

BRUNA ROSA MACHADO

BRANDING E SENTIDO:
FRAMEWORK DE POSICIONAMENTO DE MARCAS DE MODA
SOB A PERSPECTIVA SEMIÓTICA

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design de Vestuário e Moda.
Orientador: Prof. Dr. Murilo Scóz

Florianópolis
2019

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Central/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Machado, Bruna
BRANDING E SENTIDO : FRAMEWORK DE
POSICIONAMENTO DE MARCAS DE MODA SOB A
PERSPECTIVA SEMIÓTICA / Bruna Machado. -- 2019.
151 p.

Orientador: Murilo Scoz
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Artes, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Design de Vestuário e Moda,
Florianópolis, 2019.

1. Branding. 2. Gestão de marca. 3. Semiótica discursiva.
4. Moda. I. Scoz, Murilo. II. Universidade do Estado de Santa
Catarina, Centro de Artes, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Design de Vestuário e Moda. III. Título.

**BRANDING E SENTIDO:
FRAMEWORK DE POSICIONAMENTO DE MARCAS DE MODA
SOB A PERSPECTIVA SEMIÓTICA**

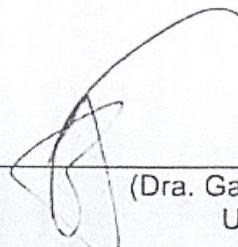
Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Moda da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Design de Vestuário e Moda.

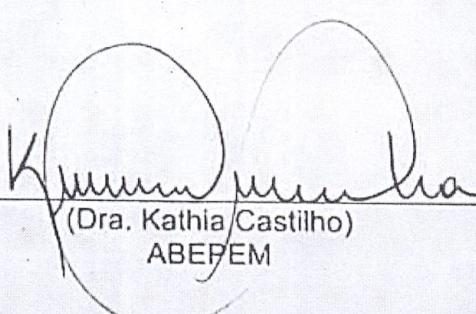
Banca examinadora:

Orientadora:


(Dr. Murilo Scoz)
UDESC

Membros:


(Dra. Gabriela Mager)
UDESC


(Dra. Kathia Castilho)
ABEPEM

Florianópolis, 16/07/2019.

AGRADECIMENTOS

Uma trajetória de dois anos se encerra. Neste período colecionei muitos agradecimentos. Sou grata a minha família pelo amor e incentivo. À minha mãe, Ligia Maria Quevedo Rosa, agradeço especialmente pelos conselhos e por ter cultivado em mim o apreço pelo conhecimento. Ao meu pai, Humberto Ortiz Machado, pelo afeto e suporte constante, e à minha irmã, Ariane Rosa Machado, agradeço por aguentar a saudade e ser a minha maior companheira de vida.

Ao meu orientador, Murilo Scoz, agradeço pela introdução à vida acadêmica, pelas explicações incansáveis e pela convivência. Com ele aprendi muito mais do que a teoria semiótica, seus ensinamentos envolvem uma docência generosa que nutre a curiosidade e a diligência pela pesquisa. Sinto-me muito feliz por ter compartilhado este período com um professor que tanto admiro.

Agradeço a todos os colegas e professores do grupo de pesquisa NEST, principalmente a Bruna Bischoff e Carolina Tavares, que se tornaram grandes parceiras de debates e análises semióticas.

Ao estúdio Balaclava agradeço imensamente pela disponibilidade e parceria que foi crucial para o desenvolvimento deste estudo. Foram diversas reuniões e trocas de ideias nas quais pude compartilhar de um ecossistema criativo e produtivo que se preserva na empresa.

Sou grata também à UDESC e ao PPGMODA, por proporcionarem acesso à educação gratuita e de qualidade. Além de oferecerem o Programa de Bolsas de Monitoria de Pós-Graduação (PROMOP), benefício concedido a mim ao longo do último ano do mestrado. Importante reconhecer e agradecer aos professores do programa e as minhas colegas de turma, que criaram um espaço saudável e colaborativo de aprendizagem. E por fim, também agradeço a minha amiga Claudia Crepaldi que tornou a vida em Florianópolis ainda mais animada.

RESUMO

As marcas constituem expressões de distinção para empresas e instituições, atuando na organização das relações de consumo dos indivíduos dentro de seu contexto social. No tocante ao campo da moda, e considerando a dimensão discursiva das práticas vestimentares, é importante reconhecer a centralidade de métodos eficientes de posicionamento para a gestão estratégica das marcas. Nestes termos, a presente pesquisa desenvolve um *framework* de posicionamento de marcas de moda, baseado em elementos teórico-metodológicos da semiótica discursiva. Dedicada a compreensão dos processos de significação dos produtos de diferentes linguagens, esta perspectiva toma a marca como instância enunciativa, ligada à produção de efeitos de sentido. Através de levantamento bibliográfico, o estudo explorou a dimensão semiótica das dinâmicas de consumo de moda e cotejou diferentes métodos de *branding*, observando a possibilidade de aproximação com os desenvolvimentos da corrente francesa. A pesquisa, desenvolvida em conjunto com o estúdio Balaclava, empresa especializada no desenvolvimento e gestão de marcas, com expressiva atuação no segmento do vestuário, considerou diferentes elementos metodológicos oferecidos pela literatura e o ambiente projetual do estúdio em questão, dando forma a um *framework* de posicionamento de marcas de moda.

Palavras-chave: Branding. Gestão de marca. Semiótica discursiva. Moda.

ABSTRACT

Brands constitute expressions of distinction for companies and institutions, acting in the organization of consumer relations of individuals within their social context. Regarding the field of fashion, and considering the discursive dimension of dressing practices, it is important to recognize the centrality of efficient positioning methods for the strategic management of brands. In these terms, the present research develops a framework for positioning fashion brands, based on theoretical-methodological elements of discursive semiotics. Dedicated to understanding the processes of meaning of products of different languages, this perspective takes the mark as an enunciative instance, linked to the production of meaning effects. Through a bibliographical survey, the study explored the semiotic dimension of fashion consumption dynamics and compared different branding methods, observing the possibility of approximation with the developments of the French current. The research, developed in conjunction with the Balaclava studio, a company specialized in brand development and management, with significant activity in the clothing segment, considered different methodological elements offered by the literature and the design environment of the studio in question, giving shape to a framework of positioning of fashion brands

Keywords: Branding. Discursive semiotics. Fashion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Mapa perceptual.....	31
Figura 2: Prisma de Kapferer	33
Figura 3: Metodologia TMX (LOGO – UFSC).....	37
Figura 4: Quadrado Semiótico.....	49
Figura 5: Figura 5: Quadrado semiótico das formas de valoração	55
Figura 6: Quadrado Semiótico Perfumes CK	56
Figura 7: Planejamento estrutura interna hipermercado Mammouth.....	59
Figura 8: Eixo móvel.....	60
Figura 9: Procedimentos Metodológicos	65
Figura 10: Etapas de projeto de branding Estúdio Balaclava	69
Figura 11: Proposição projetual Bruce Archer.....	80
Figura 12: Processo descritivo preliminar do Framework.....	81
Figura 13: Processo prescritivo do remanejamento de etapas do Framework.....	86
Figura 14: Quadrado das formas de valoração.	90
Figura 15: Quadrado semiótico associado aos metatermos	91
Figura 16: Matriz de avaliação semântica da concorrência.....	92
Figura 17: Mapa final de diagnóstico para posicionamento.....	93
Figura 18: Requisitos de posicionamento de marcas	98
Figura 19: Etapas, objetivos e ferramentas propostas.	99
Figura 20: Eixo móvel a ser preenchido	101
Figura 21: Matriz a ser preenchida.....	103
Figura 22: Mapa semiótico a ser preenchido.....	104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Função das marcas e benefícios ao consumidor	267
Quadro 2: Matriz de Recomendações	41
Quadro 3: Percurso Gerativo de Sentido.....	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	11
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
1.5 METODOLOGIA	18
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 <i>BRANDING</i> PARA MARCAS DE MODA	20
2.1.1 Marcas e consumo na sociedade contemporânea	20
2.1.2 Marca como ativo intangível	25
2.1.3 Posicionamento de marca	29
2.1.4 <i>Branding</i> e métodos de desenvolvimento de marca	32
2.1.4.1 O Prisma da identidade	32
2.1.4.2 The Brand Gap	34
2.1.4.3 TXM – <i>Branding</i> LOGO UFSC	36
2.1.4.4 GIIC® Gestão Integrada da Identidade Corporativa	39
2.2 SEMIÓTICA GREIMASIANA E MODA	42
2.2.1 A corrente francesa	42
2.2.2 Percurso Gerativo de Sentido	44
2.2.2.1 Nível Discursivo	45
2.2.2.1 Nível Narrativo	46
2.2.2.1 Nível Fundamental	48
2.2.3 Moda: textualidade e sentido	50
2.3 SEMIÓTICA PARA O <i>BRANDING</i>	53
2.3.1 Quadrado semiótico das formas de valoração	54
2.3.2 Análise narrativa	57
2.3.3 Eixo móvel	60
2.3.4 Etnossemiótica	61
3 PERCURSO METODOLÓGICO	64
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	64

3.2 ETAPAS DO PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	67
4. ANÁLISE DO PROCESSO PROJETUAL DO BALACLAVA STUDIO	68
4.1 ETAPA PROJETUAL 1: DIAGNÓSTICO	69
4.2 ETAPA PROJETUAL 2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	70
4.3 ETAPA PROJETUAL 3: IDENTIDADE VISUAL.....	74
5. POR UM <i>FRAMEWORK</i> PARA PROJETOS DE <i>BRANDING</i> DE MODA	77
5.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (PDP) X MODELO TRIFÁSICO DE ARCHER	78
5.2 DIMENSÃO DESCRIPTIVA: REGISTRO E DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS	81
5.3 DIMENSÃO PRESCRITIVA: REARRANJO E QUALIFICAÇÃO DE ETAPAS	84
5.4 PROPOSTAS FINAIS DE FERRAMENTAS.....	99
5.5 AVALIAÇÃO ESTÚDIO BALACLAVA.....	106
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
REFERÊNCIAS.....	113
APÊNDICES.....	116

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As marcas estão presentes nas mais diversas esferas do cotidiano, estruturando, organizando e orientando as relações que mantemos com produtos, serviços e empresas. No universo da moda, as marcas operam a construção do sentido dos produtos e práticas vestimentares, numa economia de valores que ultrapassa a mera identificação trazida pelas etiquetas e se conecta ao imaginário dos consumidores e aos ideais de beleza, sucesso e felicidade da sociedade. Em outras palavras, para além das superfícies das peças utilizadas, a marca de moda se estabelece numa dimensão semiótica.

Considerando a natureza das relações mantidas com as diferentes marcas, é comum atribuir ao consumidor - por sua predileção por esta ou aquela empresa - a condição de admirador, defensor e até mesmo “fã”, dada a força da fidelidade envolvida. O lançamento de uma edição limitada de um tênis especial da empresa Nike, gigante norte-americana de calçados e materiais esportivos, é capaz de mobilizar milhares de indivíduos fiéis à marca - os *sneakerheads* - fazendo-os amanhecer em filas ao redor dos pontos de venda apenas para garantirem a aquisição de seu par. O mesmo envolvimento também é visto no grupo chamado “Melisseiras”, as meninas apaixonadas pelas sandálias Melissa, voluntariamente convertidas em embaixadoras da marca, e que acabam também contribuindo nos processos criativos das coleções, nos lançamentos dos novos produtos e nas campanhas publicitárias da empresa. Aqui, para além da frivolidade de tais comportamentos, é importante reconhecer a força das marcas na mobilização dos afetos dos indivíduos em seus grupos sociais.

No contemporâneo, o engajamento dos consumidores representa um dos principais ativos na comunicação das empresas, em especial pelas dinâmicas de produção, distribuição e compartilhamento de conteúdo instauradas pelos meios digitais. Tal quadro é de tal maneira importante que os processos de gerenciamento de identidades empresariais, geralmente pautados por ações muito bem estruturadas e pelo detalhamento minucioso de planos de mídia, vem progressivamente incorporando práticas discursivas mais atentas às manifestações do público e, por conseguinte, mais abertas à interação com os consumidores.

Assim, pode-se observar que o sucesso no gerenciamento das marcas (ou *branding*) resulta justamente de práticas comunicacionais flexíveis e adaptáveis, na medida em que se estabelecem no contato bilateral com os sujeitos do mundo, e que são, sobretudo capazes de evidenciar os valores sobre os quais a marca se constrói.

Na perspectiva que aqui se pretende sustentar, assume-se que estas dinâmicas de identificação dos consumidores com as marcas não são movimentos aleatórios, uma vez que decorrem da construção e reiteração de sentido segundo estratégias comunicacionais. As manifestações de marca (como a publicidade, os produtos, o ponto-de-venda, entre outros) são esforços persuasivos que posicionam a empresa conforme a sua proposta de valor e em alinhamento com seu modelo de negócios. Por meio destas decisões, as iniciativas do *branding* buscam ao mesmo tempo sintetizar os traços distintivos de uma marca (aqueles que a individualizam frente aos seus concorrentes) e transmiti-los de maneira assertiva ao público a quem se destina.

Dadas as condições tecnológicas, materiais e humanas do cenário comercial contemporâneo, os processos de diferenciação dos produtos de moda tem se tornado bastante complexos. Tanto os conhecimentos técnicos quanto a capacidade produtiva das empresas do setor de confecções acabam se aproximando, em especial pelas possibilidades da terceirização e do *outsourcing* em mercados como a China, a Índia e outros países asiáticos. Com um investimento inicial em pesquisa e desenvolvimento, com aquisição de maquinário e matéria-prima para iniciar uma pequena produção, é relativamente fácil dar forma a um pequeno negócio de moda, capaz de produzir coleções próprias a preço competitivo. Logo, pode-se concluir que se trata de um mercado que possui um conjunto de barreiras de entrada razoavelmente superáveis em curto prazo. É evidente que não se pretende simplificar esta discussão, ignorando a importância da qualidade intrínseca dos produtos desenvolvidos e, principalmente, do rigor nos processos projetuais empregados na criação das peças. Entretanto, o que se visa sublinhar é a relativa facilidade de inserção de novos agentes no setor da moda por conta da baixa complexidade das condições de operação neste mercado.

Nestes termos, e tendo em vista a crescente dificuldade de diferenciação dos produtos de moda, parece indispensável para as empresas do setor investirem na

construção de *propostas singulares de valor*¹, atentando para a lógica de marca. Deste modo, o processo de diferenciação dos produtos passa a considerar aspectos ligados aos discursos das marcas de moda, correspondentes agora pela dinâmica de construção do valor destes produtos. É este acréscimo de sentido, este excedente semiótico para além de seus atributos tangíveis, que permite em parte entender a diferença na percepção do valor de um mesmo artefato (uma camiseta branca, por exemplo) na vitrine de uma *magazine* ou de uma boutique. Longe de se resumir à qualidade da matéria-prima ou dos processos empregados na confecção, há um valor que emerge em razão do conjunto significante atribuído a marca.

Frente ao exposto, é importante reconhecer a relevância dos estudos sobre a gestão das marcas para o desenvolvimento, a lucratividade e a competitividade de uma empresa. Assim, é justamente no tocante aos aspectos econômicos que a gestão de marca revela suas repercussões, tornando-se indispensável à sustentabilidade dos negócios de moda. Responsáveis por influenciar a decisão dos consumidores no momento da compra, as marcas estão implicadas na manutenção de crenças, visões de mundo e ideais em que se fundam os comportamentos dos grupos sociais e em que se espelham os indivíduos no processo de construção de suas próprias identidades. Por tais aspectos, as marcas são consideradas um dos principais ativos das empresas, sendo responsável pela maior fração de seu valor de mercado e um dos maiores atrativos, seja para consumidores, acionistas, parceiros ou investidores.

Pioneira nos estudos destes ativos intangíveis das corporações, a consultoria Interbrand² iniciou em 1988 uma metodologia dedicada a mensurar o valor das marcas e até os dias de hoje lança o *ranking* de melhores marcas globais. A grosso modo, a avaliação se dá a partir de três fatores chave: a performance financeira da empresa, sua influência na escolha do consumidor e a força competitiva da marca em relação aos seus concorrentes. A combinação destes itens resulta numa avaliação monetária das marcas, o que evidencia como a ideia deste valor pecuniário (de mercado) não desconsidera a força das marcas como grandezas intangíveis. Em síntese, comprehende-se que a gestão de marca deve ser tomada

¹ Na abordagem aqui desenvolvida, emprega-se o termo *valor* na acepção oferecida pela semiótica, ou seja, enquanto um investimento semântico (ou sentido construído) no texto em análise. Em outras palavras, ultrapassando a ideia utilitária da noção econômica de valor e incorporando uma dimensão ligada à noção de *significado*.

² INTERBRAND. **Metodologia**. Disponível em: ><http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>>. Acesso em: 17 abr. 2018.

não só como atividade de identificação de produtos, mas em toda sua potência enquanto prática semiótica de produção de valor para empresa e consumidores.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A construção de valores para consumidores e para empresas através do *branding*, tomada como ponto de partida da presente pesquisa, levanta a questão dos métodos e processos de gestão de marca adotados atualmente no mercado de moda. Assim, e buscando situar o estudo junto ao ambiente empresarial do Estado de Santa Catarina, optou-se por uma aproximação com o Balaclava Studio, empresa especializada no desenvolvimento e gestão de marcas com sede em Florianópolis, dedicada a projetos para o setor da moda, da música e da cultura. Dentre os serviços oferecidos pelo estúdio, estão o desenvolvimento de identidades visuais, design de produtos, incluindo coleções de vestuário, direção criativa, ilustração e estamparia. Suas atividades também compreendem curadoria de eventos ligados à área criativa, desfiles de moda e feiras gráficas, além de *workshops* e cursos com temáticas relativas à área de concentração da empresa.

