Processos criativos do trabalho de gestão de marcas para *startups*: estudo de caso da Vör Autenticações[1]

Rodrigo Stéfani CORREA[2]
Julian Andrey Muniz DE MEDEIROS[3]
Leonardo da Rocha Elgart DA SILVA[4]
Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

RESUMO

Este *paper* apresenta os resultados do projeto de pesquisa que atende a demanda de nº 34 do edital 047/19 da Universidade Federal de Santa Maria, por meio da Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia – AGITTEC e da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa – PRPGP, em parceria com as empresas incubadas da PULSAR – Incubadora da UFSM e da Incubadora Tecnológica de Santa Maria (ITSM), que tem como objetivo apresentar as etapas do processo criativo empregado no plano gestão de marca para uma *startup* do setor de autenticações por tecnologia de *blockchain*; os trabalhos levaram em consideração aspectos metodológicos de desenvolvimento de cenários, sugeridos por Godet (2000) e as proposições semióticas da manifestação da marca enquanto símbolo identitário para estabelecimento de vínculos de confiança, representações simbólicas e desenvolvimento de unidade de valores, para comunicação de marketing como apontam Lencastre, Côrte-Real (2007) e M´Zungu e Miller (2010).

PALAVRAS-CHAVE: publicidade; branding; processo criativo; marcas.

INTRODUÇÃO

Os estudos de mercado aplicados na publicidade cresceram de forma substancial nas últimas décadas, na compreensão de que muitas das pesquisas empreendidas nesse campo auxiliam o processo de tomada de decisões de marketing, como também servem de apoio na elaboração de estratégias comunicacionais em ambientes complexos que envolvem estruturas altamente competitivas, em dinâmicas que influenciam a divisão do investimento publicitário e da compra de mídia.

Diante deste contexto, a compreensão do valor de marca, especialmente na prática imprecisa dos processos criativos, dependem de processos estruturados, dentro da lógica sistêmica informacional, no intuito de produzir indícios concretos para o coeso

---

[1] Trabalho apresentado no GP Publicidade e Propaganda, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
[2] Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), e-mail: rodrigo.correa@ufsm.br.
[3] Estudante de Graduação em Publicidade e Propaganda - UFSM, bolsista de iniciação científica. e-mail: julian12andrey@gmail.com.
[4] Estudante de Graduação em Publicidade e Propaganda - UFSM, bolsista de iniciação científica. e-mail: leonardo9004@gmail.com.

planejamento publicitário. Parte das incertezas e indefinições que acontecem diante do ímpeto criativo nas atribuições do profissional de propaganda derivam, sobretudo, do uso de técnicas superficiais e pouco científicas advindas dos manuais de marketing e bibliografias que simplificam a densidade dos estudos científicos que tangenciam essa área.

Para Clotilde Perez (2008) parte desse cenário, quase caótico, envolve questões adversas que exigem um novo tipo de posicionamento estrutural permeado pela ética, transparência, responsabilidade social e sustentabilidade, "assim como beleza, afetividade, sensibilidade, romantismo e ludicidade, surgem como anseios de acolhimento, aconchego e estabilidade" (p. 127). Essas reações descritas pela autora sempre permearam a existência humana, mas o que acontece agora é que são exigidas pela consciência de um novo consumidor, o *prosumer*. Como reflexo da fragilidade na área estratégica da publicidade diante de tantas mudanças, percebemos também, que a prática profissional parece ser afetada por uma espécie de subjetivismo na concretude das decisões criativas que definem os fluxos comunicacionais (trocas simbólicas), visto que reproduzem um comportamento estratégico que se restringe, em muitos casos, com a produção de conteúdo publicitário para marcas. No que compete esta pesquisa, busca-se descrever a partir da experiência empírica de pesquisas envolvendo o trabalho de branding, um relato técnico descritivo sobre o processo de sistematização de informações de mercado e análise de dados para o processo criativo de gestão de marca, necessários para o desenvolvimento de uma proposta de valor simbólico para a startup Vör Autenticações (VR). Este artigo pretende ainda, apresentar como resultado de estudo de caso, aspectos relevantes no desenvolvimento prático dos conceitos referentes ao método semiótico introduzido por Lencastre, Côrte-Real (2007), denominado de triângulo de marca, adotado inicialmente como norteador das decisões da equipe de comunicação para estrutura do projeto de marca da startup, VR Autenticações e também, as considerações M´Zungu & Miller (2010), relevando algumas das suas proposições para a criação e preservação do valor da marca: orientação estratégica da marca com foco na criação de valor para o cliente; definição objetiva dos benefícios prometidos pela marca; desenvolvimento de comunicação atrelada ao significado da marca interna e externamente; desenvolvimento de uma cultura corporativa por meio do branding interno; transmissão da promessa da marca aos *stakeholders*.

