

CECILIA CONSOLO

MARCAS
DESIGN ESTRATÉGICO
DO SÍMBOLO À GESTÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA

Blucher

CECILIA CONSOLO

MARCAS
DESIGN ESTRATÉGICO
DO SÍMBOLO À GESTÃO DA IDENTIDADE CORPORATIVA

MARCAS: design estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa
© 2015 Cecilia Consolo
Editora Edgard Blücher Ltda.

Blucher

Publisher Edgard Blücher
Editor Eduardo Blücher
Autor Cecilia Consolo
Revisão Mariana Góis
Projeto gráfico Cecilia Consolo
Diagramação Consolo & Cardinali Design
Edição de imagens Cecilia Consolo

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar
04531-934 – São Paulo – SP – Brasil
Fax 55 11 3079-2707
Tel 55 11 3078-5366
editora@blucher.com.br
www.blucher.com.br

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer meios, sem
autorização escrita da Editora.

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard Blücher Ltda.

Ficha catalográfica

Consolo, Cecilia

Marcas: design estratégico. Do símbolo à gestão da
identidade corporativa / Cecilia Consolo. - São Paulo:
Blucher, 2015.

Bibliografia

ISBN 978-85-212-0941-6

1. Desenho (Projetos) 2. Marca de produtos
3. Comunicação visual 4. Branding (Marketing) I. Título

15-0790

CDD 745.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Design

Symbol.

A Sign (q.v.) which is constituted a sign merely or mainly by the fact that it is used and understood as such, whether the habit is natural or conventional, and without regard to the motives which originally governed its selection.

C. S. Peirce (1902)

Sumário

	PREFÁCIO por Fred Gelli	9
	PRÓLOGO por Cecilia Consolo	13
	INTRODUÇÃO	17
1	A EXPRESSÃO DA MARCA E A EXPANSÃO DO SEU SIGNIFICADO	25
2	A CONSTRUÇÃO DAS MARCAS: SÍMBOLOS E LOGOTIPOS	45
	Os símbolos no código cultural	47
	A herança da heráldica	52
	A aplicação das 16 leis da heráldica para o design dos escudos e a comparação com o design de marcas contemporâneas	58
	Metodologia aplicada para o design contemporâneo de símbolos e marcas	70
3	A SISTEMATIZAÇÃO DA IDENTIDADE VISUAL	75
	Origem e esgotamento dos manuais de identidade	77
	Análise crítica	82
	A estrutura do manual de identidade corporativa	91
4	BRAND BOOKS: UM CAMINHO ABERTO	105
5	GEM: O GUIA DE EXPRESSÃO DA MARCA	125
	A construção de um sistema de expressão	127
	Modelo de gestão com acompanhamento sistêmico	135
	REFERÊNCIAS	157
	ÍNDICE DAS IMAGENS	165

Prefácio

Como cruzar os aprendizados das muitas horas de voo no mercado de trabalho com os mergulhos mais profundos e exploratórios de um doutorado?

Como fazer com que quatro anos de muito esforço transcendam as fronteiras acadêmicas e sejam usados como combustível para gerar impacto no mundo?

Parece-me que Cecilia Consolo encontrou boas respostas para essas perguntas neste trabalho surpreendente.

O tema: a força das marcas em seu significado ampliado como elemento central na gestão de uma companhia. A cada dia que passa, em nosso mundo super povoado de ofertas e estímulos, convites e provocações, as empresas que não conseguirem dar consistência às suas expressões em cada encontro com as pessoas têm muito pouca chance de conquistar um espaço na cabeça e muito menos no coração de quem lhe interessa.

As marcas deixaram de ser uma simples representação visual de uma instituição para serem a síntese dos significados por trás desta. Deixam de orientar a comunicação para orientar a corporação e passam a formar comunidades que compartilham uma visão em comum, criando um poderoso fluxo de mão dupla de geração de conteúdos, sem os quais qualquer intenção de diferenciação fica mais difícil de atingir.

Essa percepção ampliada da verdadeira complexidade de se desenhar uma marca ainda é tema de nossas defesas e apresentações para *prospects*, cada vez mais suportadas por dados concretos do mercado que mostram o impacto profundo que as “marcas fortes” representam nos negócios.

Infelizmente ainda encontramos interlocutores com a visão limitada de que uma marca é simplesmente uma colagem de curvas, retas, cores e letras que “plasticamente” devem estar em sintonia com as últimas tendências em estilos gráficos.

Na verdade, as marcas permeiam nosso imaginário referente a objetos, instituições e serviços e, principalmente, estão ligadas às escolhas que denotam nosso comportamento.

As marcas são a síntese do que acreditamos que uma empresa é.

Nosso interesse em nos relacionar, nos envolver e consumir seus produtos e serviços depende cada vez mais de uma identificação que surge da clareza de seu po-

sicionamento como marca. Queremos saber quem estamos convidando para entrar em nossas casas, com quem iremos nos relacionar, nos comprometer, apresentar para nossos filhos, recomendar para os amigos.

Se no passado nossas relações com as marcas se resumiam a “comprar” ou não seus produtos e serviços, hoje, em nosso mundo hipermediático regido pelo consumo, advogamos a favor ou contra, fazendo muitas vezes nossa opinião ressoar pelo mundo das redes sociais em uma escala difícil de imaginar em um passado recente. O “telhado das marcas” não é mais de vidro, agora é de cristal.

Qualquer diferença entre discurso e prática e entre promessa e entrega podem gerar impactos imprevisíveis na reputação e no bolso.

Além disso, no momento em que as outras áreas de conhecimento, como a Administração, a Engenharia, Tecnologia da Informação etc., estão incorporando o *design thinking* (modo de pensar do designer) como uma potente ferramenta para a gestão, é de extrema utilidade compreender a participação do designer como um importante membro da equipe, do *branding*, um “braço” da gestão, não mais visto como alguém responsável por questões estéticas, mas pela sua capacidade de enxergar e elaborar hipóteses e de ter a habilidade de transformar um arcabouço complexo de informações em sínteses.

Neste livro, Cecilia Consolo usa toda a sua experiência acumulada em mais de 30 anos como profissional competente na criação e gestão de marcas, com uma investigação cuidadosa e criativa sobre as origens e os aspectos simbólicos, estéticos e, acima de tudo, estratégicos do papel desses códigos expressivos em nossa sociedade.

Desse cruzamento surge um material de trabalho, um suporte poderoso para quem tem nas mãos o enorme desafio de criar e acompanhar marcas fortes, vivas e consistentes, que Cecilia chama de GEM (Guia de Expressão da Marca).

O GEM é uma ferramenta que não só permite uma visão sistêmica da gestão da marca como também propõe um método de monitoramento das decisões estratégicas e temporais da marca.

Como garantir sintonia entre corpo e alma, onde cada expressão, cada cor, cada tom de voz, cada ideia publicitária esteja em ressonância com a essência de sua marca?

Como reduzir o risco de construir marcas esquizofrênicas que tentam colocar no mundo expressões que não lhes cabem, querendo parecer serem o que de fato não são?

Como ampliar a percepção de valor do design e do *branding* como importantes ferramentas de inovação?

Como conseguir argumentos para defender para instâncias superiores da companhia a importância estratégica dos investimentos em uma gestão consistente da marca?

As respostas estão aqui, de forma clara, com exemplos estruturados e muita profundidade.

Use-as no seu dia a dia!

FRED GELLI

Fred Gelli, designer, ao longo de sua trajetória que teve início nos anos 90, conquistou inúmeros prêmios nacionais e internacionais, incluindo: *iF Design Award*, *IDEA – EUA, D & AD*, e do *Cannes Lions*. Sua mais recente conquista foi projetar a marca dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos para as Olimpíadas Rio 2016. É cofundador e diretor de criação da Tátil, empresa brasileira de consultoria estratégica que usa o design como ferramenta central para criar conexões sustentáveis entre pessoas e marcas. Em 2014, foi reconhecido como um dos 100 mais criativos do mundo pela revista americana *Fast Company*, enquanto sua empresa foi incluída no Top 10 das mais inovadoras da América do Sul. No mesmo ano, a revista *Época* nomeou-o um dos 100 brasileiros mais influentes. Desde o ano 2000, é professor na graduação em design da PUC-RJ, nas áreas de EcoInovação e Biomimética.