Operando desde 2012, a Balaclava atua principalmente no segmento de *streetwear*. O portfólio da empresa conta com marcas como a OUS, Korova, Storvo, Insanis, Akomplice, entre outras. A partir da investigação inicial sobre as metodologias e ferramentas empregadas pelo estúdio, foi possível observar que os processos de *branding* e posicionamento de marcas empregados pela equipe estão em grande medida calcados na *expertise*, nas referências e no repertório dos profissionais envolvidos, não havendo exatamente um rigor metodológico no desenvolvimento das fases iniciais dos projetos. A experiência conquistada pela empresa - atuando em um segmento de mercado específico - propiciou uma espécie de naturalização dos processos de pesquisa e desenvolvimento, permitindo que os designers atingissem resultados adequados às propostas de valor das empresas. Contudo, conforme esta análise preliminar, verifica-se que tais projetos têm se orientado por processos menos formais e mais intuitivos, situação semelhante ao que se pode observar em outros estúdios de design da região.

A atuação no segmento do *streetwear*, possibilitou a Balaclava empreender uma trajetória de crescimento e consolidação no mercado catarinense, com

resultados reconhecidos e cases de destaque. Por esta razão, o estúdio também passou a organizar um evento de caráter disseminador da cultura do design, mobilizando projetistas, clientes, empresários, acadêmicos e estudantes na Semana Balaclava, com vistas a discussão de temas relevantes ao universo do *branding*, dos projetos de design, do empreendedorismo e da prática profissional. Entretanto, e a despeito do que tais iniciativas poderiam sugerir, o próprio estúdio reconhece o caráter empírico de boa parte de suas práticas projetuais, ligado à falta de estruturação dos procedimentos metodológicos e em grande parte decorrente deste alto grau de especialização, o que por vezes limita ou dificulta a atuação da empresa em outros segmentos de mercado.

Assim, verificou-se uma dificuldade interna - ratificada pelo gerente de projetos - na prospecção e no atendimento de demandas de empresas de segmentos distintos, afastadas da linguagem jovem e notadamente mais experimental que marca o *streetwear*. Buscando superar os inconvenientes desta situação de alta especialização e um maior raio de atuação, o presente estudo explora as possibilidades de estruturação de um *framework* de posicionamento de marcas através da perspectiva semiótica greimasiana, aplicável a um estúdio de design com processos mais flexíveis.

Ao encontro desta perspectiva teórica, toma-se a marca como resultado enunciativo de diferentes atos do discurso, ou seja, de diversos esforços comunicacionais que visam produzir sentidos de valoração de produtos, serviços, empresas ou organizações dentro de segmentos de mercado específicos. Atenta-se para o trabalho que já vem sendo desenvolvido nesta área por Semprini (2006), Chevalier e Mazzalovo (2007) e Ciacco (2013), na esteira dos desenvolvimentos propostos por Floch (2014) para uma abordagem semiótica das marcas. Em comum, tais iniciativas se utilizam das categorias narrativas no direcionamento da inserção de novas marcas nos mais variados setores de mercado ou também para reposicionamento das mesmas.

Aplicada à identidade de marca em uma perspectiva projetual, as categorias semióticas e as ferramentas já propostas por diferentes semióticistas, como por exemplo o quadrado semiótico, tem por objetivo descrever e organizar as dinâmicas de atribuição de valores no consumo, ordenando um universo abstrato de práticas segundo um conjunto de relações lógicas. Segundo Floch (2014), a partir da perspectiva semiótica estrutural, na qual as relações, e não os signos, são

fundamentais, o quadrado se organiza por operações de contradição, contrariedade e implicação, permitindo a síntese de ideias complexas num sistema de relações limitadas. O estabelecimento de um eixo semântico (que sustenta o nível mais profundo do discurso) reconhece semelhanças e diferenças nos termos e conceitos utilizados, o que permite uma aproximação com a lógica de diferenciação das marcas em seu segmento de atuação. Portanto, a construção de relações lógicas entre discursos de marcas concorrentes dentro de um quadrado semiótico, assim como outras estratégias relacionais que a teoria semiótica permite elaborar, apresentam-se como possíveis abordagens para o posicionamento de marcas no mercado de moda. Buscando aproximar o campo teórico com o domínio prático o presente estudo dedica-se a formulação de um *framework* projetual conforme a definição dada por Popper (1994) que apresenta o *framework* como um conjunto de suposições ou princípios fundamentais de origem intelectual que formam a base subjacente para a ação.

Partindo desta investigação inicial sobre as condições de operação da empresa em questão e de possibilidades já levantadas da aplicação do modelo semiótico greimasiano, o presente estudo toma como problema a falta de estruturação dos processos de construção de marcas de moda, buscando propor um percurso projetual sistematizado, baseado em estratégias semióticas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um *framework* para posicionamento de marcas de moda a partir da perspectiva da semiótica discursiva.

1.3.2 Objetivos específicos

- Mapear metodologias correntes de construção de marca;
- Apresentar as bases conceituais da semiótica para estudos de marcas de moda;
- Identificar elementos conceituais do modelo de análise semiótico para o processo de síntese projetual;
- Analisar os procedimentos metodológicos empregados pelo estúdio Balaclava;
- Desenvolver a dimensão descritiva e prescritiva do *framework* de posicionamento de marcas de moda.

1.4 JUSTIFICATIVA

Inicialmente, esta investigação é motivada pelo envolvimento pessoal da pesquisadora com o universo das marcas de moda, tendo a mesma experienciado os desafios na gestão e nos processos de comunicação de uma empresa de vestuário. Em virtude desta trajetória profissional, ao longo da qual houve um rico contato com empreendedores do segmento têxtil e do vestuário, surge o interesse de pesquisar soluções de gestão de marca a partir de uma prática reflexiva amparada em procedimentos metodológicos e, a rigor, aplicáveis ao ambiente das empresas de moda.

A relevância do tema para o mercado se dá em tomar o objeto marca a partir de uma perspectiva favorável a compreensão da complexidade e sofisticação com as quais o seu sentido é construído. Busca-se assim oferecer uma visão estratégica para os profissionais de marketing, design e moda, que contribua para uma gestão de marcas mais assertiva e menos intuitiva. Em outro nível, a investigação também se justifica ao se revelar vantajosa para a indústria do vestuário catarinense, um polo reconhecidamente fabril e que possui potencial para tornar-se mais expressiva a partir de investimentos estratégicos na dimensão das marcas desenvolvidas.

Por fim, a importância do tema pode também ser percebida pela necessidade de diminuir a lacuna entre a prática e a teoria. Como perspectiva epistemológica, transita-se no campo teórico da semiótica, que se mostra produtivo para refletir sobre os processos e os produtos do *branding*. Contudo, muito em virtude de categorias específicas e de um vocabulário bastante hermético, a aplicação desta perspectiva de estudos dos processos de significação acaba sendo dificultada, dado também o caráter pragmático e mais dinâmico do mundo dos negócios, das indústrias e das empresas de moda. Desta feita, em sua devida medida, a presente pesquisa pretende tornar acessível conceitos semióticos a um maior número de indivíduos atuantes no âmbito da moda e design.

1.5 METODOLOGIA

O conjunto das atividades sistemáticas empregado na presente pesquisa é explorado detalhadamente no capítulo três. Porém, simplificadamente, apresenta-se a seguir as características principais da pesquisa, bem como dos procedimentos técnicos que subsidiam a análise de dados.

Opta-se pelo método indutivo, já que a investigação parte de um universo particular para obter conclusões que possuem maior abrangência, neste caso, a partir da colaboração com o Estúdio Balaclava e das conclusões obtidas. Pelo caráter apresentado, toma-se como premissa que os resultados deste estudo podem ser úteis para outras agências de *branding*, estúdios de design e marcas de moda (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em termos de abordagem ao problema e quanto à natureza dos dados, a pesquisa é de ordem qualitativa, já que dedica-se a uma investigação aprofundada sobre a utilização da semiótica no âmbito de marcas de moda. Em relação aos seus objetivos, a pesquisa se configura como descritiva, pois é elaborada com a finalidade de identificar relações entre a prática do *branding* e a lógica das estratégias discursivas (GIL, 2010).

Os procedimentos técnicos para a coleta de dados são o levantamento bibliográfico, a partir das áreas de moda, marketing e semiótica com base em material já publicado (GIL, 2010), e na pesquisa de campo, na qual retomam-se procedimentos etnográficos para a coleta de dados junto ao estúdio, entrevistas semiestruturadas e centralizadas no problema (FLICK, 2004).

A análise dos dados empregada é a de conteúdo, buscando trazer inferências sobre as entrevistas a partir da transcrição, anotações e exame das mesmas. Dessa forma, identificam-se de maneira sistemática as categorias utilizadas para elaboração e aprimoramento do *framework* de posicionamento de marcas proposto (GRAY, 2012).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo do trabalho é composto pela introdução, na qual uma breve apresentação do tema é realizada, tratando do papel das marcas para a indústria e mercado de moda e na sequência a problemática do estudo é construída, à procura de uma resposta científica para a construção de marcas de moda. São

estabelecidos o objetivo geral e os específicos, bem como justificada a relevância do trabalho em seus diferentes âmbitos: pessoal, mercadológico e acadêmico.

O segundo capítulo consiste no referencial teórico dividido em três subcapítulos. O primeiro trata de questões ligadas ao consumo, ao valor das marcas para as empresas, ao conceito de posicionamento e às metodologias de *branding*. O próximo subcapítulo é composto por tópicos relativos à semiótica, abordando conceitos da corrente francesa e, em especial, o modelo do Percurso Gerativo de Sentido. Além disso, reflete-se sobre a moda como processo semiótico e sobre a ideia de produtos de moda enquanto manifestação discursiva. Por fim, o terceiro subcapítulo busca explicitar as diferentes utilizações do instrumental semiótico já empregado na gestão de marca. Em conjunto, essa construção teórica visa circundar aspectos que contextualizam as articulações que são propostas na pesquisa entre *branding*, semiótica e moda.

O capítulo três detalha a classificação da pesquisa e os procedimentos metodológicos adotados a fim de atender o objetivo central da investigação. O método é esquematizado a fim de explicar a sequência de etapas e os procedimentos técnicos para coleta de dados e análise dos mesmos.

O capítulo quatro apresenta e analisa os dados obtidos nas entrevistas realizadas com o estúdio Balaclava, são explicitados procedimentos e ferramentas empregados pela empresa, o que subsidia a reflexão para a elaboração do *framework* juntamente com o levantamento do referencial teórico.

O capítulo cinco explora a dimensão descritiva e prescritiva do *framework*. Apresentam-se as ferramentas propostas para a prática projetual e registra-se a avaliação do Balaclava em relação ao resultado apresentado. O capítulo seis dedica-se às considerações finais e finalmente, são dispostas as referências bibliográficas consultadas ao longo da investigação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico, resultante do levantamento bibliográfico, divide-se em três diferentes perspectivas sobre o tema desta investigação: *Branding* para marcas de moda, Semiótica greimasiana e moda e Intervenções semióticas na gestão de marca. Estes são apresentados a seguir, no atendimento dos objetivos traçados.

2.1 *BRANDING* PARA MARCAS DE MODA

Neste subcapítulo, busca-se contextualizar o papel das marcas na sociedade de consumo, com foco específico sobre o *branding* de moda. Para tanto, apresenta-se um breve apanhado histórico da evolução do conceito de marca, bem como do amadurecimento da lógica do mercado de consumo, com o intuito de discutir o estatuto contemporâneo das marcas. Ao tratar da marca como ativo intangível, é analisado o conceito de valor de marca e suas diferentes implicações, norteando a abordagem sobre as dinâmicas de posicionamento e estratégia mercadológica. Por fim, explicitam-se metodologias de *branding* existentes, com foco na forma como se estabelece a estratégia discursiva da marca e se reitera, através de múltiplas manifestações, o núcleo de seu significado.

2.1.1 Marcas e consumo na sociedade contemporânea

A presenças das marcas já está naturalizada no cotidiano das sociedades modernas. Em contato constante com logotipos, embalagens, mascotes, brindes, produtos, *slogans*, nomes fantasia, publicidades e outras formas de expressão, os indivíduos das sociedades de consumo estão familiarizados com esta iconografia e com certos traços discursivos próprios das marcas. Promessas de um mundo melhor, de maior eficácia e de numerosas vantagens na comparação com concorrentes circulam em diferentes suportes, são recebidas diariamente e assimiladas a partir de uma combinação de ceticismo e euforia. Em outras palavras, e já adotando uma perspectiva greimasiana, não parece plausível imaginar os

discursos de marca como a expressão de uma ontologia do que é anunciado, mas mais especificamente como *estratégias de construção do valor*³ dos produtos.

Entretanto, é importante reconhecer que o estatuto contemporâneo das marcas foi construído ao longo do tempo, pois nem sempre foi esta sua condição no universo do consumo. Desde sua origem e ao longo de séculos de evolução, o sentido das marcas foi sendo reformulado e tornando-se cada vez mais ligado a um plano estratégico de desempenho das empresas e corporações. Costa (2008) estrutura o nascimento da marca em três diferentes momentos na história. O primeiro deles está relacionado com o ato físico de marcar superfícies com pedras em associação com o desenvolvimento da escrita. Segundo o autor, oleiros no século VIII a.C já marcavam recipientes, como vasilhas e jarras de azeite, vinho e unguento, que eram então transportados do mediterrâneo para o norte da Europa e Oriente. As marcações nestes recipientes tinham como objetivo identificar a origem e o responsável pela mercadoria, a fim de evitar roubos e identificar sua propriedade. Não havia ainda neste tipo de marcação uma função ligada à distinção do produto. Mesmo assim, é importante reconhecer que estas sinalizações correspondem aos primórdios das marcas comerciais (COSTA, 2008).

O segundo nascimento para Costa (2008) se dá na Idade Média a partir da tradição heráldica, a arte decorativa de construir brasões e escudos militares. Os códigos visuais se transformam nesse período justamente pela inserção de cores nos emblemas e de códigos representativos que seguiam uma lógica própria, ainda que não formal. A este respeito, Heilbrunn (2002, p.14) comenta que "durante muitos séculos, até a revolução francesa, as armas serviram para exprimir, com o auxílio de figuras, a identidade de indivíduos e grupos, sem que em nenhum momento tenham sido oficialmente erigidos como sistema legal". Neste sentido, é interessante ressaltar que os brasões identificavam indivíduos como parte de uma família, agremiação ou mesmo corporação e também os localizavam segundo o conjunto do sistema social, de acordo com uma função hierárquica. Destaca-se, portanto, esta associação entre identidade individual e coletiva por meio de símbolos e

³ Diferentemente do senso comum, a ideia de valor para a semiótica não se relaciona apenas ao preço das coisas do mundo. Mais exatamente, tal conceito é aplicado na identificação dos investimentos semânticos realizados pelo autor de um dado discurso, na construção do estatuto semiótico de um dado objeto dentro de um texto. Ou seja, a partir do conjunto de relações que tal objeto contrai com os demais elementos do sistema textual e que acabam por definir sua identidade. Para mais sobre o conceito de valor, ver GARCIA, M. J., *Em busca do conceito de valor* in Cadernos de Semiótica Aplicada, Vol. 1, no 2, dezembro de 2003.

representações gráficas, algo que se intensifica na dinâmica que viria a surgir no mercado de consumo com as marcas contemporâneas.

Para Costa (2009), o terceiro nascimento da marca pode ser situado no período da Revolução Industrial, pois a partir da expansão do mercado consumidor em virtude do excedente produtivo, se faz necessário estocar e embalar produtos por fins de acondicionamento, de logística e de alcance de mercado. Como garantia de qualidade, higiene e origem, essas mercadorias têm estampadas em sua embalagem um sinal de identificação do fabricante, que passa a desempenhar uma dupla função, tanto como atestado de procedência quanto de qualidade.

Segundo Lipovestky (2007), a partir da consolidação deste tipo de função referencial das marcas, o desdobramento do consumo na sociedade contemporânea pode ser esquematizado segundo três ciclos de desenvolvimento. O primeiro ciclo inicia-se em 1880, no qual os avanços em relação à tecnologia do maquinário industrial, à organização do trabalho, à infraestrutura de transporte e à comunicação permitem uma maior escala produtiva e o consequente crescimento na comercialização dos produtos. Por este conjunto de fatores, Lipovestky (2007) atribui o surgimento do marketing de massa e do consumidor moderno ao desenvolvimento da produção de massa. Antes vendidos à granel, os produtos passam a ser empacotados e padronizados a fim de controlar os fluxos de fabricação, fazendo com que a identificação específica destes bens transforme a relação entre vendedor e consumidor. Se antes o comerciante era o fiduciário da garantia dos produtos, agora essa atribuição passa a ser da marca. E na esteira de tal transformação, o escoamento destes itens também exigiu que fossem criados locais para o comércio de massa, que centralizassem os hábitos de consumo e facilitassem a cadeia logística. Surgem, assim, os grandes magazines, espaços destinados a estimular o consumo e despertar o desejo, estabelecendo a atividade da compra como uma forma de entretenimento.

