa anterior e que cria as bases para esta materialização. Para um dos entrevistados,

*"Nem me arriscaria. Com certeza, eu chamaria uma empresa especializada nisso, para trabalhar em parceria. Porque eu acho que o que a gente define, é mais básico, entende? Essa empresa provavelmente teria que ler o meu brand book para saber que cheiro escolher. (...) Porque o que eu tenho que fazer é definir tão bem essa persona e essa identidade, no meu brand book, que ele consiga definir um cheiro que é a cara desse cliente. E que o cara que vá fazer a parede da loja, ou ambientação da loja, também consiga ler aquela informação e interpretar aquilo de uma forma coesa. Ou seja, o que a gente faz, eu acho, que é um pouco anterior. Mas é uma construção mais conceitual."*

Mesmo assim, os designers entrevistados entendem que incluir mais facetas da identidade de marca em seus projetos resultaria em entregas mais completas, porém para que não precisassem incluir novas etapas na fase de criação, poderiam explorar aspectos sensoriais da marca não de forma propositiva ao fim do projeto, mas de forma exploratória na etapa de *briefing*. Ou seja, junto ao cliente, poderia-se explorar questões como que tipo de som representa melhor a marca, que cheiro teria a marca se ela fosse um perfume etc.

*"Não é uma coisa que a gente já trabalhou. Mas, se tivesse um cheiro, como é que seria? Isso poderia se fazer. A gente costuma fazer outras perguntas. Se fosse uma personalidade, quem seria? Se fosse um animal, que animal seria? A gente usa muito o termo "voz da marca". Qual é a voz dessa marca? É um outro jeito de falar como ela é. Ela fala de um jeito doce ou ela se expressa de um jeito mais arrojado? Então, encontrar palavras que traduzam a postura."*

O fato dos designers se preocuparem em acrescentar etapas de projeto que poderiam acarretar em aumento do número de horas mostra que projetos para MPEs apresentam limitações importantes a serem consideradas. Estas limitações foram mencionadas ao longo das entrevistas, e são exploradas na seção a seguir.

#### 4.1.6 Limitações dos projetos para MPEs

Tratando-se dos projetos de construção de identidade de marca para MPEs, a grande e maior dificuldade citada pelos designers entrevistados é referente a conseguir encaixar um processo completo e aprofundado ao orçamento limitado do cliente. De fato, segundo dados do Sebrae (2017), o Brasil só fica à frente do México e da Índia, quando se trata do valor médio investido pelos Empreendedores Iniciais (US\$ 1.401), contra, por exemplo, Itália e Alemanha, onde este valor chega a US\$ 32,9 mil e US\$ 43,4 mil. No país é elevada a proporção de adultos envolvidos com o empreendedorismo, porém, a capacidade de investimento inicial destes é baixa (SEBRAE, 2017), e os designers entrevistados percebem que este fato atinge diretamente a concepção dos projetos. Principalmente entre os entrevistados que atendem somente empresas médias, pequenas e micro, priorizar quais etapas são mais necessárias e quais podem ser cortadas é desafiador – e há concordância em que o projeto ideal não teria estas fases cortadas, mas o projeto completo não encaixa no que o cliente pode ou está disposto a pagar. Trabalhar com MPEs exige que se compacte o processo, sem deixar etapas importantes de fora. Segundo um dos entrevistados,

*"Havia um gap bem grande entre o que a gente estava entregando para o cliente - em termos de nível de trabalho - e aquilo que a gente recebia. Tem um gap grande aí. Isso é uma das experiências recentes que eu tive: como pagar a conta dessa metodologia toda, que teve um grande investimento."*

Para alguns dos entrevistados, ter as etapas realizadas de forma presencial agrega muito para o projeto, pois as interações com o cliente são mais ricas. Porém, a maioria dos entrevistados já tentou reduzir número de horas de projeto reduzindo o número de reuniões presenciais, ainda que sejam claras as desvantagens dessa decisão. Um dos entrevistados afirma, por exemplo, que tenta ao máximo fazer envio de arquivos e *checkpoints* de forma *online*, pois assim consegue viabilizar os projetos. Para ele,

*"Uma coisa que a gente estuda muito e acredita é automatização. Claro que a gente acredita no contato humano, que tem coisas que só consegue extrair em uma conversa, mas como nossos clientes são pequenos e, naturalmente, o atendimento já demanda muito, a gente tenta minimizar o máximo possível os contatos que não vão ajudar o projeto."*

É visível que há certa frustração por parte dos designers em querer entregar mais para o cliente, mas ter que limitar a entrega para viabilizar o projeto. Por isso percebe-se que a metodologia adotada deve necessariamente flexível e modulável, assim como as ferramentas que serão utilizadas em cada etapa. Principalmente os entrevistados com menor tempo de mercado se mostraram aborrecidos em não conseguir desenvolver o projeto da forma que gostariam. Para um deles,

*"Eu acho que muitas coisas que a gente aprende na faculdade, várias ferramentas de inovação, de empatia, vão funcionar na medida em que o projeto comporta isso. No sentido, assim, de toda uma experiência e um cuidado que a gente aprende sobre metodologia e etapas, que o orçamento não comporta."*

Ainda por questões de otimização do tempo, os entrevistados concordam que as etapas iniciais são essenciais para o projeto. Quando mais completo for o *briefing* e as etapas anteriores ao conceito, e quanto mais clara for a comunicação entre o designer e o cliente, menores as chances de retrabalho no projeto. E nos casos de projetos para MPEs, as horas de projeto, já curtas, não podem ser extrapoladas. Na visão de um dos entrevistados,

*"A nossa maior atenção hoje, está justamente nessa parte inicial, sabe? De briefing e contra-briefing. A gente não quer mais apresentar a proposta comercial e depois o negócio se torna maior. Nem ter trabalho dobrado porque a informação não ficou clara."*

Outra limitação dos projetos para MPEs, ainda por questões de tempo e limitação de orçamento do cliente, se refere à parte estratégica que antecede a construção da identidade da marca. Os entrevistados concordam que raramente os clientes trazem completas as informações do modelo de negócio, mas que nem sempre se consegue incluir uma etapa estratégica no projeto. Em muitos casos, a identidade da marca é criada, e algum tempo após a empresa estar atuante – e já consolidada – o cliente retorna para rever questões estratégicas. Para um dos designers,

*"Quando a gente precisa fazer a parte estratégica... é difícil uma micro empresa pagar por isso. (...) Não raro, as horas de planejamento seriam maiores do que as horas de projeto de identidade da marca. (...) Então, pesa para o cliente, fica caro para um cliente pagar por isso. Pra uma micro empresa é muito difícil. Já um cliente maior, paga."*

Os entrevistados também citaram como obstáculo dos projetos a informalidade das relações entre clientes e designers. Possivelmente em função da relação emocional que a maioria dos clientes tem com sua marca, estes costumam se tornar mais próximos do designer e estabelecer uma relação mais pessoal, o que muitas vezes prejudica a objetividade do projeto. Neste quesito, os entrevistados tentam tornar alguns processos mais formalizados, como a assinatura do contrato, o registro do *briefing*, o registro de concordância com o conceito da marca apresentado, por exemplo.

Por fim, os aspectos limitantes se estendem para as etapas finais. Se tratando das MPEs, é bastante comum que o próprio cliente passe a gerenciar sua marca após o término do projeto. Trata-se de um perfil de empresa com equipe muito reduzida, e na grande maioria dos casos não há um responsável especificamente pela gestão e comunicação da marca. Um dos entrevistados entende que:

*"Esse cara tá cuidando de tudo, ele tá cuidando do produto... ele tá preocupado com a gestão financeira, ele tá preocupado também com o filho, com a mãe... às vezes no mesmo ambiente do trabalho. Esse é o público que a gente tá falando. O micro e pequeno empreendedor tem uma complexidade altíssima, por estar tudo no mesmo pacote. A grana de empresa, em vez de ser reinvestida, às vezes é usada para pagar a escola das crianças. Então o designer tem um papel fundamental de ninja, de instrumentar esse cara, e ainda cobrando um valor viável... é difícil equalizar."*

Os entrevistados afirmam que grande parte dos projetos para MPEs acaba prejudicada, pois o cliente deixa de seguir as orientações do manual de identidade da marca. Isso parece ser mais provável em projetos nos quais o cliente entregou todas as decisões para o designer, e não se envolveu no processo. Em projetos nos quais o cliente acompanha e se envolve mais, ele passa a ter uma compreensão mais clara do universo da sua marca e da importância de se manter os padrões definidos no projeto.

*"É a maior decepção desse tipo de projeto. É a maior decepção. É o que mais deixa a gente chateada, nesse processo, é que geralmente eles pegam a marca e fazem o que eles querem. E, geralmente, eles nem levam em consideração muito o conceito, enfim, o que tu pensou. (...) Mas quanto mais eles participam do projeto, menos chances de acontecer isso. Não é que eles vão entender sobre gestão da marca, mas eles despertam para isso."*

As limitações aqui apresentadas são considerações gerais do processo, mas são importantes ao se pensar formas de otimização de quaisquer etapas. Como contraponto ao resultado destas entrevistas, verificou-se a percepção de empresários de micro e pequenas empresas sobre o mesmo processo, cujos resultados apresenta-se a seguir.

## 4.2 Entrevistas com micro e pequenas empresas

Para que se pudesse compreender também a visão dos clientes MPEs sobre como ocorrem os projetos de construção de identidade de marca, foram entrevistadas micro empresas que recentemente passaram por este processo junto a escritórios de design. Foram contatadas 14 MPEs de Porto Alegre, e realizadas as entrevistas com dez das contatadas. A escolha das empresas ocorreu por conveniência, buscando-se diversidade de áreas, variação entre Empreendedores Iniciais e Empreendedores Estabelecidos e de oferta de produtos ou serviços.

### 4.2.1 Micro e pequenas empresas entrevistadas

Dentre os entrevistados, percebeu-se dois perfis de empresários: aquele que sonhou muito tempo em abrir seu próprio negócio, depositou esforços e criou uma relação afetiva com sua empresa, e por isso estabelece uma relação emocional também com o designer e o projeto da sua marca, e aquele que é mais prático e objetivo, e vê seu negócio apenas como mais uma fonte de renda (possivelmente por não se tratar do primeiro negócio do empresário). A relação com o designer difere, nestes dois casos, e difere também o grau de envolvimento do empresário no projeto. Dos dez entrevistados, o primeiro perfil se destaca – oito dos entrevistados se mostraram desta forma. Segundo um deles,

*"Tu não pode ser só razão quando vai montar um negócio. Eu acho que tu tem que ter muito coração. Eu pensei nesse negócio como o negócio da minha vida. "*

Os entrevistados são de diferentes áreas de atuação (Figura 38), e desenvolveram o projeto de suas marcas no início da trajetória da empresa. Optou-se por entrevistar empresários que tivessem fundado suas empresas há mais de um ano, para que se pudesse ter uma visão também sobre a gestão da marca neste período, porém, ainda dentro da classificação do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), de Empreendedores Iniciais (EI –

aqueles que, nos últimos 12 meses, realizaram ações visando ter um negócio próprio ou têm negócio próprio com até 3,5 anos de operação) – e Empreendedores Estabelecidos (EE – aqueles com um negócio com mais de 42 meses de operação). As empresas selecionadas também diferem em tempo de mercado e tamanho da equipe – todas possuem menos de nove funcionários, caracterizando MPEs.

	Equipe total	Tempo de mercado	Área de atuação	EI	EE
MPE 1	3	4 anos	Alimentação		x
MPE 2	4	2 anos	Arquitetura comercial e residencial	x	
MPE 3	4	3 anos	Indústria de bebidas	x	
MPE 4	3	3 anos	Educação	x	
MPE 5	2	4 anos	Saúde		x
MPE 6	5	4 anos	Estética		x
MPE 7	5	3 anos	Alimentação	x	
MPE 8	2	1 ano	Saúde	x	
MPE 9	3	2 anos	Psicologia	x	
MPE 10	4	4 anos	Consultoria		x

Figura 38: Micro e pequenas empresas entrevistadas  
Fonte: da autora

#### 4.2.2 Momento e motivação para a realização do projeto

Todos os entrevistados procuraram um escritório de design para desenvolver o projeto de identidade de marca logo no início da abertura da empresa, pois sentiram a necessidade de uma representação gráfica da sua marca – e foi especificamente este motivo que os levou a procurar um designer. Um dos empresários citou, inclusive, ter percebido essa necessidade quando teve que pensar na fachada da loja. Segundo ele,

*"Eu precisava de um logotipo no início, precisava de alguma coisa para começar botar em material gráfico impresso, daí eu criei um template que eu que fiz a mão, assim, no Power Point, porque eu precisava e não tinha dinheiro na hora para contratar um designer. Eu não sabia com quem fazer, ia demorar muito tempo. Não era minha prioridade, eu fiz um. Meio tosco, óbvio! Mas é assim. Mas a ideia, mais ou menos, o conceito, eu já tinha. "*

Uma vez que já vinham planejando sua empresa há certo tempo, quando procuraram o escritório de design estes empresários já tinham uma ideia pré-estabelecida. Mesmo sem a intenção de chegar a uma solução final, quase todos tentaram criar algo por conta própria, antes de procurar o designer. Os únicos clientes que não fizeram este exercício foram aqueles que não manifestaram uma relação emocional com suas marcas. Para um dos entrevistados,

*"Eu sabia exatamente o que eu queria, mas eu queria que alguém colocasse no papel para mim, eu nunca fiz esse tipo de trabalho."*

Tratando-se do nome da marca, todos os entrevistados já o haviam definido previamente antes do projeto. Durante a conversa, quando questionados sobre porque não teriam deixado para decidirem o nome da marca junto com o designer, a maioria dos empresários demonstrou desconhecimento quanto a esta área fazer parte das atividades relacionadas ao projeto. Um dos entrevistados chegou a afirmar que "passou horas fazendo *brainstorm* para criar o nome da sua marca", porque queria chegar a uma palavra que lembrasse o produto e os valores da empresa.

Em todos os casos, o interesse em contratar um escritório de design se limitava a uma perspectiva técnica – ou seja, procuravam um profissional que "colocasse no computador" as ideias já estabelecidas. Para os empresários, estava muito claro o posicionamento da sua empresa e a ideia do que imaginavam como identidade visual. A intenção era somente desenvolver a assinatura visual e materiais gráficos, com base nas ideias já concebidas. Foi possível perceber que a abertura da empresa foi um momento delicado para todos os entrevistados, e neste momento a preocupação maior era com questões burocráticas ou práticas do negócio. Para um dos empresários, na abertura da loja ele teve interesse somente em suprir necessidades básicas de logotipo e cartão de visita, e somente um ano depois a empresa contratou uma designer para repensar a marca. Segundo outro entrevistado,

*"Eu, pessoalmente, ali no meio da obra e da montagem, nem pensei que eu precisava de uma marca... sinceramente, não pensei que eu precisaria contratar alguém para isso. Mas a minha sócia estava fazendo uma especialização e lá, como ela tinha contato com muitos outros colegas, perguntaram para ela onde a gente ia fazer o logo. Indicaram uma pessoa e tal. E daí ela veio me passar isso."*

Uma vez que perceberam a necessidade de contratarem um escritório de design, o principal critério de escolha foi relacionamento pessoal ou indicação de amigos ou familiares. Em todos os casos, não houve uma etapa de busca por escritórios – a decisão foi rápida, por já terem confiança no designer ou na pessoa que o indicou. Para um dos entrevistados,

*"Então vamos contratar alguém que eu conheço, que eu sei que é bem eficiente'. Porque, por mais que indique, às vezes a gente não conhece, não é? Então, foi aí que a gente escolheu ela e eu achei o processo todo maravilhoso. Eu me surpreendi, porque eu não tinha ideia da necessidade. E depois que a gente foi passando pelas etapas e tal que foi realmente bem legal."*

As expectativas dos empresários giravam em torno de uma identidade visual que atendesse as necessidades de aplicação em fachadas, cartões de visita, etc. Os projetos desenvolvidos foram voltados à construção da identidade da marca, mas não foram feitas pesquisas prévias aprofundadas referentes ao público-alvo e ao mercado – foram basicamente construções com base nas informações trazidas pelos empresários. É interessante observar que, passado algum tempo do projeto, os empresários sentiram a necessidade de desenvolver um plano estratégico para a empresa, mas não acham que este plano deveria ter sido feito quando fizeram o projeto de identidade de marca. Ao demonstrarem este sentimento, apenas três afirmaram que voltaram a procurar o escritório de design para isso – os demais ainda não sabem quem poderiam procurar para o desenvolvimento deste plano. Todos os entrevistados entendem que, na época da abertura da empresa, ainda não havia maturidade para um projeto mais completo e aprofundado.

#### 4.2.3 Metodologia e etapas do projeto

Apesar de não relatarem todos os detalhes da metodologia, os empresários descreveram etapas semelhantes às informadas pelos escritórios de design. Em linhas gerais, as etapas compreendidas pelos empresários foram reunião de *briefing*; reunião de imersão, apresentação da pesquisa; apresentação do conceito; apresentação da identidade da marca; desenvolvimento das aplicações e entrega.

O momento no qual mais se envolveram foi o início do processo, quando participaram de reuniões de *briefing* e de imersão. Nestas reuniões, os empresários apresentaram para os designers as suas ideias, percepções do negócio e do projeto, e levaram referências visuais. Também os designers apresentaram *moodboards*, cenários e referências visuais para explicar e

exemplificar ideias. Essa prática foi considerada positiva, pois assim as ideias de ambos os lados foram transmitidas. Para um entrevistado,

*"Passaram muito em fotos, teve algo do tipo, sabe? Foi um negócio bem conceitual e depois foi se concretizando. (...) Eles traduziram para imagens aquilo que a gente tinha falado que era o conceito da marca. Aí depois, eles já mostraram algumas outras marcas que eles achavam interessantes, e formam pedindo para a gente apontar: quais vocês gostam mais? Teve bastante referência visual."*

Para os empresários entrevistados, esta etapa poderia ter sido mais longa, pois gostariam de ter aprofundado as discussões sobre o projeto. Considerando-se a relação de afeto entre empresários e suas marcas que foi apontada nas entrevistas com os designers e percebida na conversa com empresários, é visível que as etapas iniciais têm valor emocional no processo, pois são os momentos nos quais os empresários têm a oportunidade de expor suas intenções com a marca. Seis dos empresários disseram que gostariam de ter participado mais, pois apesar de terem levado já suas ideias bem definidas, gostariam de ter conversado mais e se envolvido mais no processo. O motivo para não terem se envolvido tanto quanto gostariam foi falta de tempo e/ou pouca abertura por parte do designer. Para um dos entrevistados,

*"Olha, eu já tinha tudo muito definido. Eu já tinha tudo na cabeça. Na verdade, durante um ano eu fiquei pensando na minha marca. E eu queria explicar tudo isso pro designer."*

Após as reuniões de *briefing* e levantamento e análise de informações, foi definido o conceito da marca. Os empresários levaram muitas informações ao designer, e sentem que essas informações foram essenciais para o projeto. Em todos os casos, o conceito foi apresentado de forma bastante visual, com utilização de *moodboards*, paletas cromáticas, vídeo e palavras-chave, o que, para os empresários, foi essencial para entender a proposta da marca.

A etapa de criação não envolveu os empresários, e a apresentação dos resultados foi bem recebida por todos os entrevistados. Ao término do projeto, os clientes receberam todos os arquivos abertos e fechados. Um dos clientes não havia incluído o Manual de Identidade Visual no seu orçamento, e demonstrou sentir falta desse material, um ano depois. Porém,

mesmo tendo recebido os arquivos, somente seis das MPEs entrevistadas disseram que usam estes materiais, e somente quatro acreditam que entenderam e se apropriaram da identidade de suas marcas a ponto de conseguirem fazer sua gestão, tomando decisões sobre aplicações e comunicação. Mesmo assim, para eles a gestão da marca se limita a produzir materiais gráficos novos, como sacolas, adesivos, etc. Para um dos entrevistados:

*"Eu sinto que o que foi entregue é insuficiente, não na parte gráfica, mas na parte de comunicação eu acho insuficiente. Mensagens a serem passadas. Eu queria entender melhor como é o humor da marca, o clima, entende? Acho que isso, sim, foi insuficiente. A entrega é estática, ela não nos deu orientações para continuar criando em cima daquilo, eu acho. Tanto que parou."*

Os empresários entendem a importância da gestão da marca, mas afirmam que dentro de uma rotina turbulenta da micro e pequena empresa, é muito difícil que essa gestão possa ser feita. Um dos empresários mostrou completa descrença sobre manter vivo o projeto que foi criado pelos designers. Para ele,

*"Vou dizer, assim, eu acho que o pequeno empresário tem tanto problema para resolver, que isso aí é a última coisa. Eu não me lembro e não me preocupo hoje se a marca está de acordo com o que foi combinado. Honestamente."*

O empresário de MPEs, como alguém que assume simultaneamente diversas frentes da empresa, tem sentimentos conflitantes entre querer envolver-se mais no projeto, e ao mesmo tempo não poder fazer isso por ter pouca disponibilidade. Para os entrevistados, algumas dificuldades e limitações foram percebidas ao longo do projeto, expostas a seguir.

#### 4.2.4 Limitações e dificuldades percebidas

Mesmo se mostrando satisfeitos com a forma como o projeto ocorreu, a primeira dificuldade apontada foi em relação à comunicação: ter que explicar suas próprias ideias, e tentar entender as ideias passadas pelo designer foi um desafio. Para um dos empresários, a maior dificuldade no processo foi conseguir passar as informações para que o designer entendesse as suas intenções, pensamentos e desejos. Para outros, a dificuldade foi ter certeza de eles e os designers estavam alinhados, com a mesma percepção do projeto. Outro

entrevistado diz sentir que neste momento a humildade é essencial: o designer precisa ouvir o cliente e tentar entendê-lo, sem julgamentos. Para ele,

*"Acho que é muito importante numa pessoa que vai fazer um trabalho desses, ter a humildade de ouvir o outro. Porque tem muita gente, que eu vejo, que trabalha nessa área, que se acha o bambambam. Isso é uma coisa que, muitas vezes, é ruim, porque tu se afasta."*

Para outro entrevistado, o problema de comunicação não se limita a esta interação entre o designer e seu cliente. Ele pode ocorrer em diversas situações, pois está relacionado ao *background* de cada indivíduo. No caso dos projetos de design, ele precisa ser diminuído.