1. Inovação e Tecnologias

O projeto de pesquisa "Gestão da Marca: Vör Autenticações (VR)" foi desenvolvido em caráter experimental, financiado pelo Fundo de Incentivo à Inovação Tecnológica (FIT) - edital 047/2019 para a o fomento de startups, incubada na Agittec (Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia) visando adotar uma proposta-teste de metodologia para criação e administração da imagem da marca VR, à partir dos postulados semióticos discorridos por Clotilde Perez, Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real. A Agittec é um projeto desenvolvido pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) que visa dar suporte à ideias empreendedoras que surgem no âmbito da universidade. Segundo o sítio oficial da Agittec:

> A AGITTEC procura ampliar e intensificar as iniciativas institucionais voltadas para a disseminação da cultura e educação empreendedora; fortalecer a transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento e tecnologias geradas pela nossa comunidade universitária.

Seguindo o trâmite dos editais de seleção de projetos, a startup VR inscreveu as demandas no Edital 047/2019 FIT Empreende, cuja finalidade era de receber apoio no desenvolvimento e na produção de conteúdo audiovisual, para o ramo da "Cripto Educação X Invest", servindo de ferramental técnico de marketing para dar apoio ao trabalho dos gestores para consolidar sua área comercial. As contribuições deste projeto começaram ainda na etapa de reestruturação do plano comercial da empresa, cuja finalidade era de realizar um diagnóstico de comunicação para dar apoio às decisões de marketing. Após a etapa inicial, encontramos e elencamos apontamentos importantes sobre a empresa, seu público, contexto sociocultural e de mercado que alteraram significativamente o curso deste projeto.

2. O contexto da Gestão de Marca

O trabalho de gestão de marcas muitas vezes atendido pelo conceito original de branding se insere no ambiente do profissional da propaganda, cada vez mais pressionado por uma lógica profissional altamente competitiva, fruto da política econômica fragilizada no Brasil e da emergente necessidade de se incorporar novas práticas que ofereçam sustentação aos processos criativos convencionais e que precisam considerar a existência de uma nova consciência de consumo..

> O que percebemos com essas reflexões é que os gestores das marcas têm mais uma variável impactante, não que não tivessem antes, mas no passado não havia espaço e consciência para a exigência de uma postura compromissada com o bem estar, com o ambiente e com a vida das pessoas (PEREZ, 2008, p. 134).

A lógica dos fluxos do trabalho criativo em publicidade estão se alterando de forma substancial e ao que nos parece precisam cada vez mais de mecanismos conectados com outros setores da comunicação, na lógica de lidarmos com processos informacionais, mais complexos, programáticos e interfaceados pela tecnologia, seus sistemas e algoritmos.

Com efeito de trabalharmos ancorados por uma metodologia estruturada para compreensão de cenários e da lógica de consumo no setor de tecnologia, consideramos ainda, os preceitos dispostos por Godet (2000), sobre a importância de inserirmos no nosso trabalho criativo, uma variedade de métodos para a construção de diagnóstico, sendo alguns simplistas e outros sofisticados. Entretanto, pontua o autor, há um consenso que o termo método de cenários somente se aplica para uma abordagem que inclua um número de etapas específicas inter-relacionadas cumprindo alguns parâmetros – análise dos concorrentes, retrospectiva das práticas de mercado, estratégia dos atores e elaboração de cenários.

Acreditamos, sobretudo, que o paradigma clássico da gestão de marca, aplica-se muito mais a semiose marcária reforçada pela publicidade, do que pelas questões elementares do marketing, como Clotilde Perez (2008) reforça:

> A marca é criada e se expande com a publicidade. Como veremos, para se expressar, muitas marcas fazem uso de símbolos, signos arbitrários que, sem a disseminação publicitária, não teriam sentido no universo íntimo do marketing, do que na amplitude semiológica dos sentidos e expressões de um símbolo (p. 147).