O segundo ciclo inicia-se em 1950 e é definido por Lipovetsky (2007) como a “era da abundância”. É marcada pelo crescimento produtivo, econômico e, consequentemente, do poder de compra. Nesta fase, se consolida em sua plenitude o modelo do consumo de massa, no qual o acesso a bens materiais como televisão, eletrodomésticos, automóveis é democratizado e sua posse passa a ser vista como sinal da melhoria de vida das pessoas. Dessa forma, se estabelece o apelo hedonista dos discursos de marca, com vistas a um consumo ligado a ideia de

felicidade individual, desculpabilizada e valorativa do momento presente. Lipovetsky (2007) aponta este ciclo como de transição, já que diferentes motivações de consumo e de satisfação do indivíduo emergiram. Ainda que neste momento o consumo estivesse pautado na lógica do status, do prestígio e da distinção, como Lipovetsky (2007) aponta nas propostas de Veblen e Bourdieu, a diversificação na oferta de produtos e o acesso a bens duráveis por grande parte da população banalizou-se e, consequentemente, despertou anseios mais individualistas no consumidor. Desta feita, o que o autor sustenta é que a teoria de distinção de classes explica até certo ponto os novos anseios do consumo, porém não dá conta de circunscrever por completo o fenômeno da individualização do conceito de felicidade e realização pessoal. Para o autor, outras motivações parecem influenciar a sociedade de consumo.

O terceiro ciclo, localizado no fim dos anos 1970, se relaciona ao momento em que a aquisição dos bens materiais não está mais submetida às tensões de status e de distinção social, mas atravessada pelos desejos individuais e pela valorização subjetiva, numa nova dinâmica que estabelece assim a “era do hiperconsumo” (Lipovetsky, 2007). Nestes termos, o consumo passa a ser um dos principais pilares da construção da identidade dos sujeitos no contexto social. Assim, através de tal atividade:

Revelo, ao menos parcialmente, quem eu sou, como indivíduo singular, pelo que compro, pelos objetos que povoam meu universo pessoal e familiar, pelos signos que combino “a minha maneira”. Numa época em que as tradições, a religião, a política são menos produtoras de identidade central, o consumo encarrega-se cada vez melhor de uma nova função identitária (LIPOVETSKY, 2007 p.44).

Portanto, os atos de compra se manifestam como expressão de gostos particulares, num processo social produtor de sentido e de identidades, através de produtos padronizados, recombinação e organizados de formas singulares. Svendsen (2010) ressalta o paradoxo deste esforço de afirmação, no qual recorre-se a marcas estandardizadas com o objetivo de diferenciação. Desta mesma forma, pode-se abordar o fenômeno do consumo de moda, estabelecido a partir da ideia de individualizar sujeitos, mas enquanto membros de um dado grupo identitário mais ou menos homogêneo, o que se dá pelas tensões entre individualidade e sociabilidade, afastamento e aproximação.

Essa nova dinâmica do consumo se traduziu mercadologicamente no deslocamento da exaltação dos benefícios funcionais dos produtos para a

valorização dos atributos intangíveis. O que se tornou central na comunicação das marcas foi o seu caráter simbólico e, dessa forma, a emergência de uma dinâmica de compra que leva o consumidor a filiar-se às “ideias” que estão sendo promovidas pela marca. Esta estratégia discursiva se relaciona à promoção de estilos de vida, a construção de imaginários e a formas de ser e estar no mundo. Em tempos de fragmentação das instituições como balizadores dos modos de socialização, as marcas ganharam expressividade como um referencial ético, estético e moral a ser incorporado.

Neste contexto geral de asserção de um novo estatuto do consumo, a indústria da moda se conecta às novas dinâmicas nas relações de consumo, tanto através das grandes *maisons* quanto das iniciativas do varejo dos *magazines*. Atentas ao perfil do hiperconsumidor e ao papel das marcas, buscam estabelecer traços distintivos que as destaquem da concorrência e dialoguem com os indivíduos em um nível emocional. Conforme já abordado, vincular um nome, e por assim dizer uma marca a um produto, teve como propósito inicial a garantia de procedência, de qualidade e da experiência (o saber-fazer) de uma empresa, o que também se observa no âmbito da moda. Ainda no século XIX, o costureiro britânico Charles Worth concebeu os primeiros desfiles de apresentação de suas coleções, cujas peças traziam sua assinatura. Envolvido em todas as etapas de confecção de trajes, Worth buscava assim atestar o caráter autoral de suas criações e acabou, ao mesmo tempo, dando origem à lógica das marcas autorais da alta costura. (SVENDSEN, 2010) Atualmente, a atuação de Worth é tida como precursora da atividade dos estilista, visto que até aquele momento cabia aos costureiros apenas a execução técnica dos pedidos de sua clientela. No contexto emergente da moda européia do fim do século XIX, e em especial no cenário francês, Worth foi capaz de criar a sua própria marca e dessa forma reforçar um traço estilístico individual que diferenciou o seu trabalho de outros profissionais.

Esta mesma lógica de operação é observada no contexto do *branding* das empresas de moda contemporânea. A renovação sistemática da moda traz um desafio instigante para a gestão de marca. Em períodos de tempo relativamente breves, equipes criativas e estilistas apresentam suas coleções como uma nova proposta de vestuário para a estação. Ou seja, em razão da sazonalidade e do caráter de renovação da atividade, a moda tem que buscar a inovação de forma contínua, surpreendendo os consumidores e gerando o interesse pelos novos

produtos. Svendsen (2010, p.37) resume objetivamente essa característica: "Praticamente todos os teóricos da moda enfatizam o 'novo' - como uma constante de objetos 'novos', mas agora se tornaram 'velhos' - como uma característica básica da moda". Portanto, pode-se depreender de sua visão a centralidade do movimento temporal na indústria do vestuário, tanto pela valorização das inovações introduzidas pelos produtos lançados, quanto pela obsolescência dos atributos anteriores. Neste sentido, se estabelece uma dualidade, pois para ser reconhecida, a marca de moda precisa ter permanência ao longo do tempo, revelando assim sua singularidade. (CHEVALIER E MAZZALOVO, 2007) Seu reconhecimento, nestes termos, é conquistado pela solidificação de um edifício de significados e associações que se estabelecem pela articulação de diferentes discursos que a empresa (organização) produz. Por outro lado, cabe à marca o desafio de propor coleções e produtos de moda que se renovem na cadeia do tempo, como expressão material da superação do antigo, do demodê, do *fora de moda*. Sobre esta tensão entre a reiteração da identidade e da mudança, Kapferer (2003) afirma:

Os produtos nascem, vivem e desaparecem, mas a marca permanece. Os elementos constantes desse ato criativo constituem o significado da marca, seu conteúdo e atributos. A marca exige tempo e identidade para que a acumulação dessas inovações produza sentido. (KAPFERER, 2003, p.45)

Em virtude desta necessidade contínua de lançamento de novos produtos, a indústria da moda exige um esforço permanente de manutenção da coerência de marca, com o intuito de gerar o reconhecimento e a identificação pelo consumidor, oferecendo uma versão renovada de suas propostas de estilo.

2.1.2 Marca como ativo intangível

O valor de uma marca pode ser submetido a diferentes análises, variando de acordo com a perspectiva teórica utilizada para sua avaliação. Como discutido anteriormente, o conceito semiótico de valor diferencia-se da ideia prevalente no campo da economia, sendo adotado ao longo deste trabalho para fins de análise dos sentidos investidos nas marcas comerciais. Contudo, neste item em particular, discute-se uma outra acepção do conceito de valor, justamente ao encontro dos métodos de avaliação mercadológica das marcas. A consultoria Interbrand (2007) resume este conceito, explorado a seguir, da seguinte maneira:

Marca é uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis simbolizados por uma marca registrada que, quando tratada de forma apropriada, cria valor e influência. O "valor" tem diferentes interpretações: na perspectiva do mercado ou do consumidor é a promessa e o cumprimento de uma experiência; na perspectiva empresarial é a segurança de lucros futuros; na perspectiva da lei é uma peça independente com propriedade intelectual (INTERBRAND, 2007, p.20).

Reiterando a perspectiva da Interbrand (2007), Chevalier e Mazzalovo (2007) tratam da marca como contrato, visto reconhecerem uma relação de confiança entre a empresa e seus consumidores. Para os autores, existe uma promessa implícita nessa troca comercial, na qual a empresa garante a entrega, através de seus produtos e serviços, dos valores que promove, e em troca recebe de seus clientes uma contrapartida monetária. Também no tocante ao valor das marcas para o público, Kapferer (2003) esquematiza as principais funções que as marcas desempenham para os consumidores: a função de praticidade, na qual a fidelidade com a marca é percebida pelo cliente como um benefício em virtude de evitar o dispêndio de energia e agilizar o processo de decisão de compra; a função de garantia, quando a marca é um balizador de qualidade e excelência, e a função ética, que representa a satisfação de consumir de uma empresa que está comprometida com um comportamento responsável em relação ao seu impacto na sociedade. O autor mapeia ainda outras funções, conforme mostra o quadro 1.

Quadro 1: Função das marcas e benefícios ao consumidor

FUNÇÃO	BENEFÍCIO AO CONSUMIDOR
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.
De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para um uso específico.
De personalização	Sentir-se confortado com sua auto-imagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das relações com uma marca que foi consumida durante anos e que ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade, não chocante).

Fonte: Kapferer (2003)

No presente estudo, em virtude do enfoque em relação ao mercado de moda, se faz importante explorar a participação das marcas na construção da identidade social, conforme abordado anteriormente. À medida que o consumo se desenvolve através da individualização e do forte apelo hedonista, os estilos de vida passam a ser experimentados segundo uma lógica de comercialização. O conceito de marca extrapola a qualificação da oferta de produtos e se amplia para uma dimensão de comunicação social. E considerando a função ética das marcas (KAPFERER, 2003), tem-se que o conjunto dos hábitos de consumo relacionados ao vestir possibilitam aos indivíduos aproximarem-se de ideais, visões de mundo e modos de vida que os definem para seu grupo social, num sistema de reconhecimento de afinidades. Dessa forma, a marca permite que os objetos não sejam mais regidos pela primazia do preço, mas comercializados com base na dinâmica de construção das identidades sociais. (Aaker, 1998) A conquista das associações semânticas pretendidas pela empresa garante um espaço na mente dos clientes e, conforme

afirma Kapferer (2003, p.21) “[...] trata-se, de fato, de um ativo no sentido contábil: efetivamente, serve de maneira duradoura para as atividades da empresa e não é consumido em sua primeira utilização”.

A partir dessa reflexão, deve-se reconhecer que a análise do valor das marcas está subordinada a diferentes fatores sintetizados no conceito de *brand equity*, descrito por Aacker (2000) como “o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma a (ou subtrai) um produto ou serviço.” (AAKER, 2000, p.31) Os ativos nos quais estão alicerçados o *brand equity* são agrupados pelo autor em quatro dimensões: conscientização de marca; qualidade percebida; associações de marca; fidelidade à marca. Para os consumidores, os ativos do *brand equity* acrescentam ou subtraem valor à medida que auxiliam na interpretação, processamento e decisão de compra em relação a produtos e serviços. Para a empresa, o *brand equity* tem o potencial de gerar resultados financeiros pois representam argumentos persuasivos de venda, como por exemplo: a conquista de novos clientes tende a ser mais efetiva se a conscientização de marca for abrangente, pois as pessoas gostam do que lhes é familiar; ou ainda a experiência de uso provavelmente será mais satisfatória quando a qualidade percebida é alta. A própria lealdade à marca reduz a vulnerabilidade de uma empresa em relação a concorrência, mantendo sua posição de liderança na mente do consumidor. Portanto, o sentido do *brand equity* na perspectiva empresarial está na garantia de lucros futuros, o que resulta em uma valoração monetária e justifica considerar a marca como um ativo, ainda que intangível.

Kapferer (2003) aponta que é na década de oitenta que se tem uma mudança no âmbito de fusão e aquisição de empresas, em especial a partir do mercado europeu. Os grandes grupos empresariais buscavam adquirir marcas já consolidadas e não mais só a capacidade produtiva de um negócio. O autor afirma que “a partir de agora, o valor da marca é avaliado independentemente do valor líquido da empresa”. (KAPFERER, 2003, p.19) Sendo assim, o processo de compra e venda de uma empresa deixou de considerar exclusivamente os elementos contábeis e, para fins de avaliação, passou a se complementar com o seu *brand equity*.

Finalmente, é importante observar que o valor de uma marca também está ligado a uma esfera legal, uma vez que ela assegura ao seu detentor o conjunto dos direitos pela sua propriedade intelectual, mediante o registro de nome, logotipo, suas

patentes e outros ativos. Sendo assim, seu objetivo maior é identificar bens e serviços, protegendo-os em relação à concorrência e garantindo um certificado de procedência para o consumidor.

2.1.3 Posicionamento de marca

O posicionamento mercadológico de uma marca busca projetar a imagem de uma empresa, produto ou serviço com foco nas relações diferenciais que se estabelecem no interior de um segmento específico de mercado. Esta ação contribui para que a orientação das estratégias de marketing seja mais eficaz, já que esclarece a essência e singularidade da marca (KOTLER; KELLER, 2012). Aaker (2015) completa essa definição afirmando que o posicionamento diz respeito aos objetivos de comunicação da empresa, destacando a mensagem que se deseja reiterar e que melhor expresse a promessa da marca. Apesar de serem apresentadas diferentes ferramentas para o posicionamento, é ponto pacífico entre os autores do marketing e da administração que a posição ocupada resulta do que a marca é e das diferenças com relação a concorrência (KOTLER; KELLER, 2012, AAKER, 2015, KELLER; MACHADO, 2006, WHEELER, 2008). Desta feita, ao refletir e realizar o posicionamento de uma marca estas duas dimensões devem ser consideradas.

Tomando-se as considerações de Kotler e Keller (2012) no tocante ao posicionamento de uma marca, são determinadas três ações necessárias:

(1) Determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) Identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência. (KOTLER; KELLER, 2012, p.295)

Para a composição da estrutura de referência são necessárias a definição de mercado ou público-alvo e o mapeamento da concorrência. Na delimitação do público-alvo está implícito o esforço de segmentação, para assim determinar a quem a empresa busca atender ou servir, especificando o perfil exato do consumidor almejado. Kotler e Keller (2012, p. 227) expõem esta perspectiva reiterando que “as empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos de mercado com diferentes necessidade e desejos”. Daí que selecionar o grupo de potenciais clientes permite maior eficácia e acuidade no atendimento

dessas pessoas. Para tal fim, consideram-se tanto as características mais elementares dos indivíduos (como gênero, idade, classe social), mas também aquelas mais complexas, como estilo de vida, geração, cultura, perfil do consumidor, papéis na decisão de compra, etc. No âmbito do marketing, as características mencionadas são pertencentes às categorias geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (KOTLER; KELLER 2012) e a partir de sua combinação é delineado o público-alvo.

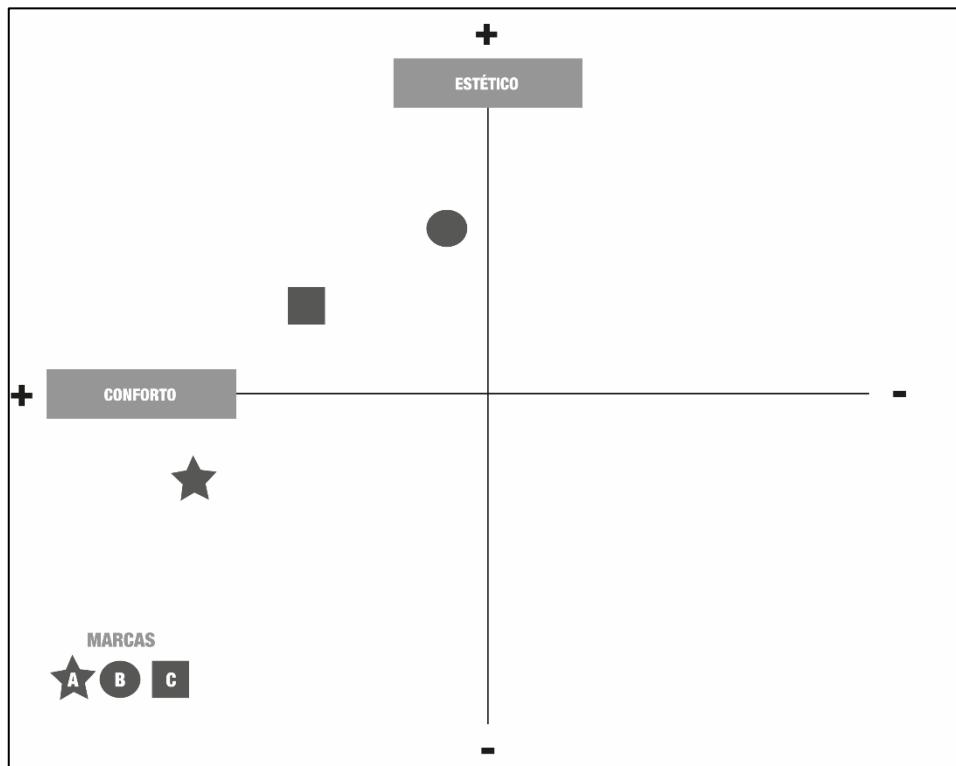
Além disso, a segmentação também pode considerar a perspectiva do mercado. Na área da moda, Meadows (2010) estabelece que os três principais segmentos são a alta costura, o *prêt-à-porter* e o mercado de massa, junto com os vários subníveis dos dois últimos, como por exemplo segmentos de *activewear*, *beachwear*, *denimwear*, entre outros.