*"Eu acho que a gente, de uma forma geral, tem dificuldade de expressão. Dificuldade normal de seres humanos, não é? De expressar o que se quer e o outro entender a mesma coisa. Assim como teria com um engenheiro para desenvolver um projeto. E isso tem que ser melhorado, porque pode prejudicar o projeto."*

Outro ponto de dificuldade indicado pelos empresários se refere a pensar a estratégia da empresa antes do projeto de identidade da marca. Para eles, há o entendimento de que quando se está iniciando o negócio é importante que se façam várias definições relacionadas ao produto, ao público e ao posicionamento, por exemplo, mas há muitas preocupações práticas que inviabilizam um planejamento inicial mais cuidadoso. Ao contrário do que recomendam as boas práticas de empreendedorismo sobre as etapas de planejamento de uma empresa, o micro empresário sente que ele não tem tempo a perder, que precisa que o negócio esteja em andamento o quanto antes, e que precisa entender e sentir o funcionamento do mercado e da própria empresa antes de investir dinheiro em um processo de planejamento. A necessidade mais urgente é ter o mínimo necessário para abrir as portas do negócio, e só então, passado algum tempo, ele sente que pode reavaliar as decisões tomadas e ir mais a fundo na estratégia do seu negócio. Para um deles,

*"No início do negócio, isso é muito fluido. Não adianta tu fazer um mega planejamento, que tu vai gastar horas fazendo e nem sabe direito como é que tu vai aplicar, ou se vai funcionar. Quando tu está começando um negócio, tu tem que deixar o negócio andar um pouco. Ver se o teu produto vale a pena. Porque começar um negócio não é que nem os passos lógicos de desenvolver um plano de negócios. Na vida real as coisas acontecem de uma forma totalmente diferente. Tu tem uma ideia*

*e a ideia já deu certo e tu nem fez pesquisa com ninguém. Aí tu vai fazer a pesquisa, aí falta dinheiro. Tu precisa de um logotipo para ontem. As bolas estão todas no ar ao mesmo tempo. Tu precisa de uma coisa rápida, às vezes, entendeu? E é muito diferente do planejamento de marketing de uma empresa pequena de uma empresa grande, que já está estruturada, já tem seus produtos, já tem seus serviços, já sabe para onde é que vai, já existe há 15 anos."*

As entrevistas com os empresários confirmaram alguns pontos levantados nas entrevistas com os designers, e trouxeram pontos adicionais a serem considerados na construção do instrumento proposto nesta pesquisa. Vistos os relatos das entrevistas, é possível trazer alguns *insights* gerais para esta pesquisa.

### 4.3 Considerações finais sobre as entrevistas e insights para o instrumento

A partir das entrevistas com os escritórios de design, foi possível identificar alguns pontos chave mencionados pelos entrevistados, que influenciam direta ou indiretamente o desenho do *toolkit* proposto nesta pesquisa. Um dos pontos recorrentes se refere ao tempo – percebe-se que, tratando-se de projetos para MPEs, é indesejável que se agreguem tarefas ou etapas que aumentem as horas de projeto, que já são calculadas no mínimo possível para se tornarem financeiramente viáveis. Ao contrário: compactar ou otimizar etapas de projeto é relevante tanto para o designer quanto para o cliente, por interesses distintos – e isso ficou explícito em todas as entrevistas.

Além disso, percebeu-se que os entrevistados não percorrem sempre as mesmas etapas da metodologia, nem utilizam sempre as mesmas ferramentas nos projetos. O tempo e orçamento disponível para o projeto, a completude das informações já trazidas pelos clientes, a profundidade necessária para a pesquisa e o próprio perfil do cliente são fatores que influenciam a decisão por usar ou não determinadas ferramentas. Ainda, muitos dos entrevistados adaptam ou criam suas próprias ferramentas, deixando evidente que não há um padrão de uso. Sendo assim, qualquer instrumento proposto para o processo deve ter característica flexível, modulável e expansível. Percebe-se também que, apesar da divergência entre os entrevistados sobre assumir etapas de modo remoto ou somente presencial, a grande maioria acredita que as interações presenciais com o cliente são mais ricas e construtivas, e por isso acredita-se que o instrumento a ser criado deve ser prioritariamente material, para uso presencial. Mesmo assim, lembrando que o perfil do cliente MPE é de um empresário

multitarefa e por isso frequentemente estará com agenda cheia e com a atenção em outras coisas, seu uso deve ser simples, sem necessidade de longas reuniões para sua aplicação.

Vale considerar que as fases apontadas como mais importantes pelos entrevistados foram as etapas de *briefing* e de Imersão, nas quais a interação com o cliente é mais intensa, e por isso a comunicação deve ser clara e efetiva para uma boa tomada de informações e exploração do universo da marca. Estas fases de mostraram as etapas com maior oportunidade de utilização de um *toolkit*, de modo a se explorar ao máximo as dimensões da identidade de marca para que as etapas seguintes sejam otimizadas, e para que se evite retrabalho. Além disso, se mostra positiva a proposta de trazer para esta etapa uma abordagem que explore a dimensão sensorial como forma de incentivar o cliente a pensar sua marca e transmitir suas ideias, uma vez que agregá-las ao fim do processo exigiria mais horas e traria mais complexidade ao projeto dos designers.

É interessante observar que, passado algum tempo do projeto, os empresários sentiram a necessidade de desenvolver um plano estratégico para a empresa, mas não acham que este plano deveria ter sido feito quando fizeram o projeto de identidade de marca, pois entendem que ainda não havia maturidade para um projeto mais completo e aprofundado. Além disso, os designers reforçaram que raras vezes conseguiram incluir etapas estratégicas no projeto, e acabam percorrendo a etapa de criação com base nas informações trazidas pelos clientes e nas pesquisas de mercado que realizam de forma exploratória. Assim, entende-se que o instrumento proposto deve ter foco na exploração conjunta das variáveis relacionadas às três dimensões da identidade de marca que irão basear o conceito, sem abordar questões estratégicas. Ainda, uma vez que os designers entrevistados não foram consistentes em citar sempre as mesmas ferramentas e apontaram que seu uso é esporádico, entende-se que o *toolkit* não deve ser ampliado a outras ferramentas que não sejam diretamente relacionadas às três dimensões, mas deve ter um desenho flexível, que permita que o próprio designer utilize outras ferramentas de seu costume.

Por fim, percebe-se que os escritórios jovens parecem ter mais interesse em utilizar ferramentas nos seus projetos, mesmo que sintam dificuldades em otimizar o tempo para viabilizar o trabalho. Escritórios com mais tempo de mercado têm mais experiência, e por isso já aplicam as técnicas e ferramentas sem necessidade de um instrumento de apoio. Por isso, pensa-se o instrumento resultante desta pesquisa como facilitador da comunicação entre clientes e designer, mas também como elemento didático tanto para o cliente quanto para o designer.

## 5 CONCEPÇÃO

Este capítulo detalha a etapa de concepção do *toolkit*, realizada a partir do cruzamento de todas as informações coletadas anteriormente. São definidas premissas para elaboração do *toolkit*, bem como é realizada uma formulação preliminar e um protótipo de baixa fidelidade para a validação conceitual da próxima fase.

### 5.1 Premissas para a concepção do *toolkit*

Estudar os conceitos e metodologias propostas na literatura para cada dimensão da identidade de marca foi essencial para esta pesquisa, para que se construísse uma visão panorâmica sobre a teoria e sobre os processos já testados e publicados. Da mesma forma, compreender a visão dos designers, suas dificuldades e seus processos mais usuais foi relevante para se verificar como as três dimensões da identidade de marca se inserem na prática, e como um *toolkit* poderia auxiliar na comunicação com o cliente e na otimização do processo. Por outro lado, as entrevistas nas micro e pequenas empresas trouxeram a perspectiva dos empresários sobre o que buscam no projeto de construção de suas marcas, e o quando gostariam de e poderiam participar dele. Assim, com base nos resultados da coleta de dados, foi possível estabelecer premissas para a construção do *toolkit*, listadas a seguir:

- (a) *O toolkit deve ser flexível a ponto de se encaixar plenamente nas fases iniciais de quaisquer metodologias usadas pelos designers em seus processos de construção de identidade de marca.* Ao longo da coleta de dados, ficou evidente que as metodologias usadas pelos designers são diversas, e que o *toolkit* tem mais valor no processo se este puder ser utilizado tanto na etapa de *briefing* quanto na etapa de imersão, já que, conforme os entrevistados, são estas as etapas mais importantes para captar informações sobre o cliente e explorar ideias que irão fundamentar o conceito da marca. Nestas etapas já ocorrem os maiores pontos de interação com os clientes e isso é desejado pelos designers – ao contrário das etapas a partir da conceituação, das quais os designers preferem que o cliente não participe. Além disso, foi consenso entre os designers entrevistados que a primeira fase é crucial para o sucesso do projeto.
- (b) *Um alinhamento de termos se faz necessário.* Tal fato é percebido desde a fundamentação teórica e foi reforçado nas entrevistas, já que entre os próprios designers há utilização de termos divergentes. Além disso, considerando que o

cliente fará a gestão de sua marca após o término do projeto, é importante que ele conheça os principais termos relacionados à área. Por isso, o *toolkit* deve apresentar consistência nos termos apresentados, e estes termos devem ser buscados na literatura. Não se busca uma padronização de termos – até porque estes dependem de fatores diversos relacionados até mesmo à formação do designer – mas sim um espaço que possa ser complementado pelo designer, com a intenção de unificar a linguagem utilizada no projeto.

- (c) *O toolkit deve ter caráter exploratório.* Nas entrevistas com os designers, foi consenso que, em projetos nos quais é possível dedicar mais tempo à exploração das etapas da primeira fase, as fases seguintes são mais direcionadas e conseqüentemente exigem menos horas de trabalho. Além disso, o índice de retrabalho, nestes casos, é menor, já que o designer se apropria de um volume maior de informações legitimadas pelo cliente que o ajudam a projetar nas fases posteriores. Assim, entende-se que o *toolkit* deve auxiliar o designer a explorar com seu cliente todas as dimensões da identidade da marca em construção, de modo a se levantar informações e elementos consistentes que o ajudem a prosseguir para as etapas de conceituação e criação. Com isso, a etapa de criação se torna mais objetiva e assertiva, e seu tempo é reduzido. Não se trata da definição das propriedades que a marca assumirá em cada uma dessas dimensões, mas uma forma do designer entender os pensamentos do cliente, e ao mesmo tempo o cliente aprender sobre o processo de construção da sua marca e se apropriar dele – ou seja, o uso do *toolkit* não dará ao designer as respostas do projeto, mas sim a direção a ser seguida, já validada com o cliente.
- (d) *As ações propostas no toolkit devem ser focadas especificamente para a exploração das três dimensões da identidade de marca.* Nas entrevistas, percebeu-se que o uso de ferramentas de apoio ao processo de construção de identidade de marca é esporádico e não padronizado, e os designers sentem dificuldades em utilizar ferramentas de cunho estratégico. Também, os empresários entrevistados demonstraram que o interesse por um plano estratégico para suas empresas surgiu apenas mais tarde, quando a empresa já estava estabelecida. Ainda, os designers querem a participação do cliente somente no início do processo, e não na fase de criação. Por isso, entende-se que o *toolkit* proposto não deve ter ferramentas estratégicas, de criação, ou quaisquer outras que fujam à exploração das três dimensões da identidade de marca. O uso de tais ferramentas fica a critério do designer, já que o caráter flexível do *toolkit* não impede qualquer

combinação com outras ferramentas. O propósito do *toolkit* se fixa em explorar as três dimensões da identidade de marca, conjuntamente por designers e clientes.

- (e) *Um caráter linear não é esperado.* Assim como, dependendo do projeto em desenvolvimento, as metodologias utilizadas pelos designers têm suas fases reordenadas eventualmente, o *toolkit* não deve ter linearidade ou sequenciamento das ações que propõe, já que as dimensões da identidade da marca têm igual importância no processo. Dessa forma, o designer pode utilizá-lo como for mais adequado para o escopo de cada projeto, dando maior ênfase para uma ou mais dimensões da identidade de marca em cada encontro com seu cliente, e ordenando a exploração dos elementos de cada dimensão conforme a necessidade do projeto.
- (f) *O toolkit deve ter caráter didático.* Como já foi mencionado anteriormente, é importante que o empresário aproprie-se do processo de construção da identidade da sua marca, uma vez que, no caso das micro e pequenas empresas, é ele que fará a gestão da marca após o término do projeto. Por isso, o *toolkit* apresentar conteúdos explicativos para que o empresário entenda o motivo de tal processo. Além disso, nas entrevistas percebeu-se que os designers mais jovens têm mais interesse na utilização de ferramentas ao longo do processo de construção de identidade de marca, por isso o *toolkit* deve ser um guia que conduz designers iniciantes, e apoia designers mais experientes.
- (g) *O toolkit deve ser prioritariamente visual e material.* Como já foi explorado anteriormente, Buchanan (2002) propõe que a comunicação entre designers e clientes seja feita com auxílio de imagens, jogos de palavras, paletas de cores, e outros elementos que auxiliem no alinhamento de ideias entre ambas as partes. Esta perspectiva foi confirmada nas entrevistas com os designers, que afirmaram usar estratégias visuais para garantir o entendimento dos clientes em algumas etapas do projeto, e também nas entrevistas com os empresários, que afirmaram preferir alternativas visuais para entender ideias do designer e para expor suas próprias ideias. Além disso, a maioria dos entrevistados afirmou preferir encontros presenciais, pois acreditam que a aproximação e o envolvimento do cliente são maiores. Assim, entende-se que o *toolkit* deve trazer as dimensões da identidade de marca de forma visual e de forma material.
- (h) *O uso do toolkit deve ser expansível, e não se fixar em um número específico de reuniões.* O designer deve poder decidir se fará uma, duas ou mais sessões para aplicar o *toolkit*, de acordo com o escopo de cada projeto. Também é decisão do

designer a profundidade com que irá explorar cada dimensão, dependendo da complexidade do projeto e do número de horas disponíveis para as fases iniciais. Mesmo que o *toolkit* proponha atividades exploratórias, estas devem ser flexíveis a ponto de poderem ser aplicadas de uma só vez ou em quantas vezes for possível e desejado.

- (i) *O toolkit deve oportunizar e facilitar o envolvimento do cliente e sua manifestação de ideias.* O conteúdo do *toolkit* deve orientar e embasar as discussões, apresentando meios de incentivar o cliente a expor suas ideias de forma clara, de modo que o designer possa compreendê-las e registrá-las. Ao mesmo tempo, deve auxiliar o designer a expor as perguntas que gostaria de fazer ao cliente. Também deve conduzir a uma imersão, e envolver o cliente no projeto. Por isso, deve apresentar linguagem simples, acessível aos clientes que possuem pouco ou nenhum conhecimento dos processos de construção de identidade de marcas, e meios de envolver designers e clientes nas discussões.

Estas nove premissas a serem consideradas na concepção do *toolkit* podem ser resumidas em características-chave que o instrumento proposto deve ter (Figura 39), para que atenda às necessidades percebidas na investigação teórica e investigação aplicada.



Figura 39: Premissas para concepção do *toolkit*.  
Fonte: da autora.

Considerando-se as premissas definidas, iniciou-se o desenho preliminar do *toolkit*, detalhado na seção a seguir.

## 5.2 Formulação preliminar

Para início do desenho do *toolkit*, as nove premissas foram agrupadas em três aspectos de concepção: sua abordagem, estrutura e conteúdo (Figura 40). A abordagem se refere à forma de uso do *toolkit*, que deve ser não linear, expansível e exploratória. Para isso, depende da categorização do conteúdo. Já o conteúdo se refere ao tipo de informação disponível no instrumento, que deve ter caráter didático, consistente e focado nas três dimensões da marca. Para isso, depende da sua sistematização e integração com a estrutura. Por fim, a estrutura se refere à forma física do *toolkit* e à distribuição de suas partes ou peças, que deve ser material, flexível e imersiva. Para que seja assim, depende da sua configuração atender à abordagem proposta. Cada um destes três aspectos se relaciona com os demais, e devem se manifestar na elaboração do *toolkit*.



Figura 40: Aspectos para concepção do *toolkit*.  
Fonte: da autora.

Assim, tratando-se da abordagem, entende-se que sua não linearidade exige um desenho modular, que permita que cada dimensão seja acessada separadamente, na sequência desejada. Além disso, o desenho modular possibilita que o instrumento seja expansível, e que o designer dedique o tempo que achar pertinente para explorar cada dimensão, ocupando quantas reuniões julgar necessário. Entende-se que, para isso, conteúdos referentes às três dimensões devem ser apresentados de forma integrada, mas destacável, em formato de cartas ou fichas que possam ser consultadas livremente e que tragam informações breves e simplificadas, auxiliando o designer a introduzir cada tópico de discussão com seu cliente. Considerando-se o caráter exploratório, o *toolkit* deve permitir um registro das ideias debatidas durante as reuniões, que se tornará material de consulta na fase de criação.

Em relação ao seu conteúdo, entende-se que seu aspecto didático exige informações explicativas e curtas, apresentadas não somente em texto, mas de forma mais dinâmica e ilustrativa, com linguagem acessível. Também exige uma introdução ao tema e um guia sobre como o instrumento pode ser utilizado. Pode trazer informações referentes à totalidade do projeto, como metodologias de projeto e mapas visuais que apresentem as três dimensões da identidade de marca e seus elementos. Por fim, deve detalhar o que engloba cada dimensão e como ela é endereçada no projeto, evidenciar visualmente as conexões e hierarquias do conjunto de elementos das três dimensões e trazer termos consistentes e suas definições.

Tratando-se da sua estrutura, para que seja flexível e se encaixar em qualquer metodologia utilizada pelos designers, deve trazer conteúdos pertinentes às três dimensões, mas não conteúdos extras que interfiram nas etapas da metodologia já adotada. Além disso, para seja imersivo, deve apresentar perguntas, propor tarefas ou outros meios de incentivar a participação do cliente e oferecer elementos que o ajudem a pensar sobre cada tópico. Também deve ter um meio de registro das respostas e ideias geradas, para que o designer possa consultá-las na etapa de criação. Ainda, seu desenho físico deve ser flexível, facilmente manipulável e facilmente transportável pois, mesmo que a maioria das reuniões ocorram nos escritórios dos designers, é possível que ocorram também na empresa do cliente ou em outros locais externos.

Assim, com base nestes aspectos, definiu-se um desenho preliminar que representa visualmente a configuração do *toolkit*, formado por três conjuntos de cartas, um glossário de termos, um guia de uso, um mapa de dimensões da identidade de marca e *templates* para registro das informações geradas (Figura 41). Cada item integrante é detalhado nas páginas a seguir. Os esquemas apresentados foram utilizados como protótipos na fase de validação.

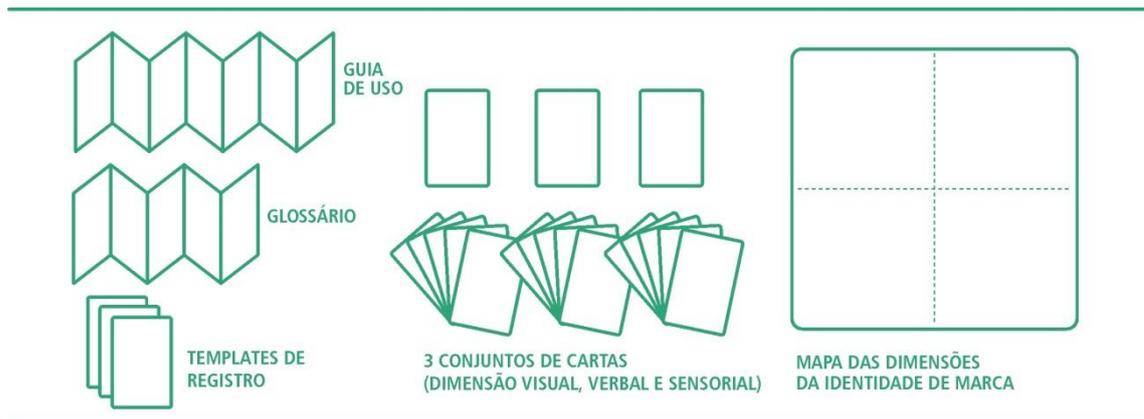


Figura 41: Esquema estrutural do *toolkit*.  
Fonte: da autora.

O guia de uso é proposto em formato de folder, tem o objetivo de introduzir e contextualizar o projeto, expondo uma breve explicação sobre identidade de marca e suas três dimensões, e sobre como o *toolkit* pode ser utilizado nas fases iniciais do processo. Além disso, o guia de uso deve apresentar uma representação resultante da combinação das metodologias dos escritórios entrevistados na fase de investigação aplicada, não com intenção de instruir o designer sobre o processo, mas como um apoio visual que o permite explicar ao seu cliente as etapas de desenvolvimento do projeto. Por isso, é um item que requer as premissas de conteúdo, requer parcialmente as premissas de estrutura, e pouco requer as premissas de abordagem (Figura 42).



Figura 42: Premissas exigidas no Guia de Uso  
Fonte: da autora.