Diante das evidências apresentadas e se partíssemos dos pressupostos que envolvem as ações de branding, naquilo que envolve não apenas os fluxos de comunicação entre clientes e produtos, mas à pluralidade das relações de troca da organização com todos seus públicos, como sugere:

> Se o objeto da marca não forem apenas os seus produtos para venda, mas todas as trocas que se fazem em nome da marca com os seus diferentes públicos, temos uma visão mais abrangente da marca, uma visão não míope, uma saudável visão global da marca (CÔRTE-REAL, 2007, p. 103).

Convém estarmos conscientes de que corrigir o "customer branding myopia", como pontua Lencastre (2007), não é apenas olhar para a marca como o sinal diferenciador da organização ou, pior ainda, como o seu rótulo gráfico. Para o autor, se trata de corrigir uma espécie de miopia, recorrendo ao vício de restringir a marca à gestão exclusiva da identidade visual.

Por conta desses detalhes, nos pareceu interessante, a título de sistematização dos trabalhos internos da equipe de comunicação, projetar um sistema de organização de práticas criativas que permeassem todos os pontos de contato com a marca, como uma integração de valores e sentidos que pudessem ser expressados com unidade em todo seu histórico de relacionamento.

Ao considerar outras perspectivas, Coates (2000) aponta para a importância de reconhecermos a necessidade de desenvolver desenhos de cenários que pudessem ser elaborados a partir da identificação e definição do universo de preocupação dos gestores, onde eram definidos pontos centrais que foram eixos condutores do trabalho da equipe de comunicação para dirigir seus esforços criativos. Como resultado das reuniões de trabalho, nosso papel era de identificar temas para os cenários discorridos e a partir dos desenhos, dava-se início ao processo criativo formatando protocolos de comunicação empresarial. Em linha semelhante, Jouvenel (2000) propõe que, basicamente, há cinco estágios para o procedimento prospectivo de desenho de cenários: definição do problema e escolha do horizonte de tempo, identificação das variáveis e construção do sistema, coleta de dados e elaboração de hipóteses, exploração de futuros possíveis e de escolhas estratégicas.

Diante das proposições teóricas, nosso projeto de pesquisa considerou como implicação fundamental da abordagem, o princípio de aprendizagem e adaptação, visto que o mercado apontava para um segmento altamente inovador. Segundo Godet (2000), em uma nova perspectiva teórica, o autor afirma que os conceitos de prospecção e estratégia estão intimamente relacionados com a ideia de visão de futuro e inovação. Desta forma, a tecnologia de *block-chain* aplicada a protocolos de autenticação exigiria da equipe de comunicação procedimentos prospectivos que dessem conta de classificar escolhas e justificar as decisões marcárias propostas no processo criativo da marca.

A exploração e a preparação para o desenho de diagnóstico do branding, inicialmente seguiram estruturados em quatro eixos fundamentais: (Q1) O que pode

acontecer? (Q2) O que eu posso fazer? (Q3) O que eu efetivamente vou fazer? (Q4) Como eu vou fazer? Em escala de valores de prioridade, entendemos, antes de tudo, que seria necessário fundamentar aquilo que definimos em resposta aos nossos primeiros experimentos com a Vör Autenticações, acrescentando ao processo, um novo eixo, denominado de (Q0) etapa zero do branding, onde se alicerça o DNA da marca.

Em nossas experiências de trabalho, considerando todo networking aprimorado entre os anos de 2019 e 2020, identificamos um tensionamento muito mais problemático e sensível referente a necessidade de equalizar os interesses de marketing com os objetivos de comunicação entre os públicos internos da organização (descompasso entre objetivos), fato destacado por Roubelat (2000), quando o autor assinala que a construção de cenários implica na participação de uma variedade de pessoas – especialistas, estrategistas e gerentes – organizados em redes para criar representações alternativas do futuro, atuando ainda numa função de criação de sentido que desafia os paradigmas estratégicos da organização e repensa suas fronteiras internas e externas.

3. Aspectos Metodológicos

A proposta de desenvolvimento da marca Vör Autenticações seguiu a prerrogativa de tentarmos superar diversos obstáculos no desafio de gerenciar uma marca, levando em consideração o desenvolvimento de etapas essenciais que não desconsiderassem as operações de relacionamento e construção de sentido para marca, que ainda estariam em curso, durante o processo de prototipagem. O projeto de branding, na sua concepção estética, que antecede as tomadas decisões de marketing, buscou se comprometer com alguns fundamentos criativos essenciais para identidade visual da empresa, inerentes a questão signatária (Q0) dos acordos simbólicos.