Além da definição do público-alvo, busca-se mapear a concorrência para completar a estrutura de referência. Keller e Machado (2006) ressaltam que ao estabelecer as decisões relativas ao público que será atendido pela empresa já é possível perceber que outras marcas também oferecem produtos e serviços da mesma categoria e focam no mesmo grupo de consumidores. Todavia, além de empresas que comercializam produtos que são substitutos próximos, pode-se levar em consideração outros quesitos como os canais de distribuição ou o próprio benefício oferecido. Formada a estrutura de referência, são analisados **(a) os pontos de paridade**, como associações que não são exclusivas da marca, mas compartilhadas com outras marcas e compreendidas como essenciais para a categoria de produtos e serviços comercializados, e **(b) os pontos de diferença**, atributos ou benefícios avaliados como positivos pelos consumidores e que são dificilmente equiparados pela concorrência. Tomando-se como exemplo uma marca de tênis no segmento de *skatewear*, um possível ponto de paridade entre seus concorrentes poderia ser o conforto, atributo indispensável nesta categoria, e seus pontos de diferenças poderiam ser relativos a uma tecnologia em específico, estética particular ou ainda, a um senso de inovação inerente a empresa.

Para a aplicação dos atributos de marca mencionados no posicionamento, Kotler e Keller (2012) sugerem a utilização dos mapas perceptuais, que consistem em representações visuais tanto das percepções como das preferências do consumidor. A partir de pesquisas de mercado, duas variáveis que se mostrem relevantes para o segmento atendido são selecionadas e as marcas situadas de

acordo com as percepções do consumidor detectadas na pesquisa. No exemplo hipotético abaixo, que desconsidera elementos mais específicos da ferramenta proposta pelos autores, toma-se o caso da marca de tênis mencionada anteriormente. Neste, o gráfico traz um eixo X que faz a comparação do atributo conforto em diferentes marcas do mesmo segmento, permitindo avaliar o grau de presença deste valor em suas manifestações discursivas (produtos, coleção, pdv, catálogo, publicidade, etc). O eixo Y diz respeito ao apelo estético, adotado como referência ao enfoque dado pelas marcas quanto à sua capacidade de acompanhar as tendências de estilo. Assim, a partir dessas variáveis, os concorrentes e a marca atendida são colocadas em relação umas às outras, o que resulta em um panorama gráfico do mercado. Na figura 1, observa-se que a força da marca A está no atributo conforto, enquanto a marca B é percebida como a que carrega maior informação de moda. Já a marca C permanece num espaço intermediário, carecendo de melhor definição de seus atributos diferenciais.

Figura 1: Mapa perceptual



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Importante ressaltar que o mapa pode refletir a situação atual na qual a empresa se encontra, como também uma posição desejada, cujo alcance se dá a partir de planejamento estratégico a fim de criar uma imagem assertiva para os seus consumidores.

2.1.4 *Branding* e métodos de desenvolvimento de marca

A gestão de marcas é um tema que tem se popularizado tanto no mercado quanto no ambiente acadêmico. Ainda que os estudos na área não estejam sedimentados como em outras áreas da administração ou mesmo do marketing, é possível destacar o surgimento de uma série de metodologias para construção e gestão de marca que contribuem para uma compreensão abrangente do funcionamento da mesma.

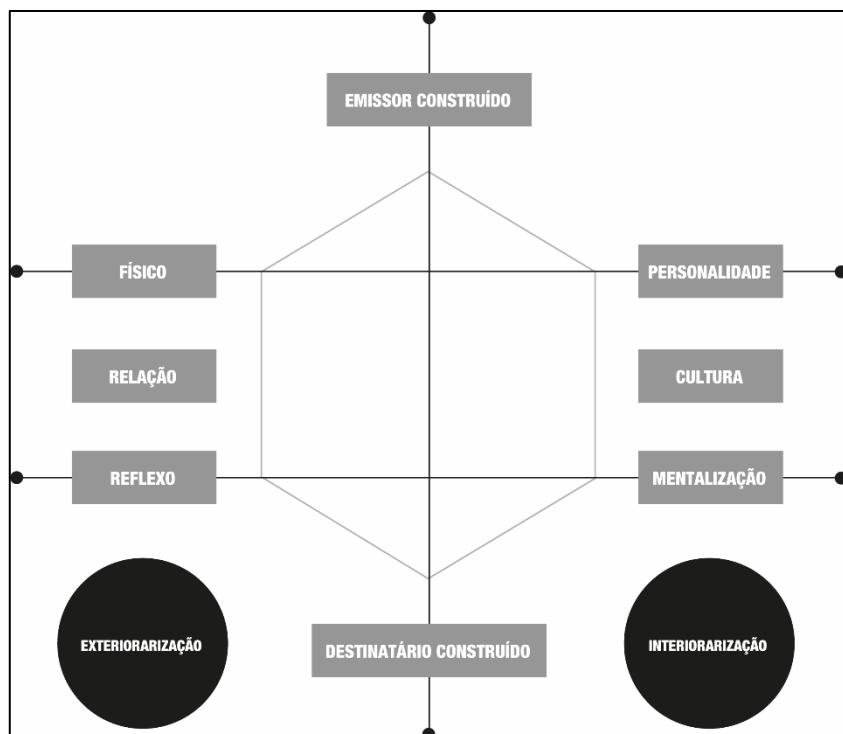
Em virtude do enfoque desta investigação, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema, sendo selecionados para discussão métodos de construção de marca a partir da recorrência de suas menções em outras bibliografias, dissertações e teses consultadas. O segundo recorte de análise foi realizado com o intuito de explorar a diversidade de abordagens e ferramentas, buscando priorizar a pluralidade no que tange a estratégia de *branding* para além da aproximação semiótica. Dessa forma, serão apresentadas as metodologias explicitadas por Kapferer (2003), pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional - LOGO UFSC (2006), por Fascioni (2006) e por Neumeier (2008). Além da familiarização com tais metodologias, busca-se compreender o fluxo entre as iniciativas projetuais, as ferramentas aplicadas e, de maneira geral, a estruturação dos processos de posicionamento das marcas.

2.1.4.1 *O Prisma da identidade*

A metodologia de Kapferer (2003) orienta-se pela definição da identidade de marca como determinante para a gestão da mesma. O autor trata desse conceito a partir do seguinte enfoque: “(...) a identidade de uma empresa é aquilo que permite à organização ou uma parte da organização ter a sensação de existir como um ser coerente e específico, assumindo a sua história e ocupando um espaço em relação aos outros”. (KAPFERER, 2003, p.84) Observa-se que nesta frase está expressa a ideia de uma manifestação individual da empresa, um senso de propósito na sua atuação, bem como a diferenciação em relação aos concorrentes. Em sua

proposição, o autor faz uso de um prisma com seis lados para representar a identidade de marca, cada um dos quais com facetas que representam um aspecto específico da marca. O aspecto físico diz respeito aos elementos concretos que são associados a marca. Trata-se dos elementos tangíveis que vêm à mente do consumidor quando a marca é mencionada, podendo ser a identidade visual, algum produto chave, embalagem, loja, publicidade, entre outros. A personalidade refere-se à associação com o tipo de pessoa que a marca seria. São listadas características humanas sobre caráter, postura, atitude... É ainda possível incluir associações com pessoas famosas que se tornam até mesmo porta-vozes da marca. Já a cultura é relativa aos valores de base da empresa, e diz respeito aos princípios fundamentais que regem o comportamento da marca. A dimensão da relação trata da comunicação social contida na expressão da marca e influencia o contato com os indivíduos, gerando reconhecimento ou distanciamento entre eles. O reflexo é relativo ao cliente típico da marca, à imagem que os indivíduos formam de quem adquire ou utiliza um produto ou serviço. Por último, a mentalização está relacionada à imagem de si mesmo que o consumidor constrói ao utilizar a marca.

Figura 2: Prisma de Kapferer



Fonte: Kapferer (2003), adaptado pela autora (2018).

A partir da visualização da figura 2, pode-se identificar que o lado direito articula aspectos mais representativos para a exteriorização da marca, enquanto o lado esquerdo para a interiorização. Chevalier e Mazzalovo (2007) ratificam a importância do prisma de Kapferer (2003), por considerarem que a ferramenta introduz uma importante inovação metodológica por possibilitar o estudo sistemático e que evidencia a complexidade de toda abordagem da identidade da marca. Entretanto, algumas de suas categorias são ambíguas, como por exemplo reflexo e mentalização, que se configuram mais como dinâmicas de percepção da identidade da marca pelo consumidor do que com a própria identidade. Dessa metodologia, comprehende-se a importância de considerar aspectos que são tanto internos quanto externos para que a identidade da marca seja formada e destaca-se o formato visual e otimizado apresentado por Kapferer, o que traz vantagens a sua apropriação nos ambientes profissionais de desenvolvimento de projetos de *branding*.

2.1.4.2 The Brand Gap

Em seu manual, Neumeier (2008) apresenta uma metodologia para o desenvolvimento de marcas com o intuito de aproximar à visão de estratégia o conjunto das práticas projetuais do design. São cinco capítulos ilustrados e permeados de esquemas gráficos que norteiam desde a criação até a manutenção da marca e descrevem etapas sucessivas de ação: *Diferenciar*, *Colaborar*, *Inovar*, *Validar* e *Cultivar*. Como a abordagem do autor é sucinta acerca de tais etapas, todas elas serão descritas no texto a seguir. Porém, ressalta-se que o principal interesse da presente investigação é a delimitação do projeto da marca (SEMPRINI, 2006), ou dependendo da abordagem adotada, de sua identidade, sua essência, seu DNA ou sua proposta de valor. Esta definição normalmente se concentra nas etapas iniciais no projeto de *branding*, já que este se estabelece como uma fase preliminar para o direcionamento de outras ações. Entretanto, no caso do exposto por Neumeier (2008), se fez relevante trazer o panorama de suas observações já que ressaltam estratégias pertinentes ao trabalho de forma objetiva.

1. *Diferenciar*: o primeiro passo para pensar a marca a partir da reflexão de Neumeier é compreender a razão de ser da empresa respondendo a três perguntas: Quem é você? O que você faz? E porque sua marca é importante? A proposta é que as respostas sejam convincentes, objetivas e diferentes. Para tanto, o autor ressalta a necessidade de a marca compreender a transformação da ênfase do marketing,

que passou da valorização das características dos produtos para a identificação dos indivíduos. Nesse sentido, a marca deve estabelecer um senso de pertencimento para os consumidores dentro dos contextos em que suas relações sociais se estabelecem. Ainda como parte dessa etapa, o autor trata do foco como forma de diferenciação frente a concorrência e da consistência da marca a longo prazo.

2. *Colaborar*: O autor exemplifica três modelos de colaboração na gestão de marca. O primeiro é a terceirização da marca para uma agência de comunicação integrada, quando a empresa delega suas tarefas de comunicação para um terceiro, normalmente uma agência de publicidade. O segundo é terceirização para uma consultoria de marca, ou seja, uma variação do primeiro modelo, em que uma empresa especializada centraliza o projeto da marca, mas contrata outros fornecedores e prestadores de serviço para as diferentes atividades necessárias. Finalmente, o terceiro modelo é a equipe de marketing integrado, o que quer dizer que a gestão da marca será realizada internamente na empresa, segundo o conceito das *houses*. Neumeier aponta que cada modelo possui pontos positivos e negativos, mas que o mais importante é aprender a colaborar a partir de um eixo central de marca.

3. *Inovar*: A partir do momento que a estratégia da marca está colocada, é importante adicionar criatividade na execução de sua gestão. Por isso, a inovação está no cerne da capacidade de produzir “respostas incomuns, porém práticas, para problemas reais” (NEUMEIER, 2008, p.74). O que se busca nesta etapa é sair do lugar comum, portanto, evitar a repetição de fórmulas prontas para atuação e comunicação da empresa. Esta etapa trata do nome da marca como um ativo para a organização, sendo estabelecidos sete critérios para a escolha do nome: distinguibilidade, brevidade, conveniência, grafia e pronúncia fáceis, agradabilidade, extensibilidade e possibilidade de proteção. Neumeier trata também da valorização de ícones e avatares ao invés de logotipos, dada a forma bidimensional desta expressão, enquanto aquelas se apresentam como soluções gráficas mais fluidas, versáteis e eficientes. Na opinião do autor, seriam assim capazes de envolver outros sentidos além do visual no reconhecimento das empresas, reforçando o caráter sinestésico das marcas. O autor reforça o poder da embalagem no processo de decisão de compra, reiterando a relevância de organizar as mensagens ali contidas numa sequência natural de leitura, ou seja, em uma ordem que privilegie o acesso a blocos de informações importantes e persuasivas para quem está comprando como,

categoria de produto, argumento de venda, preço, etc. O mesmo princípio deve ser respeitado na presença online da marca.

4. *Validar*: A partir da experiência de mercado e de muitos testes de embalagem realizados por sua consultoria, Neumeier (2008) estabelece duas categorias gerais de consumidores: aqueles que para consumir consideram informações objetivas acerca do produto ou serviço e aqueles que se baseiam em argumentos que podem ser classificados como subjetivos. Portanto, marcas devem buscar um diálogo bastante direcionado com o tipo de interlocutor a que se destinam, empregando estratégias de comunicação adequadas às expectativas e ao perfil de seu destinatário. Nesta etapa, a pesquisa de mercado é utilizada para testar ideias, protótipos e expressões de marca. Para tanto, o autor defende que se utilizem grupos de foco como ponto de partida da investigação qualitativa, e não como ferramenta de tomada de decisão. Argumenta ainda a necessidades de avaliação das expressões da marca em relação a distinguibilidade, relevância, capacidade de ser memorável, extensibilidade e profundidade.

5. *Cultivar*: A última etapa considera a marca como um processo e não uma unidade estanque. Como um organismo vivo, ela se adapta e se reformula de acordo com a necessidade, ainda que por vezes isso gere algumas inconsistências. Através do reconhecimento desse caráter, é necessário que os projetos de comunicação busquem sistematicamente a manutenção da chamada essência das marcas. O autor ainda ressalta a importância da proteção da marca, ficando a cargo de um profissional específico, o *Chief Branding Officer* (CBO), o que tornaria imprescindível ter uma equipe de marketing integrado.

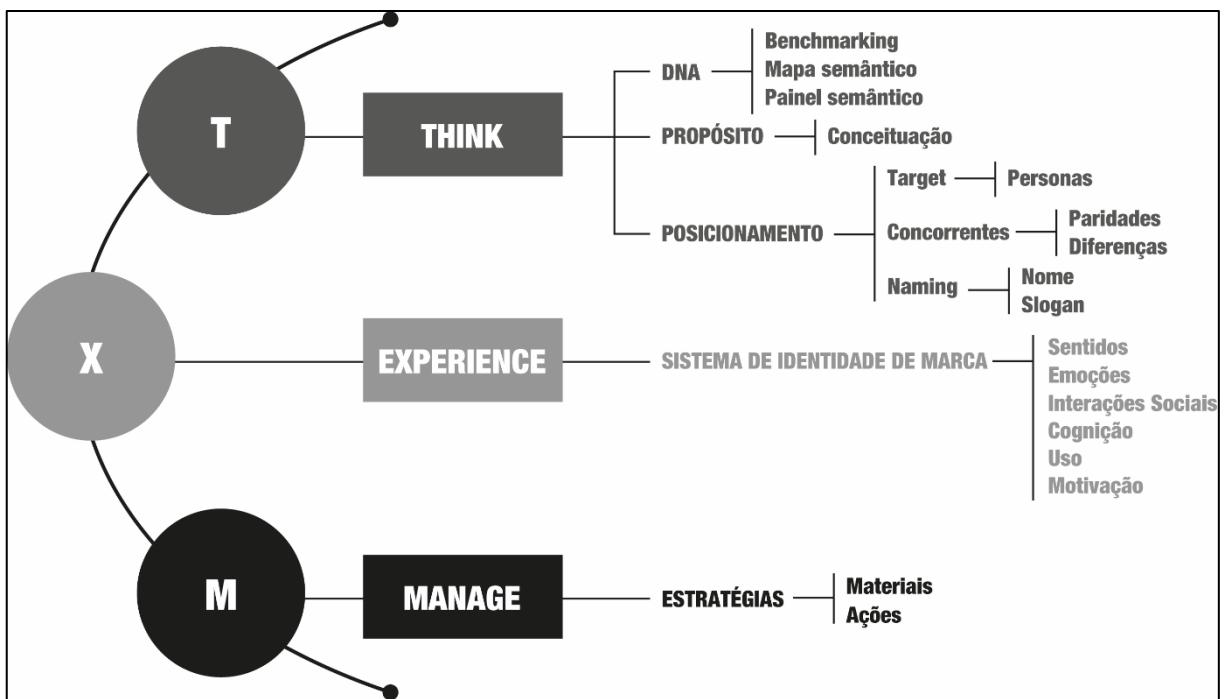
Pelo exposto, entende-se que a metodologia desenvolvida por Neumeier se apresenta com um conjunto sistemático de ações bastante abrangente, tendo sido apresentada apenas em uma perspectiva panorâmica. Porém, por seu caráter integralizador e para fins de aplicação no decorrer desta pesquisa, alguns elementos serão retomados e considerados na construção do modelo junto ao Estúdio Balaclava.

2.1.4.3 TXM – Branding LOGO UFSC

A metodologia TXM - *Branding* é oriunda do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (LOGO UFSC). Desde 2006 se ocupa com pesquisa e projetos de extensão focados na criação,

desenvolvimento e fortalecimento de marcas de forma cocriativa, envolvendo além dos designers, os representantes da empresa. A sua formatação consiste em três diferentes etapas: *Think*, *Experience* e *Manage*, os termos em inglês referem-se respectivamente Pensar, Experienciar e Gerir.

Figura 3: Metodologia TMX (LOGO – UFSC)



Fonte: Silva et al (2016), adaptado pela autora (2018).