Prólogo

Este livro é fruto da minha experiência como designer, estrategista e resultado de uma pesquisa que teve início em 2008, como parte de um projeto maior para minha tese de doutorado, que explorou a expansão do simbolismo das marcas e o papel que estas ocupam no cenário sociocultural.

Durante quatro anos consecutivos, a partir de critérios predefinidos, selecionei 420 marcas como objetos de análise. A etapa seguinte, no refinamento da pesquisa, elegeu-se dentro dessa amostragem, 275 manuais de identidade visual e 97 *brand books*, que apresentavam aspectos importantes na sistematização da identidade de marca, e, que de certa forma confrontavam as teorias que construí durante minha trajetória profissional. O doutorado foi um processo de estudo de caráter deontológico, onde me permiti questionar vários dogmas do design e finalmente chegar ao cerne da minha vocação.

Minha carreira profissional começou muito cedo. Antes mesmo de terminar meus estudos técnicos de 2º grau em Design de Comunicação eu já estava trabalhando na *J. Walter Thompson*, a primeira agência internacional a se estabelecer no país, e segui pelo campo da publicidade. Nas agências que trabalhei posteriormente sempre fiquei encarregada dos trabalhos institucionais das marcas. Em 1981 ingressei na graduação e mudei de lado, fui contratada pela multinacional americana Ideal Standard Wabco para atuar como designer na consolidação da identidade corporativa e na identidade visual dos produtos da empresa. O mesmo seguiu na *Duratex S/A*, na *Sommer Multi-piso*, nas empresas do grupo *Dreyfus*. Sempre atuando na elaboração das publicações institucionais e na gestão da marca em todos os pontos de contatos, de *stakeholders* a consumidores.

Após 10 anos de carreira decidi abrir meu próprio escritório de design. Nesse momento eu e meu sócio, Luciano Cardinali, tomamos uma decisão estratégica: optamos ser um escritório dedicado e não uma empresa grande em tamanho, o que significaria nos dedicar a poucos clientes, mas de forma profunda. Tal decisão nos permitia continuar a fazer design literalmente, e também valorizar a experiência vivenciada do lado do cliente. Portanto, além do design pudemos acompanhar todas as estratégias de

marcas que criamos e assistir a todos os acertos e tropeços decorrentes de sua gestão pelas equipes internas dos clientes.

As próprias empresas onde eu havia sido funcionária se tornaram nossos clientes. Elaboramos um sem-número de projetos de identidade corporativa e pudemos acompanhar por décadas a gestão de suas identidades visuais e corporativas. Alguns por 10, 15 anos outros continuam conosco até hoje, há mais de 25 anos. Nos mais de 30 anos do escritório acompanhamos várias tormentas pelas quais as marcas passam durante sua vida, e posso dizer categoricamente que um manual de identidade não é garantia para um projeto de identidade de marca ter êxito e não pode ser limitado somente a ele. Posso afirmar que as pequenas decisões diárias, tomadas no dia a dia da gestão da marca, têm um impacto muito maior a longo prazo. Portanto, todas elas devem ser cuidadas, devem estar embasadas em um propósito claro, introjetado por todos os colaboradores da empresa.

Na **Consolo & Cardinali Design**, desenvolvemos vários modelos de gestão até culminar com este que apresento no livro. Além de ser facilmente compartilhado e categorizável entre os vários profissionais envolvidos, não engessa a marca e permite incorporar as mudanças de cenário sem traumas, ou grandes paradas para revisão de todo o sistema.

Em 2006, fundei um escritório de consultoria, o **Lab Cognitivo**, com o objetivo de orientar clientes a fazer o mesmo, construir o hábito de monitorar suas marcas e saber extrair diagnósticos a partir da percepção dos consumidores sobre elas, e decidir com segurança quase que diariamente sobre estratégias adotadas e futuras.

Aplicamos no **Lab Cognitivo** as ferramentas que desenvolvemos durante a experiência prática no diagnóstico de marcas na atuação na *Consolo & Cardinali*. O design das marcas tem uma relação muito maior com o significado atribuído no processo de conhecimento do seu símbolo ou logotipo do que o design propriamente dito. O processo de reconhecer e atribuir significado ao símbolo é contínuo, ele não cessa no projeto do manual de identidade e necessita de acompanhamento.

Em relação ao design de símbolos, durante minha pesquisa foram selecionados 192 marcas, feitas por nosso escritório e por vários outros, cujo design e síntese visual

colidem com os critérios de construção gráfica, desenho e concisão da forma que buscamos e sabemos que são eficientes.

Ao nos debruçarmos na história dos símbolos, iremos encontrar preceitos de “design” similares a estes, definidos há quase mil anos na heráldica medieval, adotados para as bases de construção dos brasões de propriedade.

Os símbolos apresentados nas páginas de abertura dos capítulos deste livro são alguns dos escolhidos e analisados durante a pesquisa, e estão aqui como exemplo de sua eficiência e capacidade de pregnância.

O bom desempenho do design desses símbolos ou marcas se mostraram eficientes em todos os pontos de contato, o que possibilita sua aplicação nos mais variados suportes e mídias, ampliando sua penetração em vários extratos culturais. Coincidentemente, essas marcas selecionadas são também líderes dos seus segmentos econômicos e amadas por consumidores e admiradores.

Durante minha carreira sempre construí uma ponte entre os estudos de base científica e a experiência conquistada no mercado como designer e gestora de marcas. Isso sempre me deu um embasamento particular e a segurança necessária para propor novas estratégias aos clientes, como também romper com certos padrões que são repetidos academicamente sem muita constatação prática.

A metodologia apresentada aqui é fundamentada por esses dois lados, o prático e o científico.

Espero que a contribuição deste livro seja uma ferramenta útil para estrategistas, gestores, empreendedores e designers, enfim, todos aqueles que em algum momento ocupam a função de gestores da identidade da marca.

CECILIA CONSOLO





Introdução

É comum hoje, em vários setores da economia, empresas que buscam o conhecimento em Design, para aliar sua metodologia na gestão de processos que lidam com as ambiguidades que ocorrem no mercado. A proposta deste livro é ampliar a visão sobre o design, e favorecer sua inclusão dentro dos departamentos de planejamento e estratégia das corporações. Só assim os projetos de marca serão mais efetivos e deixam de ser reduzidos a um projeto de estilo das aplicações gráficas do logotipo e demais elementos de identidade.

Por outro lado, a leitura deste conteúdo, mesmo sem conhecer design profundamente, favorece aos estrategistas de qualquer área conhecer subsídios teóricos, formais e, principalmente práticos, para poder acompanhar, desenvolver, efetivar e gerir marcas competitivas.

As marcas são parte da nossa dinâmica social, representam não só produtos como também atitudes. Cotidianamente, incorporamos as marcas em nosso discurso, no nosso repertório cognitivo, para nos referir ao mundo físico e social a nossa volta, como por exemplo: “Comprei o novo *Jeep*; me empresta uma *Bic*; por favor uma *Coca-Cola* gelada; passei na *Fnac* para comprar um *iPad* e depois fomos até a *Starbucks*”.... e assim as marcas permeiam nosso imaginário referente aos objetos, instituições e serviços e, principalmente, estão ligadas às escolhas que denotam nosso comportamento.

A presença de determinada marca em uma embalagem acessa todas as informações construídas a respeito daquela instituição. Uma marca de produto aciona o conhecimento acumulado e a imagem percebida sobre determinada empresa ou produto. Um sinal de segurança ou advertência afasta-nos de um perigo eminente; ao mesmo tempo, a complexidade da vida social acaba por gerar novos símbolos e pode ampliar a significação de outros. Até há poucos anos um *f* minúsculo circunscrito em uma forma quadrada colorida de azul não significava nada, hoje o *Facebook* é o retrato da dinâmica social nas redes de relacionamento.