Ao que nos parece, não faria sentido disputar a partida de um jogo sem que as regras mínimas de funcionamento que regulam esta disputa estivessem postas. Ainda assim, todo esforço em torno da construção de cenários parece justificar-se, na medida que a organização possa elaborar respostas às suas perguntas cruciais sobre seu futuro, compreendendo, de partida, sua essência e seu propósito de valor. Se tivéssemos mais de um ou todos os cenários, como sugere (ROUBELAT, 2000), teríamos mais de uma resposta, embora a busca por estratégias válidas para mais de um ou todos os cenários é o que qualificam e tornam as estratégias robustas (SCHWARTZ, 2000). Van der Heijden (2009) complementa ainda, que a visualização de futuros múltiplos, mas igualmente

plausíveis, serviriam para dimensionar onde e quando as organizações deveriam dispensar mais esforços, na mesma medida que permite um olhar mais atentos às sensíveis mudanças que possam ocorrer no ambiente de marketing. Nosso aprendizado nos revelou duas etapas cruciais e extremamente sensíveis para o trabalho de gestão de marcas, a primeira foi a etapa nomeada de Q0, quando se define a alma corporativa de uma marca, que ainda está em desenvolvimento e; a etapa nomeada de QX, como provável sexto eixo de operação simbólica marcaria, quando a organização deixa de operar em escala regional e passa a operar em escala global.

Portanto, como aporte metodológico trabalhamos de maneira complementar às perspectivas peirceanas na dinâmica sugerida por Lencastre, Côrte-Real (2007), que remete ao modelo triádico da marca, mas acrescentando como base fenomenológicas das relações de comunicação mercadológicas da VR, um quarto parâmetro descritivo, que nos permite olhar para dentro da organização e interagir com seus gestores, para estruturar um diagnóstico de marca que tenha aderência ao perfil de atuação das pessoas que compõem a estrutura administrativa e de tomada de decisões.

A tríade peirceana, como sugere Lencastre, Côrte-Real (2007) e que considera também as proposições de Perez (2004), entendida como uma base de gestão da comunicação é sustentada em três pilares da marca: a) Pilar da identidade (identy mix) - engloba um conjunto de sinais de identidade da marca e das marcas que a ela estão associadas; b) Pilar do objecto (marketing mix) - engloba diferentes ofertas da marca, bem como a organização e acções de marketing que as suportam e; c) Pilar do mercado (response mix) engloba os públicos-alvo e as suas diferentes respostas à marca. Em linhas gerais, nos permite acrescentar outros valores inerentes à contemporaneidade das relações de gestão e tomadas de decisões que acontecem em ambientes altamente competitivos.

Por consequência, entendemos que a marca é um elemento dinâmico, mutante, que se altera periodicamente em função dos resultados e da performance marketing obtida com os resultados das vendas e do bom relacionamento no mais diversos ambientes interativos. Nesse sentido, para não sermos vítimas de um excessivo subjetivismo, e diante tal complexidade, nos propomos a projetar um sistema informacional que ajude o profissional da comunicação na sistematização de dados e na estrutura de análises para cenários, cujas informações são colhidas em diferentes momentos da organização, até mesmo antes de se conceber um sentido absoluta para a marca ou *label*.

4. Análises dos resultados e considerações do trabalho

Quando dissertamos sobre começar do zero o trabalho de gestão de marca para a *startup*, nossa proposta era de desenvolver um aporte conceitual/prático para guiar a organização durante os processos de comunicação e criação de conteúdo para marca que fossem capazes de projetar uma arquitetura mínima de marca, cuja função central assumiria um caráter descritivo - explicativo e que pudesse conduzir as práticas profissionais da organização alinhadas com seus objetivos empresariais.

A gestão de marca, como entendemos em nosso processo de aprendizagem, deve ser compreendida como um espaço que converge vários conhecimentos (consórcio de competências) e que atuam em prol da geração de valor para uma organização. Nesse espaço parece existir quatro etapas fundamentais: 0-aprendizado, 1-definindo a identidade, 2-criação das relações com o objeto, 3-estratégias de mercado. Considerando as propostas (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007) e diante das acelerações e demandas vividas por *startups*, pequenas e médias empresas, tomamos a liberdade de reajustar esse triângulo de marca introduzindo a etapa zero - de Incubação**,** na expectativa de tornar mais abrangente as proposições em coerência com o objeto em questão.