Outro item do *toolkit* é o Glossário, que tem objetivo de esclarecer o significado de termos diversos relacionados à área, e que na fase de investigação teórica foram identificados

como bastante divergentes conforme seus autores e respectivas áreas de origem. Entende-se que, assim como a metodologia apresentada no Guia de Uso, o Glossário deve permitir uma forma de interação para que o designer possa acrescentar, eliminar ou modificar termos conforme o escopo de cada projeto. Novamente ressalta-se que o objetivo não é instruir o designer, mas auxiliá-lo na comunicação com seu cliente. Por isso, é um item que exige totalmente as premissas de conteúdo, requer parcialmente as premissas de estrutura, e não exige as premissas de abordagem (Figura 43).



Figura 43: Premissas exigidas no Glossário.  
Fonte: da autora.

O *toolkit* também deve incluir três conjuntos de cartas referentes às dimensões visual, verbal e sensorial. Em cada conjunto, uma carta principal deve apresentar um breve contexto sobre a identidade abordada e sua importância no projeto de construção de identidade de marca. De forma complementar a esta carta, outras devem apresentar cada elemento que compõe a dimensão, com breves textos explicativos que trazem conceitos, categorias, métodos e exemplos. Como forma de instigar o cliente a debater cada tópico sob a ótica da sua marca, as cartas devem incluir perguntas a serem feitas para o cliente e tarefas a serem cumpridas individualmente. Além disso, as cartas devem evidenciar a hierarquia e conexões entre os elementos de cada dimensão. Por isso, é um item que exige as premissas da abordagem e da estrutura, mas requer parcialmente as premissas de conteúdo - no caso aspecto didático, o item tem o apoio do Guia de Uso para que possa ter sua utilização compreendida (Figura 44).



Figura 44: Premissas exigidas no conjunto de cartas.  
Fonte: da autora.

Outro item, o mapa das três dimensões de identidade da marca, deve ter a forma de um tabuleiro e ter caráter ilustrativo, como forma de mostrar as hierarquias e conexões que ocorrem entre os elementos das três dimensões. Este item exige as premissas de conteúdo, mas exige apenas parcialmente as premissas de estrutura e abordagem, pois precisa da totalidade dos itens do *toolkit* para que faça sentido (Figura 45).



Figura 45: Premissas exigidas no mapa das dimensões.  
Fonte: da autora.

De forma complementar às peças impressas, o *toolkit* deve incluir um conjunto de *templates* com espaço para registro das ideias que surgirem, diretamente relacionadas aos elementos das três dimensões. Cada carta que gera registros deve ter um *template* associado à ela. Os *templates* requerem parcialmente o aspecto de conteúdo, pois exigem o máximo das

premissas de foco e consistência, mas tem baixo caráter didático, já que são dependentes do conteúdo das cartas. Requerem parcialmente as premissas de abordagem e estrutura, pois podem ser pouco exploratórios, mas totalmente não lineares e expansíveis, e pouco flexíveis e imersivos, mas parcialmente materiais, pois podem ser acessados de forma digital (Figura 46).



Figura 46: Premissas exigidas nos *templates* de registro.  
Fonte: da autora.

Somados, os itens integrantes do *toolkit* devem acatar as nove premissas para que atendam às necessidades percebidas na investigação teórica e investigação aplicada (Figura 47). Esta análise sobre o quanto cada premissa deve se manifestar nos itens do *toolkit* foi importante para a elaboração de um desenho preliminar a ser apresentado no grupo focal, para validação de conceito do instrumento.

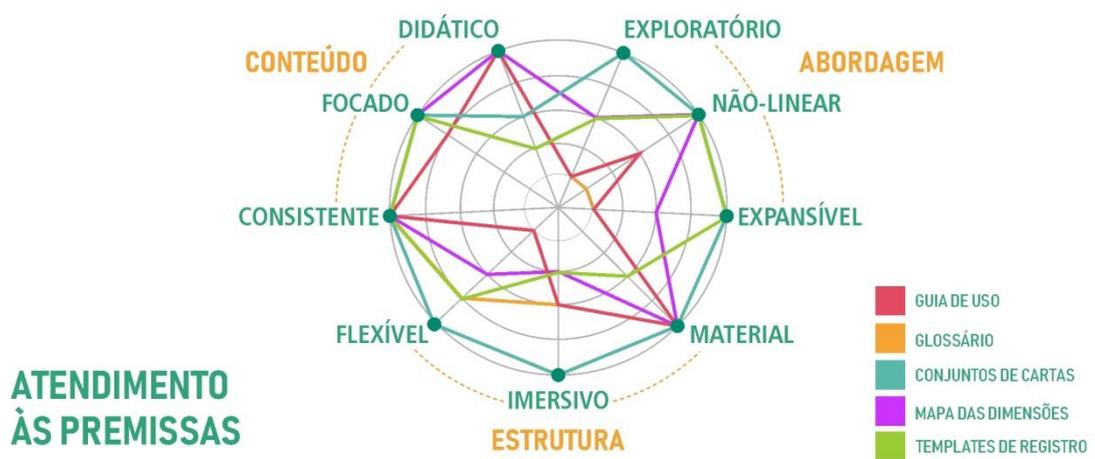


Figura 47: Premissas necessárias no *toolkit*.  
Fonte: da autora.

### 5.3 Protótipo de baixa fidelidade

A partir das informações levantadas e da definição das premissas para a concepção do *toolkit*, iniciou-se a elaboração de um protótipo de baixa fidelidade para validação de conceito no grupo focal. Protótipos de baixa fidelidade são versões preliminares, geralmente reduzidas, de produtos, serviços e/ou experiências, e envolvem menos custos e tempo reduzido para a obtenção das informações necessárias para o avanço do projeto (KAYA et.al., 2018). Para Pernice (2016), na prototipagem de baixa fidelidade as alterações necessárias são feitas mais rapidamente e por isso pode-se realizar diversas sessões de testes e aplicar ajustes necessários em ciclos iterativos. Além disso, protótipos de baixa fidelidade exercem menos pressão sobre os usuários pois, como o produto/serviço ainda não está finalizado, os usuários têm maior probabilidade de expressarem eventuais reações negativas. Assim, construiu-se um protótipo de baixa fidelidade do *toolkit* para validação por um grupo de designers atuantes na área. O protótipo foi equivalente a um conjunto de esquemas que representam cada item integrante do instrumento, conforme figuras 48, 49, 50, 51, e 52.

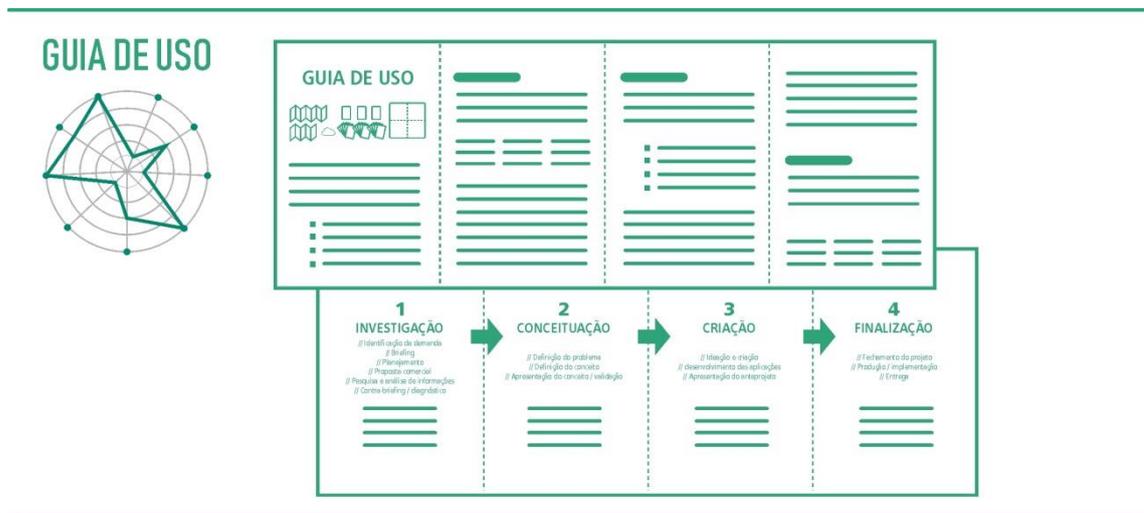


Figura 48: Esquema simplificado do Guia de Uso  
Fonte: da autora.

O Guia de Uso (Figura 49) em formato de folder, apresenta instruções de uso do *toolkit*, e conteúdos gerais sobre valor, significado e identidade de marca. Este conteúdo é proveniente da revisão da literatura. No verso, ilustra as fases da metodologia de projeto desenhada com base nos resultados das entrevistas com designers, apresentada na seção 4.1.2. São apresentadas somente as grandes fases da metodologia, pois cabe ao designer decidir as sub-etapas de cada fase, considerando o escopo do projeto e o tempo previsto.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS

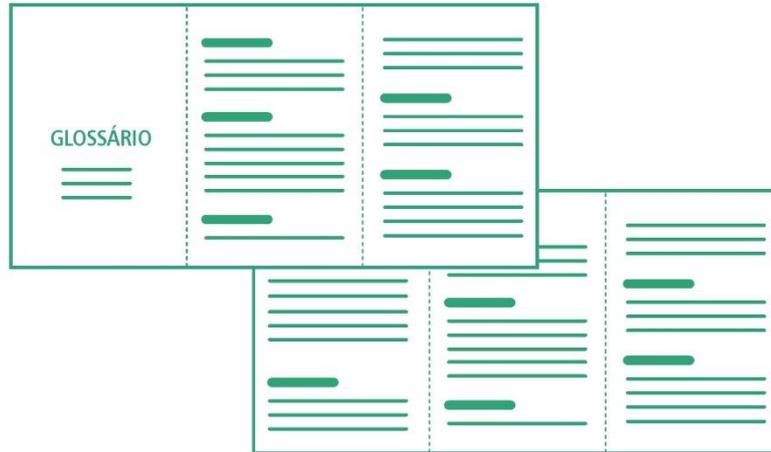


Figura 49: Esquema simplificado do Glossário de termos.  
Fonte: da autora.

O Glossário (Figura 50), em formato de folder, apresenta definições de termos e expressões mais utilizadas em projetos de identidade de marca. O conteúdo deste item é proveniente da revisão de literatura. Entende-se que estes termos não são estanques, portanto este item tem um *template* complementar para preenchimento eventual.

## CARTAS DA DIMENSÃO VISUAL



Figura 50: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Visual.  
Fonte: da autora.

O conjunto de cartas da dimensão visual (Figura 51) apresenta uma carta principal com breve resumo sobre esta dimensão, e cinco cartas complementares sobre os diferentes

elementos que a compõem. Estas cinco cartas apresentam o logotipo, símbolo, *gimmick*, padrão cromático e linguagem gráfica, elementos da identidade visual apontados pelos autores pesquisados na fase de investigação teórica. As cartas ainda apresentam as referências destes autores consultados, terão visual com código cromático e iconográfico para fácil identificação de cada dimensão, e uma pergunta a ser lançada para o cliente, para estimular o início das discussões sobre a dimensão.

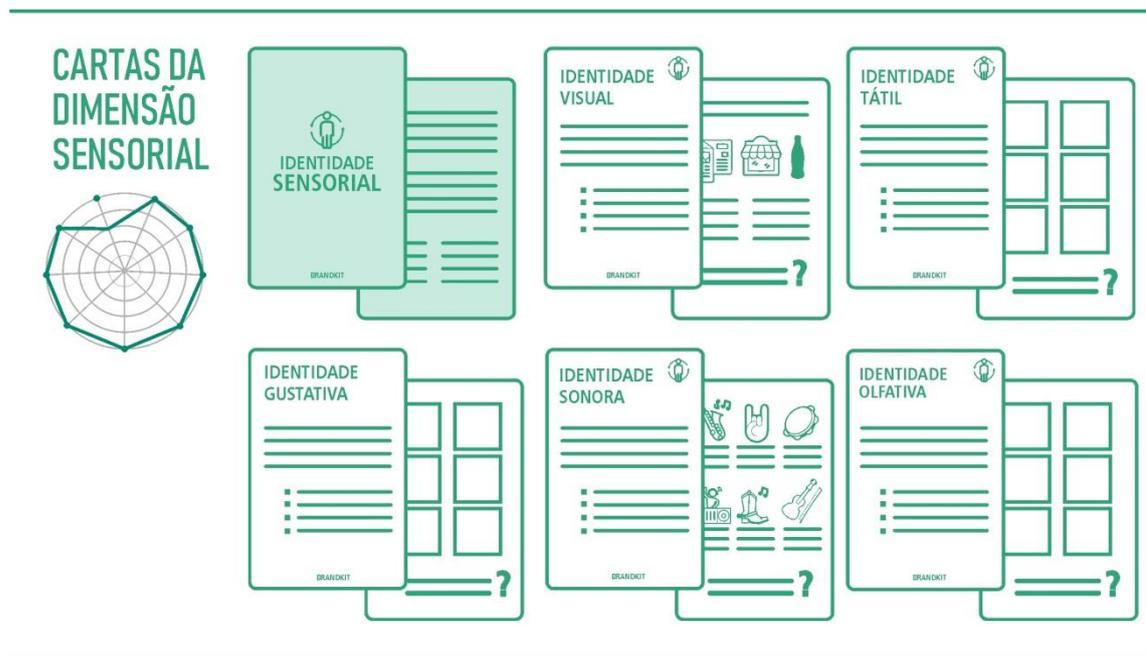


Figura 51: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Sensorial.  
Fonte: da autora.

O conjunto de cartas da identidade sensorial (Figura 52) também apresenta uma carta principal que introduz o conteúdo sobre o tópico, e cinco cartas adicionais referentes à identidade visual, sonora, tátil, gustativa e olfativa. As cartas seguem a mesma estrutura de conteúdos da dimensão visual, porém, nesta dimensão, enfrenta-se um desafio em representar visualmente as categorias e exemplos das identidades sonora, tátil, gustativa e olfativa. Considera-se fazer esta representação através de ícones e imagens, de forma a estimular o diálogo sobre estes tópicos mesmo que de forma mais abstrata e imaginativa. Estas cartas também apresentam a pergunta a ser lançada para o cliente. Ainda, apresenta as referências dos autores consultados, código cromático e iconográfico de identificação.

## CARTAS DA DIMENSÃO VERBAL



Figura 52: Esquema simplificado das cartas da Dimensão Verbal.  
Fonte: da autora.

O terceiro conjunto de cartas é referente à dimensão verbal (Figura 53), e inclui cartas de *naming*, *storytelling* e tom de voz. Nestes casos, as cartas apresentam a mesma estrutura de conteúdo das dimensões anteriores, mas também um breve passo-a-passo que explica como aplicar os conceitos na prática. Todo o conteúdo foi elaborado com base nos resultados da fase de investigação teórica.

## MAPA DAS TRÊS DIMENSÕES DA IDENTIDADE DE MARCA

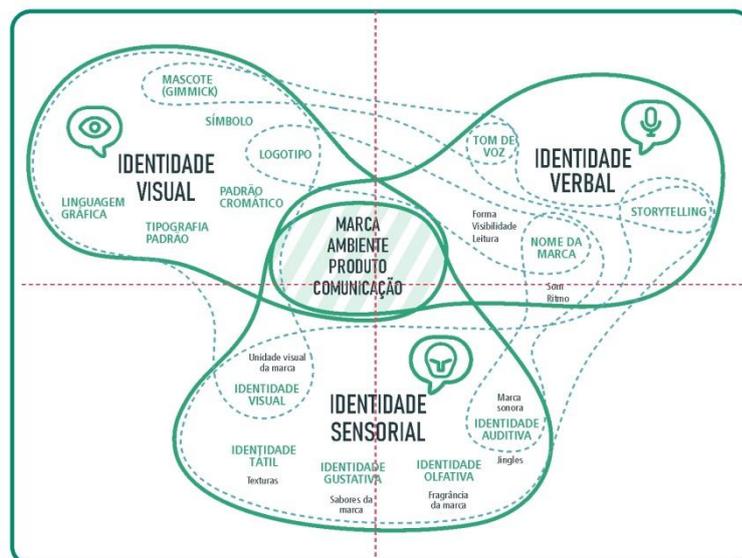


Figura 53: Esquema do mapa das três dimensões da identidade de marca  
Fonte: da autora.

O mapa das três dimensões da identidade de marca (Figura 54) apresenta, de forma ilustrativa, as três dimensões, seus elementos integrantes e suas respectivas conexões. Este mapa é baseado no esquema resultante da investigação teórica apresentado na seção 3.7, e aqui é representado na sua configuração original. Porém, no *toolkit*, este mapa tem como função apoiar as discussões entre designer e seus clientes, e por isso é ajustado para melhor integração aos demais itens do instrumento.

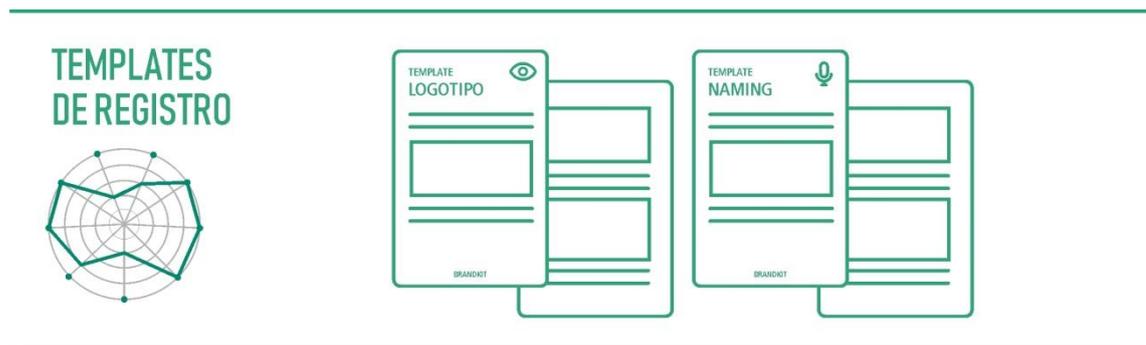


Figura 54: Esquema simplificado dos *templates* de registro  
Fonte: da autora.

Por fim, os *templates* de registro (Figura 55) apresentam um espaço para anotações referentes à geração de ideias de cada elemento das dimensões. Uma vez que estes *templates* serão utilizados a cada reunião com novos clientes, eles não configuram itens materiais, mas sim arquivos digitais disponibilizados para que o designer possa imprimir-los nas quantidades necessárias. Nem todos os itens do *toolkit* apresentam *templates* complementares – somente as cartas, que são itens geradores de discussões, necessitam destes registros.

Estes esquemas foram apresentados no grupo focal, para validação do *toolkit* sob perspectiva da abordagem, estrutura e conteúdo, como aspectos definidos a partir das nove premissas. A metodologia utilizada para validação, bem como os resultados obtidos são descritos no capítulo a seguir.

## 6 VALIDAÇÃO CONCEITUAL E FINALIZAÇÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da aplicação de um grupo focal com designers de Porto Alegre, realizado para a validação de diferentes aspectos do *toolkit* proposto. Apresenta-se também o processo de revisão e resultado final do *toolkit*.

### 6.1 Grupo focal

O grupo focal, como uma atividade previamente organizada para discussão focada em tópicos específicos e diretivos por um grupo de pessoas com perfil determinado, permite ao investigador maior agilidade na coleta de dados (GALEGO; GOMES, 2005) e pode ser aplicado de forma única ou em combinação com outros métodos, como observação, observação participante e entrevistas individuais (FLICK, 2009). Para Morgan (1988) o grupo focal pode ter diferentes finalidades, como gerar hipóteses com base na vivência dos participantes, compreender a opinião dos participantes sobre determinado assunto de pesquisa, validar hipóteses ou resultados de estudos e projetos anteriores, entre outros. Com duração típica de uma hora e meia, o grupo focal é normalmente composto por 6 a 10 participantes, selecionados por apresentarem certas características em comum que estão associadas ao tópico que está sendo pesquisado. Para esta pesquisa, foram convidados seis designers de Porto Alegre, diferentes dos entrevistados na investigação aplicada, atuantes na área e com experiência de mercado entre 3 e 12 anos, para participarem de duas horas de atividades organizadas em quatro momentos: (a) contexto, (b) exposição, (c) discussão e revisão, e (d) prototipação (Figura 55).

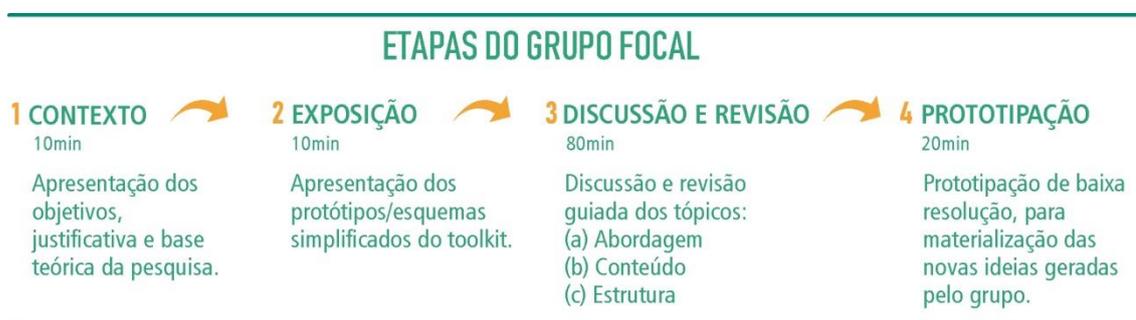


Figura 55: Etapas do grupo focal  
Fonte: da autora.

No primeiro momento, foram apresentados os objetivos, justificativa e base teórica da pesquisa, para que os designers participantes compreendessem o contexto do projeto. Este

primeiro momento teve duração de 10min. Em seguida, foram apresentadas as nove premissas e os esquemas simplificados do *toolkit*, também em uma etapa com duração de 10min. A seguir, iniciou-se um momento de discussão guiada, com orientação a se debater (a) a abordagem do *toolkit*, (b) seu conteúdo, e (c) sua estrutura. Nesta etapa, que teve a duração de 80min, utilizou-se os esquemas simplificados como apoio visual para a discussão e a livre geração de ideias. Por fim, finalizou-se a sessão do grupo focal com um momento de prototipação de baixa resolução (Figura 56), para que, em 20min, fossem materializadas as novas ideias provindas da discussão. Apresenta-se, a seguir, os resultados sobre os três tópicos investigados.