A identidade e reconhecimento de uma marca não consistem somente em um sistema visual concreto liderado por um símbolo ou um logotipo. A dimensão da comunicação da marca se aplica a todo sistema conceitual, estratégico e funcional que

envolve a organização, e se bem realizada fará com que seu símbolo identificador consiga ser a chave de acesso de todo esse universo de conteúdos, produtos e atitudes que a representam.

Portanto, são pilares da marca a sua expressão visual reconhecível e a identidade no sentido mais amplo, não só nos aspectos visuais do seu logotipo como em todos os aspectos sensoriais e cognitivos¹.

É possível definir marca do ponto de vista do marketing, do *branding*, da publicidade, da economia e de vários outros campos nos quais esses signos são objetos de estudo. Pela abordagem do design, marca é o signo ou conjunto dos elementos visuais que representam uma empresa, instituição ou serviço, adotados como elementos identificadores, sobre os quais são depositados todo o imaginário construído a seu respeito. A compreensão dos conceitos da marca e sua identidade só é possível se ambos coexistirem.

Está sob o domínio do design a construção do símbolo, seu sinal identificador principal, até a sua articulação com todos os demais elementos que fazem parte do sistema de identidade e suas as funções. Para o designer que elabora um conceito e o traduz em um desenho, vários outros elementos também são fatores que, pensados dentro de uma mesma diretriz, compõem essa identidade, e são tão importantes quanto a assinatura visual. Como a assinatura sonora, os aspectos táteis e expressivos de todos os substratos adotados na comunicação, como o tom de voz e as demais formas que figurarão nos mais variados pontos de contato com os consumidores.

Uma questão torna-se primordial aqui, é preciso lembrar que a origem dos processos de comunicação e de documentação começaram por meio das inscrições de imagens na pré-história, muito tempo anterior ao aparecimento da escrita, por volta do ano 4000 a.C. Essas imagens, na origem de nossa civilização, muitas vezes foram registradas em cavernas; cada uma delas contava uma história e sua própria síntese refletia os processos cognitivos de apreensão da realidade.

Nossos antepassados da pré-história aprendiam os fatos através da conversão das suas experiências vividas em sinais pictóricos, que já se tratavam de sínteses visuais. Tais sínteses, por terem conexão com a realidade na qual grupos sociais estavam inse-

¹ **COGNIÇÃO** [Do lat. *cognitione*.] Substantivo feminino. Aquisição de um conhecimento. Funções perceptuais e funções mentais complexas como a linguagem. O ato de conhecer inclui os domínios da atenção, percepção, a memória, o juízo e a imaginação e as interações entre as diferentes estruturas motoras, precisão de tempo e espaço em relação ao meio e às informações (GAZZANIGA, IVRY, MANGUN, 2006: 514).

ridos, formaram o repertório cognitivo dos povos que ocupavam determinados sítios, e passaram a ser repetidas como parte de uma linguagem, uma gramática rudimentar.

No estudo da literatura sobre o tema é possível afirmar que as imagens comunicam e são parte indissociável do constructo cultural, histórico e geopolítico de grupos sociais e civilizações.

Não só as imagens (pictogramas ou sínteses gráficas), mas também o conjunto de elementos compõem essa realidade, como cores, formas, modelagens, repetições e ornamentos, com base na realidade perceptível. Cada conjunto com sintaxe própria e sistêmica fornece um código de uma identidade visual em determinada cultura.

O que define um sistema gráfico como identidade é o código estabelecido com a composição dos seus elementos, principalmente quando a ordenação e a posição deles formam uma gramática específica, conjugada com características estéticas e cromáticas.

O processo de identidade se dá no reconhecimento e na consagração de determinados signos que mais caracterizam um grupo de indivíduos diante do seu uso sistêmico e, principalmente, na sua constância formal.

Quanto mais relevância e ressonância no processo cognitivo, maior a aderência e a permanência do uso desse sinal como signo visual identificador.

Assim, a síntese visual concentra uma gama profunda de significados, até mesmo subjetivos, e agrega os indivíduos de determinado grupo, ou audiência, em torno de um elemento unificador. Porém, a construção da identidade é um fluxo contínuo, em permanente construção, onde todos os objetos e artefatos materiais de uso cotidiano, associados às determinadas características da vida naquele meio ou clima, dentro de uma organização social, podem vir a ser apropriados novamente, ampliando o código, e nada impede que parte desse código possa ser apropriado novamente por outros grupos, como elementos de diferenciação.

Ou até mesmo podem ser ressignificados, quando novos fatos, como tragédias, conquistas, que se abateram sobre aquele grupo ocasionarem na apropriação ou introdução de novos signos, tornando o processo um fluxo contínuo de geração de significado e identidade. A dinâmica da cultura exige dos pesquisadores um olhar atento sobre o fluxo de informações que gerou identidades: se por um lado a consistência na manutenção de seus elementos identificadores gerou um repertório que faz parte do universo cognitivo de certos grupos, por outro, sua inconstância e, principalmente, a adoção de novos elementos podem alterar sensivelmente um sistema de identidade

a ponto de dissolvê-lo, perdendo os pontos de referência com o imaginário construído e romper definitivamente os elos culturais.

Também é recorrente a constatação de falência de alguns sistemas de identidade rígidos, que foram projetados para dar maior longevidade às suas marcas e/ou símbolos, mas, na realidade, tal rigidez nos sistemas os levou, ou favoreceu a sua “quebra,” por não absorverem a velocidade de mudanças na dinâmica da comunicação e não corresponderem mais aos vínculos de origem.

Hoje, questões de tempo, ritmo, velocidade e sequência fazem parte da ação projetual do designer de comunicação, em um mundo no qual as interfaces digitais mesclam-se com o mundo físico, onde a demanda e a oferta de informações são numerosas. Compete ao designer um pensamento sistêmico que atue na camada socio-cultural, levando em consideração a percepção, a cognição e as tecnologias. Deve haver um raciocínio de como as pessoas se orientam, e como se dá a interação com as informações disponíveis em determinado contexto, ou em determinado fluxo de tempo em um mesmo espaço de convívio ou passagem.

Se, outrora, planejar as identidades poderia referir-se primordialmente ao desenho do símbolo, de peças gráficas ou informações pontuais em mídias físicas, visando capturar o olhar das pessoas movendo-se pelo espaço, agora quem se movimenta com fugacidade é a própria informação. As marcas ocupam espaços emocionais, e não somente racionais, além de serem um grande fator mnemônico e sensorial. Cabe ao designer, portanto, posicionar-se em estado de alerta para acompanhar a mediação entre os usuários e as interações estabelecidas com o repertórios simbólicos de bens e serviços, com os quais se relacionam. A amplitude e complexidade do campo de atuação requer um monitoramento constante.

Em relação à sistematização de um design de marca, atendendo à expansão do seu caráter simbólico e afetivo, o que se propõe é a marca permanecer fixa, e o sistema de uso sofrer constantes atualizações, ou seja, uma solução contrária à visão entusiástica de muitos gestores, os quais argumentam a favor do design das marcas sofrer adaptações constantes de desenho para atender à contextos diversos, e até públicos diferentes.

O acompanhamento dinâmico dos modos de expressão da marca permite uma comunicação alinhada com todos os pontos de contato que ela pode ocupar. A complexidade da sua expressão só tende a aumentar diante das possibilidades de uso e apropriações sofridas por parte dos usuários, e até pelos observadores da marca.

O sistema de identidade e comunicação propostos devem acompanhar a dinâmica social e cultural dos contextos nos quais a marca atua.

Há 50 anos, eram consideradas como pontos de contato de uma marca praticamente as aplicações gráficas, conceito que não encontra mais sustentação frente à expansão das novas plataformas e canais de interações sociais. É uma exigência atual um maior dinamismo nas definições de uso da marca, a atualização constante e até a reconceituação das formas de expressão nas diversas estruturas de comunicação.