A etapa de incubação, em especial, responde a necessidade da organização em dialogar com as outras áreas da comunicação, em um primeiro momento, de forma contínua e posteriormente de forma estanque. Nesta etapa, alguns dos aspectos precisaram ser quantificados na tentativa de extrair um diagnóstico de comunicação mais afinado com a realidade. Paras esses procedimentos, consideramos ainda, como fundamento dos nossos processos de trabalho, o modelo Brand Asset Valuator (BAV) criado e gerido pela Brand Asset Consulting (divisão da Y&R brands), que tem como objetivo fornecer informações para permitir às empresas um melhoramento no processo das tomadas de decisões de marketing.

> O BAV fornece as medidas comparativas do valor patrimonial de milhares de marcas e centenas de categorias diferentes, bem como um conjunto de ferramentas estratégicas para fazer crescer o valor da marca, este modelo tem sido associado a um conjunto único de análises financeiras permitindo assim, determinar a contribuição de uma marca para a criação/valor de uma empresa (SONUKA, 2013).

Como não tivemos acesso em detalhes a metodologia BAV e considerando que existe cenários distantes que separam a realidade das empresas que se valem do modelo BAV com a realidade da startup VR na ocasião, optamos por considerar diante dos

aspecto praticados pela Y&R, a distinção de quatro componentes ou pilares-chave adotados no chamado *brand health*, são eles: a diferenciação, relevância, estima e o conhecimento sendo que a diferenciação, vem em primeiro lugar seguido da relevância, estima e conhecimento.

Para nossos objetos empresariais, em específico, subdividimos dez elementos fundamentais desenvolvidos em nossas análises, de maneira a acomodá-los nesses quadrantes estruturais, como uma espécie de pedagogia de trabalho, como sugere o modelo *Brand Asset Valuator* (BAV) em contraponto com a tríade de (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007). Seguimos então com o respectivo desenho operacional, desenvolvido ao longo de quatro etapas em doze meses de trabalho.

Vale ressaltar que os processos apresentados respeitaram a organização hierárquica das necessidades marcárias, onde cada etapa depende da sua efetivação completa para continuidade dos fluxos de trabalhos subsequentes, onde cada etapa acionou processos criativos distintos. Ao levar em consideração as necessidades de integração e sustentação das práticas da empresa em função dos objetivos de marketing, podemos observar contudo, que essa estrutura não funcionou perfeitamente, demandando ajustes durante seu curso para que houvesse uma rápida adaptação do trabalho criativo frente às exigências da empresa. Somado a isso, consideramos o fato das as startups atuarem com algumas restrições, tais quais: baixo investimento inicial para esforços de comunicação; necessidade de alto desempenho de marketing e pouco capital humano, tornando nossos processos ainda mais complexos.

4.1 Dinâmicas criativas e de operação da marca

A dinâmica utilizada no processo criativo para proposição dos valores da marca VR em consonância com os pilares da Identidade, Objeto e Mercado, descritos no método semiótico peirceano, conforme pode ser observado na figura 1 e tabela 1 (respectivamente). O método demandou aproximadamente 60 horas de trabalho, complementados por quatro reuniões específicas com a gestão da empresa para correções e ajustes do projeto, e mais três reuniões gerais exclusivas com a equipe de comunicação (04 pessoas), na tentativa de atribuir práticas que favorecessem composições que pudessem ser integradas às rotinas dos processos administrativos da empresa.

Após avançarmos nos critérios de diferenciação, notamos que a tecnologia baseada em blockchain tem como característica promover autonomia em registros, sendo

ágil, desburocratizado e com maior segurança que os meios tradicionais. Com base nisso, construímos um protótipo de identidade estética, avançando do ponto de vista metodológico, para o critério de relevância, aprofundando as questões posicionamento geral da startup diante do mercado concorrencial. Ainda dentro dos estudos que realizamos sobre os valores da marca VR, notamos que a essência da marca seria desburocratizar processos de forma ágil e segura, proporcionando eficiência em gestão colaborativa. À partir disso trabalhamos para o protótipo de identidade visual, na expectativa de oferecer essa percepção aos consumidores e ao mercado em geral, respeitando o princípio de distinção.