Think, a primeira etapa, visa conceituar a marca através do estabelecimento do DNA, propósito e posicionamento da mesma. O resultado, conforme afirma Braun *et al* (2015), é subsídio para o desenvolvimento da identidade sensorial (sua parte tangível), ou sob a perspectiva de Semprini (2006), das manifestações da marca. *Experience*, a segunda etapa, estabelece o sistema de identidade de marca, buscando incorporar os preceitos do design de experiência envolvendo todos os sentidos percebidos pelo público em uma identidade visual coesa com o DNA da marca (SILVA *et al*, 2016). Por fim, *Manage*, a terceira etapa, dedica-se a estabelecer ações estratégicas de comunicação interna e externa a fim de fortalecer e perpetuar a presença da marca. Em virtude do enfoque da presente investigação, mais diretamente ligada à construção das estratégias de posicionamento das marcas, e por ser a base da metodologia TXM, a etapa *Think* será explicitada com maior detalhamento.

Esta etapa inicial está alicerçada em três aspectos da marca: DNA, Propósito e Posicionamento. Com o objetivo de criar uma visão geral da marca, empregam-se diferentes ferramentas para construir essas definições.

O conceito de DNA de marca ou *brand DNA* tem sido largamente difundido e também é adotado na metodologia TXM. Ellwood (2004, pg. 174) explica que “O DNA da marca é a essência do que a marca significa e deve estar presente em todas as formas de expressão da marca.” A afirmação é corroborada por Assunção et al. (2011, p.01), segundo os quais “o DNA de uma marca é, assim como nos seres vivos, o que diferenciará uma marca da outra”. Aqui, entende-se que o DNA, sendo a essência da marca, está no seu nível fundamental e se caracteriza como norteador dos componentes tangíveis formantes da marca. Além de evidenciar a analogia em relação ao conjunto de traços genéticos dos seres vivos (uma espécie de ontologia que precisa ser respeitada), o conceito revela o objetivo principal dessa construção: reconhecer e externalizar uma individualidade irredutível da marca, expressa em certos atributos da própria "natureza" das empresas. Nesse sentido, a assimilação de características que se combinam de uma maneira particular possibilita a diferenciação em relação a concorrência. Para definir o DNA, é empregado o *Brand DNA Process*, um processo cocriativo de quatro fases, que envolve tanto a parte interessada da empresa, seus *stakeholders*, quanto especialistas em *branding*. O diferencial desta etapa é que ela não só identifica os valores diferenciais da marca, mas também se compromete com a validação dos mesmos. (STODIECK, 2013)

A primeira fase do *Brand DNA Process* é o diagnóstico, no qual o *briefing* é construído a partir de entrevistas preliminares com a parte interessada da empresa. Esses dados são base para uma Análise Swot, detectando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A segunda etapa se caracteriza por um evento criativo que reúne os *stakeholders* e especialistas de marca para a aplicação do *Brand DNA Tool*, uma sessão de dinâmicas para geração de ideias que visa encontrar adjetivos que possam identificar a marca, num formato de *brainstorming*, seguido de um debate para refinar os achados em cinco adjetivos principais. Estes termos formam assim o genoma da empresa. (STODIECK, 2013) A terceira fase é a construção do DNA. Para tanto, os participantes do evento criativo devem selecionar referências visuais que traduzem os conceitos firmados na etapa anterior, que serão refinados e formarão um painel semântico, validando as definições previamente feitas. (SILVA et al., 2016) A etapa final é o *benchmarking*, que consiste em analisar práticas

empresariais que sirvam de exemplo e inspiração de relacionamento com o público externo, que não necessariamente precisam pertencer ao mesmo segmento de mercado da empresa. O trabalho realizado é formalizado por meio de um relatório do DNA de marca, que apresenta o resultado das etapas realizadas e serve como norteador para conceituação do propósito e definição do posicionamento.

A etapa *Think* da metodologia TXM é bem específica quanto às ferramentas utilizadas e clara sobre o percurso metodológico empregado, provavelmente em virtude da sua origem acadêmica. O trabalho em conjunto entre os especialistas e os profissionais que os contratam aparenta ser produtivo. Entretanto, considerando um mercado que se articula no universo online, questiona-se a possibilidade de realização das dinâmicas de colaboração com a empresa contratante em outros formatos que não sejam presenciais. Além disso, os anglicismos utilizados também distanciam a compreensão de conceitos apresentados, observação que será levada em consideração no desenvolvimento desta pesquisa, já que se busca encontrar uma forma de trabalho que seja acessível e de fácil compreensão para os profissionais de moda, design, marketing e comunicação dentro do ambiente de criação.

2.1.4.4 GIIC® Gestão Integrada da Identidade Corporativa

A abordagem proposta por Fascioni (2006) está centrada no estabelecimento de uma identidade corporativa. A autora ampara-se neste conceito pois não remete somente às manifestações visuais de uma empresa, mas “abrange aspectos culturais, ambientais e de comportamento”. (FASCIONI, 2006, p.9) A partir dessa concepção, Fascioni comprehende o logotipo, produto, comunicação, ambiente e outras expressões de marca como manifestações físicas da identidade corporativa, que são regidas justamente pela essência da empresa, o que ela é. Importante ressaltar que, segundo a acepção proposta pela autora, é feita uma distinção entre marca e identidade corporativa, na qual a marca é uma seleção do que a identidade tem de melhor para mostrar.

A partir desta concepção, a metodologia desenvolvida pela autora é chamada de Gestão Integrada da Identidade Corporativa (GIIC®), envolvendo doze módulos que vão desde a sensibilização dos colaboradores e definição da identidade corporativa até a elaboração de várias manifestações dessa identidade como, nome, comunicação, atendimento, produtos, etc. Os dois primeiros módulos são os

norteadores para os restantes e de maior interesse para a presente pesquisa, já que têm como objetivo delimitar o posicionamento das marcas e de suas estratégias discursivas ao invés de detalhar estratégias de comunicação visual, atendimento ou desenvolvimento de produto. Sendo assim, estes dois módulos serão apresentados com maior enfoque.

O primeiro módulo refere-se a sensibilização dos colaboradores. Fascioni (2006) destaca a importância que todos os funcionários da empresa, indiferente do seu cargo ou posição dentro da organização, tenham clareza sobre os conceitos de identidade que serão trabalhados e consciência dos seus atos para a construção do todo. Esta fase inicial pode ser realizada por meio de palestras, cartazes, informativos, etc., e resulta numa maior integração em torno da identidade da empresa.

Já o segundo módulo busca definir a identidade e novamente todos os colaboradores são reunidos para contribuírem com suas opiniões. Fascioni (2006) indica algumas atividades em grupo para que os participantes se envolvam na definição da empresa como, por exemplo, dinâmicas projetivas, nas quais busca-se fazer analogias entre a empresa e um animal, uma pessoa famosa ou algum tipo de objeto. A interpretação dos resultados fica a cargo de um facilitador que tem como responsabilidade principal sintetizar os conceitos obtidos em um documento chamado “Declaração da Identidade Corporativa”, que deve evidenciar os atributos essenciais da empresa.

Os módulos seguintes não possuem uma ordem estruturada, podendo ser trabalhados de acordo com o grau de importância que a empresa atribui a eles. A lógica, contudo, se dá uma vez que a identidade foi estabelecida e os passos seguintes são esforços para traduzi-la na identidade visual, no portfólio de produtos, no atendimento e em qualquer outra manifestação da empresa. Aqui, cabe destacar a ferramenta utilizada pela autora para garantir o alinhamento entre os módulos, chamada de *matriz de recomendações*, que visa manter a coerência entre a identidade corporativa e as outras manifestações da empresa e segue o exemplo do módulo de apresentações.

Quadro 2: Matriz de Recomendações

CRITÉRIO	IDENTIDADE CORPORATIVA	SUGESTÕES PARA ALINHAMENTO À IDENTIDADE
Padrão gráfico da apresentação	A empresa tem um perfil sério e formal, ligada à área de biotecnologia. Além disso, se orgulha de seu corpo técnico altamente qualificado.	O padrão deve ser claro e sem excessos, sóbrio, mas atraente. A paleta de cores definida pelo designer deve remeter a pesquisa científicas no setor. A capa deve conter o nome titulação acadêmica do apresentador.
Conteúdo	A empresa é flexível, amigável, e se orgulha do seu corpo técnico altamente qualificado.	O texto deve ser enxuto, claro, estruturado, sem uso de jargões, e muitas vezes revisado para eliminar a possibilidade de erro
Imagens	A empresa tem um perfil sério e formal, ligada à área de biotecnologia. Mas também é flexível e amigável.	As imagens devem ser sempre usadas para facilitar a compreensão. Para isso, devem ser contextualizadas, de boa qualidade e nas tonalidades previstas pelo designer.

Fonte: Fascioni (2006), adaptado pela autora (2018).

Como se pode observar, são estabelecidos norteadores da estratégia tangível da identidade corporativa, sendo que a matriz expressa de que forma esta será traduzida para os outros pontos de contato da empresa com seu mercado consumidor. Os módulos seguintes são listados como nome, visual (logotipos e símbolos), impressos, *webdesign*, ambiente, atendimento ao cliente, pessoas, comunicação (interna e externa) e produtos.

Pelo panorama descrito até aqui a respeito das diferentes metodologias para gestão de marcas, cumpre ressaltar a multiplicidade de abordagens que tanto consideram a marca como um sistema integrado mais complexo - e para tanto oferecem estratégias mais sofisticadas para o processo de *branding* -, quanto aquelas que apresentam instruções mais simplificadas, orientadas a produção de expressões concretas dos discursos de marca. Dado o enfoque desta pesquisa, orientada às estratégias preliminares de construção do *posicionamento das marcas*, o tópico seguinte discute este conceito, recuperando a ideia de marca como sistema integrado, com o intuito de correlacionar as abordagens do *branding* e do marketing.

2.2 SEMIÓTICA GREIMASIANA E MODA

O presente trabalho ampara-se na semiótica de origem francesa para construir seu arcabouço teórico-metodológico. Fora de domínios acadêmicos, o campo da semiótica não é muito comum e muitas definições abstratas constitutivas de uma metalinguagem própria tornam desafiador circundar esta área do saber. Soma-se a estes fatores a concorrência de diferentes escolas semióticas, o que ajuda a entender a dificuldade de acesso a sua abordagem. Oliveira (2005) remonta a origem da palavra semiótica ao grego *semeion*, que significa signo e afirma que “[...] significa tudo aquilo ou todo aquele que significa, de um modo simplista” (OLIVEIRA, 2005, p.38). Portanto, e em certo sentido ainda preliminar, pode-se concluir que a semiótica se coloca como uma ciência geral dos signos e também da significação. Complementa-se essa definição a partir da contribuição de Santaella (2005),

Semiótica é a ciência que tem por objeto de investigação todas as linguagens possíveis, ou seja, que tem por objetivo o exame dos modos de constituição de todo e qualquer fenômeno de produção de significação e de sentido. (SANTAELLA, 2005 p.13)

Pelo exposto, depreende-se que a linguagem é objeto de estudo da abordagem semiótica. Dentro da concepção de linguagem, incluem-se todos os sistemas de significação que dão forma à interação social e às diferentes expressões humanas, o que primeiramente remete a linguagem verbal, mas também compreende tantas outras linguagens que se constituem como conjuntos significantes como a pintura, o cinema, a fotografia e também a moda.

Apesar destas definições darem conta de uma teoria semiótica geral, existem diferentes linhas teóricas que estruturam e analisam os processos de significação a partir de categorias conceituais distintas. Segundo Oliveira (2005), as mais conhecidas no Brasil são a semiótica russa (também identificada com semiótica da cultura), a semiótica americana (ou peirciana), e finalmente a semiótica francesa (estrutural ou greimasiana), que é a abordagem utilizada nesta pesquisa.

2.2.1 A corrente francesa

A semiótica de origem francesa tem sua base nos estudos linguísticos desenvolvidos pelo suíço Ferdinand Saussure (1857-1915) e registrados em seu

tratado de linguística geral, obra póstuma que publicizou seus cursos na Universidade de Genebra. (SANTAELLA, 2005) É na esteira de sua abordagem estrutural sobre a língua que a corrente teórica proposta por Greimas encontra seus principais fundamentos. Saussure estabelece as bases científicas e metodológicas de sua teoria especificando como objeto de sua linguística estrutural o fenômeno da língua, que passa a ser tratada como um sistema ordenado por regras autônomas. Conforme explica Oliveira (2005),

[...]Ferdinand de Saussure (1857-1915), partiu do estudo da linguagem, criou a Linguística, que tinha como objeto não apenas o estudo de sinais, mas da matriz do comportamento e do pensamento dos seres humanos, uma vez que considerava a linguagem a *formatação* de atos, vontades, sentimentos, emoções e projetos, ou seja, um dos principais fundamentos das sociedades humanas. (OLIVEIRA, 2005, p.45, grifo do autor)

A investigação saussureana não se dedica a descrever línguas em particular, mas busca dar conta de mecanismos linguísticos mais abrangentes, tanto da estrutura como do conjunto de princípios que os organizam. Neste sentido, cada componente da língua só existe e adquire valor quando em relação com seu sistema, uma vez que “cada elemento (...) só é o que é por diferença em relação àquilo que todos não são” (SANTAELLA, 2005, p.77). A noção da língua como sistema é consolidada na trajetória de importantes desenvolvimentos semióticos posteriores, que compreendem a produção da significação a partir das relações contraídas pelos elementos no interior de um todo de sentido. Dentre as principais contribuições de Saussure ao estudo da língua, também está a concepção de signo como a união entre duas dimensões distintas e pressupostas: significante (a imagem acústica das palavras) e significado (o conteúdo veiculado pelo significante). Por meio desta medida metodológica, Saussure reintroduz a semântica no campo das investigações linguísticas (LOPES, 1995), permitindo antever sua teoria como parte integrante de um campo mais vasto no aprofundamento da significação, batizado de Semiologia.

Partindo também da obra de Saussure, destacam-se os estudos realizados pelo dinamarquês Louis Hjelmslev (1899-1965), que inicia o desenvolvimento de uma teoria estrutural para além da teoria linguística de seu antecessor, “vindo a propor critérios para considerar outros sistemas que não os das línguas naturais, como linguagem” (OLIVEIRA, 2005, p. 45). Sua teoria é extremamente detalhada, com proposições que se estabelecem a partir de complexas terminologias. Entretanto, se faz relevante destacar o papel determinante de Hjelmslev na ultrapassagem do conceito de signo linguístico e da consolidação de categorias mais

gerais que exploravam a concomitância entre dois planos da linguagem, solidários entre si: o plano da expressão e plano do conteúdo. Pelo seu potencial descritivo, ambos os termos foram integrados e continuam empregados nas abordagens semióticas contemporâneas.

Entretanto, o principal nome na edificação da chamada semiótica francesa (ou estrutural) é o do lituano Algirdas Julien Greimas (1917 - 1992), apontado como o grande responsável pelo edifício teórico e metodológico desta corrente. O objetivo central do “projeto semiótico” de Greimas é “o estudo do discurso com base na ideia de que uma estrutura narrativa se manifesta em qualquer tipo de texto.” (NOTH, 2005, p.145) Para o semioticista, o conceito de “texto” não se resume a um produto verbal do emprego da língua, mas abarca todo tipo de manifestação ou objeto comunicacional produzido por processos de linguagem, seja ela qual for. Assim, na continuação dos desenvolvimentos de sua semântica estrutural, Greimas chega a um modelo semiótico de constituição textual, que se baseia numa estrutura geral de organização do sentido dentro de um texto, chamado pelo autor de *Percorso Gerativo do Sentido*, descrito a seguir.

2.2.2 Percorso Gerativo de Sentido

A fim de compreender o sentido do texto, a semiótica observa o plano de conteúdo sob a forma de um percurso gerativo. Este constitui-se em um modelo de análise que busca reproduzir o caminho percorrido para a construção do objeto (texto). Para tanto, são analisadas as relações entre níveis de diferentes profundidades de seu conteúdo, que vão do mais simples e abstrato até o mais complexo e concreto. É o resultado dessas articulações que faz emergir o sentido do texto. (BARROS, 2011; FIORIN, 2014; CASTILHO; MARTINS, 2008) Em conformidade com Fiorin (2014), os níveis deste percurso são identificados como discursivo, narrativo e fundamental. Cada nível possui uma dimensão semântica e outra sintática, sendo a primeira relativa aos investimentos semânticos nos termos do conteúdo, enquanto a segunda refere-se mais diretamente às relações tecidas pelo autor no processo de textualização. À medida que se percorre entre cada um dos níveis, do mais profundo ao mais superficial, observa-se a variação de conteúdos invariantes, visto tratar-se de uma organização que caminha de elementos simples e gerais para certos investimentos especificadores desenvolvidos

pelo produtor do texto. O quadro abaixo esquematiza de forma visual os níveis do percurso que serão explicitados a seguir.

Quadro 3: Percurso Gerativo de Sentido

	SINTAXE	SEMÂNTICA
NÍVEL DISCURSIVO	Relações na Instância da Enunciação	Operações de figurativização e tematização
NÍVEL NARRATIVO	Percorso Narrativo (Manipulação, Competência, Performance e Sanção)	Construção dos objetos modal e de valor
NÍVEL FUNDAMENTAL	Operações de negação e asserção dos termos da semântica fundamental	Oposição semântica de base

Fonte: Fiorin (2014), adaptado pela autora (2018).