A flexibilidade, ao contrário do dogma dos manuais de identidade, está na articulação do sistema, que propõe uma solução ideal para cada nova demanda de expressão da marca, sem alterar seus pilares de reconhecimento.

Tais demandas exigem equipes multidisciplinares envolvidas na gestão das marcas e principalmente no monitoramento de novas possibilidades de acordo com as transformações no comportamento e preferências dos consumidores. É um processo que não cessa nunca.

Uma marca precisa de acompanhamento diário, e todos dias são tomadas microdecisões estratégicas que impactam na marca e nos consumidores.

Nos capítulos seguintes são apresentados os processos e métodos de construção e monitoramento da identidade de marca. Os principais sistemas, como o manual de identidade e os *brand books*, são analisados e demonstrados os prós e os contras.

Para concluir a edição é proposto um modelo dinâmico de gestão, o GEM (Guia de Expressão da Marca), que monitora e acompanha a marca em seu posicionamento e durante sua vida, enfrentando oscilação e mudanças dos seus pontos de contato e até de perfil de consumidores e usuários.

O GEM auxilia o processo de gestão de uma determinada marca, nele é possível monitorar e reconhecer a importância de cada disciplina envolvida e ver todas as etapas e fases da construção de uma marca. Foi estruturado a partir de anos de experiência acompanhando grandes marcas de empresas de grande e pequeno porte, cuja forma de acompanhamento era restrita aos manuais de identidade e onde todas as falhas foram vivenciadas.

A adoção deste modelo, entre as muitas possíveis a serem tomadas no processo de gestão de marcas, é uma decisão estratégica, que pode abreviar o caminho do sucesso.





1



**A expressão
da marca e a
expansão
do seu
significado**

Se partirmos para buscar as origens do design de símbolos chegaremos até nossos antepassados, que viveram há mais de 20 mil anos, por exemplo nas grutas de Lascaux e Pech Merle, entre outras. Aqueles desenhos, para aqueles indivíduos, eram os registros gráficos de uma interpretação do mundo. Esse antepassados foram os primeiros a converter o mundo tridimensional em bidimensional, como também o espaço e o tempo na medida em que reduzem toda uma experiência vivida em uma cena. Alcançaram a competência de criar sínteses visuais. Esses desenhos são representações que codificam uma experiência de mundo e são deixadas como registros de memória e de existência.

Podemos até especular que a construção de determinados símbolos poderia ser bem anterior, com uso de objetos materiais, ossos, dentes e demais fragmentos dispostos em determinado local para sinalizar uma direção, uma reserva de alimentos, ou até mesmo para marcar um território. Até aí não temos muita diferença de outras espécies. Sabemos, por meio de estudos científicos, que várias espécies de animais enviam e recebem informações que envolvem os sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato. Muitos animais marcam caminhos, sinalizam depósitos de comida, retornam aos territórios para acasalamento e procriação etc.

A teoria vigente comprovada afirma que os humanos, com vida inteligente e organizada, foram localizados na África cerca de 200 mil anos atrás, antes de se espalharem pelo planeta nos últimos 100 mil anos. Como o cérebro não se fossiliza, só é possível analisar a sua evolução e sua capacidade intelectual pela série de artefatos, ferramentas e registros arqueológicos encontrados.

O *homo erectus*, há 1,8 milhões de anos, foi capaz de criar as primeiras ferramentas bifaciais, sugerindo que ele teve uma maior capacidade cognitiva em relação aos *Australopitecos*. Os *Homo heidelbergensis* existiram há 650 mil anos e possuíam um cérebro maior (capacidade craniana de 1.350 cm³) que o *Homo erectus* (o volume do cérebro tinha entre 800 e 1.200 cm³). Essa espécie foi capaz de produzir ferramentas eficazes (com múltiplos usos, incluindo o corte de pele, carne ou madeira), algumas eram feitas de pedras, tais como pontas de lança e flecha ou raspadores de madeira, de osso ou de chifre. Acredita-se que o fogo tenha sido utilizado nesse período, melhorando a variedade de alimentos, a sua conservação e, por sua vez, trazendo a melhoria das condições de vida na adaptação ao frio e aos períodos de escassez de coleta e caça.

O fato que nos interessa aqui, é que, diferentemente das outras espécies, o homem moderno, logo após o último período glacial, há aproximadamente 70 mil anos, começa a conhecer e entender os limites de tempo e espaço, e toma consciência da vida e da morte. Tal conhecimento desperta o desejo de registrar momentos vividos, suas crenças, conquistas. Essas inscrições são prova da evolução do raciocínio abstrato, demonstrando a capacidade de análise e reflexão sobre sua própria existência. A decorrência disso é a consciência da identidade, de ser um indivíduo único com experiências vivenciadas em grupo ou particularmente.

Os primeiros sinais produzidos foram traços retos, verticais, provavelmente feitos a golpes. Podemos supor que aqui nasce a necessidade de registrar

na página ao lado: *Mãos em Cuevas de las Manos*, caverna próxima à cidade de Perito Moreno, na província de Santa Cruz, Argentina. É um riquíssimo sítio arqueológico e paleontológico, datado de 14 mil a.C. As inscrições remetem a um ritual ou registro dos membros de uma tribo, primeiras impressões de identificação.

SINAL – tudo pode ser considerado um sinal, um galho partido, uma pegada, fumaça etc. Para o propósito deste livro, estão sendo considerados os sinais gráficos, visuais, perceptíveis à visão, produzidos intencionalmente como registro de identificação, propriedade e memória. Um sinal pode também tornar-se um signo em determinados contextos.

SIGNO – é tudo aquilo que está no lugar de alguma coisa para alguém, que representa um significado. Deve acontecer várias situações onde determinado objeto ou aviso significa algo acordado entre os membros de um grupo. Os caracteres dos sistemas de escrita são signos dentro de um processo de comunicação. Os pictogramas de segurança são signos dentro do nosso código de trânsito. No projeto de design para a construção da identidade corporativa, se referem aos elementos identificadores visuais, olfativos, sonoros e recebem tratamentos específicos quanto a sua formatação e uso.



os dias, a quantidade de animais abatidos, ou o número de membros de uma família ou clã. Esses mesmos sinais nada mais são que uma representação sintética de conceitos abstratos e passam a ter significado dentro daquele grupo. A combinação sistêmica desses sinais deu origem a todo universo de símbolos que conhecemos hoje, desde os sinais ligados à troca de mercadorias e à escrita, de sinais de orientação aos signos de propriedade.

Esses traços verticais e horizontais evoluíram para uma cruz, e as várias composições seguintes passaram a representar braços, pernas, homens, flechas etc. na tentativa de apreensão do mundo físico e das relações estabelecidas entre os indivíduos.

Os sinais gradativamente passaram a designar ofícios, guildas de trabalhadores, monarcas e impérios e se tornaram símbolos à medida que exerciam sua função de designação e eram reconhecidos pelos membros das sociedades envolvidas nessa dinâmica.

Um dos mais antigos símbolos é o de propriedade, posse, que provavelmente nasceu da necessidade de um indivíduo de uma mesma comunidade buscar alternativas para diferenciar as cabeças do seu rebanho com as do vizinho.

O sentido etimológico do termo **marca** deriva do germânico *marka* – que significa sinal e poderia designar tanto a ação de marcar como também o instrumento usado para fazê-lo.

Brand (substantivo) deriva da palavra nórdica *brnd*, que deu origem a *brand* do inglês antigo, que significava marcar o gado: gravar um símbolo a fogo no couro do animal.

Brand (verbo), *branded*, é identificado no inglês antigo, por volta do século XIV, com o sentido de estigmatizar, atribuir uma marca criminal, um símbolo ou sinal

SÍMBOLO – é o signo visual que representa e é reconhecido em determinada cultura. Apresenta um nome, um conceito e, ao mesmo tempo que apresenta características construídas, é também o polo no qual catalisa-se a simbologia percebida. No caso dos símbolos corporativos e ou marcas, é o conjunto principal identificador composto do símbolo mais o logotipo, ou mesmo quando o logotipo ou o símbolo figura de maneira individual, também é chamado de marca, dentro do sistema de gestão de comunicação. No projeto de design para a construção da identidade corporativa, são nominados especificamente, pois recebem tratamentos específicos quanto a sua formatação e uso.