4.2 Relevância e Autoridade

Com base nos valores de marca e dentro dos critérios definidos para concepção visual da mesma, chegamos por dedução lógica às palavras: liberdade, autonomia, tempo, segurança, agilidade e colaboração. As representações visuais que transmitiriam os valores e propósito de marca eram: linhas retas, abertura nas fontes, fácil leitura, círculos, traços finos, equilíbrio, simples, linear, e ângulos retos e bem definidos.

A cor definida foi o bordô. Na psicodinâmica das cores, o nome vindo dos vinhos tintos da região de Bordeaux na França. A projeção cromática atendia os anseios de uma paleta de cor que sugerisse sintuosidade, respeito, satisfação, sofisticação e naturalidade. Deveríamos se opor aos tons cinzas e azuis predominantes no comportamento estético dos concorrentes, sem abrir mão de cores fortes e elegantes. A marca surge como expressão estética conforme figura 4.

Então, do que compreendemos do pilar Identidade disposto na concepção do triângulo da marca, essa foi a identidade visual definida para transmitir o propósito e os valores da VR. À partir dela, foram desenvolvidos os fluxos de navegação e arquitetura do site oficial da empresa e os protocolos de expedição dos serviços. Entender os componentes da marca diluídos pelos critérios distintos do composto da identidade permitiu com que os gestores participassem do planejamento estratégico de marketing, considerando o propósito de marca como uma etapa fundamental do processo. Já que a organização gerencial entendia a gestão de marca como uma tarefa corriqueira, inerente ao instrumental publicitário. Diante da compreensão mais esclarecedora do tema, a gestão de marca passou a ser considerada como uma competência da gestão, que tem essência a missão de desburocratização no procedimentos de planejamento estratégico, da

concepção de estrutura de uma equipe de venda, tomando como responsabilidade, arquitetar as ações de marketing por coerência ao valores de diferenciação, tais quais seriam permeados por processos ágeis de trabalho e de entrega de serviços, de maneira que transmitisse naturalmente a imagem de uma empresa com gestão eficiente.

O trabalho realizado no componente de identidade teve duração média de seis meses e todos seus desdobramentos colaboraram para que o gestor repensasse suas decisões de marketing definidas anteriormente. À partir do momento que o administrador entende que o serviço oferecido dependia de um significado atrelado a "eficiência em gestão", as atividades práticas foram reconfiguradas e deu-se início uma nova etapa de análise do composto de marketing, sobre a política de preços.

Diante das atividades até aqui descritas, a Vör Autenticações inicia um processo muito importante para a qualidade do ambiente corporativo, resultado da compreensão dos gestores em atribuir um elemento efetivo de diferencial na geração de valor do produto/serviço como considera Zeithaml(1988), podendo a partir daí resolver dificuldades na política de preços, optando por algo que pudesse agregar maior valor e credibilidade à imagem da empresa. O diferencial seria fundamentado à partir daí, na agregação de valor que o produto incorporaria aos clientes e não mais na precificação e no valor objetificado de uma autenticação em *blockchain*.

4.3 Estima e Credibilidade

Na parte de análise dos dados, as pesquisas foram projetadas para dar sustentabilidade ao pilar “estima", presente na teoria do triângulo de marca como análise do "objeto", onde o propósito da marca se materializa a partir dos conceitos e das linguagens publicitárias, proporcionando a potencialização dos valores na eficiência e na gestão colaborativa. Parte deste instrumental começou a ser desenvolvido no segundo semestre de trabalho, que tinha como principal condição aperfeiçoar os serviços e os produtos oferecidos na plataforma *online*, de maneira que estivessem totalmente vinculados à tecnologia *blockchain*. Visto que a tecnologia faz parte de uma rede autônoma, entender o objeto com maior profundidade fez com que os gestores alterassem o planejamento estratégico da empresa, que de partida, se concentrava na produção de vídeos para as redes Youtube e Instagram.

Nesta condição, o processo criativo de comunicação passou a estar integrado às decisões organizacionais, adquirindo uma função essencialmente analítica e de natureza

posicional em consonância com as estratégias situacionais. O curioso nesse processo é que as decisões estratégicas sob esta ótica unilateral da gestão passaram a ser definidas em um ambiente colaborativo, com maior sinergia. Nesse momento, percebemos um desconforto aparente pelo gestor da empresa, em especial, porque as decisões tornaram-se mais processuais e demoradas e também porque ao posicionar a empresa em razão do mercado concorrencial e segundo um conjunto limitado de recursos financeiros, expunha também as fragilidades internas da organização diante do seu ambiente competitivo e das respostas que o próprio mercado impunha a VR.