Figura 56: Momento da prototipação de baixa resolução  
Fonte: da autora.

### 6.1.1 Percepções sobre a abordagem do *toolkit*

Tratando-se da sua abordagem, os designers participantes do grupo focal perceberam valor no *toolkit* como instrumento de apoio ao momento de imersão que ocorre nas etapas iniciais do processo de construção de identidade de marca. Houve concordância de que quanto mais se explorar a fase inicial do processo, mais rápida e assertiva será a fase de criação. Para os participantes, é positivo e desejável que um instrumento como este possa ser utilizado em quantas reuniões se julgar necessário, pois estas têm grande variação conforme o projeto – enquanto alguns projetos só precisam de uma reunião de *briefing*, outros exigem reuniões de *briefing*, *contra-briefing* e imersão. Além disso, os participantes entendem que esta exploração poderia resultar em menor quantidade de retrabalho nas fases seguintes de projeto, pois poderiam dedicar mais tempo a explorar com o cliente todas as suas ideias, percepções e restrições a serem consideradas na fase de criação.

Outra característica positiva apontada pelos participantes foi poder utilizar o *toolkit* como um "iniciador de conversas para auxiliar na condução do *briefing*", pois facilitaria a abordagem de cada tópico a ser discutido com os clientes e garantiria que nenhum tópico fosse esquecido. Para os designers, é claro que o *toolkit* não deve ser um instrumento para criar junto com o cliente, mas sim para explorar livremente as ideias sobre cada elemento das dimensões, por isso ele se torna um facilitador da reunião de *briefing* ou de imersão. Apontou-se como vantajosa a sua utilização, por exemplo, quando o cliente é representado por vários sócios durante as reuniões, pois assim garante-se um alinhamento da visão destes sobre o projeto que está sendo construído, e permite-se que os clientes se sintam corresponsáveis pelo projeto, uma vez que estão participando ativamente das discussões de ideias.

### 6.1.2 Percepções sobre a estrutura do *toolkit*

Tratando-se da estrutura do *toolkit*, foi consenso entre os designers participantes que as peças integrantes devem ter formas e tamanhos diferentes, de modo a evidenciar que não possuem as mesmas funções. Por isso, apontou-se como ponto positivo a inserção de peças diversas como cartas, tabuleiro e guia, o que também permite mais dinamismo ao seu uso durante as reuniões. Peças com formas semelhantes (como o Guia de Uso e o Glossário) ficariam melhor se fossem unificadas, para que não confundam o usuário por terem forma igual e funções diferentes. Também foi apontado que o invólucro das peças do *toolkit* deve visualmente passar uma sensação de unidade e ser facilmente transportável, já que as reuniões podem eventualmente ocorrer fora do escritório do designer. Um dos participantes sugeriu que o próprio invólucro apresente conteúdo relevante, se tornando parte do *toolkit*, e não somente uma embalagem.

Os designers concordam que as reuniões de *briefing* e de imersão são sempre feitas em torno de uma mesa (seja no escritório de design, na empresa do cliente ou em uma cafeteria), e por isso o formato de cartas foi visto de forma positiva, principalmente por permitir fácil manuseio e exposição para o cliente. Os designers participantes afirmaram que, durante uma reunião na qual utilizariam o *toolkit*, tenderiam a posicionar as cartas sobre a mesa, entre eles e o cliente, para facilitar a visualização das informações e explorar conjuntamente cada tópico. Estas cartas devem ser categorizadas através de códigos de cor e/ou de uso de ícones, para diferenciar as três dimensões da identidade de marca. Dessa forma, os designers pensam que a utilização será mais fácil, e o cliente entenderá melhor as divisões dos conteúdos.

Ainda se tratando da estrutura do *toolkit*, levantou-se dúvida sobre como registrar os resultados do seu uso. Um ponto de preocupação apontado pelos participantes é que o uso do *toolkit* não gere mais trabalho para o designer, sob pena de inviabilizar sua utilização dentro das horas já escassas do projeto. Uma vez que as cartas conduzirão discussões que irão gerar ideias, estas devem ser registradas de modo que o designer possa acessá-las nas fases posteriores do processo, já que serão a base da ideação. Porém é preferível que o designer não precise fazer compilações pós-reunião, e qualquer registro das discussões com o cliente seja feito ainda dentro do tempo e espaço da reunião na qual o *toolkit* está sendo utilizado. Os designers veem valor nesses registros, pois entendem que se tornam uma espécie de ata da reunião, onde fica marcado tudo o que foi discutido e acordado. Além disso, entendem que os registros são um histórico do processo e material de consulta para o momento que forem realizar o desenho efetivo do projeto. Discutiu-se se esse registro deveria ser também uma entrega do designer para o cliente, mas conclui-se que, para isso, o designer teria que compilar as informações e organizá-las de modo formal, o que levaria horas de trabalho que prolongariam o tempo de projeto – e não é desejável nos projetos para MPEs. Além disso, o cliente poderia não ver valor neste material, pois seria entregue em uma fase ainda muito abstrata. Para um dos designers participantes do grupo focal,

*"no fim das contas, o cliente só entende o valor do projeto quando o designer entrega uma marca para o cara e a mostra em um cartão de visitas, então ficar fazendo entregas de pequenas atividades não me parece agregar valor ao trabalho do designer".*

Mesmo assim, os participantes consideraram a possibilidade de relacionarem as ideias decorrentes das reuniões com o *toolkit* em um caderno de registros que possa ser consultado no futuro, ou em folhas com *templates* a serem preenchidos pelo designer e seu cliente. O caderno logo foi descartado como ideia viável, pois seria totalmente linear, e acabaria sendo um item extra ao *toolkit* que criaria uma dependência do designer em ter que adquirir este produto de forma complementar a cada novo projeto. Já os *templates* poderiam fazer parte do *toolkit* em formato digital, e impressos pelo designer. Para que sua utilização seja fácil, os designers apontaram a necessidade de interligar cada carta ao seu respectivo *template*, não obrigando o designer a localizar o *template* correto entre inúmeros outros. Os participantes entendem que o *toolkit* deve possibilitar que o designer registre as ideias geradas em conjunto com o cliente em tempo real, para otimizar o tempo de reunião.

Os participantes concordaram que o *toolkit* deve ser predominantemente físico e material, e que somente *templates* de uso recorrente devem ter formato digital para serem impressos sob demanda pelos próprios designers. Versões digitais e/ou *online* do *toolkit* poderiam ser projetadas no futuro. Em relação aos aspectos visuais do *toolkit*, os designers participantes esperam um *layout* neutro e discreto, mas contemporâneo. Há expectativa que o *toolkit* não se pareça com um manual técnico que o designer deve obedecer ao conversar com o cliente, mas sim, com uma ferramenta que dá apoio e reforça o conhecimento e experiência do designer. Por fim, os designers apontaram que, considerando que alguns dos elementos se manifestam em mais de uma das três dimensões da identidade de marca, o mapa e as cartas devem evidenciar estas conexões, assim como os *templates* a serem preenchidos pelo designer e cliente, de modo a demonstrar maior valor no processo. Estes itens foram conjuntamente prototipados no último momento do grupo focal, com a intenção de se testar outras ideias para os formatos das cartas, encaixes e divisões de conteúdos. Neste momento, os designers fizeram testes em papel, e chegaram à conclusão de pequenas abas nas cartas seriam interessantes para que, quando todas agrupadas, fosse possível se ter uma visão geral dos elementos integrantes.

Neste mesmo momento, os designers espontaneamente realizaram um *brainstorm* para geração de alternativas e escolha do nome do *toolkit*. Por ter surgido de forma espontânea, incentivou-se a discussão e criou-se uma lista das alternativas geradas. As alternativas foram selecionadas, agrupadas e priorizadas, e dois nomes foram escolhidos como mais adequados à proposta: “Caixa Preta” e “Brief.me”. Uma vez que levantou-se dúvidas sobre as conotações do primeiro nome, “Brief.me” foi escolhido como nome do instrumento.

### 6.1.3 Percepções sobre o conteúdo do *toolkit*

Em relação ao conteúdo do *toolkit*, os designers entendem que, nas cartas, o pequeno volume de conteúdo proposto, o passo-a-passo apresentado para exploração de cada elemento das três dimensões da identidade de marca e as perguntas finais a serem feitas para o cliente são ideais e suficientes para o propósito do instrumento, de modo que seu tempo de aplicação não seja excessivamente longo. Para os participantes, o *toolkit* não precisa ter conteúdos aprofundados, mas somente explicar e incentivar a discussão sobre cada elemento das três dimensões da identidade de marca. O caráter didático do *toolkit* foi apontado positivamente, pois os designers sentem, na sua rotina de trabalho, a necessidade de explicar ao cliente como funciona o processo e o que este engloba. Para uma das participantes, o *toolkit* pode ser uma forma descontraída de “ensinar o que se está fazendo”. Além disso, os

designers não sentiram a necessidade de incluir outras ferramentas não relacionadas às três dimensões da identidade de marca, pois entendem que se fugiria do foco deste instrumento.

Os participantes concordam que o uso do *toolkit* não fará com que o designer saia da reunião com decisões tomadas ou com o projeto finalizado, mas sim com um direcionamento que o ajudará a criar na fase seguinte. Por isso, entendem que as cartas não devem apresentar uma infinidade de opções de textura, cores ou tipografias, por exemplo, mas sim devem mostrar exemplos extremos dos elementos das três dimensões, para que o cliente perceba as diferenças e possa refletir sobre o que imagina para a sua marca. Sobre este aspecto, houve preocupação de mostrar um grande número de opções de cores ou texturas, por exemplo, de modo que o cliente escolhesse uma e entendesse que aquela é uma escolha definitiva. Por isso, é preferível que se tenha somente exemplos gerais nas cartas pertinentes, para incentivo da discussão.

Outro ponto destacado pelos participantes foi a preocupação com termos que se tornaram populares, mas são de difícil compreensão pelo cliente, como “*branding*” ou “*storytelling*”. Em função disso, os designers sugeriram que fossem utilizados termos mais simples, como “histórias” ou “narrativas” da marca. Esta consideração foi feita também em função de alguns participantes evitarem o uso de termos em inglês, para tornarem a linguagem dos projetos mais acessível para os clientes. Mesmo assim, os designers não viram necessidade de um glossário, pois entendem que cada designer utiliza termos diferentes, de acordo com sua formação e área de atuação. Um dos participantes pensa que o glossário acabaria nunca sendo lido, nem pelo designer, nem pelo cliente. Para outro participante,

*"o glossário é para o cliente, e não para o designer. Não sei o quanto valioso é ele estar nesse material, ou se não é já uma entrega do designer para o cliente. Sinceramente se eu contratasse um designer e ele tirasse um glossário para ele me explicar algo que ele já deveria saber, eu ia ficar bem preocupada. Então, acho que o glossário não precisa fazer parte disso".*

Há preocupação que o *toolkit* não dite as regras da reunião. Por este motivo o glossário foi também apontado como negativo. Além disso, considerando que cada designer tem sua própria experiência e forma de trabalho, a metodologia deve constar no Guia de Uso somente para ilustrar o discurso do designer, mas é ele quem decidirá o caminho a percorrer no projeto.

#### 6.1.4 Considerações gerais sobre o grupo focal

A aplicação do grupo focal foi essencial para a validação da abordagem, estrutura e conteúdo do *toolkit*, e confirmou seu valor no processo de construção de identidade de marca. Corroborou-se que o *toolkit* tem relevância se utilizado nas etapas iniciais do processo, nas quais já há participação do cliente, em um ou mais encontros presenciais. O instrumento foi apontado como positivo e vantajoso por facilitar o diálogo com o cliente; estimular conversas sobre diferentes aspectos da marca; estimular a geração de ideias e informações que auxiliam o designer na fase de criação, tornando-a mais assertiva; evitar retrabalhos de projeto, uma vez que a comunicação entre designer e cliente se torna mais clara; alinhar diferentes opiniões e visões de sócios; ensinar ao cliente como funcionam os processos de um projeto de construção de identidade de marca; estimular no cliente a sensação de “fazer parte” e de maior responsabilidade com o projeto de sua própria marca; além de agregar valor ao projeto ao explicitar outras dimensões da identidade de marca que não só a visual. Considera-se negativo caso se tenha que fazer registro das informações geradas após o momento da reunião, e por isso vê-se como necessário que os *templates* tenham formato adequado para uso ainda durante a discussão e tenham acesso fácil, de forma interligada ao conteúdo das cartas, sem ocasionar trabalho extra ao designer.

Como características estruturais do *toolkit*, ficou evidente a necessidade de um formato dinâmico, com peças diversas que tornem sua utilização mais estimulante; categorização dos conteúdos por meio de códigos cromáticos e iconográficos; embalagem facilmente transportável que se integre ao propósito do instrumento e não somente contenha as peças avulsas. Ainda, tratando-se do seu conteúdo, concluiu-se que as três dimensões da identidade de marca devem ser foco do *toolkit*, com conteúdos provenientes da investigação teórica e sem necessidade de inserção de outras ferramentas; que o volume e profundidade de conteúdos devem ser suficientes para iniciar e embasar os diálogos sobre cada elemento das três dimensões, mas não extensos demais a ponto de prolongar o tempo das reuniões; que deve ser garantida a inserção de exemplos que estimulem o cliente a pensar sobre sua marca, mas que não gerem uma lista de opções que o cliente deve escolher; que deve-se eliminar o glossário e manter-se a metodologia somente a título ilustrativo; e que os termos devem ser prioritariamente em português ou, quando em inglês, com explicações dos seus significados, para tornar a linguagem mais acessível.

Feitas estas considerações sobre os pontos validados e a serem revistos, a expectativa dos participantes do grupo focal confirmaram a intenção original de que, ao fim do uso do

*toolkit*, o designer não tenha um resultado concreto de projeto a ser finalizado e apresentado ao seu cliente, mas sim, que ele tenha entendimento e clareza sobre a visão do seu cliente, além de ideias e inspirações geradas que o permitam direcionar o projeto nas fases seguintes de criação, otimizando o processo e evitando retrabalhos. Assim, realizada a etapa de validação conceitual do *toolkit*, inicia-se a etapa de elaboração dos desenhos finais.

## 6.2 Desenhos finais

Na etapa de desenho final, foram consideradas as observações feitas pelos designers participantes do grupo focal, para ajustes principalmente na estrutura e no conteúdo. Também novamente foram verificadas as premissas de elaboração do *toolkit*, para garantir que estas estivessem em todas as peças do instrumento. Assim, definiu-se um conjunto final composto por um Guia de Uso, um Mapa das Dimensões, três conjuntos de Cartas dos Elementos da identidade de marca e uma embalagem das peças. Além destes itens, também se definiu a inclusão de *templates* em formato digital, que estarão armazenados em repositório *online* e poderão ser acessados pelos designers por meio de *QR codes* inseridos nas cartas impressas e no Guia de Uso, atendendo a consideração dos participantes do grupo focal de que os *templates* tivessem acesso fácil e diretamente ligado à peça à qual se refere (Figura 57).

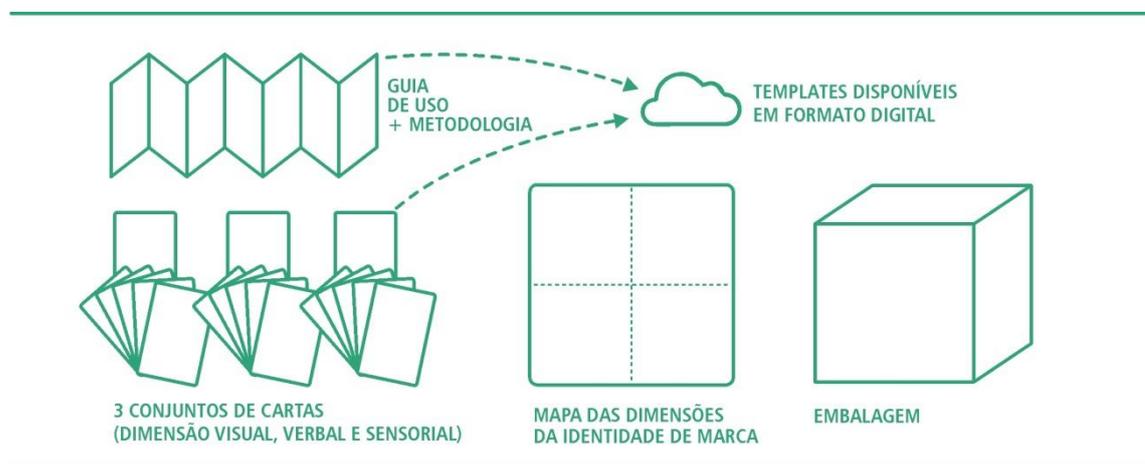


Figura 57: Estrutura final do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.

Antes de se iniciar o desenho efetivo de cada item integrante do *toolkit*, considerando-se sua forma e conteúdo, criou-se um quadro com um panorama geral que descreve a abordagem, conteúdo e estrutura de cada peça. Este quadro sistematiza as peças desenvolvidas, e é apresentado nas figuras 58 e 59.

## ESQUEMA GERAL DOS ITENS INTEGRANTES DO TOOLKIT 1/2

ITEM	ABORDAGEM	CONTEÚDO	ESTRUTURA	TEMPLATE
 1 Guia de Uso	// Guia para utilização no início da primeira reunião, podendo ser consultado eventualmente em reuniões posteriores.	// Relação de itens que compõem o toolkit. // Passo a passo de como utilizar o toolkit. // Valor e significado da marca, identidade de marca. // Metodologia de projeto.	// Formato de folder, frente e verso. // Dobra sanfona.	Sim
 2 Carta principal das três dimensões	// Primeira carta de uso na sequência das cartas. // Pode ser acessada novamente a cada início de discussão de uma nova dimensão.	// Introdução e breve explicação das três dimensões.	// Carta frente e verso.	Não
 3 Carta principal da dimensão visual	// Primeira carta da sequência das cartas da dimensão visual. Pode ser acessada a cada início de discussão de um novo elemento visual.	// Breve explicação da dimensão visual // Elementos da dimensão visual	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual.	Não
 3.1 Carta logotipo	// Carta da dimensão visual. // Exploração do elemento logotipo.	// Breve explicação sobre logotipo // Exemplos de tipografia // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento logotipo.	Sim
 3.2 Carta símbolo	// Carta da dimensão visual. // Exploração do elemento símbolo.	// Breve explicação sobre símbolos // Tipos de símbolos // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento símbolo.	Sim
 3.3 Carta cores	// Carta da dimensão visual. // Exploração do elemento cor.	// Breve explicação sobre cores // Exemplos de harmonias de cores // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento cor.	Sim
 3.4 Carta linguagem	// Carta da dimensão visual. // Exploração do elemento linguagem.	// Breve explicação sobre linguagem // Exemplos de estampas e padronagens visuais. // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento linguagem.	Sim
 3.5 Carta mascote	// Carta da dimensão visual. // Exploração do elemento mascote.	// Breve explicação sobre mascote // Personalidade do mascote // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento mascote.	Sim
 4 Carta principal da dimensão verbal	// Primeira carta da sequência das cartas da dimensão verbal. Pode ser acessada a cada início de discussão de um novo elemento verbal.	// Breve explicação da dimensão verbal // Elementos da dimensão verbal	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão verbal.	Não
 4.1 Carta naming	// Carta da dimensão verbal. // Exploração do elemento naming.	// Breve explicação sobre naming. // Metodologia de naming. // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento naming.	Sim
 4.2 Carta narrativas	// Carta da dimensão verbal. // Exploração do elemento narrativas.	// Breve explicação sobre narrativas. // Tipos de narrativas da marca. // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento narrativas.	Sim
 4.3 Carta tom de voz	// Carta da dimensão verbal. // Exploração do elemento tom de voz.	// Breve explicação sobre tom de voz // Como pensar o tom de voz da marca // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba superior para identificar sequência de cartas da dimensão visual, e lateral para identificar o elemento tom de voz.	Sim

Figura 58: Quadro descritivo das peças integrantes do toolkit (parte 1/2).  
Fonte: da autora.