MARCA – é um nome e pode referir-se à presença de determinado de produto, serviço ou instituição no mercado. Neste livro, o termo marca fixa-se no *namimg* ou nos logotipos, que são os principais elementos identificadores de instituições, indústrias e serviços. São os elementos básicos que dão origem aos sistemas de identidade corporativa.

indelével atribuído a determinada pessoa atestando-lhe uma condição, gravando um sinal a fogo sobre seu corpo, ou mesmo o termo aparece como referente a ferimentos cauterizados.

Por volta de 1550 o verbo é usado para designar pertencimento, posse de propriedade, e amplia seu significado no final do século XIX para indicar a origem e atestar um caráter de prestígio para mercadorias e bens de consumo.

O termo **marca**, no sentido que conhecemos hoje, é decorrente do processo de industrialização. Manufaturas e cooperativas no final do século XVIII adotaram símbolos para identificar e diferenciar seus produtos. Na virada para o século XX, com o surgimento das empresas S.A. (sociedades anônimas), nas quais a propriedade era dividida em cotas entre vários acionistas, se tornou necessária a adoção de marcas de diferenciação e identificação. Até esse momento as marcas (nomes) eram os sobrenomes de seus proprietários, e muitas vezes o logotipo ou signo visual era a reprodução do monograma ou cunhado de forma caligráfica. No século XX as marcas adquirem o *status* de um importante ativo competitivo da empresa.

O **branding** é o processo de “marcação”, gravar e manter a marca ativa na mente dos consumidores. As novas tendências do *branding* levam isso a sério, e toda a estratégia desenvolvida para efetivação da marca busca – nas acepções do *brand experience* – gravar seu significado na pele e na alma das pessoas.

O termo segue assumindo outros desdobramentos como, por exemplo: *brand awareness* — conhecimento e amplitude da marca; *brand name* — nome de marca, marca comercial, denominação comercial; *brand equity* — valor percebido e valor patrimonial da marca. E esta é uma das questões que ocupa lugar de maior importância para os gestores de marca, o quanto um produto tem seu valor ampliado sob a designação de uma determinada marca. Uma bolsa, por exemplo, pode ter como valor de comercialização o seu custo material e a mão de obra multiplicados por mil quando recebe o símbolo da *Louis Vuitton*. Aumentar o *equity* da marca significa lidar com a percepção de valor dos consumidores. O quanto um produto é percebido quando está sob uma ou sob outra marca.

Marca é também o **nome**, termo de designação pelo qual uma empresa é chamada e reconhecida. É o sinônimo da corporação a qual representa, chegando a valer muitas vezes mais que todos os ativos da organização. Um exemplo é a marca *Coca-Cola*: caso houvesse uma catástrofe mundial e todas as unidades fabris fossem arruinadas, ainda assim a corporação deteria um patrimônio ativo de aproximadamente 80 bilhões de

dólares, o que lhe daria a possibilidade de recomeçar a sua produção em qualquer parte do planeta.

Entende-se também por marca o conjunto dos elementos visuais e verbais que compõem a identidade *master* de uma organização. A identidade **visual** pode ser regida por um símbolo, o signo visual, juntamente com um signo verbal, o logotipo. O logotipo é a forma gráfica, a característica tipográfica atribuída à palavra, ao nome. A marca de identidade visual pode ser constituída só de símbolo, ou só de logotipo, ou pode ser a soma de ambos. Essa expressão gráfica, visual, consiste **na marca da organização** e é passível de registro junto aos órgãos controladores.

Marca também é uma mensagem que exprime uma identidade, uma tomada de posição, a qual oferece uma promessa aos seus públicos de interesse, que é entregue por meio de produtos ou serviços. E seu reconhecimento cresce quando “a entrega” corresponde à promessa feita.

O termo marca é usado também como sinônimo dos produtos que carregam seu nome, é chave de ligação como tudo que conhecemos sobre determinada empresa. Quando uma marca já faz parte do nosso imaginário abrevia uma série de decisões na hora da escolha.

Produtos são “estigmatizados” pela marca. E aqui vale fazer uma menção: nem sempre a marca melhor conceituada possui o melhor produto. Para o público, a melhor marca é a mais conhecida e reconhecida. O consumidor escolhe experimentar uma marca, por sua fama, e tudo que foi construído na cabeça do consumidor, por anos de comunicação, o que pode ruir em segundos caso o produto não corresponda a sua expectativa. Por outro lado, uma marca que ficou conhecida por oferecer produtos de baixa qualidade terá que fazer um esforço

SISTEMA – é um conjunto cujos elementos têm sua definição, valor e significados atribuídos pela relação estabelecida entre eles. Do grego *sistemiun*, é um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado.

O sistema é um conjunto de órgãos funcionais, componentes, entidades, partes ou elementos para um dado fim, ou uso.

Em *Sistemas de Identidade Corporativa* o sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si com o objetivo comum de representar a entidade. Geralmente é composto por elementos materiais e conceituais, tangíveis e intangíveis que só são reconhecíveis dentro da lógica estabelecida entre as partes.

IDENTIDADE CORPORATIVA – é construída por três aspectos: O comportamento de seus membros e o desempenho organizacional; Seu sistema de comunicação; e por meio do simbolismo para os membros externos e internos.

É considerado em primeiro lugar o simbolismo e sua articulação no sistema, e como e quando esse sistema de identificação torna-se de reconhecimento na comunicação da marca.

A pregnância de signos visuais dá-se pela constância, pela significação e reconhecimento, somados às ligações afetivas estabelecidas nos grupos sociais, e o processo pode ser incorporado ou se expandir em outras culturas.

Quanto mais claro e coerente for um sistema e seus principais símbolos, mais impregnados a sua imagem e significados tornam-se na cultura (OLLINS, 2008).

gigantesco para perder esse estigma mesmo depois de oferecer produtos com qualidade superior. Portanto, uma coisa não está desassociada da outra. As marcas são reflexos de uma visão de mercado, de uma adoção de determinada postura ética por certa organização e encontra um campo fértil para germinação quando existe uma identificação e uma correspondência nas aspirações dos usuários.

As marcas tornaram-se catalisadores de comportamentos e fazem parte da vida e da história das pessoas, como também compõem o imaginário e a história de seus países. Atualmente, a cultura e poder de determinadas nações se misturam à imagem que suas marcas alcançam no cenário econômico internacional. Algumas marcas de corporações multinacionais chegam a ter mais força que seus próprios governos em seus países de origem, e extrapolam o vínculo puramente comercial nos países onde instala suas sedes. Com a multiplicação das plataformas e interfaces de comunicação, multiplicou-se a dinâmica que envolve todos os pontos de contato de uma marca. A construção do imaginário das marcas é afetada, e sua constante afirmação ou significação são potencializadas. Tanto na gestão como o seu sistema de identidade tornaram-se organismos “vivos”.

As marcas romperam os limites de origem e passaram ser veículos de expressão da própria cultura. Estão cunhadas nos mais variados objetos de consumo, e muitos deles não têm relação alguma com a linha de produtos das suas organizações de origem, variando de peças de vestuários até objetos de decoração, simplesmente porque determinada marca é um signo que exprime uma ideologia, uma ideia, um comportamento a ser compartilhado. É adotada como signo que irá compor a

identidade de alguém, usada como uma posição assumida ou como uma característica do consumidor.

Marcas se tornaram elementos indicadores da personalidade de determinadas pessoas em perfis próprios nas redes sociais.

Lojas experienciais, de conhecidas marcas de abrangência global como a loja da *M&Ms* em Nova York, vendem todo e qualquer objeto “grafado”, desde o próprio produto até acessórios, pijamas, variando de dispositivos eletrônicos a brinquedos, e como essa, muitas outras proliferaram pelo planeta. Em lojas como essa se encontram produtos, que atraem públicos de todas as idades, convertendo-se em um grande *shopping center* para os aficionados de determinada marca.