Entender detalhadamente o eixo "Objeto" fez com que todos os membros da equipe da *startup* compreendessem que trabalhar com uma tecnologia, de certa forma nova no segmento de autenticações, demandava uma maior gama de planejamento, envolvendo pessoas com um formação multidisciplinar. O planejamento, à partir daí, passa a compreender um sentido mais amplo, que não é apenas definir as mídias de promoção da marca, mas cumpre a função de antecipar as respostas que outras empresas de tecnologia dariam para possíveis propostas de parceria e o quão demandaria de suporte aos clientes.

O gestor da organização tinha como estratégia de marketing inicialmente prospectar diretamente o cliente final, focando em dois sub-nichos de atuação: segmento de saúde e educação. Após o desenvolvimento aprofundado do pilar de produto, notamos que, enquanto marca, talvez fosse melhor fazer parcerias com empresas de tecnologias já consolidadas no mercado, como uma espécie de *cobranding*. Isso serviu para o gestor repensar o reposicionamento de marketing com suporte ao desenvolvimento de melhor planejamento melhor estruturado para o lançamento do produto, uma vez que o produto ainda estava em desenvolvimento (talvez seria um lançamento prematuro e desastroso). Aliado a isso, houve a compreensão de que o produto demandaria esforços no que se refere à prestação de suporte, pois, uma vez implementado o *software* para o cliente, ele poderia ter instabilidades que demandam recursos humanos para resolver. Este foi outro ponto que fez com que o gestor alterasse os nortes administrativos da *startup*, especialmente no quando se trata do ao ambiente mercadológico.

Uma marca nova no segmento, no qual tinha como valores segurança e agilidade, caso fosse lançada e não entregasse o que se propunha diante do primeiro obstáculo, na negociação com os parceiros ou de suporte do *software*, poderia não ser aceita pelo

mercado e afetaria toda a construção comunicacional que já vinha sendo desenvolvida até então.

5.4 Aprendizados e Mercado

Na etapa do pilar "Mercado" e do que compreendemos o desenho prático da pesquisa, o posicionamento da VR foi ancorado em resposta a diferentes níveis estratégicos, que resultaram no mapa conceitual do posicionamento de marca, não só do ponto de vista estrutural discursivo, mas da arquitetura da informação para o desenvolvimento do web site (portal de serviços) e das mídias sociais, como também para a esfera da estética discursiva. Nesta etapa, criamos uma matriz de posicionamento, com destaque para as oportunidades discursivas, considerando, sobretudo, o comportamento distintivo que a nossa marca deveria ocupar e sobre quais aspectos de mídia a empresa deveria destinar sua devida atenção, para futuramente procedermos com algumas alterações no composto de marketing (algumas, inclusive, conjunturais) podendo intervir até no lançamento precipitado de infoprodutos.

A lógica presente nas forças estruturais do mercado concorrencial permitiram antever atitudes equivocadas, evitando que a empresa tenha desperdício de recursos em estratégias de comunicação que não tenham lógica embasada no propósito de marca. As atividades comunicativas de competição, entre outros processos criativos de desenvolvimento de marca, tecem uma costura complexa, mas imprescindível para os gestores de marca, na cooperação de informações do mercado que tem sido amplamente adotadas com sucesso em diversos contextos, ou que são equivocadas e temerosas em outros, podendo ser uma das etapas complementares ao formato relevante de gestão de marca.

Porém, não houve tempo para lançarmos o produto no mercado e, aí sim, mostrarmos como a marca estava sendo vista pelo ambiente externo de autenticações em blockchain. Caso o projeto tivesse continuação, o pilar do mercado, que exigiu esforços de pesquisas mercadológicas em comunicação, visando capturar a recepção do sentido de marca pelo segmento de saúde e educação e, até mesmo, pela ótica dos concorrentes, poderia ser trabalhado para realinhar o planejamento da empresa, bem como o modelo de negócio.

6. Aspectos Conclusivos

Portanto, a partir dos conceitos entendidos sobre o triângulo de marca e do estudo de caso da marca VR, fica claro a ligação do trabalho de construção de marca com as decisões de gestão estratégica de marketing. No caso específico, a alteração da estratégia de precificação por parte dos gestores, quando notaram que a agregação dos valores de desburocratização, inovação e eficiência em gestão, permitiu adaptar suas decisões em função de dinâmicas mais competitivas no mercado, do que simplesmente diminuir o preço do produto.