## ESQUEMA GERAL DOS ITENS INTEGRANTES DO TOOLKIT 2/2

ITEM	ABORDAGEM	CONTEÚDO	ESTRUTURA	TEMPLATE
 5 Carta principal da dimensão sensorial	// Primeira carta da sequência das cartas da dimensão visual. Pode ser acessada a cada início de discussão de um novo elemento.	// Breve explicação da dimensão visual // Elementos da dimensão visual	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial.	Não
 5.1 Carta visual	// Carta da dimensão sensorial. // Exploração da percepção visual.	// Breve explicação sobre percepção visual. // Unidade visual da marca. // Pergunta-chave	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial, e lateral para identificar a percepção visual.	Sim
 5.2 Carta som	// Carta da dimensão sensorial. // Exploração da percepção sonora.	// Breve explicação sobre percepção sonora. // Sons da marca. // Pergunta-chave // Tarefa do cliente	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial, e lateral para identificar a percepção sonora.	Sim
 5.3 Carta cheiro	// Carta da dimensão sensorial. // Exploração da percepção olfativa.	// Breve explicação sobre percepção olfativa. // Cheiros da marca. // Pergunta-chave // Tarefa do cliente	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial, e lateral para identificar a percepção olfativa.	Sim
 5.4 Carta tato	// Carta da dimensão sensorial. // Exploração da percepção tátil.	// Breve explicação sobre percepção tátil. // Texturas da marca. // Pergunta-chave // Tarefa do cliente	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial, e lateral para identificar a percepção tátil.	Sim
 5.5 Carta sabor	// Carta da dimensão sensorial. // Exploração da percepção gustativa.	// Breve explicação sobre percepção gustativa. // Sabores da marca. // Pergunta-chave // Tarefa do cliente	// Carta frente e verso, com aba vertical para identificar sequência de cartas da dimensão sensorial, e lateral para identificar a percepção gustativa.	Sim
 6 Mapa das três dimensões	// Mapa ilustrativo das três dimensões da identidade de marca e conexões dos elementos. // Pode ser acessado constantemente ao longo das reuniões, para visualização das conexões entre os elementos.	// Diagrama de Venn das três dimensões da identidade de marca, com seus elementos e conexões.	// Mapa tridimensional, em papel cartonado.	Não
 7 Templates	// Templates para registro de ideias ao longo da reunião. // Podem ser acessados durante a discussão sobre cada carta das dimensões da identidade de marca.	// Conteúdo relacionado diretamente a cada carta. // Nome da dimensão e do elemento em questão. // Espaços para preenchimento.	// Arquivo digital, acessado por QR Code impressos nas cartas.	-
 8 Embalagem	// Templates para registro de ideias ao longo da reunião. // Podem ser acessados durante a discussão sobre cada carta das dimensões da identidade de marca.	// Nome do toolkit (Brief.me) // O que é o Brief.me // Créditos	// Caixa cartonada, suporte para as cartas e Guia de Uso, tampa com mapa das três dimensões, alça.	-

Figura 59: Quadro descritivo das peças integrantes do toolkit (parte 2/2).  
Fonte: da autora.

Para definição dos conteúdos, foi necessária uma ampliação da investigação teórica, principalmente em relação a elementos que não haviam sido explorados mais profundamente, como os integrantes da dimensão visual. Assim, foram buscadas mais referências para a construção dos textos, dos exemplos e das perguntas apresentadas nas cartas. Esta busca foi realizada em publicações dos mesmos autores investigados ao longo desta pesquisa, já que estes abordam conteúdos além dos apresentados na revisão de literatura, mas que naquele momento não considerou-se necessário abordar. Estas referências são indicadas no rodapé dos itens do *toolkit*.

A seguir, apresenta-se o resultado final de cada tipo de item integrante do *toolkit*. Explica-se, aqui, sobre sua abordagem, estrutura e conteúdo, para uma visão geral do instrumento. A totalidade das peças é apresentada no Apêndice 7.

### 6.2.1 Conjunto de Cartas dos Elementos da Identidade de Marca

O conjunto de cartas é composto por 17 unidades, sendo uma carta principal explicativa sobre as dimensões da identidade de marca, três cartas-chave referentes às dimensões visual, verbal e sensorial, cinco cartas dos elementos da dimensão visual, três cartas dos elementos da dimensão verbal, e cinco cartas dos elementos da dimensão sensorial. As cartas apresentam um código cromático e iconográfico para identificação das categorias e hierarquias dos conteúdos, abas superiores para identificação de cada uma das três dimensões, e abas laterais para localização mais rápida de cada elemento (Figuras 60 e 61).



Figura 60: Visão frontal do conjunto de cartas.  
Fonte: da autora.



Figura 61: Carta principal e cartas-chave do toolkit.  
Fonte: da autora

Cada carta indica a dimensão a que pertence, o elemento que aborda, um conteúdo introdutório, conteúdos diversos que variam conforme o elemento (como categorizações pertinentes a cada elemento, recomendações de projeto ou dicas para se explorar o elemento em questão) e rodapé com o nome do *toolkit*. No verso, as cartas apresentam conteúdos adicionais (como categorizações ou metodologias pertinentes), perguntas a serem feitas ao cliente para início da discussão e referências bibliográficas (Figura 62). Algumas cartas apresentam ainda indicações de tarefas a serem cumpridas pelo cliente fora da reunião, e um *QR code* para acesso ao *template* de registro.



Figura 62: Exemplo de carta do elemento Naming.  
Fonte: da autora.

Para se obter mais solidez no material – necessária em função das abas superiores e laterais –, optou-se por produzir as cartas em material espesso e rígido. Deste modo, foi possível também facilitar a manipulação das cartas e seu encaixe na embalagem do *toolkit*.

## 6.2.2 Guia de Uso

O Guia de Uso (Figura 63) apresenta uma breve introdução sobre a visão de marca e sua identidade, sugestões de utilização do *toolkit*, e um quadro de metodologia de projeto. Tratando-se da metodologia, a breve descrição de cada etapa foi definida com base nas informações dadas pelos entrevistados da fase de investigação aplicada, nos autores estudados, e na NBR 16585 (ABNT, 2017), que apresenta diretrizes para boas práticas de projeto e descreve uma metodologia de projeto de design. Considerando-se que o *toolkit* é direcionado ao cliente e por isso deve ter linguagem adequada a ele, foram mantidas no desenho da metodologia somente as etapas práticas do projeto, sendo suprimidas etapas burocráticas ou administrativas, como “elaboração da proposta comercial”, por exemplo. As fases e etapas não são numeradas, uma vez que nas entrevistas com os designers percebeu-se que nem sempre o processo segue a mesma sequência, variando conforme o projeto.

**METODOLOGIA DE PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA**

A metodologia de projeto para construção de identidade de marcas é um fluxo de atividades que guia as ações do designer, e são condutoras do processo. A metodologia apresentada aqui é uma representação geral das fases do processo de construção de identidade de marca. Ainda outras etapas podem ser percorridas, à escolha do designer. O *Brief.me* é orientado à primeira fase, para exploração de ideias e percepções do cliente sobre as três dimensões da identidade da sua marca.

**INVESTIGAÇÃO**

- // **Briefing**  
Coleta de dados sobre a empresa e as necessidades do cliente.
- // **Imersão**  
Realização de pesquisas e reuniões de discussão para aprofundar o conhecimento sobre a empresa e o mercado, e gerar ideias sobre as dimensões da identidade de marca.
- // **Contra-briefing / diagnóstica**  
Confirmação da visão do designer sobre o briefing, e visão geral do projeto.

**CONCEITUAÇÃO**

- // **Definição do problema**  
Definição das necessidades, restrições e resultados do projeto.
- // **Definição do conceito**  
Definição do direcionamento a ser dado na criação da identidade de marca.
- // **Apresentação e validação**  
Apresentação do conceito para o cliente e confirmação, para seguimento do projeto.

**CRIAÇÃO**

- // **Ideação e Criação**  
Criação efetiva da identidade de marca, considerando a exploração feita nas etapas iniciais.
- // **Aplicações**  
Desenvolvimento das aplicações da marca, como cartões de visita, folhetos, embalagens e outros.
- // **Apresentação do subconjunto**  
Apresentação dos resultados para o cliente, para aprovação e continuação do projeto.

**FINALIZAÇÃO**

- // **Fechamento do projeto**  
Ajustes finais e fechamento de arquivos.
- // **Produção / Implementação**  
Produção das aplicações, se necessário, como impressão de cartões de visita, produção de embalagens e outros.
- // **Entrega**  
Entrega final ao cliente.

**GUIA DE USO**

**O QUE É IDENTIDADE DE MARCA?**

A marca identifica a origem de um produto, influenciando a visão que os consumidores têm sobre este produto e auxiliando na tomada de decisão de compra. Os consumidores percebem a marca por meio das suas experiências com ela.

A marca pode ser resumida como o relacionamento que a empresa tem com o mundo exterior.

A marca configura também um conjunto de valores ou ideias que se manifestam em diversos aspectos da empresa: o modo como ela se comunica com o consumidor, como faz negócios, como apresenta seus produtos/serviços, como trata sua equipe, como lida com questões ambientais etc. Estes valores **definem** o posicionamento da organização, que é **transmitido** através da identidade. Uma identidade de marca forte ajuda a construir seu significado por meio de um maior reconhecimento, consciência e fidelidade do cliente.

A identidade é fundamental para o sucesso da marca, por isso é essencial expressar eficientemente o que a marca representa. Para os consumidores, a **identidade de marca se concretiza nos aspectos tangíveis** que são característicos do produto ou serviço, por meio de **expressões visuais, verbais e sensoriais**. Os diversos componentes de uma marca, como seu nome, seu logotipo, suas cores, sons, cheiros e outros, são os elementos de identidade de marca.

**IDENTIDADE DE MARCA**

- Identidade Visual**  
Logotipo, símbolo, cores, tipografia etc.
- Identidade sensorial**  
Formas, texturas, sons, cheiros etc.
- Identidade verbal**  
Nome da marca, tom de voz e narrativas.

Estas três dimensões e seus elementos devem ser identificáveis, expressivos e fáceis de lembrar, para que se tornem uma referência direta da marca na mente dos consumidores.

**COMO UTILIZAR O BRIEF.ME**

O *Brief.me* auxilia a exploração e geração de ideias sobre as três dimensões da identidade de marca. Seu uso não é sequencial, ou seja, o designer pode utilizá-lo na ordem que quiser, para apoiar seu discurso e conduzir a conversa nas etapas de briefing e imersão do projeto. Sugere-se que sua utilização, junto ao cliente, inicie pelo *Guia de Uso*, para explicação sobre identidade de marca, metodologia e dinâmica do processo. Após, sugere-se a utilização do *Mapa das Dimensões* para exploração das conexões entre os elementos da identidade de marca, e das *17 Cartas dos Elementos da Marca*, para conduzir as conversas sobre as percepções do cliente e suas ideias sobre cada elemento. Algumas cartas possuem um QR Code para acesso a *Templates de Registro*, que pode ser impresso e preenchido como cliente, para registrar todas as ideias geradas.

REFERÊNCIAS: ABNT NBR 16585, 2017; Philips, 2009; Keller, Keller, 2012; Aaker, 2016; Tylor, 2008; Wharton, 2012.

Figura 63: Guia de Uso  
Fonte: da autora.

É importante ressaltar que os conteúdos são bastante sintetizados por representarem somente um apoio para o designer guiar a discussão com seu cliente. Entende-se que são conteúdos que os designers já têm conhecimento, por isso não há necessidade de informações mais aprofundadas. Além disso, a síntese destes conteúdos foi pensada de modo a ser facilmente compreendida pelos clientes.

O Guia de Uso é apresentado em formato de folder (Figura 64), com duas dobras e impressão frente e verso. Seu tamanho segue as cartas dos elementos de identidade de marca, de modo a compor um conjunto visualmente equilibrado.

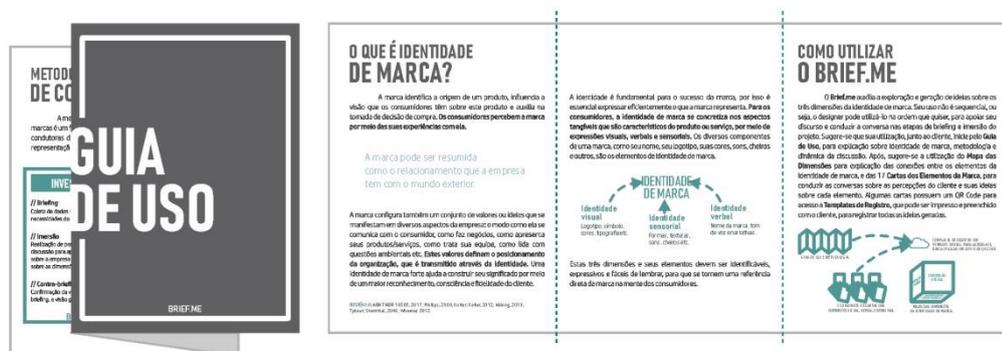


Figura 64: Formato e dobras do Guia de Uso  
Fonte: da autora.

### 6.2.3 Templates de Registro

Os *templates* de registro (Figura 65) são apresentados em formato digital e seu acesso ocorre a partir da leitura do *QR Code* impresso nas cartas. Os arquivos acessados se encontram em formato A4, prontos para que o designer os imprima e os preencha juntamente com seu cliente ao longo das reuniões. Os conteúdos dos *templates* variam conforme as informações disponíveis nas respectivas cartas, mas resumem-se em espaços de preenchimento das informações geradas a partir das discussões propostas nas cartas, referentes a cada elemento da identidade de marca. Nas cartas, quando há inserção de metodologias específicas dos elementos, são estas que estão inseridas nos *templates*. Sendo assim, os *templates* dependem do uso das cartas para que façam sentido durante a utilização do *toolkit*. Nem todas as cartas apresentam um *QR Code* para acesso aos *templates* – somente as cartas que necessitam de registro de ideias possuem *template* com espaços para anotações. Cada *template* segue o modelo visual de sua respectiva carta, atendendo aos códigos cromáticos e iconográficos.

## EXEMPLO DE TEMPLATE DE REGISTRO

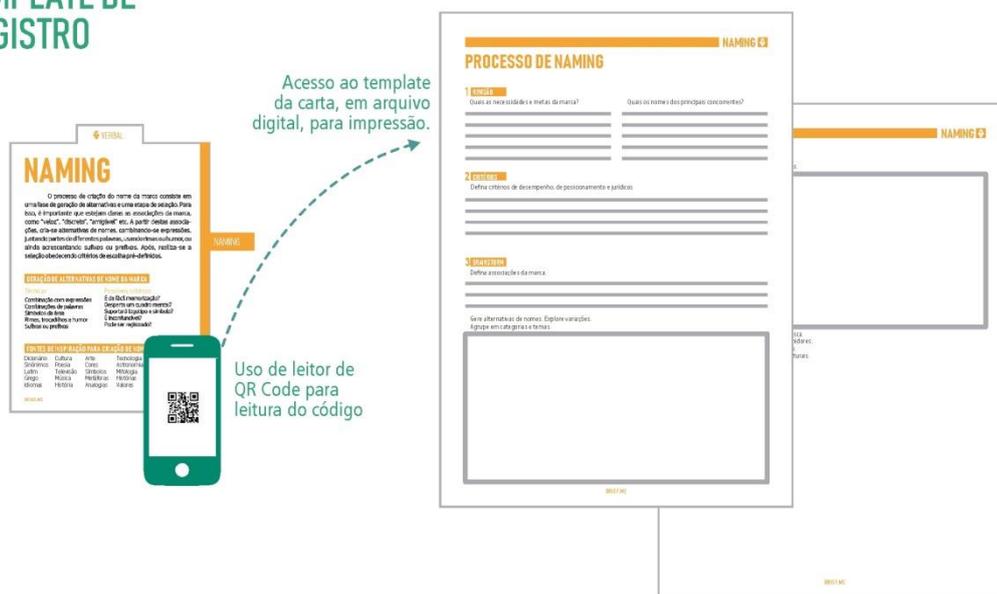


Figura 65: Exemplo de *Template* de Registro  
Fonte: da autora.

Em alguns casos, quando não há uma metodologia que resulte em informações a serem registradas, o *template* apresenta somente um espaço especificado para anotações das ideias geradas a partir do tópico de perguntas, e das propostas de atividades ou tarefas a serem desempenhadas pelo cliente, para aprofundamento das discussões (Figura 66).

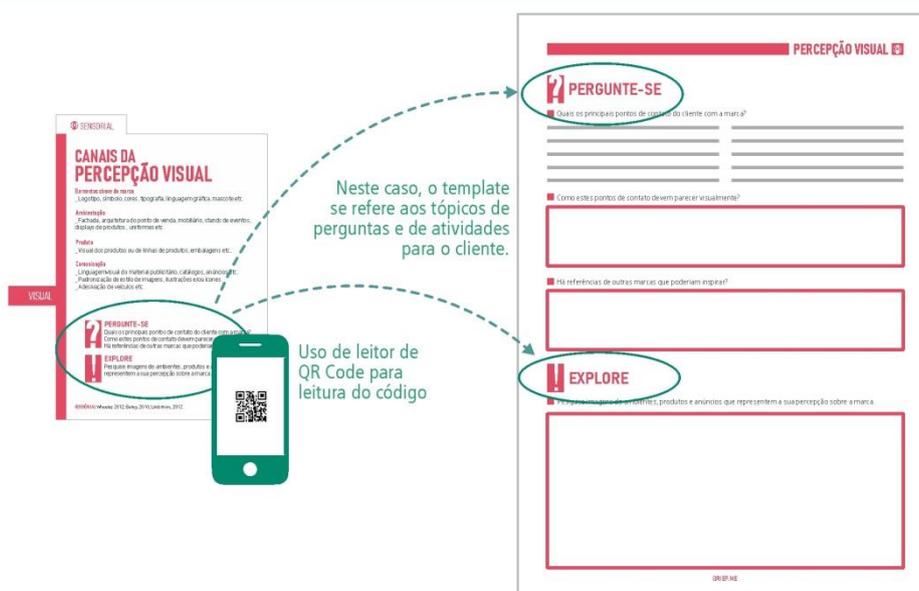


Figura 66: Exemplo de *Template* de Registro.  
Fonte: da autora.

## 6.2.4 Mapa das Dimensões da Identidade de Marca

O Mapa das Dimensões da Identidade de Marca (Figura 67) é a base do *toolkit*, já que apresenta um panorama geral das três dimensões e de seus elementos e respectivas conexões. O mapa tem função ilustrativa, para apoiar o discurso do designer e as discussões sobre cada elemento. Os itens presentes no mapa correspondem aos apresentados nas cartas, de modo a possibilitar que seu uso seja intercalado com as cartas para demonstrar a localização de cada elemento no ecossistema da identidade de marca. No *toolkit*, o mapa é apresentado em uma estrutura tridimensional, evidenciando as três perspectivas, e é parte da embalagem, de modo que o designer não precisa montá-lo.

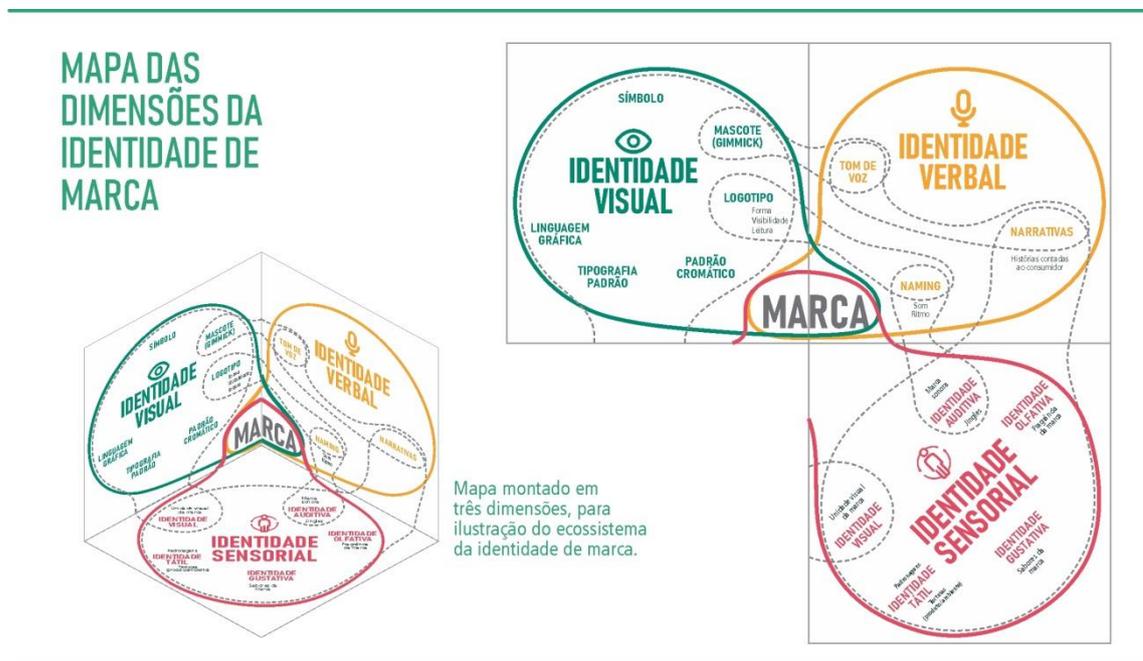


Figura 67: Mapa das Dimensões da Identidade de Marca  
Fonte: da autora.

Juntas, as peças integram o *toolkit* Brief.me, proposto nesta pesquisa, com a intenção de auxiliar na exploração e geração de ideias sobre as três dimensões da identidade de marca. Com a linguagem visual utilizada e a diversidade das peças, teve-se o intuito de promover um uso mais dinâmico e menos rígido, de modo que tanto designer quanto clientes estejam à vontade com o instrumento e este não transmita uma mensagem negativa de demandar aplicação rigorosa e inflexível. Sendo um instrumento de uso livre e não linear, a sugestão feita aos designers, por meio de um texto de instruções no Guia de Uso, é que sua aplicação inicie pelo Guia, para explicação para o cliente sobre identidade de marca, metodologia e dinâmica da discussão. Após, sugere-se a utilização do Mapa das Dimensões para demonstração das

conexões entre os elementos da identidade de marca, e das 17 Cartas dos Elementos da Marca, para condução das conversas sobre as percepções do cliente e suas ideias sobre cada elemento. Além disso, como algumas cartas possuem um QR Code para acesso aos *Templates* de Registro, estes podem ser impressos e utilizados intercalados às cartas, para que sejam preenchidos com o cliente, para registro de todas as ideias geradas. A qualquer momento, o designer pode retornar no fluxo, para voltar a consultar o Mapa das Dimensões ou uma carta específica, caso esteja utilizando os *templates*. Entende-se que o Guia de Uso é necessário somente na primeira reunião, e após não precisará ser novamente consultado (Figura 68).