Existem centenas de lojas temáticas de propriedade de marcas específicas, como exemplo as lojas da marca *Ferrari*, em uma de suas unidades os consumidores podem adquirir uma variedade de produtos, e não ter um só carro a venda. Podem jamais ter condições de adquirir um veículo superesportivo, como o modelo 599 GTB, mas desfilam orgulhosos vestidos com camisetas e jaquetas da marca e saem entusiasmados das lojas ao adquirir as miniaturas.

Reconhecidas por sua identidade global, algumas marcas passam a ser assimiladas por outras culturas e engrossam o “caldo” de significados. Também são tomadas, por outras sociedades, como referentes de uma determinada posição social, ou porque são signos de prestígio em culturas dominantes, mais abastadas. Usando ainda a marca *Ferrari*, sua escuderia na *Formula 1* atrai inúmeros fãs pelo mundo, que torcem pela marca e não pelos pilotos.

Algumas marcas são adotadas por exprimirem uma determinada ideologia e até mesmo por questões estéticas. Portanto, uma marca quando construída a partir de associações com sua origem geográfica, com eventos sociais, econômicos e históricos, são incorporadas em ritos e artefatos daquela cultura, porque são altamente valorizados e reconhecidos por seus participantes. Quando isso acontece existe aderência local, e sua propagação é rápida. A partir desse ponto novos significados podem ser atribuídos mais facilmente, e valorizados no complexo código cultural.

Os signos podem também ser resinificados. A suástica, por exemplo, é um signo milenar, também conhecida como cruz gamada e é encontrado em várias culturas diferentes, da qual foram localizados registros que datam de 3000 a.C. O símbolo ocorre em culturas asiáticas, europeias, africanas e até indígenas americanas como elemento decorativo, e muitas vezes como símbolo religioso.

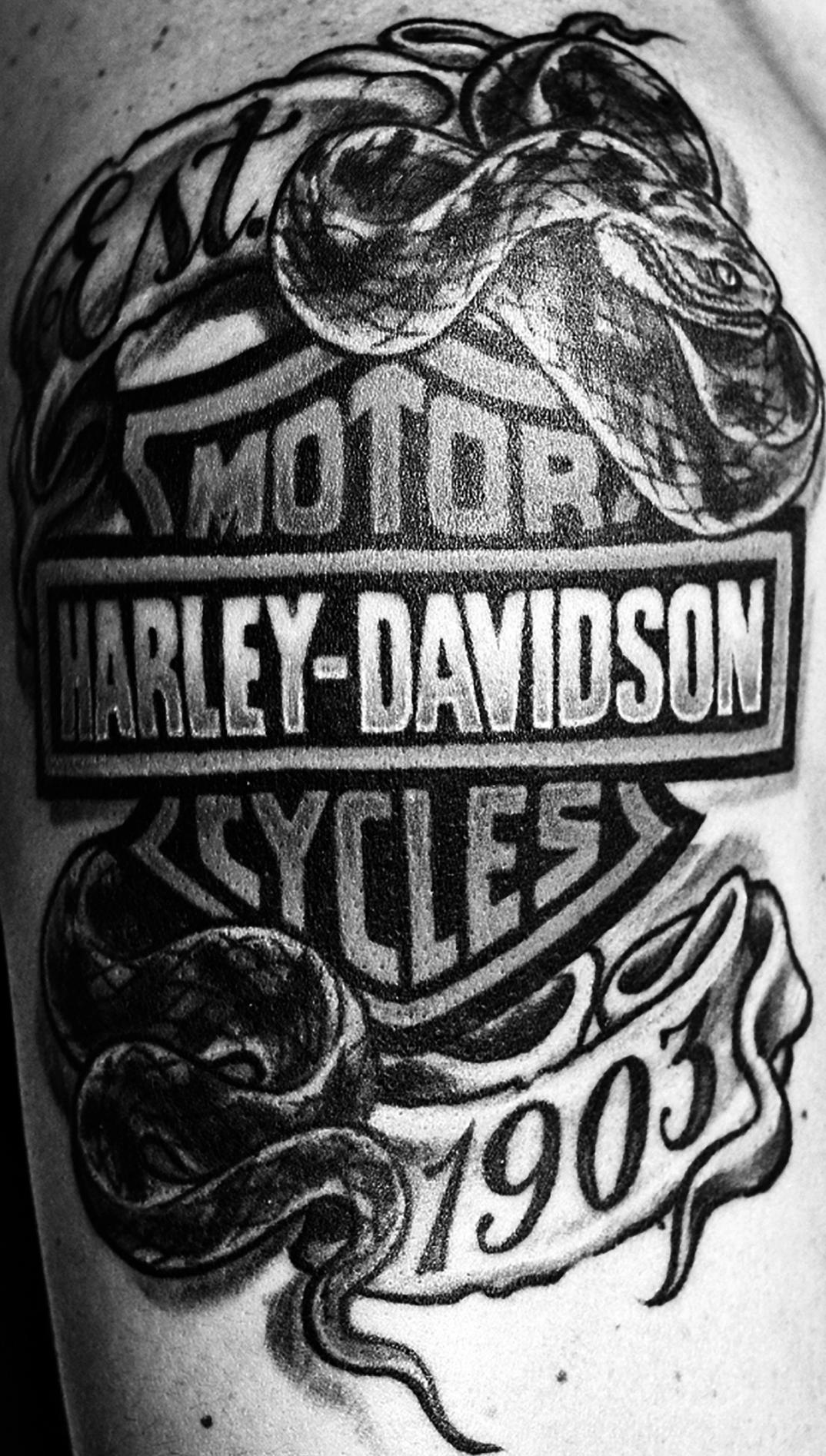
É um símbolo sacro no hinduísmo, budismo e jainismo, e assume significados distintos, desde a representação dos quatro pontos cardeais até a noção de ciclo, o contínuo da vida, quando voltada para o sentido horário. Por ser um símbolo milenar, e estarem presentes em várias culturas que nunca tiveram contato, tornou-se um arquétipo facilmente assimilado, justamente por esse motivo os nazistas o incorporaram na construção da identidade do partido atribuindo-lhe um novo significado. Em decorrência desse uso, esse símbolo atualmente, principalmente para a civilização ocidental, assume a conotação de toda a crueldade do terrível período do *reich* alemão e da Segunda Guerra Mundial que ocorreu nas décadas de 1930 e 1940.

Determinados cruzamentos compõem os sistemas de identidades corporativas. A adoção de marcas nas relações sociais faz o signo transportar um significado expandido, que irá ampliar ainda mais ao transpor fronteiras territoriais e culturais, influenciando outros códigos e contaminando outras significações. Antes era obrigação dos gestores de marcas prever e antecipar a presença das marcas em todos os prováveis pontos de contato onde os consumidores poderiam estar no presente e no futuro.

A seleção de imagens demonstra várias tatuagens que ostentam marcas corporativas, de produtos a serviços, gravadas sobre a pele, de forma permanente. É uma forma de adoção da identidade da marca como parte de sua própria identidade.



Hoje, com dispositivos e recursos midiáticos, os indivíduos transportam imagens — as marcas pertencem mais aos consumidores que a própria organização a qual representa — chega-se ao ponto de serem “marcadas” na pele como construção da identidade desse indivíduo. As marcas (imagens) são reproduzidas à vontade e alcançam qualquer pessoa, onde quer que ela esteja, sem o menor controle da organização. E cada vez mais as imagens se tornam mais transportáveis. O rigor sobre os parâmetros de exibição de um conjunto de elementos gráficos ficaram vulneráveis.



Agora, são os consumidores e o espaço social que se movem freneticamente, as barreiras das divisões políticas se dissolvem na mesma proporção, portanto a construção e a gestão do imaginário da marca é tarefa diária.

O símbolo ou logotipo prioritário tem que ser eficiente o bastante para fluir em todos os canais e meios e seu design ser adequado para poder segurar toda a carga de significados que é atribuída sobre ele.