Também, com relação a um melhor preparo diante dos possíveis entraves nas negociações com empresas já estabelecidas no mercado. Outro ponto foi repensar a questão do suporte aos clientes que viriam a adquirir o produto. Todas essas questões fazem parte da área de marketing da empresa e tiveram que ser repensadas diante do percurso de construção de marca, a partir dos propósitos de valores.

As pesquisas revelaram ainda, que a proposição do triângulo da marca pode ser alargada, acomodando outros valores complementares ao tripé e que são substanciais para o percurso narrativo de sentido, nos referimos a um quadrado semiótico ao invés da tríade, ou talvez um sistema modular que se adapte às realidades das empresas, permitindo estender o contexto da marca para o modelo de gestão das empresas, em especial para aquelas que se encontram em fase de incubação/aceleração. Essa etapa além dos três níveis fundamentais, assume uma nova etapa que antecede todas as outras e permite integrar o gestor da empresa em todo processo criativo. A etapa zero, comum às *startups,* insere a gestão das empresas no momento onde são discutidos os valores da marca em função dos seus paradigmas estruturais e concepção dos seus infoprodutos e a etapa@, quando a empresa entra em modo de cruzeiro (estabilidade financeira).

A parte mais valorosa dos processos demarca o fenômeno de inserção da comunicação como ferramenta de gestão organizacional, conforme identificamos no estudo de caso, quando foi apresentada a proposta de valor da marca para a empresa de registros em *blockchain*, ressaltando que o gatilho gerador de sentido estava definido nas atribuições dos serviços vinculados a: autonomia, liberdade e governança colaborativa. Percebemos que a expressão da marca, em primeira necessidade, deveria se interligar com o público interno da empresa, confirmando que os valores são tratados como linha de sentido e reforçando a necessidade de consolidar uma espécie de cultura corporativa.

Ainda assim, cabe ressaltar que uma das maiores dificuldades encontradas em todo processo de criação da marca foi de explicar a importância de definirmos esses

valores baseados em métodos semióticos antes que a empresa iniciasse qualquer etapa de comunicação de marketing. Como o gestor não tinha conhecimento desses métodos, foi necessário explicar e aprofundar as pesquisas, demonstrando o quão afetaria a marca se não houvesse um processo criterioso e comprometido com a definição dos valores. Apesar de avançarmos em processos e metodologias no trabalho de gestão de marcas, a resistência cultural das organizações ainda se torna o maior obstáculo diante de todo esforço comunicacional.

REFERÊNCIAS

COATES, J. F. **Scenario planning. Technological Forecasting and Social Change.** Nova York, v. 65, n. 1, p. 115-123, 2000.

GODET, M. **The art of scenarios and strategic planning:** tools and pitfalls. Technological Forecastingand Social Change, Vol. 65, No. 1, pp. 3-22. 2000.

JOUVENEL, H. **A brief methodological guide to scenario building.** Thecnological Forecastin and Social Change. 61 (1) p. 37-48. 2000.

M'ZUNGU, S; MILLER, D. **Brand management to protect brand equity**: a conceptual model. Journal of brand management, [S. l.], v. 17, p. 605-617, 2010.

PEREZ, Clotilde. **Consumidores mais complexos e exigentes:** Um desafio ético e estético para as marcas contemporâneas. eGesta, v. 4, n. 3, jul.-set./2008, p. 124-144. 2008.

_____. **Gestão e Semiótica da Marca:** a Publicidade como Construção e Sustentação Signica. Trabalho apresentado na XXX Intercom 2007 – VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação NP Publicidade e Propaganda. São Paulo, 2007.

ROUBELAT, F. **Scenario planning as a networking process.** Technological Forecasting and Social Change, Nova York, v. 65, n. 1, p. 99-112, set. 2000.

SAMPAIO, Mauro de Almeida. **O poder do Branding nas Organizações:** A influencia do valor da marca Aldi na escolha do consumidor. Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão. Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias. 2017

SASIKALA, D. **Band Asset Valuator –Measuring Brand Value.** International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research. 2013.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo.** São Paulo: Nova Cultural, 2000.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários: arte da conversação estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ZEITHAML, A. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value**: A MeansEnd Model and Synthesis of Evidenc, Journal of Marketing Vol. 52, No. 3 (Jul) 1988.