## FLUXO DE USO DO TOOLKIT

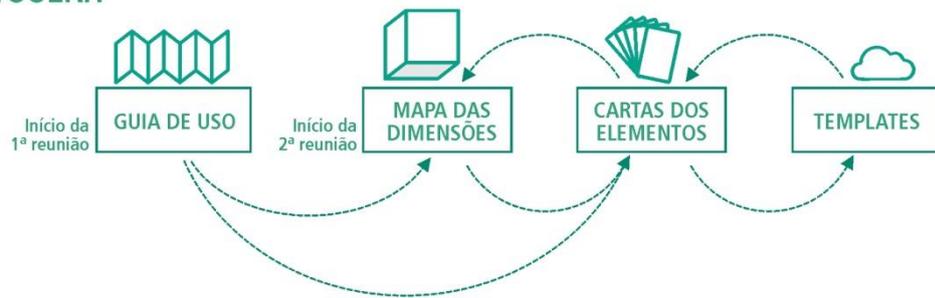


Figura 68: Fluxo de uso do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.

Com o desenho final do *toolkit* encerra-se a presente pesquisa, que teve como objetivo a elaboração deste instrumento para utilização conjunta por designers e seus clientes empreendedores de MPEs, nas etapas iniciais de projetos de construção de identidade de marca, sob o viés de diferentes dimensões da identidade. As considerações finais sobre o estudo são apresentadas no capítulo a seguir.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo a elaboração de um *toolkit* a ser utilizado conjuntamente por designers e seus clientes nas etapas iniciais de projetos de construção de identidade de marca, sob o viés das diferentes dimensões da identidade. A intenção com o *toolkit* gerado foi dar suporte às etapas de *briefing* e imersão, facilitando a comunicação entre designers e clientes e gerando informações que direcionam a elaboração do conceito da marca, tornando as etapas posteriores mais rápidas e assertivas, de modo a otimizar o processo. O estudo, direcionado a projetos para micro e pequenas empresas, se mostrou pertinente a uma realidade do mercado brasileiro na qual MPEs precisam investir na inovação pelo significado da marca para criarem diferencial competitivo.

Como fase inicial do estudo e primeiro objetivo específico, foi realizada uma investigação teórica com a intenção de se compreender o estado da arte sobre identidade de marca, analisando suas diferentes dimensões, abordagens e processos de construção sob uma perspectiva do design. Este levantamento teórico trouxe importantes visões de diferentes autores sobre a marca como diferencial competitivo, identidade de marca e suas dimensões, construção do significado, processos de construção de marca e temas relacionados – porém, mostrou-se desafiador ao trazer como resultados termos diversos, discrepantes entre os autores. Por este motivo, observa-se que ainda há espaço para novas investigações teóricas relacionadas ao tema, pois alguns aspectos podem não ter sido cobertos em função da complexidade na realização da busca a partir dos diferentes termos. Entende-se também que, caso a investigação não estivesse delimitada pela visão do design, a busca teria sido ampliada, com maior volume de resultados. Por outro lado, nota-se que há espaço para publicações sobre o tema dentro da área de design.

Ainda em relação à investigação teórica, percebe-se a oportunidade de uma pesquisa mais aprofundada e inteiramente voltada à dimensão sensorial. Esta dimensão é abordada em algumas publicações sob a visão do marketing, mas ainda pode ser explorada sob um ponto de vista mais prático e aplicado.

Como segundo objetivo específico e fase de investigação aplicada, as entrevistas com os designers foram esclarecedoras e trouxeram importantes resultados para a construção do *toolkit*. As descobertas foram úteis para se confirmar a relevância de um instrumento como o proposto e para se compreender em que momento do processo seu uso tem real valor. Foi possível entender as abordagens e metodologias que designers utilizam em projetos de

construção de identidade de marca, mas nem sempre estas corresponderam às expectativas da pesquisadora. Inicialmente, esperava-se que as entrevistas trouxessem uma relação de ferramentas que orientassem uma busca mais aprofundada e resultassem no desenho do instrumento – porém, as entrevistas não contribuíram diretamente em trazer novos conteúdos para a elaboração do *toolkit*, mas sim redirecionaram seu desenho para a teoria já investigada. Mesmo assim, as entrevistas foram positivas ao trazerem as principais dificuldades dos designers nos projetos para seus clientes, que puderam ser endereçadas no *toolkit*. Considera-se, neste ponto, que uma nova rodada de entrevistas com os mesmos designers, após a etapa de análises, teria trazido mais profundidade à pesquisa, pois se percebeu que o roteiro original não contemplou algumas especificidades relacionadas à dinâmica das reuniões com os clientes – o que não interferiu negativamente nos resultados, mas deixou espaço aberto para novas investigações.

Tratando-se das entrevistas realizadas com os empresários de micro e pequenas empresas, ficou evidente que, na condição de clientes de projetos de design, há interesse em uma maior participação nas etapas do processo. A maioria dos entrevistados afirmou que gostaria de ter se envolvido mais no projeto de construção da identidade de sua marca, principalmente com o objetivo de contribuir com ideias e de aprender com o designer. Considerando-se que o perfil de empresários de MPÉs levantado da investigação teórica se confirmou nas entrevistas, a relevância de sua participação em projetos desta natureza foi comprovada, uma vez que o próprio empresário se torna o futuro gestor da marca. Destaca-se, neste ponto, que a experiência em ouvir os empresários nestas entrevistas foi de grande valor, pois a paixão em contar suas trajetórias e mostrar seu amor pelas empresas que estavam criando reafirmou a relevância do projeto.

O quarto objetivo específico, referente a descrever e priorizar métodos e ferramentas utilizados em áreas adjacentes à construção de identidade de marcas e que poderiam ser integrados ao *toolkit*, não se mostrou necessário já que, na investigação aplicada, ficou evidente que os designers não costumam utilizar ferramentas no processo de construção de identidade de marca e, quando o fazem, não seguem um padrão na escolha destas ferramentas. No início da presente pesquisa, presumia-se que os designers utilizavam ferramentas com maior frequência e regularidade, e por isso tinha-se a intenção de estudar outras ferramentas para inclusão no instrumento. Uma vez que este pressuposto não foi confirmado, tal objetivo não foi cumprido e o foco do *toolkit* foi direcionado somente às dimensões da identidade de marca.

Com relação ao quinto objetivo específico, a definição das nove premissas para a elaboração do *toolkit* foi essencial como requisito para o direcionamento da etapa de formulação preliminar e o posterior protótipo de baixa fidelidade do instrumento. Estas premissas guiaram as etapas seguintes, e foram importantes também na validação conceitual, como principais itens a serem avaliados. Para o desenho final, uma vez que não foram localizados instrumentos com o mesmo direcionamento do Brief.me, uma investigação complementar de outros *toolkits* já existentes no mercado, voltados a diferentes aplicações (Apêndice 6) foi realizada de forma exploratória, com a intenção de se buscar referências estruturais e visuais. Esta busca foi importante para a tomada de decisões gráficas no desenho formal do instrumento.

Por fim, o último objetivo específico referente à fase de validação e finalização da pesquisa foi atingido com a realização do grupo focal para a validação conceitual da abordagem, estrutura e conteúdo do *toolkit* gerado. Os designers participantes do grupo focal trouxeram contribuições importantes para o desenho do instrumento e corroboraram seu propósito e valor no processo de construção de identidade de marca. Também, destacaram a possibilidade de continuidade do projeto com foco na exploração das etapas posteriores à conceituação da marca, uma vez que todos os elementos abordados em nível exploratório nas etapas de *briefing* e imersão podem ser concretizados na etapa de criação. Para eles, um novo instrumento com este fim auxiliaria o designer a tangibilizar as ideias geradas com o instrumento anterior. Além disso, no grupo focal destacou-se a possibilidade de um *toolkit* semelhante para outros tipos de projetos de design, e para outras áreas, como a arquitetura. Mesmo assim, entende-se que uma nova fase de validação seria relevante para se testar o uso do instrumento na prática das reuniões dos designers com seus clientes.

Em relação aos procedimentos metodológicos, entende-se que as quatro fases estabelecidas para o processo – Investigação Teórica, Investigação Aplicada, Construção e Validação e Finalização – foram adequadas aos objetivos da pesquisa e trouxeram as informações necessárias para o andamento da investigação. Analisando-se a condução de cada fase, é possível fazer algumas considerações gerais com vistas a aprimoramentos em pesquisas futuras. Inicialmente, presume-se que a Investigação Teórica, iniciada com base no estudo realizado em 2015 sobre como as marcas são abordadas e discutidas nos periódicos brasileiros de design (SZABLUK; DZIOBCZENSKI; VAN DER LINDEN, 2015), poderia ter um melhor direcionamento caso tivesse sido combinada com uma fase de pré-entrevistas exploratórias com designers. Nota-se, considerando-se o escopo desta pesquisa, que ciclos iterativos de entrevistas podem ter grande valor na exploração, teste e validação de pressupostos. Mesmo

assim, considera-se que a teoria abordada foi suficiente para o objetivo geral da pesquisa. Além disso, pode-se considerar que o grupo focal aplicado na fase de Validação e Finalização trouxe satisfatoriamente os resultados necessários para a finalização da pesquisa, mas poderia ter sido também combinado com um workshop para utilização prática do *toolkit*. Desse modo, seria possível não só a validação do conceito, estrutura e conteúdo do instrumento, mas também de sua utilização na prática.

De todo modo, conclui-se que os objetivos da presente pesquisa foram atingidos, uma vez que o *toolkit* desenvolvido foi considerado adequado pelos designers do grupo focal para utilização nas etapas de *briefing* e imersão em projetos de construção de identidade de marca, explora suas três dimensões, e promove um uso conjunto por designers e seus clientes empreendedores de micro e pequenas empresas, facilitando a comunicação entre ambos. A otimização do processo de construção de identidade de marca foi apontada pelos participantes do grupo focal como decorrência do uso do *toolkit* já que, considerando sua experiência com projetos desta área, puderam afirmar que uma maior exploração das etapas iniciais torna as etapas posteriores mais objetivas e assertivas, além de evitar possíveis retrabalhos e aproximar o cliente do designer. Entende-se que testes de uso do *toolkit*, em situações reais de projetos para clientes de MPEs, seriam relevantes para uma validação final do instrumento.

Tratando-se dos resultados atingidos, por meio das entrevistas, geração do instrumento e grupo focal, a pesquisa possibilitou uma aproximação entre empresas e Universidade, na qual a troca de informações e de experiências gerou benefícios mútuos. Especialmente com as entrevistas, gerou-se um conhecimento importante sobre as práticas de projeto de escritórios de design e sobre as dificuldades enfrentadas por designers em projetos para MPEs, temas relevantes que podem ser aprofundados em pesquisas futuras. Do ponto de vista acadêmico, a investigação teórica trouxe inicialmente uma contribuição sobre o estado da arte de branding e design em periódicos brasileiros de design (SZABLUK; DZIOBCZENSKI; VAN DER LINDEN, 2015), e em seguida reuniu e cruzou estudos de diferentes autores sobre as três dimensões da identidade de marca, gerando conhecimento concretizado em publicações já realizadas (SZABLUK; VAN DER LINDEN; BERNARDES, 2015; SZABLUK, VAN DER LINDEN, 2018) e em publicações futuras. Finalmente, tem-se a intenção de tornar o *toolkit* Brief.me um produto finalizado que chegue às mãos de designers que atuam em projetos de construção de identidade de marca, e os auxilie neste processo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Elsevier, 1998.

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABA. Comitê de Branding – Guia de Melhores Práticas. **Guia de Identidade Visual e Naming.** 2010. Disponível em: <<http://www.aba.com.br/canais/branding/documentos/guia-de-identidade-visual-e-naming>>. Acesso em: setembro 2016.

ABBING, Erik Roscam. **Brand driven-innovation: strategies for development and design.** Suíça: AVA Publishing SA, 2010.

ABIMBOLA, Temi; VALLASTER, Christine. Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview. In: **Qualitative Market Research: An International Journal**, Vol. 10 Iss 4 pp. 341 – 348, 2007.

AHONEN, Mari. **Branding - does it even exist among SMEs?** Proceedings of the 16th Nordic Conference on Small Business Research, May 2008, Tallinn, Estonia.

ALLEN, Tony; SIMMONS, John. **Visual and verbal identity.** In: Brands and branding. England: Profile Books Ltd, 2003.

ANDERSEN, Robin. GRAY, Jonathan. **Battleground: The media.** Greenwood Press, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16585: Serviços de design – diretrizes para boas práticas.** Rio de Janeiro, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 16516: Serviços de design – terminologia.** Rio de Janeiro, 2016.

BALL, Michael S.; SMITH, Gregory W. H. **Analyzing Visual Data (Qualitative Research Methods).** California: Sage Publications Inc. 1992.

BAKER, Michael J.; BALMER, John M.T. **Visual identity: trappings or substance?** In: European Journal of Marketing, 1997, Vol. 31 Iss 5/6 pp. 366 – 382.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** [s.l.] Edições 70, 1977.

BARTHOLMÉ, Roland. H.; MELEWAR, T. C. Remodelling the corporate visual identity construct. In: **Corporate Communications: An International Journal**, Vol. 16, Issue 1, p. 53-64, 2010.

BATEY, Mark. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best business, 2010.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para design de novos produtos. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BENATTI, Lia Paletta. SILVA, André Carvalho Mol. **Empresas de design**: dificuldades no relacionamento designer x cliente. Projética, Londrina, V.6 N.1, p. 137 - 150, Junho/2015.

BERNARDES, Mauricio Moreira e Silva; OLIVEIRA, Geisa Gaiger de; RUECKER, Stan; SATO, Keiichi. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. In: **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, v.5, p. 24-34, 2013.

BEST, Kathryn. **What can design bring to strategy?** Designing thinking as a tool for innovation and change. Amstelveen: Stichting Reprorecht, 2011.

BEVERLAND, Michael. **Building Brand Authenticity**: Habits of iconic brands. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02.12.2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 dez. 2004. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm)>. Acesso em: 28 ago. 2016.

BRUCE, Margaret. DOCHERTY, Catherine. **It's all in a relationship**: a comparative study of client-design consultant. In: Design Studies, Volume 14, Issue 4, October 1993, Pages 402-422.

BUCHANAN, Lisa. **Graphically speaking**: a visual A-Z guide for better designer-client communication. UK: A David & Charles Book, 2002.

CAMPBELL, J. **The hero with a thousand faces**. Princeton: Princeton University Press: 1949.

CHEVALIER, Michel. MAZZALOVO, Gérald. **Pro Logo**: Brands as a factor of Progress. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

CIAN, Luca. CERVAI, Sara. The Multi-Sensory Sort (MuSeS): A new projective technique to investigate and improve the brand image. In: Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 14 Issue 2. 2011, p. 138 – 159.

COSTA, JOAN. **A Imagem da Marca: um Fenômeno Social**. São Paulo: Rosari, 2008.

CORNISH, Katie; GOODMAN-DEANE, Joy; RUGGERI, Kai; CLARKSON, John. Visual accessibility in graphic design: A client-designer communication failure. In: **Design Studies** 40, p. 176-195, 2015.

DENNING, Stephen. **The leader's guide to storytelling: mastering the art and discipline of business narrative**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

DESIGN METHOD TOOLKIT. Disponível em: <<https://medialabamsterdam.com/toolkit/>> Acesso em: setembro, 2018.

DESIGN KIT. Disponível em: <<http://www.designkit.org/methods>>. Acesso em: agosto, 2018.

DOHERTY, Rohan. **From Styling to Strategy: Transforming an Australian Manufacturing SME's Perception of Design**. 2014. 183 f. Dissertação. School of Design Faculty of Creative Industries. Queensland University of Technology. Outubro, 2014.

ERHART, Tiago José. **Como os designers gráficos abordam os problemas de design**. 2016. 90 f. Dissertação (Mestrado em Design). Programa de Pós-graduação em Design, UFRGS.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2008.

FLICK, Uwe. **An Introduction to Qualitative Research**. Londres: Sage Publications, 2009.

GALEGO, Carla. GOMES, Alberto A. **Emancipação, ruptura e inovação: o focus group como instrumento de investigação**. In: Rev. Lusófona de Educação n.5 Lisboa, 2005. ISSN 1645-7250

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil 2015: relatório executivo**. Disponível em: <<http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/>> Acesso em: setembro, 2016.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOBÉ, Marc. **Brand Jam: o design emocional na humanização das marcas**. Rio de Janeiro, Rocco, 2010.

HOLT, Douglas B. **Como as marcas se tornam ícones: os princípios do branding cultural**. São Paulo: Cultrix, 2005.

HULTÉN, Sensory marketing: the multi-sensory brand-experience concept. In: **European Business Review**. Vol. 23 Iss 3 pp. 256 – 273, 2011.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KAYA, Erdem; ALACAM, Sema; FINDIK, Yasin; BALCISOY, Selim. Low-fidelity prototyping with simple collaborative tabletop computer-aided design systems. *Computers & Graphics*. Volume 70, February 2018, pages 307-315.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KHAUAJA, Daniela M. R.; PRADO, Karen P. L. A. **Contextualização das marcas**. In: SERRALVO, Francisco A. (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008a.

KHAUAJA, Daniela M. R. **Construção de marcas**. In: SERRALVO, Francisco A. (Org.). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva, 2008b.

KELLEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen. **Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc: 2013.

KELLER, Kevin Lane. MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAKE, Frank B.G.J.M. Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. In: **Journal of Product & Brand Management**. Vol. 14 Iss 4 p. 228 -238, 2005.

KRIPPENDORFF, Klaus. **The semantic turn: a new foundation for design**. Boca Raton: CRC/Taylor & Francis, 2006.

KRISHNA, Aradhna. **An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment and behaviour**. In: *Journal of Consumer Psychology* 22, 2012. p. 332–351.

KUMAR, Vijay. **101 Design Methods**: a structured approach for driving innovation in your organization. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

LINDSTROM, Martin. Broad sensory branding. In: **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 14 Iss 2 pp. 84 – 87, 2005.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense**: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. Porto Alegre: Bookman, 2012.

LUPTON, Ellen. **Intuição, Ação, Criação**: Graphic Design Thinking. São Paulo: Editora G. Gilli, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. BIRKS, David F. **Marketing research**: an applied approach. England: Pearson Education Limited, 2006.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Marketing Research Essentials**. 8th Editio ed. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2013.

MEMÓRIA, Felipe. **Design para a Internet**: projetando a experiência perfeita. Rio de Janeiro: Elsevier: 2006.

MEURER, Heli. **Ferramenta de gerenciamento e recomendação como recurso na aprendizagem baseada em projeto em design**. 2014. Tese (Programa de Pós-graduação em Informática na Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis**: An expanded sourcebook. Second Edi ed. ThousandOaks, California: SAGE Publications, 1994.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Qualitative Research Methods Series. 16. London: Sage Publications, 1997.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OLIVEIRA, Otávio. J. **Pequena empresa no Brasil**: Um estudo de suas características e perspectivas. Integração, São Paulo, ano XII, nº44, p.5-15, 2006.

OPEN INNOVATION TOOLKIT. Disponível em: <https://toolkit.mozilla.org/> Acesso em: agosto, 2018.

- OSGOOD, Charles E. **The nature and measurement of meaning**. Psychological Bulletin, Vol 49(3), May 1952, p. 197-237.
- OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. London: Wiley John & Sons, 2010.
- OTUBANJO, B. O.; MELEWAR, T. C. Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach. In: **Corporate Communications - An International Journal**, 2007. Vol. 12 Iss 4 pp. 414 - 432
- PATON, Bec; DORST, Kees. Briefing and reframing: a situated practice. In: **Design Studies** 32. p. 537-587, 2011.
- PEÓN, Maria Luísa. **Sistemas de Identidade Visual**. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.
- PERNICE, Kara. **UX Prototypes: Low Fidelity vs. High Fidelity**. Dezembro 18, 2016. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/ux-prototype-hi-lo-fidelity/>> Acesso em: abril, 2018.
- PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.
- QUESENBERRY, Whitney. BROOKS, Kevin. **Storytelling for User Experience: Crafting Stories for Better Design**. New York: Rosenfeld Media, 2010.
- RAMOS, Natalia. **Comunicação, cultura e interculturalidade: para uma comunicação intercultural**. In: Revista Portuguesa de Pedagogia. Ano 35. Nº 2. 2001. 155-178.
- RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a General Theory of Planning, In: **Policy Sciences** 4, Elsevier Scientific Publishing, Amsterdam, pp. 155-159, 1973.
- RODRIGUES, Delano. **Naming: o nome da marca**. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.
- ROPER, Sara Spear Stuart. Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective. **Journal of Product & Brand Management**, 2013, Vol. 22 Iss 7 pp. 491 – 501.
- ROULSTON, Kathryn. **Analysing Interviews**. In: FLICK, Uwe (org.) **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. London: SAGE Publications Ltd, 2014.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SANOFF, Henry. **Visual research methods in design**. New York: Routledge, 2016.

SCHON, D. **Educando o Profissional Reflexivo**: um novo design para o ensino e aprendizagem. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As Atividades Econômicas que Predominam entre os Pequenos Negócios**. Boletim Estudos & Pesquisas. N° 53, agosto, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório especial**: o empreendedorismo e o mercado de trabalho. Série Empreendedores e Empresas, agosto 2017.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SERRALVO, Francisco Antonio (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

SMITH, John. **Lead with a Story**: A Guide to Crafting Business Narratives That Captivate, Convince, and Inspire. New York: Amazon, 2012.

SMITH, Kelly. WINTROB, Michael. Brand storytelling: a framework for activation. In: DMI: Review. Design management and Innovation. Spring 2013. P. 36-41.

STRAIOTO, Ricardo Goulart Tredezini; FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves. A co-criação sob a ótica da gestão de design: uma introdução aos níveis estratégico, tático e operacional do co-design. In: **Proceedings of Fourth International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for innovation**. Florianópolis, SC, Brazil, October 07-10, 2015.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

SZABLUK, Daniela; VAN DER LINDEN, Júlio C. S.; BERNARDES, Maurício M. S. A narrativa da marca: o storytelling como face da autenticidade. In: **Educação Gráfica**. Ano 2015 - V.19 – n. 02, 2015.