O processo de eleger uma retórica e tentar desenhar algo que represente um sem-número de conceitos é um equívoco, pois ninguém saberá o que há por trás daquele sinal. Um símbolo significa o que ele representa e sua eficiência está na sua capacidade de ser aprendido, memorizado, identificado em meio a um oceano de marcas.

É um fluxo intermitente, o maior desafio está na articulação dos elementos de diferenciação, e na geração de uma gramática que reforce seus significados.

O processo de identidade jamais cessa, é um fluxo contínuo da vida coletiva, gerado a partir da comunicação e cooperação entre indivíduos em determinado espaço social e temporal, que se transforma, se aprimora, e se preserva, em constante diálogo com o passado ou no encontro com diferentes grupos.

Marca só existe quando há um sistema organizado, onde todos os fios se entrelaçam e formam um “tecido”. Maleável, ajustável, sim, mas deve abarcar todo o repertório simbólico, cultural, material, sensorial e econômico que uma marca “abrange”. A falta de uma “amarração” no sistema esgarça o tecido e deteriora a percepção da marca, mesmo que esta mantenha constante presença na mídia.

Nesse momento, entra a questão da legitimidade. O consumidor ou usuário não quer ser “seduzido” e se sentir manipulado ao reconhecer que a “promessa” da marca não corresponde à realidade. Tal constatação é uma sentença de morte para a marca. As organizações precisam transmitir seus valores e propósito muito claramente, não deixando dúvidas sobre seu posicionamento.

As marcas catalisam e transmitem os valores econômicos, éticos e morais que alicerçam as corporações, e a transparência para com os usuários deve ser verdadeira e contínua, pois a economia muda, os interesses variam e as pessoas transitam em vários cenários culturais diferentes.

O signo de ligação com o universo da marca deve ser usado com muita consistência para ser reconhecido e incorporado na história pessoal de cada consumidor. O que deve estar em constante atualização **é a forma de comunicar.**

A **cultura** é a plataforma sobre a qual as marcas são desenvolvidas. Debruçando-se sobre a história e na análise das representações simbólicas, reconhece-se que as marcas de identidade sempre estiveram presentes na cultura de determinados grupos sociais. Todos os signos visuais relacionados com poder, posse e prestígio são percebidos como elementos identificadores e geralmente são construídos a partir de referências locais.

A partir do uso, novos vínculos podem ser atribuídos a um signo visual dentro da dinâmica social, ampliando o imaginário e o repertório formado a seu respeito, e até mesmo influenciar as construções simbólicas posteriores a ele, por outros grupos com os quais estabeleceram contato.

A observação da evolução do desenho de sinais até o design das marcas corporativas, e seus sistemas, permite-nos concluir que, apesar da aparente contemporaneidade do desenho, muitas estruturas têm vínculos com signos ancestrais, com estreita conexão cultural no contexto em que se inseriram pela primeira vez. Isso faz determinados símbolos serem identificados e reconhecidos naturalmente, e outros não.

Muitos símbolos, geralmente frutos de inspiração e criatividade, apesar de esteticamente interessantes, envelhecem rapidamente, ou esmaecem em meio a tantos outros signos, necessitando de redesigns constantes, pois, desde o princípio, estabeleceram laços mnemônicos frágeis, construídos sobre histórias fictícias, sem lastro na realidade das pessoas. Essas marcas perdem aderência facilmente e são obrigadas a se rerepresentarem, decorrido determinado período de tempo.

O projeto de marca envolve a compreensão e monitoramento constante dos seus canais de expressão, na inclusão sistêmica de todos os novos pontos de contato que são travados e na revisão dos itens de comunicação anteriores, acompanhando as mudanças sociais e de mercado, pois, somente com a consciência do trajeto percorrido, e dos novos vínculos emocionais e culturais que se formam, é que podemos desenvolver assinaturas sensoriais relevantes

A IMPORTÂNCIA DO DESIGN NA ARTICULAÇÃO DO SISTEMA: O PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Além de acompanhar toda a estratégia, esse monitoramento em simultaneidade com a evolução da marca favorece a ampliação de uma maior contextualização do seu universo. A coesão entre a marca, o histórico e o imaginário sobre determinada

organização e o que ela representa compõem o alicerce no qual se constrói a identidade, tendo em mente a premissa de que haverá geração de novos significados ao longo do tempo.

Muitas empresas começaram como pequenos negócios familiares e através de gerações evoluíram a grandes empresas. Exceto as grandes corporações, poucas começam com planos visionários de crescimento já estruturados, muitas empresas simplesmente “acontecem” devido a vários fatores, como um aproveitamento de uma abertura em novos setores da economia ou na expansão de outros, ou mesmo por lançarem produtos que caem no gosto da população e se tornam ícones, ou por estarem no lugar certo e na hora certa. Muitas nem sequer vingam após um ou dois anos da abertura, ou são reflexo de uma febre passageira. Porém, uma coisa é fato: em todos os casos, cada um desses negócios precisa de uma identidade de marca, e quando é construída na base da formação da empresa, essa identidade ajuda na estruturação do negócio, favorece um entendimento sobre o posicionamento adotado ou a falta dele. O design de uma marca começa no **plano de negócios**.

Diferentemente de como esse processo acontece no mercado, desenhar uma marca ou um símbolo não se trata de folhear anuários de logotipos, como fonte de “inspiração”, e nem seguir a última tendência sobre estilos gráficos e tipográficos. É justamente o oposto, começa na definição do propósito, na *master idea*. Esse conjunto de signos deve ser capaz de “carregar” o propósito.

A **master idea** é base do pensamento estratégico que define o propósito de uma organização. Geralmente nasce de uma paixão, de uma vontade de fazer a diferença. É inspiradora, agrega e mobiliza pessoas em torno da oferta de um produto ou serviço que realmente proporcione uma melhoria na vida das pessoas. Na essência, o **propósito é a ação**, o processo, e não necessariamente o objeto. Podemos citar como exemplo o Google. Desde o início a *master idea* foi **organizar a informação mundial e torná-la universalmente acessível e útil**. O posicionamento frente a tal pretensão é declarado no *slogan* – **Don't be evil**, em português “*Não seja mau*” – que reflete uma visão ética sobre a condução da ação e o tipo de possibilidades que podem surgir pelo caminho. A decisão estratégica foi a escolha da plataforma digital como meio racional e factível para sua viabilização. Os constantes aperfeiçoamentos e investimentos em tecnologia são decisões **táticas** para realização das operações no presente com foco nos desdobramentos no futuro. Toda a infraestrutura da organização, monitoramento de processos e equipes são parte das decisões operacionais.

O propósito do Google não termina, torna-se cada vez mais sofisticado a partir do momento que todos aderiram a ele. É atemporal e transformador. Justamente estamos falando da marca mais valiosa do mundo até o momento.

Propósito é saber claramente o que se pretende oferecer e enxergar as possibilidades de evolução e no futuro. **Posicionamento** é a escolha de como fazê-lo e diferenciá-lo dos concorrentes e similares. **Própósito** é único e não muda, já o posicionamento, sim.

Estratégia deriva do latim *strategum*, que por sua vez do grego *stratègós*. O termo de origem militar designava o líder ou general do exército, que analisava o campo de batalha e tinha a capacidade de mudar de caminho, ou tática, à medida que os eventos aconteciam. Isso significa que somente a partir da visão panorâmica do cenário, da movimentação de cada uma das partes, é possível tomar decisões.

Infelizmente, muitas empresas foram e são constituídas visando somente lucro sobre a venda de determinado artefato ou *commodities*, na qual o objetivo é simplesmente o ganho de capital. Nesse formato, a natureza do negócio é limitada e facilmente copiada ou mesmo substituída por uma oferta melhor. E diante da velocidade do fluxo das informações, o fator de novidade que possa ter é facilmente superado, condenando esses empreendimentos a uma vida muito curta.

O cenário está em constante movimento, e, cada vez mais rápido, o *gadget* do momento que emprega tecnologia avançada será brinde daqui a cinco anos. Os padrões de consumo, ou mesmo o que é considerado padrão muda a cada nova geração, e hoje já se considera o prazo de 15 anos de uma geração para outra e não mais 25.