2.2.2.1 Nível Discursivo

Segundo o modelo do percurso gerativo, o nível discursivo é o mais superficial do texto. É neste patamar do percurso que as categorias semânticas mais profundas (mais abstratas) surgem de maneira mais evidente e são revestidas de concretude. Segundo Castilhos e Martins (2008, p.74), o nível discursivo corresponde a uma camada de significação “que é o que se dá a ver num primeiro momento do texto”. Desta feita, suas estruturas são mais complexas e detalhadas do que as presentes nos outros níveis. Sobre o exame da sintaxe do discurso, Barros (2011) explica:

Cabe à sintaxe do discurso explicar as relações do sujeito da enunciação com o discurso-enunciado e também as relações que se estabelecem entre enunciador e enunciatário. O discurso define-se, ao mesmo tempo, como objeto produzido pelo sujeito da enunciação e como objeto de comunicação entre um destinador e um destinatário. (BARROS, 2011, p.54)

Ante o exposto, destaca-se que a enunciação se caracteriza como “ato produtor de discurso” (FIORIN, 2014, p. 55) e as relações do sujeito da enunciação com o discurso-enunciado dizem respeito a instalação, na produção de um

enunciado, de um eu-aqui-agora. O eu se instaura no ato de dizer, é aquele que diz. Aquele a quem o eu se dirige é o tu. Ambos são sujeitos da enunciação, processo pressuposto por qualquer enunciado, sendo o eu seu produtor e o tu a quem se destina. O aqui constitui-se no espaço do processo da enunciação (não se pode enunciar fora do lugar da fala) e o agora, em consequência, como o seu tempo. Por isso que ao investigar as marcas da enunciação no enunciado, três procedimentos de discursivização são analisados: actorialização, espacialização e temporalização (FIORIN, 2014). A segunda relação que Barros (2011) menciona é entre enunciador e enunciatário, estes definidos por Fiorin (2014, p.56) como “[...] o autor e o leitor implícitos, ou seja, uma imagem do autor e do leitor construída pelo texto”. O enunciador atua através de um *fazer persuasivo*, utilizando uma série de procedimentos argumentativos e criadores de efeitos de “verdade” a fim de levar o enunciatário a acreditar; já a este cabe o *fazer interpretativo*, resultando em uma aceitação ou não do discurso proposto. (BARROS, 2011)

Já a semântica discursiva ocupa-se da construção dos temas e figuras presentes nos textos. Os dois termos guardam entre si um sentido de oposição análogo à categoria abstrato/concreto, porém compreendendo que estes termos não se opõem de maneira definitiva, mas sim gradual, numa escala que permite nuances de abstração e concretude. (FIORIN, 2014) As figuras possuem função representativa, remetendo ao mundo real e recuperando no espaço textual algum elemento concreto já conhecido pelo analista. Quando tomadas isoladamente, não podem ser interpretadas como produtoras de sentido, devendo ser analisadas a partir da rede de relações formada. É o tecido figurativo que revela o tema subjacente ao texto, entendido como investimentos semânticos de essência conceitual, como mencionado anteriormente. De acordo com Barros (2011, p. 68) “tematizar um discurso é formular os valores de modo abstrato e organizá-los em percursos”. São, portanto, categorias que organizam o mundo natural com função interpretativa.

2.2.2.1 Nível Narrativo

O nível narrativo, intermediário entre o patamar superior e as estruturas mais profundas de um texto, é delineado por Barros (2011) como,

[...]um espetáculo que simula o fazer do homem que transforma o mundo.
Para entender a organização narrativa de um texto, é preciso, portanto,

descrever o espetáculo, determinar seus participantes e o papel que representam na historiazinha simulada. (BARROS, 2011, p.16).

Dentro dessa perspectiva de transformação do sujeito, a abordagem sintática do nível discursivo busca compreender a narrativa estruturada em uma sequência canônica com quatro diferentes fases: manipulação, competência, performance e sanção.

A fase da manipulação se caracteriza pela ação de um sujeito sobre o outro com o objetivo de levá-lo a querer e/ou dever fazer alguma coisa. (FIORIN, 2014) Ela pode ser realizada de quatro diferentes maneiras: *tentação*, *intimidação*, *sedução* e *provocação*, dependendo da forma como o manipulador age sobre o manipulado. A síntese sobre as tipologias de manipulação é bem expressa por Fiorin (2014).

Quando o manipulador propõe ao manipulado uma recompensa, ou seja, um objeto de valor positivo, com a finalidade de levá-los a fazer algo, dá-se a tentação. Quando o manipulador o obriga a fazer por ameaças, ocorre a intimidação. Se o manipulador leva a fazer manifestando um juízo positivo sobre a competência do manipulado, há uma sedução. Se ele impele à ação, exprimindo um juízo negativo a respeito da competência do manipulado, sucede uma provocação. (FIORIN 2014, p. 30)

Importante ressaltar que o conceito semiótico de manipulação não necessariamente está investido de um valor negativo, mas apenas expressa uma condição-ação que pretende gerar uma reação. Castilho e Martins (2008) mencionam como exemplo deste fazer manipulador os desfiles de moda, nos quais as coleções são apresentadas com o intuito de promover uma estética, um certo conceito, uma marca, e consequentemente persuadir consumidores para que comprem seus produtos, jornalistas para que façam uma boa crítica e influenciadores para que indiquem a marca. A fase da competência é quando, no percurso narrativo, o sujeito adquire as habilidades ou conhecimentos necessários para realizar a ação que foi proposta pelo manipulador. Assim, o sujeito “é dotado de um saber e/ou poder fazer” (FIORIN, 2014, p.30), ou seja, ele é competencializado para cumprir a ação central de sua transformação. A fase seguinte é, assim, a performance, ou seja, aquela na qual a ação é consumada e o põe a prova a competência adquirida. Para Castilho e Martins (2008, p. 71), a performance pode ser “entendida como um ‘fazer-ser’, isto é, a ação proposta na manipulação, constitui-se como modalidade de realização”. E finalmente a sanção, que encerra o percurso do sujeito. Esta fase consiste na avaliação do manipulador sobre a ação do sujeito, que verifica o cumprimento ou não do que se estabeleceu no contrato

narrativo proposto no início do percurso. (BARROS, 2011) Essas fases não são necessariamente encadeadas segundo uma temporalidade linear, e dependendo do texto, algumas fases podem ficar ocultas, outras serem pressupostas ou mesmo a própria narrativa não se realiza por completo. (Fiorin, 2014)

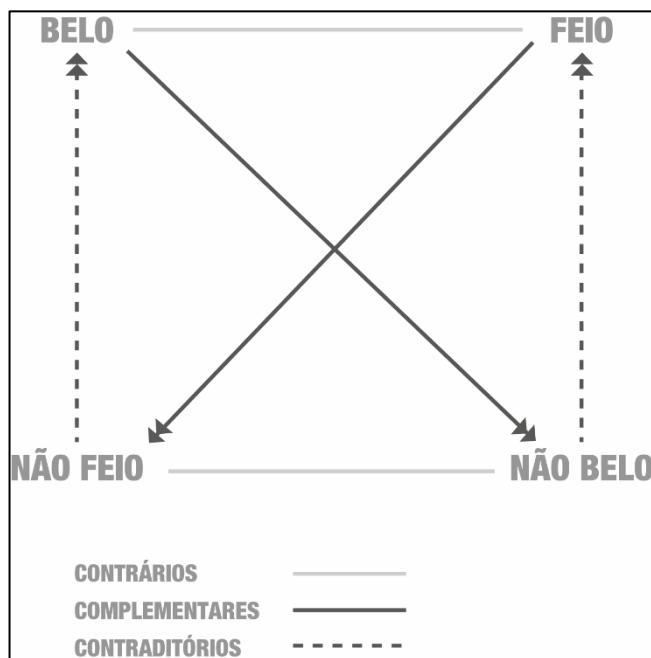
A semântica do nível narrativo concentra-se nos valores inscritos nos objetos, sendo estes divididos em dois tipos: *objeto modal* e *objeto de valor*. Os objetos modais são “o querer, dever, saber e poder fazer, (...) elementos cuja aquisição é necessária para realizar a performance principal.” (FIORIN 2014, p.37) Em outras palavras, são modulações do sujeito da narrativa que se estabelecem na fase da competência, ou seja, enquanto ocorre a transformação intermediária do sujeito que se qualifica para a sequência do percurso. Já o objeto de valor é aquele cuja obtenção é o fim último do sujeito, e sua conquista representa a transformação principal de estado. Fiorin (2014) retoma que o valor deste nível se refere ao significado de um objeto concreto para aquele que entra em conjunção com ele. Portanto, os objetos modais e de valor são marcos na sequência narrativa. A obtenção do objeto modal é um caminho para conquistar o objeto de valor. A título de ilustração e de maneira sintética, pode-se tomar a relação marca/consumidor. Considerando uma marca de moda que se posicione como sustentável, o objeto de valor que possivelmente está colocado nessa narrativa é o consumo consciente, sendo o objeto modal (dever fazer) a compra dos produtos que a marca produz.

2.2.2.1 Nível Fundamental

Este é o nível mais profundo e abstrato da análise. Define-se neste nível “o mínimo de sentido a partir de que o discurso se constrói” (BARROS, 2011, p.77) e por isso reduz-se a redes de relações encontradas nos outros níveis em uma única relação de oposição e suas implicações. Trata-se, nestes termos, de uma categoria semântica que se fundamenta na diferença entre dois termos. Entretanto para que os dois termos possam ser articulados entre si, eles devem conter algo em comum, ou seja, precisam pertencer ao mesmo eixo semântico. Por exemplo, vida x morte, clássico x contemporâneo, suavidade x brutalidade, extravagância x banalidade. Entretanto, não é possível articular uma oposição entre feminilidade x brutalidade, uma vez que o primeiro termo se situa no âmbito da sexualidade e o segundo é um qualificativo da violência de uma ação. Em outras palavras, são conteúdos que não compartilham um traço comum a partir do qual se estabeleça a diferença. (FIORIN,

2014) A partir dessa oposição, é organizada a estrutura elementar do texto em um modelo lógico, o chamado quadrado semiótico, que vai explicitar a oposição de base do texto e também as implicações de contrariedade e contradição. A fim de possibilitar uma melhor compreensão e explorar com detalhe as relações contidas no quadrado semiótico, utiliza-se o exemplo a seguir.

Figura 4: Quadrado Semiótico



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Observa-se que o termo /belo/ é o oposto do termo /feio/, pois estes estabelecem uma relação de contrariedade, ou seja, de pressuposição. O que explica esta relação é o fato de que cada um dos termos é dotado de uma qualidade - um traço semântico - que se opõe a outra qualidade presente no termo oposto. Assim, o belo pode ser explicado como uma qualidade do que é dotado do traço "beleza", enquanto o feio é dotado do traço "feiura". Aplicando uma operação de negação a estes termos, são gerados dois contraditórios. "Cada termo, marcado pela presença de um traço distintivo, contradiz o termo que pode ser definido pela ausência desse traço." (FLOCH, 2014, p.30) Temos assim configurados o /não-belo/ e o /não-feio/, respectivamente "não dotado do traço beleza" e "não dotado do traço feiura". Cada um dos termos contraditórios, na base do quadrado, implica o termo acima, o que obriga a considerá-los como conceitos menos precisos (mais instáveis) que os

presentes no eixo superior do esquema. Dessa forma, /não-belo/ implica o /feio/ e /não-feio/ implica o /belo/, formando uma relação complementar. Fiorin (2014) salienta a importância da distinção entre contrários e contraditórios, pois constituem a compreensão dos termos em sua individualidade. Contrários e contraditórios se formam pela presença ou ausência de um determinado traço, sendo que cada um dos termos apresenta um conteúdo positivo que os caracteriza. Ou seja, o /belo/ não é a ausência da "feiúra", mas se configura em uma definição própria, apresentando uma marca semântica em específico, a "beleza".

Cada elemento da oposição de base recebe uma qualificação semântica, euforia x disforia. A classificação da euforia se dá a partir da atribuição, no texto, de um valor positivo ao termo e a disforia de um valor negativo. A valoração dos termos é determinada unicamente pela maneira como estes aparecem na unidade de análise. (FIORIN, 2014) Dessa forma, utilizando o exemplo da oposição mencionada entre belo e feio, é possível que ao analisar um texto o termo feio seja apresentado como eufórico, pois ele não está relacionado a nenhum juízo de valor além da discursividade do texto analisado.

2.2.3 Moda: textualidade e sentido

Disciplina que se ocupa do processo de produção do sentido, a semiótica toma como ponto de partida o conceito de texto, entendido como um todo dentro do qual a significação se constrói nas relações entre os elementos. Por esta perspectiva, a análise da textualidade observa os procedimentos discursivos relativos à organização interna dos objetos, a fim de compreender o modo como a construção do sentido foi operada, segundo o princípio da imanência. Em outras palavras, a semiótica se dedica a estudar o sentido como o resultado do contato em ato com um arranjo significante, o que implica “descrever e explicar o que o texto diz e como ele faz para dizer o que diz.” (BARROS, 2011, p.7)

Por se estabelecer enquanto domínio teórico a partir dos desenvolvimentos da linguística do começo do século XX, os primeiros movimentos analíticos da corrente semiótica francesa privilegiaram o sistema verbal, abarcando como objeto de estudos os produtos dos discursos verbais. Como explicitado anteriormente, é a partir da abordagem hjelmsleviana que este conceito começa a se flexibilizar e passa a cobrir um espectro mais amplo de manifestações, incluindo outros sistemas

de comunicacionais como o visual, o gestual, o sonoro, etc. Assim, obras de arte, performances, fotografias, histórias em quadrinhos, músicas, filmes, anúncios publicitários, objetos de design e muitos outros tipos de produtos culturais passaram a ser analisados semioticamente a partir de sua textualidade.

Nestes termos, também os artefatos da moda puderam ser estudados a partir de tal moldura teórica, como se pode verificar nos importantes estudos de Demetresco (2001), Oliveira (2002), Oliveira (2007), Castilho e Martins (2008), Semprini (2006)... Contudo, cumpre destacar que categorizar produtos de moda enquanto textos não implica a busca de uma gramática subjacente a tais artefatos, com normas e regras fixas aplicáveis a eles. Conforme afirma Oliveira (2007), esta abordagem implica mais precisamente considerar a moda como uma linguagem, ou seja, como um sistema significante com especificidades e procedimentos próprios, o que a distingue de outras linguagens (como a verbal), mas ao mesmo tempo possibilita uma aproximação com o aparato teórico e metodológico da semiótica discursiva.

Buscando estreitar a aproximação entre a moda e a perspectiva semiótica, Oliveira (2002) retoma o significado do vocábulo moda a partir do termo em latim *modus*,

[...] define as maneiras de conduta, o jeito de fazer, o estilo, a adoção de um uso vestimentar ou de uma outra voga proclamada como a do momento, quer essa seja a de um modo de fazer política, a do esporte da onda, a do que comer, quer a de onde fazer plástica, turismo, divertir-se, uma vez que, na atualidade, quase nada escapa de ser tomado pelas indústrias de imposição de modos, ou de modismos [...] (OLIVEIRA, 2002, p.127).

Se a origem do vocábulo moda se articula à caracterização de um certo modo de fazer as coisas, percebe-se que nesta perspectiva a moda não se resume à produção de peças de roupa, mas se relaciona mais amplamente à dinâmica social das práticas vestimentares, incluindo a questão dos modos de conduta social, dos estilos de vida, do gosto e das preferências individuais e coletivas. É mediante as condutas de consumo e apresentação dos produtos da moda, que o indivíduo dá a ver valores, gostos, referências, ideias e motivações. Por meio destes esforços, cada indivíduo se coloca numa relação de afastamento ou aproximação de certos grupos de referência, constituindo-se como sujeito social a medida em que entra em relação com formas identitárias diversas, ou seja, com a alteridade.

Sublinhar a textualidade da moda é aceitar que suas manifestações colocam em cena arranjos significantes coesos e para que seja possível compreendê-los é

necessário tomá-los a partir do esquema de relações internas a cada conjunto discursivo. Neste sentido, Oliveira (2007) esclarece:

Como se constrói o discurso da moda? Como fazer sua leitura? Na linguagem verbal, usamos palavras; na moda, usamos linhas, formas, cores, texturas e pontos: pontos de atenção como um decote, um bordado ou uma flor. Naquela, combinamos as palavras para conceber o discurso; na moda é necessário articular textura com cor; dimensões com forma; e as mais variadas combinações entre linhas, retas horizontais, verticais, diagonais ou curvas diversas (OLIVEIRA, 2007, p.34).

No trecho, a autora prevê uma perspectiva de análise do produto de moda, considerando - na esteira da perspectiva hjelmsleviana - os elementos constituintes próprios da expressão que compõem os artefatos vestimentares. Porém, há de se considerar que enquanto sistema de significação a moda também promove relações entre sujeitos sendo estabelecidas individualidades e alteridades, difundindo gostos e modos de viver. Dessa forma, para compreender seus sentidos, é necessário perceber que os discursos da moda não se estabelecem apenas na plástica da indumentária produzida (nas peças das coleções), mas mais precisamente nas dinâmicas de difusão de tendências, nas relações dos indivíduos com as marcas, na espacialidade dos pontos de consumo, nas interações entre consumidores, nas falas dos formadores de opinião, nas campanhas publicitárias, fotografias e imagens, entre tantas outras expressões e manifestações que dão forma e constróem semioticamente os diferentes textos do campo.

Abordar semioticamente a produção de moda implica, em outras palavras, o reconhecimento tanto da atualização dos arranjos sintáticos a partir das possibilidades plásticas dos elementos como um sistema, quanto de sua natureza dinâmica de produção de um sentido em ato e a partir das relações entre os próprios sujeitos do vestir, ou seja, enquanto processo.