SZABLUK, Daniela; DZIOBCZENSKI, Paulo R. N.; VAN DER LINDEN, Júlio C. S. Branding e Design: Estado da Arte em Periódicos Brasileiros de Design. In: **BrandTrends: Journal of Strategic Communication and Branding – Conexões e Experiências**. Ano 05. Vol. 09, nº 09. Outubro, 2015. P. 116-127.

SZABLUK, Daniela; VAN DER LINDEN, Júlio C. S. **As três dimensões da identidade de marca e seus pontos de contato.** In: Design em pesquisa: vol II [recurso eletrônico] / org. Júlio Carlos de Souza van der Linden, Underléa Miotto Bruscatto & Maurício Moreira e Silva Bernardes. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Marcavvisual, 2018. 611 p. ISBN 978-85-61965-50-1

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TYBOUT, Alice M. CALKINS, Tim (org). **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado.** São Paulo: Atlas, 2006.

TYBOUT, Alice M. STERNTHAL, Brian. Posicionamento de marca. In: TYBOUT, Alice M. CALKINS, Tim (org). **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado.** São Paulo: Atlas, 2006.

VERGANTI, Roberto. **Design-driven innovation.** Mudar as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VOGLER, Christopher. **A jornada do escritor.** São Paulo: Nova Fronteira, 2006.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

# APÊNDICES

## Apêndice 1: Roteiros das entrevistas com escritórios de design

### Roteiro semiestruturado das entrevistas com escritórios de design

1. Poderia contar sobre o histórico e estrutura da sua empresa?
2. Normalmente, qual o problema trazido pelo cliente quando busca um projeto de marca?
3. Quando o cliente solicita o projeto, ele tem a compreensão do que engloba um projeto de identidade de marca?
4. Quais as etapas percorridas em um projeto de identidade de marca? Há uma metodologia adotada? Qual (is)?
5. Como ocorre a elaboração do *briefing*?
6. Como ocorre a definição do conceito da marca?
7. Como ocorre o envolvimento do cliente ao longo das etapas do projeto?
8. Além da dimensão visual da marca (logotipo, símbolo, cores, tipografia), há outras dimensões abordadas no projeto? Quais? E como isso ocorre?
9. Dentre as etapas do projeto de identidade de marca, qual a etapa mais difícil? Porquê?
10. Ao fim do projeto, o cliente passa a compreender a identidade de marca? Acredita que ele conseguiria, com esta compreensão, continuar a fazer o gerenciamento de sua marca?

## Apêndice 2: Roteiros das entrevistas com micro e pequenas empresas

---

### Bloco 1: sobre o processo de construção de marcas

---

1. Poderia me contar sobre a história da sua empresa?
  2. Atualmente, qual o número de funcionários e tempo de mercado?
  3. Quando fizeram o projeto da marca?
  4. Quais os motivos que o levaram a procurar um designer / escritório de design para este projeto?
  5. Quais eram as expectativas para o projeto?
  6. Como foi o projeto? Pode me contar como ele aconteceu? Quanto tempo durou, quais foram as etapas...?
  7. Você lembra o que é o conceito da marca? Lembra como o conceito da sua marca foi definido?
  8. A empresa participou do projeto? Como?
  9. Quais as principais dificuldades percebidas?
  10. O que poderia ter sido melhor?
  11. Ao fim do projeto, quais foram as entregas realizadas pelo escritório de design?
  12. A empresa continua utilizando o material que foi entregue?
-

## Apêndice 3: Termo de consentimento para escritórios de design



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ARQUITETURA  
DEPARTAMENTO DE DESIGN E EXPRESSÃO GRÁFICA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Construção de Identidade de Marca para Micro e Pequenas Empresas

PESQUISADOR: Daniela Szabluk

1. NATUREZA DA PESQUISA: Este termo convida a participar de uma pesquisa que tem como finalidade potencializar o processo de construção de identidade de marca de micro e pequenas empresas, sob o viés de diferentes dimensões da identidade, por meio da facilitação da comunicação entre designers e micro e pequenos empresários.

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa designers que atuam em escritórios de design do Rio Grande do Sul, que desenvolvem projetos de identidade de marca.

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: A participação nesta pesquisa implica uma entrevista direcionada sobre o tema. É previsto em torno de duas horas para a realização da entrevista. O entrevistado tem a liberdade de se recusar a participar da mesma, bem como a negar resposta para qualquer uma das questões, tendo a liberdade de desistir de participar em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. No entanto, solicito sua colaboração para que possamos obter melhores resultados da pesquisa.

4. RISCOS E DESCONFORTO: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais de nenhuma ordem e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais.

6. BENEFÍCIOS: a participação nesta pesquisa não trará nenhum benefício direto imediato ao entrevistado. Entretanto, espera-se que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício do estado da arte da pesquisa relacionada ao Design e que sua empresa possa usufruir desses benefícios.

7. PAGAMENTO: Não haverá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como nenhum tipo de pagamento pela participação.

Após estes esclarecimentos, solicito o consentimento de forma livre para sua participação nesta pesquisa. Solicito também sua autorização para realizar gravação de áudio da entrevista. Os arquivos de áudio são confidenciais e serão usados por mim,

Daniela Szabluk, para análise conjunta dos dados. Asseguro que esses arquivos de áudio não serão publicados. Informo também que seu nome não será divulgado nos resultados desta pesquisa.

Para tanto, solicito o preenchimento dos itens que seguem:

Se autorizar a gravação de áudio, deixe desmarcada a opção abaixo.

( ) Não autorizo a gravação de áudio da entrevista.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, informo que posso participar desta pesquisa.

Nome do (a) participante	
Assinatura do(a) participante	
Data e local	

## Apêndice 4: Termo de consentimento para micro e pequenas empresas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ARQUITETURA  
DEPARTAMENTO DE DESIGN E EXPRESSÃO GRÁFICA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Construção de Identidade de Marca para Micro e Pequenas Empresas

PESQUISADOR: Daniela Szabluk

1. NATUREZA DA PESQUISA: Este termo convida a participar de uma pesquisa que tem como finalidade potencializar o processo de construção de identidade de marca de micro e pequenas empresas, sob o viés de diferentes dimensões da identidade, por meio da facilitação da comunicação entre designers e micro e pequenos empresários.

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa micro e pequenos empresários que recentemente contrataram designers ou escritórios de design para desenvolverem projetos de identidade de marca.

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: A participação nesta pesquisa implica uma entrevista direcionada sobre o tema. É previsto em torno de uma hora para a realização da entrevista. O entrevistado tem a liberdade de se recusar a participar da mesma, bem como a negar resposta para qualquer uma das questões, tendo a liberdade de desistir de participar em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. No entanto, solicito sua colaboração para que possamos obter melhores resultados da pesquisa.

4. RISCOS E DESCONFORTO: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais de nenhuma ordem e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais.

6. BENEFÍCIOS: a participação nesta pesquisa não trará nenhum benefício direto imediato ao entrevistado. Entretanto, espera-se que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício do estado da arte da pesquisa relacionada ao Design e que sua empresa possa usufruir desses benefícios.

7. PAGAMENTO: Não haverá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como nenhum tipo de pagamento pela participação.

Após estes esclarecimentos, solicito o consentimento de forma livre para sua participação nesta pesquisa. Solicito também sua autorização para realizar gravação de áudio da entrevista. Os arquivos de áudio são confidenciais e serão usados por mim,

Daniela Szabluk, para análise conjunta dos dados. Asseguro que esses arquivos de áudio não serão publicados. Informo também que seu nome não será divulgado nos resultados desta pesquisa.

Para tanto, solicito o preenchimento dos itens que seguem:

Se autorizar a gravação de áudio, deixe desmarcada a opção abaixo.

(  ) Não autorizo a gravação de áudio da entrevista.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, informo que posso participar desta pesquisa.

Nome do (a) participante	
Assinatura do(a) participante	
Data e local	

## Apêndice 5: Termo de concordância em participação de grupo focal



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE ARQUITETURA  
DEPARTAMENTO DE DESIGN E EXPRESSÃO GRÁFICA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

PESQUISA: Construção de Identidade de Marca para Micro e Pequenas Empresas

PESQUISADOR: Daniela Szabluk

1. NATUREZA DA PESQUISA: Este termo convida a participar de uma pesquisa que tem como finalidade potencializar o processo de construção de identidade de marca de micro e pequenas empresas, sob o viés de diferentes dimensões da identidade, por meio da facilitação da comunicação entre designers e micro e pequenos empresários.

2. PARTICIPANTES DA PESQUISA: Participarão desta pesquisa designers atuantes no mercado de design do Rio Grande do Sul.

3. ENVOLVIMENTO NA PESQUISA: A participação nesta pesquisa implica a participação em um grupo focal, com duração prevista para duas horas. Neste grupo focal, as atividades serão organizadas em três momentos: (a) apresentação do contexto da pesquisa, (b) exposição de um instrumento de pesquisa a ser avaliado, (c) discussão e revisão, e (d) prototipação de ideias. O participante tem a liberdade de se recusar a participar do mesmo, bem como a negar resposta para qualquer pergunta realizada ao longo das atividades, tendo a liberdade de desistir de participar em qualquer momento, sem qualquer prejuízo. No entanto, solicito sua colaboração para que possamos obter melhores resultados da pesquisa.

4. RISCOS E DESCONFORTO: a participação nesta pesquisa não traz complicações legais de nenhuma ordem e os procedimentos utilizados obedecem aos critérios da ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de saúde. Nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade.

5. CONFIDENCIALIDADE: Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente confidenciais.

6. BENEFÍCIOS: a participação nesta pesquisa não trará nenhum benefício direto imediato ao entrevistado. Entretanto, espera-se que futuramente os resultados deste estudo sejam usados em benefício do estado da arte da pesquisa relacionada ao Design e que sua empresa possa usufruir desses benefícios.

7. PAGAMENTO: Não haverá nenhum tipo de despesa por participar deste estudo, bem como nenhum tipo de pagamento pela participação.

Após estes esclarecimentos, solicito o consentimento de forma livre para sua participação nesta pesquisa. Solicito também sua autorização para realizar gravação de áudio durante o grupo focal, e registro fotográfico das atividades. Os arquivos de áudio são confidenciais e serão usados por mim, Daniela Szabluk, para análise conjunta dos dados. As fotografias serão utilizadas somente para inserções no documento da tese, e para eventuais divulgações em publicações científicas não-comerciais, e não identificarão tosto dos participantes. Informo também que seu nome não será divulgado nos resultados desta pesquisa.

Para tanto, solicito o preenchimento dos itens que seguem:

Se autorizar a gravação de áudio, deixe desmarcada a opção abaixo.

(  ) Não autorizo gravação de áudio e registro de imagem durante o grupo focal.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, informo que posso participar desta pesquisa.

Nome do (a) participante	
Assinatura do(a) participante	
Data e local	

## Apêndice 6: Levantamento exploratório de *toolkits* existentes

Foi realizada uma investigação exploratória em *websites* de organizações, instituições e grandes escritórios de design, com a intenção de se buscar *toolkits* que pudessem inspirar e fornecer subsídios para a etapa de construção desta pesquisa. Procurou-se, com isso, observar a estrutura dos diferentes *toolkits* e a sistematização de seu conteúdo, bem como a sua forma de utilização e a etapa de projetos à qual se insere. Para direcionamento da busca, voltou-se a consultar especialistas acadêmicos e de mercado que, com base em sua experiência, apontaram *toolkits* amplamente citados e utilizados em projetos da área. Os *toolkits* encontrados possuem abordagens amplas, não restritas a uma área específica do design, e nenhum é voltado especificamente ao processo de construção de identidade de marca, mas seu conceito e estrutura são relevantes para a pesquisa. A seguir, são relacionados os três *toolkits* que mais atenderam aos critérios de busca.

**Design Kit:** é uma plataforma online da IDEO.org<sup>11</sup> que disponibiliza conteúdos sobre design centrado no ser humano (*human-centered design*). As ferramentas são disponibilizadas somente em formato digital (Figura 69), e cada ferramenta apresentada inclui uma breve explicação sobre ela, o tempo necessário para sua aplicação, nível de dificuldade, materiais necessários, quem são os participantes e um passo a passo detalhado, que explica como se deve proceder para aplicar a ferramenta.

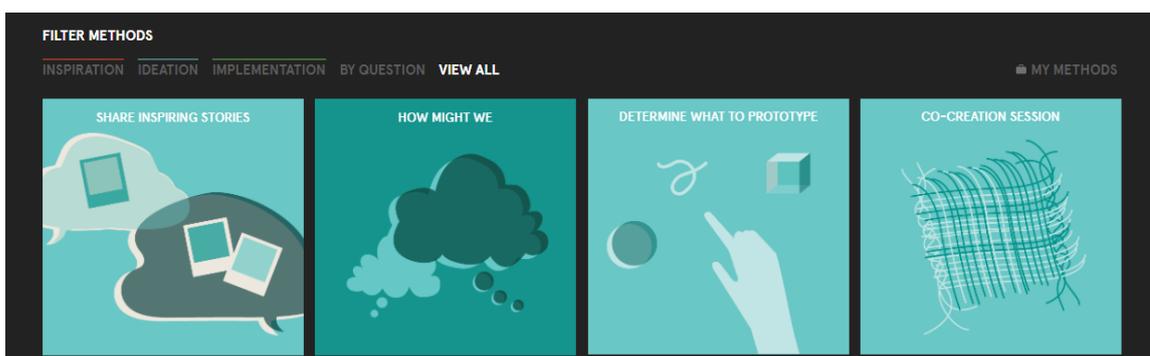


Figura 69: Exemplos de ferramentas disponíveis no Design Kit.  
Fonte: IDEO.org.

A plataforma oferece livros e guias que descrevem abordagens, metodologias e ferramentas a serem utilizadas em projetos de design, categorizadas em três fases: (a) Inspiração, (b) Ideação e (c) Implementação (Figura 70).

<sup>11</sup> O IDEO.org é uma organização derivada da empresa global de design IDEO, que teve início e 2011 com foco e abordar o design centrado no ser humano para a solução de problemas sociais.



Figura 70: Estrutura e ferramentas do Design Kit (Ideo.org)

Fonte: Design Kit, adaptado pela autora.

**Design Method Toolkit:** é um projeto da Digital Society School<sup>12</sup> que apresenta uma coleção de métodos de design e pesquisa categorizados em uma metodologia composta por cinco fases: (a) Define Intentions, (b) Know User, (c) Frame Insights, (d) Ideation & Concepts e (e) Prototype & Test (Figura 71). Nesta metodologia, propõe-se um fluxo constante entre pesquisar e criar, por isso dentro de cada fase o *toolkit* propõe ferramentas de pesquisa e ferramentas de criação, para iterações curtas.

<sup>12</sup> A Digital Society School (antiga MediaLAB Amsterdam) é uma organização integrante da Amsterdam University of Applied Sciences.

## ESTRUTURA DO DESIGN METHOD KIT

DEFINE INTENTIONS	KNOW USER	FRAME INSIGHTS	IDEATION & CONCEPTS	PROTOTYPE & TEST
Actors Map Backcasting Boundary Shifting Heuristic Evaluation Literature Review MoSCoW Problem Tree Stakeholders Map Wireframes WWWWWH	1-on-1 Interview Behavioral Lenses Break up / Love letter Cognitive Map Collage Cultural Probes Day in the life Focus Group Mobile Diary Study Persona Photo Safari Prototype for empathy Research Collage ViP (Deconstruct)	Concept Sketch Design Persona Dot Voting Emoji Story Emotional Journey Empathy in action Empathy Map Fishbone Diagram Infographic Moodboard Nine Dimensions Venn Diagram Written Scenario	Brain writing Experience Map Dark Side Future Workshop Lotus Blossom Mash up Mind Map Morphological chart Sensorial AOKI Method KJ Method ViP (Design)	Clickable Prototype Co-discovery Harris Profile Navigation Map Paper Prototyping People Planet Profit Storyboard Survey Through other eyes Video Prototyping Wizard of Oz

Figura 71: Estrutura e ferramentas Design Method Toolkit (Digital Society School)  
Fonte: Digital Society School, adaptado pela autora.

O Design Method Toolkit é disponibilizado de forma digital (Figura 72) e física (pode ser adquirido através do *website*). Cada ferramenta indica qual sua categoria e inclui uma breve explicação sobre ela, um passo a passo detalhado, o tempo necessário para sua aplicação, quando e por que a ferramenta deve ser aplicada, os próximos passos depois de sua aplicação, observações e referências. No modelo físico, cada ferramenta é apresentada em formato de carta de baralho, e categorizada por meio de um sistema de cores.

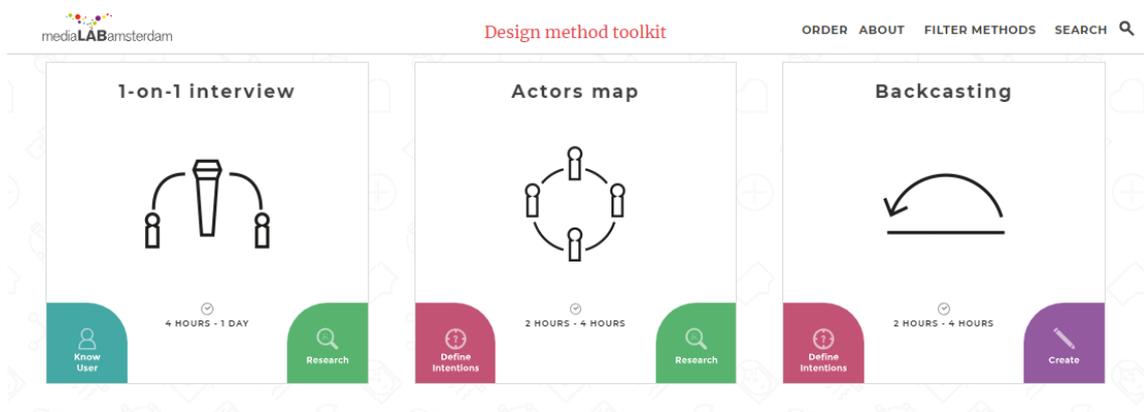


Figura 72: Exemplos de ferramentas disponíveis no Design Method Kit.  
Fonte: Digital Society School.

**Open Innovation Toolkit:** é um projeto da Mozilla<sup>13</sup> que consiste em um conjunto de abordagens, metodologias e ferramentas recomendadas para aplicação em projetos de desenvolvimento de produto, com foco em design centrado no ser humano. O *toolkit* é apresentado com base em uma metodologia composta por três fases: (a) Gather Insights, (b) Ideate e (c) Prototype & Test (Figura 73).

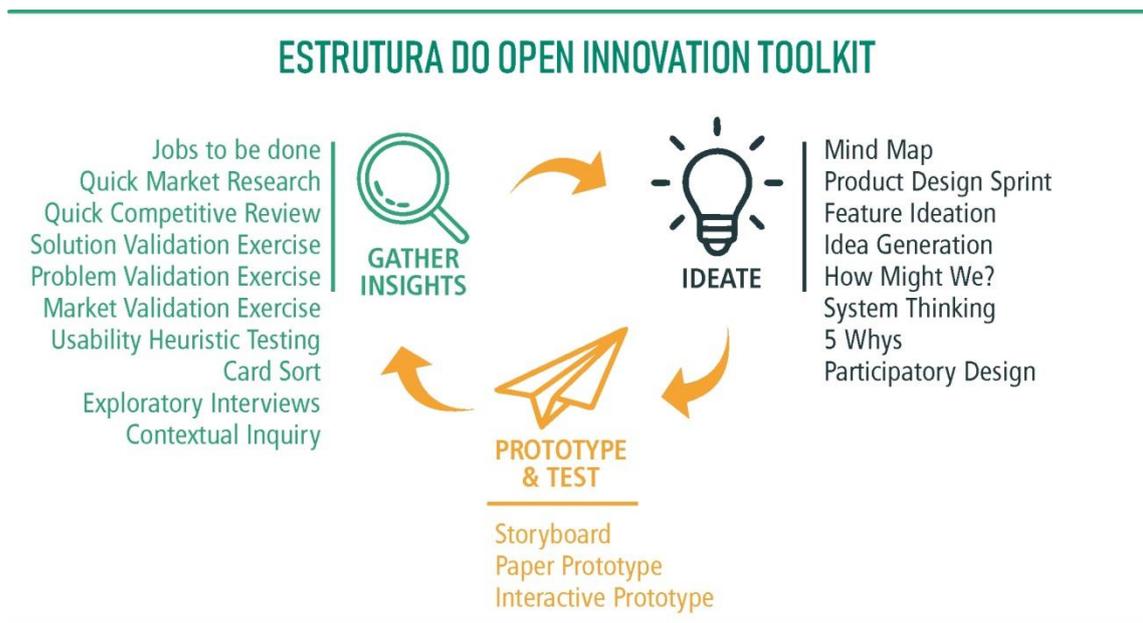


Figura 73: Estrutura e ferramentas do Open Innovation Toolkit (Mozilla)  
 Fonte: Open Innovation Toolkit, adaptado pela autora.

O Open Innovation Toolkit é disponibilizado de forma digital. Cada ferramenta indica qual sua categoria e inclui seu propósito, além de uma breve explicação sobre ela, um passo a passo detalhado, o tempo necessário para sua aplicação, o número de participantes, nível de dificuldade, materiais necessários e referências. O *toolkit* ainda disponibiliza um glossário de termos relacionados à área e às ferramentas.

<sup>13</sup> A Mozilla é uma organização global sem fins lucrativos dedicada a manter a Internet acessível para que todas as pessoas sejam contribuidoras e criadoras da Web.