O modelo clássico de trabalhar para frente a partir das decisões tomadas no passado não se aplicam mais. Antes de focar nos pontos de diferenciação, uma marca deve se focar em demonstrar seu ponto de vista. Não mais a declaração da missão apontando os produtos e serviços que pretende oferecer e sim uma declaração porque a organização é necessária, porque a sua existência tem relevância para a sociedade.

A primeira etapa da construção do **pensamento estratégico** é a **conceituação** ou a definição de um propósito, sobre o que fazer e para quem. A estratégia é responsável pela gestão da marca em longo prazo e por decisões que se relacionam com uma visão global daquele negócio, ao pensar simultaneamente no presente e no futuro, sendo rigorosamente analítico no presente, compreendendo como a marca transita no tempo e no espaço e na cabeça das pessoas. Nesse processo estão envolvidas as áreas administrativa, financeira, jurídica e o *branding*.

As **táticas** (uma estratégia pode abarcar várias táticas) são parte integrante do **planejamento estratégico**, ou seja, são as ações de médio prazo que abrangem cada unidade específica da organização relacionadas com a viabilidade, racionalidade, recursos materiais e financeiros e que envolvem o “como fazer”. São tomadas de decisões departamentais relacionadas com as áreas de produção, finanças, marketing e de recursos humanos da organização.

Pensando na esfera produtiva, estão o design, a engenharia e a gerência de produção, responsáveis pela “entrega” dos bens e serviços definidos a partir da natureza do negócio. Os líderes das áreas de administração, marketing e proteção legal da empresa devem estar em consenso para que as ações de produção correspondam à promessa da marca.

Apesar das marcas extrapolarem o universo de seus produtos, elas só atingem esse patamar de referencial cultural quando a oferta cumpriu a promessa e se mantém em constante sintonia com as expectativas de seus usuários.

O marketing não é mais o responsável por colocar a marca no mercado pela ótica de vendas, sua atuação se concentra nos usuários, como estes adquirem, usam e pensam a marca. Por isso, o marketing incorpora ou atua em paralelo com a área de publicidade e propaganda e relações públicas.

Os departamentos de design e de tecnologia de informação são responsáveis por estruturar complexos sistemas de informação e por torná-los disponíveis, navegáveis e acessíveis a todos os níveis de usuários e *stakeholders* que se relacionam com a marca.

E, por fim, a etapa **operacional**, que são as áreas responsáveis pela execução das operações cotidianas da organização, que respondem às solicitações estratégicas e táticas de curto prazo. Geralmente, respondem pelas tarefas pontuais mantendo o foco na orientação geral do sistema. A expertise de determinadas competências é de vital contribuição para um resultado de excelência e para realmente efetivar todas as diretrizes estratégicas. Muitas vezes as organizações presumem ser um luxo desnecessário e algumas tarefas não são encaminhadas ao profissional especializado. Estas acabam sendo realizadas por um funcionário interno, de uma área próxima, e o resultado nunca é igual ao realizado por um profissional que domina e conhece todas as variantes que tal atividade pode apresentar.

Na última década, foi cunhado um termo para designar uma nova área de atuação, o **design thinking**. Trata-se de incorporar aos setores administrativos das organizações, a competência inerente ao profissional de design, competência que faz parte de

sua formação e vem sendo aprimorada por décadas. Todo projeto fundamentalmente de design é um projeto de *design thinking*.

O termo está sendo aplicado em outras áreas ou profissões, quando o método de elaboração do designer é apropriado para diagnosticar novas possibilidades ou resolver um problema, portanto, um projeto conduzido pelo designer está subjugado ao seu método de raciocínio. Esse método, por sua vez, é investigativo, e incorpora as necessidades do usuário já na fase inicial do projeto.

Design, no sentido profundo da atividade, é sempre estratégico, visto que o termo incorpora o sentido de finalidade.

O design tem como objetivo central identificar problemas e necessidades, e propor melhorias, facilitar as interações do homem em relação ao meio. Pode o design ampliar nossa capacidade manual através do desenvolvimento de ferramentas, ou pode o design ter como premissa a facilitação, a interação ágil entre os indivíduos por meio do desenvolvimento de novos sistemas, ou dispositivos, que frente às constantes inovações tecnológicas e midiáticas são repensados sistematicamente. Sendo assim, o **designer** é o profissional preparado para a criação e desenvolvimento do design das marcas e seus sistemas simbólicos. O processo de trabalho envolve empatia com as necessidades dos usuários, metodologias para traçar o maior número de hipóteses possíveis, elaborar suposições, revogar parâmetros, explorar e analisar probabilidades para convergir em uma síntese. O projeto de design é a resposta a um problema apresentado com uma visão de um futuro possível.

O modo de pensar do designer é agora valorizado e introduzido no mundo empresarial, não com o objetivo exclusivo de gerar novos produtos, mas na gestão dos negócios, como busca de formulação de questionamentos através da apreensão dos fatos, informações e simbologias, em evidência ou não, entre os usuários e das comunidades envolvidas, coletadas no universo das corporações. A inovação guiada pelo design recebe hoje o nome de **design thinking** e utiliza ferramentas próprias do design.

O *design thinking* é introduzido como uma potente ferramenta para o *branding*, que é o “braço” gestor da organização no qual o posicionamento, a missão e os valores são relativizados com a promessa e percepção da marca, bem como de todos os produtos e serviços que são representados por ela. A gestão da marca já esteve incorporada no marketing, no departamento de Comunicações e de Desenvolvimento, e até junto ao departamento de vendas e administrativo. Trata-se agora da definição de uma área responsável pelo alinhamento corporativo, que procura transformar a marca no principal ativo da empresa. O *branding* ideal prega uma liderança compartilhada por

vários setores, da engenharia de produção ao departamento de comunicação, mas é aconselhável que a consolidação das decisões esteja nas mãos de um gestor **designer thinker**. Tanto pela sua capacidade de elaborar e testar e confrontar hipóteses como pela sua visão sistêmica e capacidade de transformar conteúdos complexos em sínteses. A forma peculiar de pensar o projeto em design, que permeia todas as categorias da profissão, é o raciocínio abdutivo.

A abdução é um raciocínio distinto da indução e da dedução.

A dedução parte de um fenômeno ou ponto de vista já conhecido e tido como verdadeiro para demonstrar que essa razão se aplica a todas as situações similares, ou seja, a partir de um princípio geral chega-se à explicação de um caso particular. Por exemplo, se conhecermos as leis da física, deduziremos as leis no movimento de qualquer corpo no espaço.

A indução realiza um caminho contrário ao da dedução. Com a indução, partimos de casos particulares, iguais ou semelhantes, e tentamos estabelecer ou encontrar o denominador comum que estaria presente e justificaria todos eles. As características divergentes seriam descartadas.

A abdução é uma modalidade de inferência ligada à intuição. Onde o conhecimento é construído por etapas, sendo ele confrontado e validado a cada nova conclusão. O designer analisa todas as possibilidades, desde a interpretação racional de sinais, de indícios, de signos até aspectos culturais e socioeconômicos. Diferente da dedução e indução onde buscamos a comprovação a partir do que já sabemos, a abdução favorece a descoberta daquilo que está encoberto, tendo como ponto de partida que o objeto da busca é desconhecido.

São características dos **designers thinkers** colocar o ser humano como centro de sua atenção e procurar identificar suas necessidades, e se possível antecipar-se a elas. Possuir uma visão holística sobre as ações e contextos, tratando os problemas de forma sistêmica, apresentando respostas que envolvem diversas combinações de soluções. Possuem a capacidade de questionamento sobre suas próprias decisões, e extraem potentes *feedbacks* na observação diária do comportamento dos usuários. Esse é o motivo do design estar ligado diretamente à inovação. Na velocidade que o cenário muda e as aspirações dos consumidores se transformam na mesma velocidade, é vital a inclusão do designer nas esferas de gestão, pesquisa e planejamento estratégico.