Em virtude da orientação da presente pesquisa, que privilegia o universo das marcas, neste contexto, a roupa é percebida como um paradigma dentro de uma construção sintagmática, ou seja, que compõe diferentes manifestações conjuntamente implicadas na construção de um sentido mais geral, ligado à marca de moda. Nestes termos, a roupa é aquilo que tangibiliza e dá concretude, plasticidade, materialidade e traços figurativos e temáticos ao intangível do conceito de marca, através de uma estratégia de *branding*.

Pelo exposto, o próximo subcapítulo explora o modo como o instrumental semiótico pode auxiliar na construção das estratégias discursivas da marca,

organizando universos conceituais intangíveis e abstratos em um modelo visual sistemático e de valor metodológico para a atividade do *branding*.

2.3 SEMIÓTICA PARA O *BRANDING*

Numa perspectiva discursiva, é adequado considerar as marcas como instâncias eminentemente semióticas, ou seja, como sistemas organizados de produção de significado .(SEMPRINI, 2006, CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007) Essa abordagem comprehende os discursos de marca a partir da comutação entre duas dimensões: uma ligada às formas empregadas (homologável ao conceito de significante) e outra aos conteúdos veiculados (homologável à dinâmica do significado). Mas especificamente, tal condição permite analisar o universo das manifestações de marcas a partir das propriedades semióticas em jogo e explicitar, seguindo a natureza gerativa do sentido, as categorias semânticas que compõem sua promessa de valor e a inserem num dado segmento de mercado. Nesse sentido, Semprini (2006) observa que,

A dimensão semiótica da marca tem relação com a própria essência de sua lógica, a capacidade para estabelecer um projeto que faça sentido e que seja atraente para o público. A dimensão comunicativa diz respeito aos modos e as técnicas por meio das quais este projeto semiótico fundador é expresso e levado ao conhecimento do público da marca. (SEMPRINI, 2006, p.143)

Para a construção de um tal projeto de sentido, é necessário reconhecer que a gestão de marca está submetida a um regime de ação notadamente estratégico, ou seja, que se orienta pela lógica do cálculo e que persegue obstinadamente a minimização dos riscos. Logo, não há surpresas em preconizar níveis crescentes de prudência e assertividade nos processos de gestão de marcas, buscando práticas mais favoráveis ao sucesso destas estratégias comunicacionais. É exatamente neste sentido que são resgatadas, na presente etapa desta investigação, as contribuições de Jean-Marie Floch ao entendimento da lógica semiótica do posicionamento das marcas, ou seja, da estrutura relacional que se estabelece entre os concorrentes num dado mercado. Pioneiro na aplicação de tais conceitos, Floch transitou entre a academia e a experimentação prática de suas proposições em profícias consultorias a empresas de diferentes ramos de atuação, revelando as possibilidades da teoria no contato com os desafios do ambiente da publicidade e do marketing. Em

especial, destaca-se o uso da ferramenta do quadrado semiótico em estudos para a definição dos posicionamentos de marcas e produtos, que passamos a explorar, bem como o emprego da ferramenta do eixo móvel, da análise narrativa e, em abordagens mais recentes, das categorias da etnossemiótica.

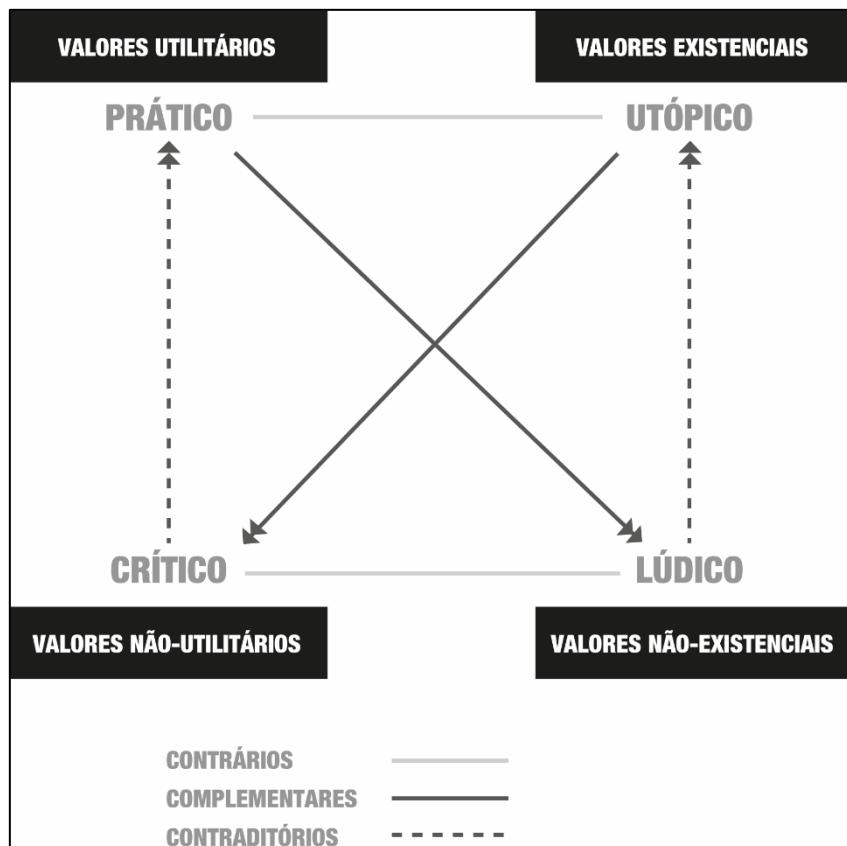
2.3.1 Quadrado semiótico das formas de valoração

Segundo Floch (2014, p.29) o quadrado semiótico é "[...] uma representação visual das relações que existem entre as características distinguíveis que constituem uma dada categoria semântica". Trata-se, portanto, de uma esquematização da estrutura profunda do texto em um modelo lógico. Sua construção se dá pela articulação das relações abstratas que asseguram as condições mínimas para a significação, sendo desenvolvido a partir da identificação de uma oposição semântica no nível fundamental do discurso.

Retomando a abordagem iniciada por Floch, Chevalier e Mazzalovo (2007) afirmam que o poder do quadrado semiótico reside em sua habilidade para ordenar de forma coerente um universo abstrato. Floch (2014), por exemplo, emprega o quadrado para representar uma axiologia do consumo a partir dos discursos produzidos na publicidade. Partindo de uma tipologia do modo como a linguagem recorta um dado referente e o explica, Floch observa por extensão que os discursos publicitários se caracterizam também por buscar construir semanticamente (explicar) os objetos aos quais se referem. Empregando argumentos que oscilam entre a descrição objetiva e valorização utópica, a publicidade é analisada pelo autor no quadro de uma oposição entre /valores utilitários/ versus /valores existenciais/ para distinguir, num nível mais profundo, estratégias opostas de valorização de marca, ora orientados para a aspectos referenciais, ora para o próprio do estético e do simbólico. Assim, segundo Floch, os valores utilitários têm características instrumentais, constituindo meios para atingir um objetivo e relacionando-se a benefícios de funcionalidade e praticidade. Já a valorização existencial se caracteriza justamente pela reiteração de argumentos que ao se afastar do domínio do instrumental e do prático, apontam para o plano das utopias, do elevado, do bem, da beleza, da ética. Desta reflexão, Floch (1993) utiliza em seu esquema específico, nomeado como quadrado das formas de valoração, os termos /prático/ e /utópico/,

que podem ser substituídos por outros mais apropriados ou menos ambíguos de acordo com o segmento explorado. Segundo o modelo do quadrado semiótico, a oposição entre /prático/ e /utópico/ pressupõe ainda duas operações de negação, o que gera os termos contraditórios /crítico/ e /lúdico/, e que representam respectivamente valores /não-existenciais/ e /valores não-utilitários/.

Figura 5: Figura 5: Quadrado semiótico das formas de valoração



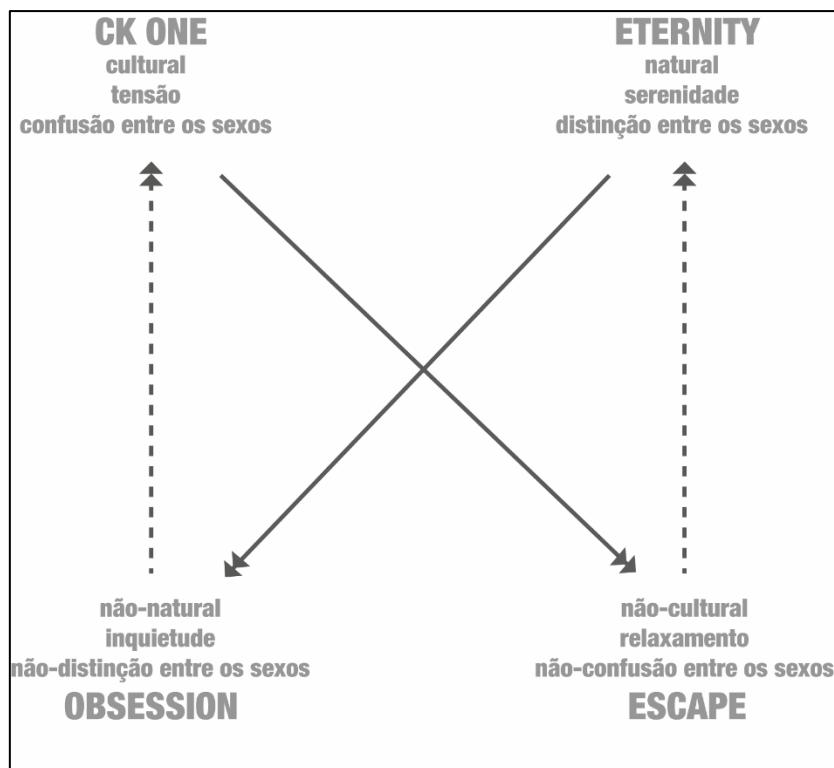
Fonte: Floch (2014), adaptado pela autora (2018).

Floch emprega a lógica deste quadrado em diferentes análises e estratégias de marca, como por exemplo, ao demonstrar a coordenação dos produtos de uma mesma categoria no caso da marca Calvin Klein (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007). O que o semioticista observa é que em virtude do posicionamento do perfume *Eternity*, o lançamento do *Ck One* já seria esperado, dado haver uma lacuna semântica deixada pelo posicionamento do primeiro produto.

O argumento se dá ao avaliar a comunicação que estava sendo veiculada no início dos anos 90, na qual a foto promocional do perfume *Eternity* retratava a atriz Christie Turlington com um meio sorriso segurando uma criança em seus braços e o

comercial, relativo a mesma campanha, mostrava a modelo junto a um homem correndo e brincando com duas crianças em um campo. As peças publicitárias exploravam imagens naturais com atmosfera de serenidade e um certo ideal familiar. Pelo descrito, o lançamento do perfume *Ck One* surge com uma comunicação em oposição ao *Eternity*, na qual se apresenta um grupo de jovens sem muita distinção entre os sexos, conversando entre si de maneira intensa, causando uma certa tensão na cena.

Figura 6: Quadrado Semiótico Perfumes CK



Fonte: Chevalier e Mazzalovo (2007), adaptado pela autora (2018).

Completando ainda o quadrado, são identificadas as outras relações percebidas na comunicação dos outros perfumes da marca. A publicidade do produto *Obsession*, que usa como garota-propaganda a britânica Kate Moss, mostra a modelo nua deitada em um divã, tendo como fundo uma parede descascada, evidenciando o espaço não natural da locação. Já o perfume *Escape*, utiliza como foto promocional o registro de um casal deitado e se abraçando em uma praia deserta com uma prancha de surfe ao lado. A imagem remete a um momento de relaxamento e diversão em um ambiente natural, no qual é possível perceber uma clara distinção entre os sexos. Logo, pela descrição, observa-se que os produtos da

marca estabelecem relações entre si. O que se conclui desta aplicação da ferramenta do quadrado é a possibilidade de posicionamento de produtos pertencentes a um mesmo segmento e desenvolvidos por um mesmo fabricante - dentro de uma mesma estratégia mercadológica - a partir de diferentes formas narrativas, ainda alinhadas a um único discurso de marca, com propostas complementares.

Outra utilização do quadrado semiótico na gestão de marca se observa no estudo realizado por Floch para a rede de supermercados francesa *Mammouth*, buscando explorar de maneira integrada os diferentes espaços de consumo dentro da arquitetura comercial de uma planta ainda a ser construída. No estudo, a identificação de diferentes perfis de consumidores a partir de entrevistas possibilitou definir áreas com usos distintos dentro do hipermercado, no sentido de atender diferentes práticas sociais que ali se estabeleceriam. A análise narrativa, apresentada a seguir, foi usada então para identificar os valores de base para os potenciais consumidores.

2.3.2 Análise narrativa

Para o planejamento deste espaço físico do hipermercado, Floch (2014) orientou o projeto a partir da identificação de valores-chave nos discursos dos consumidores sobre suas expectativas quanto ao novo ambiente comercial. A coleta de dados se deu em sessões de entrevistas com grupos de discussão, nas quais os participantes falaram sobre expectativas acerca do hipermercado, utilizando diferentes dinâmicas como desenhos, metáforas, etc. A análise das informações coletadas foi realizada então segundo o esquema narrativo do percurso gerativo – contrato, competência, performance e sanção – em busca de reiterações e categorias gerais que se manifestassem nas falas dos entrevistados, que em última análise compunham o universo heterogêneo do público do empreendimento. Neste projeto em particular, o autor emprega uma nomenclatura diferente para a primeira etapa da sequência narrativa, substituindo o termo manipulação por contrato, porém preservando sua acepção. A respeito da metodologia aplicada Floch (2014) explica:

[...] uma vez que cada tipo de consumidor pode ser considerado e estudado como um produtor de discurso, as gravações de cada sessão de discussão em grupo foram sistematicamente ouvidas muitas vezes, o que tornou possível enumerar itens característicos para cada um dos tipos, e dessa forma, prover informações válidas de pesquisa de mercado, a partir de

análise das expectativas dos consumidores sobre a área de instalação do novo hipermercado (Floch, 2014, p.36).

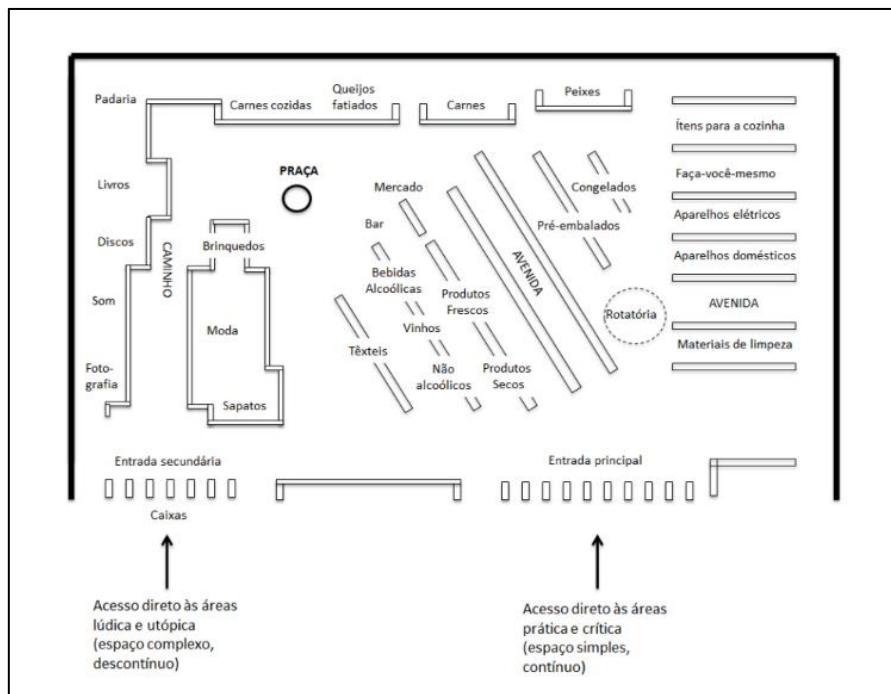
Isto posto, os relatos foram organizados e as suas inter-relações mapeadas, o que permitiu a identificação de padrões relativos tanto às expectativas quanto ao próprio entendimento dos consumidores sobre a lógica de funcionamento ideal de um hipermercado. Os termos utilizados para designar os sujeitos entrevistados e classificar os usuários foram: "estrategista" e "trabalhador braçal", "consumista", "socializador", "hedonista", que correspondem aos conceitos prático, utópico, crítico e lúdico do quadrado dos valores de consumo.

Através dos tipos de consumidor identificados nesta etapa, foi possível circunscrever certas preferências quanto às qualidades espaciais do hipermercado. Na categorização realizada, concluiu-se que os consumidores que figuram como "práticos" verbalizam anseios de uma compra rápida e facilitada, com a expectativa de obter ajuda ao embalar suas compras, ou ainda, diferentes caixas de acordo com o número de itens do carrinho de compras. Já os indivíduos categorizados no termo oposto do quadrado, o "utópico", mencionaram a idealização de um espaço de consumo mais amigável e menos opressivo. Os consumidores agrupados na dimensão "crítico" demonstraram preocupação quanto a preço e qualidade e buscavam uma experiência de compra objetiva, sem entraves, em que a comparação entre os atributos dos produtos pudesse ser feita com clareza e velocidade. Já aqueles classificados no âmbito do "lúdico", expressaram o desejo de uma experiência de compra para além das necessidades básicas, imaginando um espaço que pudesse ser complementado com lojas, tendas, livrarias e exposições (FLOCH, 2014).