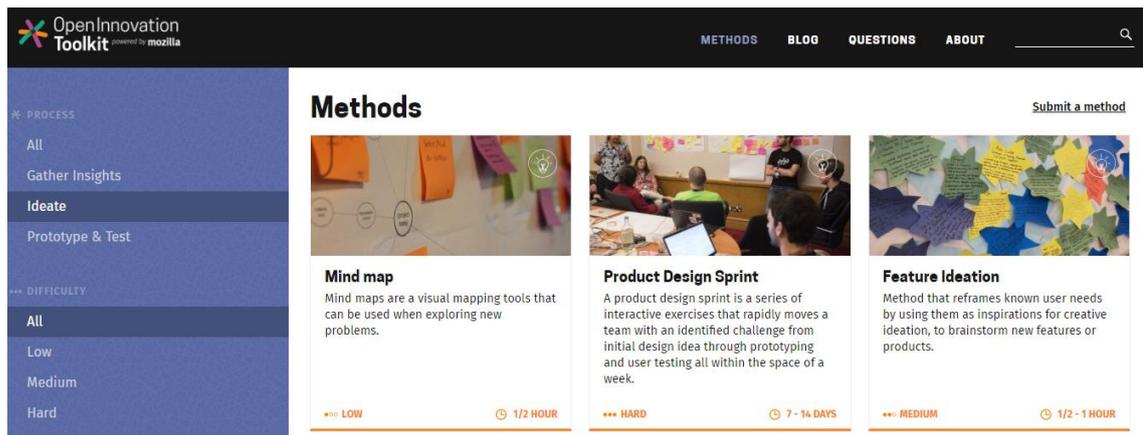


Figura 74: Exemplo de ferramentas do Open Innovation Toolkit (Mozilla).  
Fonte: Open Innovation Toolkit.

**Outros toolkits:** além dos *toolkits* mencionados nas páginas anteriores, foram encontrados outros *toolkits* de áreas relacionadas que não possuem ferramentas pertinentes ao processo de construção de identidade de marca, mas que foram igualmente observados em sua estrutura. São eles: Collective Action Toolkit<sup>14</sup>, Youth-Centred Design Toolkit (YCD)<sup>15</sup>, Platform Design Toolkit<sup>16</sup>, Method Kit<sup>17</sup>, Service Design Tools<sup>18</sup> e Service Design Toolkit<sup>19</sup>. Observou-se que aqueles que são disponibilizados de forma física possuem elementos complementares como manual ou guia de uso, cartas de ferramentas, *template* e pôsteres, trazendo maior diversidade aos instrumentos do *toolkit*. Além disso, todos trazem um código cromático que facilita a compreensão de suas categorias e sub-categorias, e são produzidos em materiais de fácil manuseio.

Esta breve exploração de *toolkits* disponíveis no mercado mostrou-se necessária para que fossem consideradas as diferentes estruturas possíveis para a construção a ser feita, e para a definição de parâmetros do desenho. Buscou-se também referências visuais de *toolkits* existentes no mercado que tenham arranjo físico e sejam de uso presencial, para se pudesse observar e considerar que forma, dimensão e estrutura o *toolkit* proposto neste trabalho deveria ter. Como alguns dos *toolkits* encontrados na fase anterior possuem somente versão digital, para esta busca não se considerou a área de conhecimento na qual o *toolkit* tem foco, mas sim seus aspectos físicos. Notou-se que predominam os *toolkits* com conteúdo apresentado de forma resumida em formato de cartas e com apoio de guias de uso. Alguns

<sup>14</sup> Frog Design. Disponível em: <<https://www.frogdesign.com/>>

<sup>15</sup> UNICEF Canada One Youth. Disponível em: <<https://www.ycdtoolkit.com/>>

<sup>16</sup> Platform Design Toolkit. Disponível em: <<https://platformdesigntoolkit.com/>>

<sup>17</sup> Method Kit. Disponível em: <<https://methodkit.com/>>

<sup>18</sup> Roberta Tassi, Politecnico di Milano. Disponível em: <<http://www.servicedesigntools.org/>>

<sup>19</sup> Namahn e Flanders DC. Disponível em: <<http://www.servicedesigntoolkit.org/>>

utilizam tabuleiros que ilustram a condução do processo, e todos possuem embalagem externa para organização das peças. Além disso, todos apresentam linguagem visual simples, iconográfica, com sistemas de cores para divisão das categorias de conteúdos, como os exemplos apresentados na Figura 75.



Figura 75: Levantamento de *toolkits* para referencial visual

Fonte: Method Kit<sup>20</sup>, Game On! Gamification Toolkit<sup>21</sup>, Frogthink Workbook<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Method Kit. Disponível em: <<https://methodkit.com/>>

<sup>21</sup> Game On! Gamification Toolkit. Disponível em: <<http://www.gameonlab.com/toolkit/>>

<sup>22</sup> Frogthink Workbook. Disponível em: <<https://www.frogdesign.com/>>

## Apêndice 7: Peças integrantes do toolkit

A seguir, apresenta-se uma sequência de imagens referentes ao resultado final dos itens integrantes do *toolkit*, para uma visão geral do instrumento (Figuras 76-96).

**METODOLOGIA DE PROJETO DE CONSTRUÇÃO DE MARCA**

Atendendo a este volume para obter a maior confiabilidade de marca e a maior fidelidade e engajamento, o presente documento descreve a metodologia de trabalho que é uma representação dos melhores processos de construção de identidade de marca, dividida em etapas para ser aplicada. A metodologia **Brief.me** é orientada para facilitar a aplicação das etapas de construção da identidade de marca.

**INVESTIGAÇÃO**

- // **Briefing**  
Qual a situação e o contexto da empresa e do mercado?
- // **Imersão**  
Pesquisa de mercado e análise de concorrentes para identificar o posicionamento e a identidade da marca.
- // **Contra-briefing / diagnóstico**  
Análise da situação atual da empresa e do mercado em relação ao projeto de marca.

**CONCEITUAÇÃO**

- // **Definição do problema**  
Definição da identidade: qual é o propósito da marca?
- // **Definição do conceito**  
Definição da identidade: qual é o propósito da marca?
- // **Apresentação e validação**  
Apresentação do conceito de identidade de marca para a equipe de projeto e validação.

**criação**

- // **Ideação e Criação**  
Geração de ideias e criação de conceitos para a identidade de marca.
- // **Aplicação**  
Aplicação dos conceitos de identidade de marca em todos os pontos de contato.
- // **Apresentação do anteprojeto**  
Apresentação do anteprojeto de identidade de marca para a equipe de projeto e validação.

**FINALIZAÇÃO**

- // **Refinamento do projeto**  
Revisão e refinamento do projeto de identidade de marca.
- // **Produção / implementação**  
Produção e implementação do projeto de identidade de marca.
- // **Entrega**  
Entrega do projeto de identidade de marca para a equipe de projeto e validação.

**BRIEF.ME**

**GUIA DE USO**

**BRIEF.ME**

**O QUE É IDENTIDADE DE MARCA?**

A identidade de marca é a expressão de um projeto estratégico e visual que os consumidores têm sobre a marca, e que é formada por todos os pontos de contato. Os consumidores percebem a marca por meio de suas experiências com ela.

A marca pode ser resumida como o relacionamento que a empresa tem com o mundo exterior.

A marca constrói também um conjunto de valores e ideias que se manifestam em todos os pontos de contato da empresa, desde o ambiente de trabalho até o atendimento ao cliente. Esses valores são os princípios que orientam a organização, que é transmitidos através da identidade. Uma identidade de marca forte ajuda a construir seu nome e a ser percebido como uma marca diferenciada, com uma identidade de marca forte.

**COMO UTILIZAR O BRIEF.ME**

O **Brief.me** auxilia na exploração e geração de ideias sobre as três dimensões da identidade de marca: seu **sofá**, o **design** que utiliza, e o **sofá** que apoia seu discurso e conduz a conversa nas etapas de **briefing** e **revisão** do projeto. Sugere sempre sua utilização, juntamente com o **Mapa de Uso**, para exploração sobre a identidade de marca, metodologia e dinâmica da discussão. Após, sugere-se a utilização do **Mapa das Dimensões** para exploração das conexões entre os elementos da identidade de marca, e das **17 Cartas dos Elementos da Marca**, para conduzir as conversas sobre as percepções da cliente e suas ideias sobre cada elemento. Algumas cartas possuem um QR Code para acesso a **Templantes de Registro**, que pode ser impresso e utilizado como cliente, para registrar todas as ideias geradas.

**IDENTIDADE DE MARCA**

Identidade visual: Logos, cores, fontes tipográficas.

Identidade sensorial: Fatores táteis, olfativos, auditivos.

Identidade verbal: Mensagens, tom de voz, palavras-chave.

**BRIEF.ME** - A identidade de marca é formada por três dimensões: visual, verbal e sensorial. Cada dimensão é formada por elementos que se relacionam entre si, criando uma identidade de marca forte e diferenciada.

Figura 76: Guia de Uso do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.

**DIMENSÕES DA IDENTIDADE DE MARCA**

Um dos elementos fundamentais para a construção bem-sucedida de uma marca é sua identidade. Isso significa que a marca deve ter uma personalidade bem definida que é expressa através dos diversos canais de comunicação com o consumidor, e em toda a empresa. Assim como uma pessoa, uma marca também tem um nome, um caráter próprio e uma reputação. A identidade da marca consiste na forma de tornar a marca concreta por meio de expressões visuais, verbais e sensoriais para o consumidor a reconhecer, a diferenciar das demais, e se identificar com ela. Por isso pode-se dizer que ela é formada por três dimensões:

- DIMENSÃO VISUAL**
- DIMENSÃO VERBAL**
- DIMENSÃO SENSORIAL**

A construção da identidade de marca deve ser inspirada na cultura da empresa, ou seja, nas crenças e valores que regem seu funcionamento, assim como em sua visão e missão.

**BRIEF.ME**

Figura 77: Carta principal do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.



Figura 78: Carta da dimensão visual do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.



Figura 79: Carta do elemento Logotipo, da dimensão visual.  
Fonte: da autora.



Figura 80: Carta do elemento Símbolo, da dimensão visual.  
Fonte: da autora.

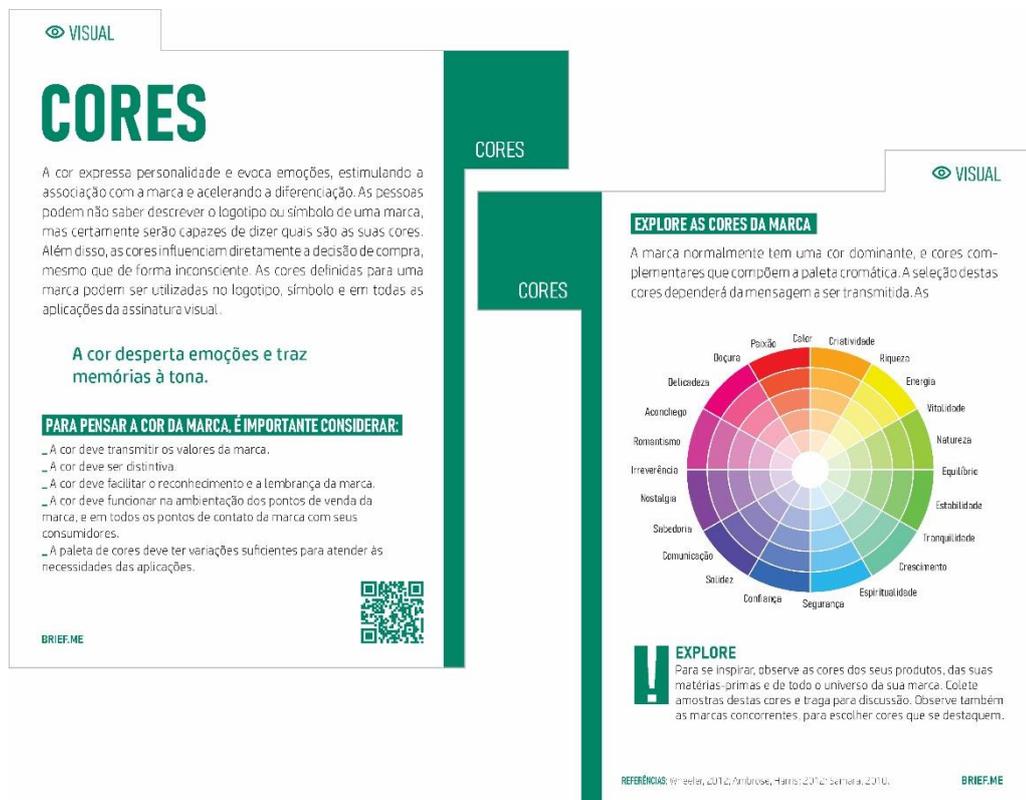


Figura 81: Carta do elemento Cor, da dimensão visual.  
Fonte: da autora.

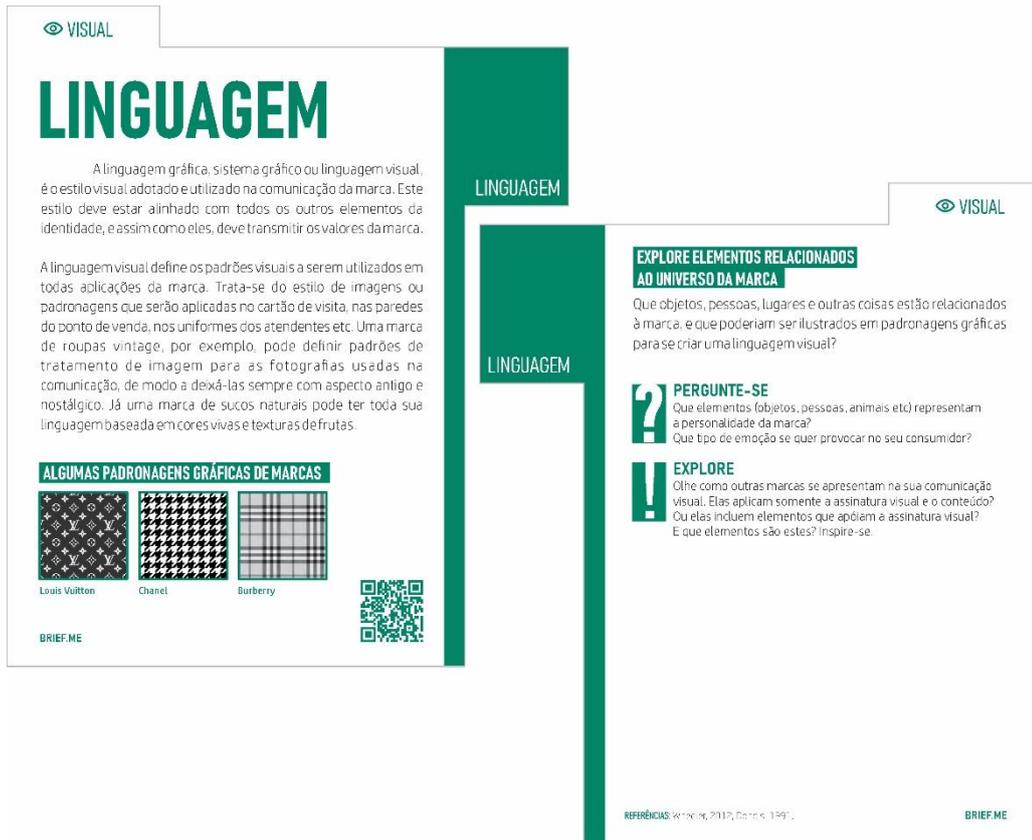


Figura 82: Carta do elemento Linguagem, da dimensão visual.  
 Fonte: da autora.

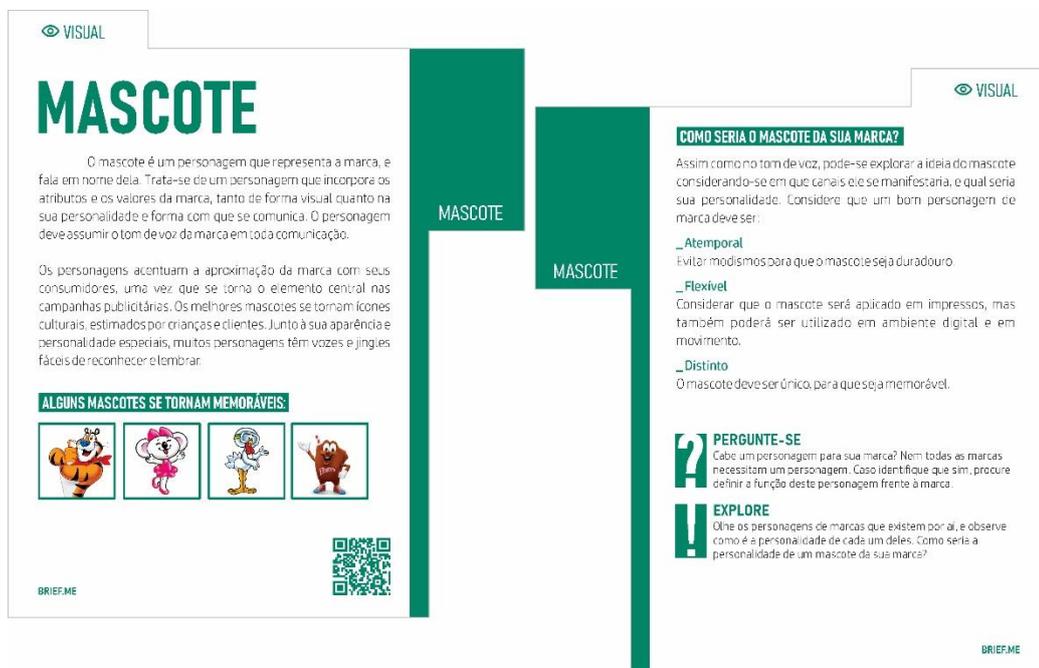


Figura 83: Carta do elemento Mascote, da dimensão visual.  
 Fonte: da autora.

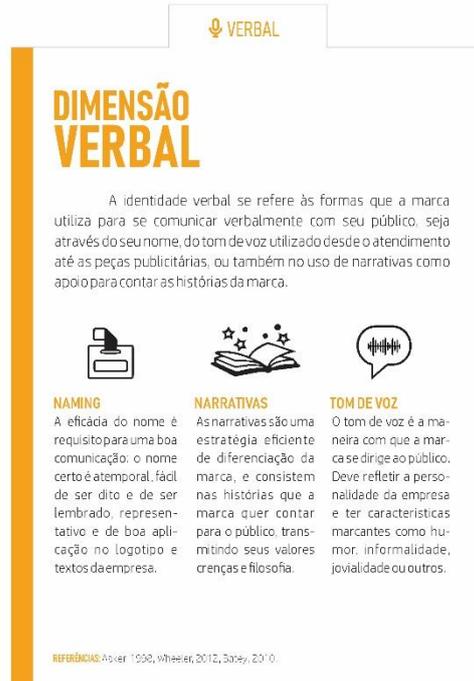


Figura 84: Carta da dimensão verbal do *toolkit Brand.me*.  
Fonte: da autora.



Figura 85: Carta do elemento *Naming*, da dimensão verbal.  
Fonte: da autora.

VERBAL

# NARRATIVA

Explorar as narrativas reais ou fictícias da marca é uma estratégia criativa para promover o engajamento de um público. Nas organizações, quando a marca conta uma narrativa cativante e envolvente, seu potencial cliente fica muito mais próximo. As narrativas fortalecem a marca, interna e externamente, ao convidar as pessoas a fazerem parte de sua história.

Pode-se contar diversos tipos de histórias da marca, para mostrar ao público quem é a empresa, no que acredita, como contribui para a sociedade, quais são seus produtos ou serviços, etc. Com as narrativas, a comunicação da marca se torna mais encantadora e repleta de significados, o que aumenta sua diferenciação frente ao novo ambiente de mercado.

**ONDE CONTAR AS HISTÓRIAS DA MARCA?**

<b>Na comunicação:</b> Website da empresa Redes sociais Comerciais rádio/TV Canais de vídeos Folders e panfletos	<b>Em ações diretas:</b> Ações comerciais Ações com o público Ações sociais	<b>No produto/serviço:</b> Embalagem Ambientação do ponto de venda Estandes de eventos
---	--	---



BRIEF.ME

VERBAL

Figura 86: Carta do elemento Narrativa, da dimensão verbal.  
Fonte: da autora.

VERBAL

# TOM DE VOZ

A voz é a personalidade da marca e a forma como ela se apresenta para o público. A voz torna a marca mais humana, pois define sua individualidade e seu caráter próprio. É na expressão da voz que a marca defende seus valores e declara aquilo no que acredita. Já o tom de voz é a aplicação dessa missão, ele é um subitem da voz de sua marca. O tom acrescenta um destaque. Uma marca possui uma voz e muitos tons para refinar essa voz.

**A marca deve se comunicar com seu público utilizando um tom de voz condizente com a mensagem que deseja transmitir.**

Este tom de voz pode ser descontraído e amigável, formal e discreto, ou jovem e irreverente, por exemplo, e deve ser respeitado na propaganda, no atendimento por telefone, no comportamento dos atendentes dos pontos de venda, nos e-mails e postagens em redes sociais, entre outros.



BRIEF.ME

VERBAL


Figura 87: Carta do elemento Tom de Voz, da dimensão verbal.  
Fonte: da autora.



Figura 88: Carta da dimensão sensorial do toolkit Brief.me.  
Fonte: da autora.



Figura 89: Carta da percepção visual, da dimensão sensorial.  
Fonte: da autora.



Figura 90: Carta da percepção sonora, da dimensão sensorial.  
 Fonte: da autora.



Figura 91: Carta da percepção olfativa, da dimensão sensorial.  
 Fonte: da autora.



Figura 92: Carta da percepção tátil, da dimensão sensorial.  
Fonte: da autora.



Figura 93: Carta da percepção gustativa, da dimensão sensorial.  
Fonte: da autora.



Figura 94: Conjunto de peças do toolkit Brief.me.  
Fonte: da autora.



Figura 95: Embalagem fechada do toolkit Brief.me.  
Fonte: da autora.



Figura 96: Conjunto de cartas do *toolkit* Brief.me.  
Fonte: da autora.