A análise realizada buscou incorporar no ponto de venda os anseios desses quatro grupos de consumidores. Compreendeu-se que para atender aos múltiplos perfis de clientes que compunham o quadro geral dos possíveis frequentadores do hipermercado, era necessário articular diferentes possibilidades de experiência dentro do espaço projetado. Para os que valorizavam os aspectos práticos e críticos, o espaço deveria ser simples e contínuo. Já considerando seus contrários, aqueles que se encaixavam nos valores utópicos e lúdicos, ainda seria necessário prover uma espacialização descontínua e aberta a contemplação. O mesmo raciocínio foi aplicado para organizar os departamentos e separar as famílias de produtos, posicionando os itens essenciais em zonas mais práticas e funcionais, e aqueles que

não eram considerados como de necessidades básicas em espaços mais estetizados, com maior apelo ao gosto, à identidade e à subjetividade dos consumidores. O autor destaca em detalhes outras decisões que foram incorporadas a partir dos achados na análise, como iluminação, sinalização, disposição de corredores, alocação de atendentes, entre outros.

Figura 7: Planejamento estrutura interna hipermercado Mammouth



Fonte: Floch (2014).

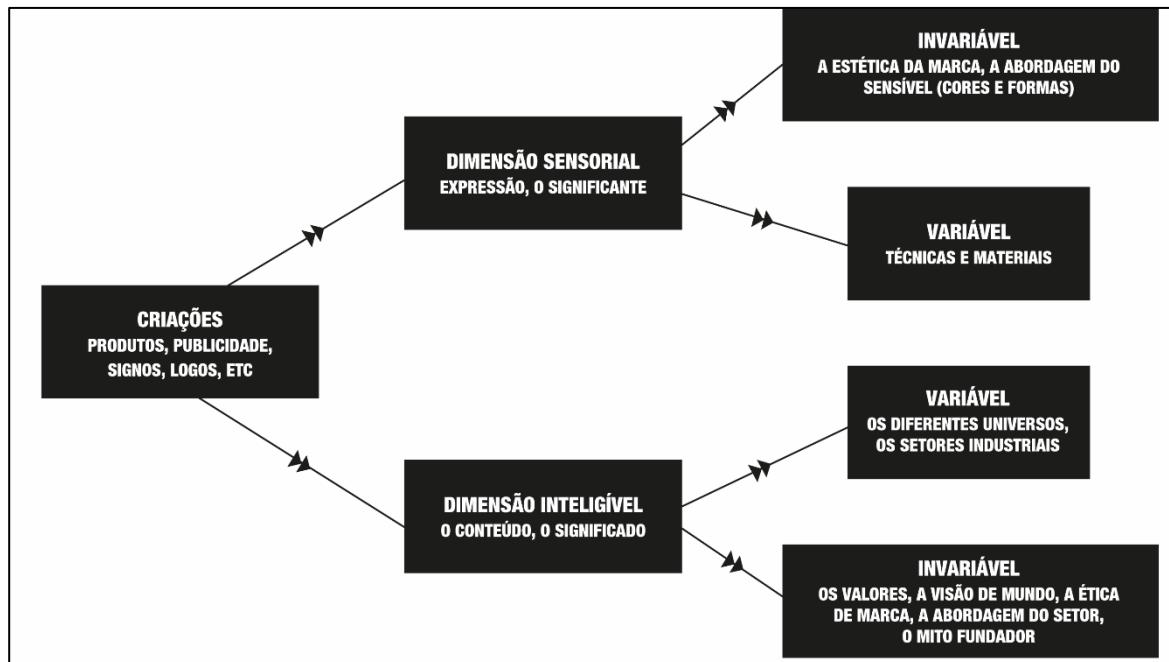
O trabalho realizado por Floch e, sobretudo, a clareza no relato de seu processo de utilização do ferramental semiótico (tanto na análise narrativa quanto no emprego do quadrado semiótico na categorização dos consumidores) permitem vislumbrar possibilidades promissoras de tal abordagem no processo de *branding*. Sem surpresas, a semiótica é frequentemente apontada como uma abordagem carregada de terminologias complexas que dificultam sua incorporação às práticas de mercado. Entretanto, pelas razões apresentadas, e destacando a forma bem-sucedida de Floch em desmistificar a aplicação da teoria no campo da comunicação comercial, sua proposta acaba por evidenciar uma via de inovação, diferenciação e coerência na oferta de valor e posicionamento das marcas, aproximando o quadro teórico da semiótica ao ambiente das empresas.

2.3.3 Eixo móvel

Eixo móvel (CHEVALIER; MAZZALOVO, 2007), dobradiça (MAZZALOVO, 2008) ou modelo de integração de marca (SEMPRINI, 2015) constituem variações de nomenclatura de um mesmo modelo também desenvolvido por Floch. Sua lógica é advinda da tradição hjelmsleviana, que esquematiza a articulação do plano do conteúdo e da expressão para a totalidade de sentido de texto. Acompanhando a proposta do linguista dinamarquês, Floch reflete então sobre a significação das marcas, incorporando o diferencial das dimensões variáveis e invariáveis do esquema biplanar.

Considerando os discursos manifestos pela marca, identificados como “criações” no esquema da figura 8, são desdobradas duas dimensões: sensorial e inteligível, que se relacionam respectivamente com o plano da expressão e do conteúdo, sendo que cada um destes apresenta componentes variáveis e invariáveis.

Figura 8: Eixo móvel



Fonte: Semprini (2015)

A identidade de marca é solidificada pelos componentes invariáveis de ambas dimensões, aquilo que a solidifica ao longo do tempo, sendo a invariável respectiva da dimensão inteligível definida como elementos abstratos e imateriais que representam a visão de mundo da marca (valores, o mito fundador, associações, atitudes em relação às normas, promessas, etc.) qualificada como a **ética** da marca. Os componentes invariáveis da dimensão sensível são aqueles percebidos pelos cinco sentidos: cores, formas, registros olfativos, sonoridades, gostos, etc... caracterizados como a **estética** da marca (MAZZALOVO, 2008).

Os elementos variáveis são percebidos como aqueles do nível discursivo, temas e figuras que dão concretude ou tangibilizam os valores providos pela empresa. Segundo Semprini (2015), o ganho apresentado por esta ferramenta reside na compreensão da dinâmica entre identidade e mudança no processo de *branding*. Para o autor, “a visão narratológica proposta pela interligação de marca une, funcionalmente, identidade e mudança, fazendo desta última o revelador da primeira” (2015, p.128). Surge uma lógica de constituição de marca que interessa particularmente aos profissionais e pesquisadores do meio da moda, visto tratar-se de uma área de atuação e de um campo acadêmico em que o imperativo do novo - da variação - é tão característico. Pelo discutido, o eixo móvel surge como uma importante ferramenta para a hierarquização dos elementos discursivos das manifestações de marca, identificando valores de base constantes que definem a identidade fundamental da marca, bem como as grandezas variáveis das iniciativas comerciais, expressas na criação de coleções, campanhas publicitárias, pontos de venda, etc.

2.3.4 Etnossemiótica

A abordagem etnossemiótica se caracteriza pela incorporação de uma perspectiva de análise estrutural que toma como objeto de estudo diferentes práticas sociais. Assim, estudando o processo de produção de sentido nas interações humanas, a etnossemiótica emprega métodos consagrados no campo da etnografia no intuito de dar conta das estruturas narrativas subjacentes às práticas, tomadas como organizações textuais definíveis e analisáveis.

Precursor do método em questão, Marsciani (2012) recupera a visão antropológica de Geertz, para quem o fazer etnográfico seria uma “interpretação das

interpretações”, ou seja, um olhar de segunda ordem sobre uma ação humana, esta última também atravessada por diferentes graus de intencionalidade. É nesta exata medida que o autor, na busca por uma perspectiva etnossemiótica, passa a considerar o processo da produção do sentido. Tomando as práticas sociais a partir de suas estruturas imanentes, Marsciani indica uma via de descrição científica para o heterogêneo domínio dos eventos da vida social. Conforme ratifica,

As categorias são ferramentas que auxiliam o analista a controlar as próprias descrições de infinitas variações do domínio dos textos. Isso significa que as categorias não são reconstruções das razões dos eventos, mas sim as explicações de sua possibilidade de fazerem sentido. Em suma, é isto que a descrição semiótica pode oferecer: um conjunto articulado de instrumentos que permitem ao analista adentrar no complexo domínio da significância do mundo – eventos, coisas, afetos, práticas, enfim, tudo o que pode ser considerado texto. (2012, p. 15)

Na esfera do consumo, a afinidade ou aversão dos consumidores a certas marcas, a aceitação de certos estilos estéticos, a adoção de novos comportamentos de compra, etc... passam então também a serem observadas pela disposição de camadas de significação que revelam valores importantes para diferentes indivíduos. Nesta acepção, a aproximação semiótica com a vida vivida possibilita estruturar e compreender tais dinâmicas sociais a partir justamente do quadro teórico semiótico, segundo o qual as ações dos sujeitos estão submetidas tanto a uma lógica narrativa, mas igualmente às determinações do componente sensível.

A vertente da etnossemiótica tem se mostrado uma abordagem promissora para o campo de estudo da moda e do design, em particular pelas iniciativas ora em curso na Universidade em Bolonha, na Universidade de Limoges e em centros da América Latina. Em propostas diversificadas, a perspectiva etnossemiótica é incorporada a estudos exploratórios sobre as práticas sociais contemporâneas, em investigações sobre as interações no urbano, a ocupação dos espaços públicos, as dinâmicas do consumo, a divisão das atividades de trabalho, as atividades lúdicas e o tempo do lazer, a estetização do corpo, o divertimento e as festividades coletivas, a gastronomia e os hábitos alimentares, entre outros. (MARSCIANI, 2012). Percebe-se, nestes termos, que a utilização de categorias semióticas narrativas em explorações etnográficas objetiva oferecer uma via de análise dos modos de vida, ao encontro da orientação inaugurada pela sociossemiótica dos anos 1990, sob influência justamente das abordagens antropológicas. A rigor, é esta mesma inclinação que o presente estudo assume, na busca por qualificar estratégicamente os processos projetuais para a gestão de marca a partir de sua natureza semiótica.

Por fim, e considerando esta moldura teórica, o próximo capítulo explicita o percurso metodológico adotado, apresentando os procedimentos de coleta e análise de dados adotados para a construção do *framework* de posicionamento de marcas de moda.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo apresenta o percurso da pesquisa a fim de explicitar a abordagem metodológica adotada. São descritas as etapas deste percurso, sua natureza, o método para coleta de dados empregado, bem como o desenho da análise e a forma de interpretação das informações levantadas.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A multiplicidade de modos de investigação científica, bem como os mais variados objetos de estudo, desperta a necessidade de classificá-los a fim de “reconhecer as semelhanças e diferenças entre as diversas modalidades de pesquisa” (GIL, 2010, p.25) e dessa forma, auxiliar o pesquisador na escolha de instrumentos e técnicas para dar conta da problemática.

Nesta pesquisa, acerca dos processos projetuais no âmbito do *branding* de moda, utiliza-se o método indutivo. O ponto de partida é um universo particular que serve como subsídio para obter conclusões que possuam maior abrangência, podendo neste caso ser úteis para outras agências, estúdios de design e marcas de moda (MARCONI; LAKATOS, 2010). Com relação a sua finalidade, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, uma vez que se destina “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2010, p.27). Isto se baseia na ideia de desenvolver colaborativamente um processo de posicionamento de marcas em projetos de *branding* amparado na perspectiva semiótica discursiva, com vistas ao atendimento da empresa Balaclava.

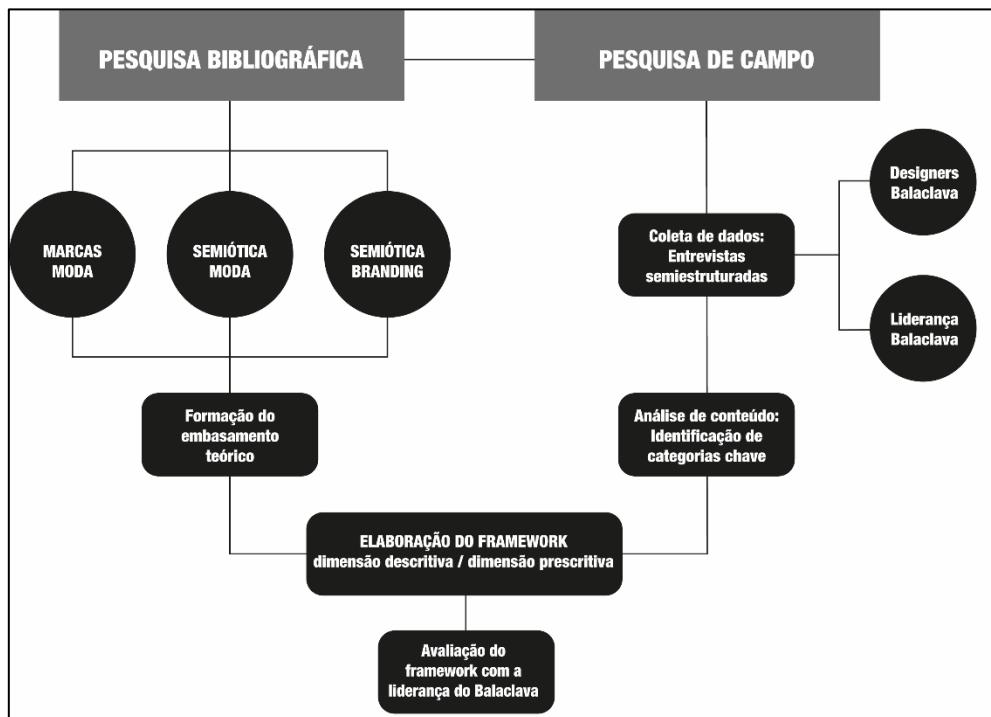
Em termos de abordagem ao problema e da natureza dos dados, a pesquisa é de ordem qualitativa. Gray (2012, p.135) explica que a pesquisa qualitativa “é uma abordagem naturalista a qual busca entender fenômenos dentro de seus próprios contextos específicos”, e para tanto, aborda de maneira detida toda a amplitude de aspectos de seu objeto de estudo. No caso em tela, busca-se uma investigação aprofundada sobre a inserção da semiótica no âmbito de marcas de moda. Em relação aos seus objetivos, a pesquisa se configura como descritiva, pois é elaborada com a finalidade de identificar a relação entre o *branding* e estratégias discursivas (GIL, 2010). Por fim, quanto ao método empregado, a pesquisa se baseia em uma etapa preliminar de levantamento bibliográfico e, em seguida,

incorpora a dinâmica da pesquisa de campo, em etapas com especificidades exploradas a seguir.

3.2 ETAPAS DO PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de oferecer uma melhor compreensão sobre os procedimentos metodológicos adotados, retoma-se o objetivo central desta investigação: **Desenvolver um *framework* de posicionamento de marcas de moda a partir da perspectiva da semiótica discursiva**. Este esforço possui o intuito de aproximar os conhecimentos teóricos da corrente francesa do domínio das abordagens mercadológicas. Na figura 9, apresentam-se as etapas metodológicas empreendidas.

Figura 9: Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A primeira etapa do procedimento metodológico consistiu no levantamento bibliográfico, em que foram examinados materiais relativos aos temas de interesse

para a investigação. Como expresso na figura 9, foram determinados três domínios a serem explorados. Primeiramente, buscou-se tratar da marca de moda inserida no espaço de consumo contemporâneo, seu papel e valor para a empresa e para os consumidores. Nesta etapa, a exploração se amparou nos achados de Lipovetsky (2007), Costa (2008), Svendsen (2010), Aaker (2008) e Kapferer (2003). Buscou-se na literatura do marketing, Kotler e Keller (2012), Keller e Machado (2006) e Aaker (2017), fundamentos que explicam o conceito de posicionamento de marca. Por último, em virtude da orientação do trabalho, se fez relevante compreender metodologias de *branding* já existentes, sendo descritas as abordagens de Kapferer (2003), Neumeier (2008), Logo UFSC (TXM) e Fascioni (2006).

No segundo subcapítulo, foram discutidos pontos importantes da corrente semiótica na qual a investigação está calcada, a partir da perspectiva de Noth (2005), Oliveira (2005), Fiorin (2006) e Santaella (2005), fazendo-se também necessário explicitar os diferentes níveis do percurso gerativo de sentido (FIORIN 2014, CASTILHO; MARTINS, 2008, BARROS, 2011). E caracterizando o caráter discursivo da moda, foram trazidas as contribuições teóricas de Svendsen (2008) e Oliveira (2007).

Por fim, o terceiro subcapítulo apresentou aproximações entre a semiótica e a gestão de marcas já exploradas por outros pesquisadores e semioticistas. O subcapítulo foi construído a partir dos postulados de Floch (2014), relatos de Chevalier e Mazzavolo (2007), Semprini (2015) e Marsciani (2012). Desta feita, foram construídas as bases teóricas para a ida a campo.

A segunda etapa da pesquisa foi composta pela coleta de dados junto à empresa Balaclava. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas (FLICK, 2004) com os gestores da empresa e com os designers atuantes em projetos de marca. O intuito dessa fase foi compreender os processos empregados por estes profissionais e as formalizações existentes nos projetos de *branding*. Estas informações também foram subsídio para a elaboração do *framework* de posicionamento de marcas de moda, que posteriormente foi avaliado pela liderança do estúdio por meio de entrevista em profundidade semiestruturadas (ANGROSINO, 2009).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta de dados da pesquisa consistiu em entrevistas semiestruturadas e painel com especialistas. Foram três entrevistas semiestruturadas, duas realizadas com os sócios da Balaclava e a última com o designer sênior atuante em projetos de *branding*. Justifica-se esse recorte devido à necessidade de investigar a perspectiva da liderança da empresa em relação às demandas e fluxo de trabalho, bem como seu processo criativo. Já a entrevista com o designer se fez relevante, pois buscouse uma perspectiva de quem executa os projetos de gestão de marca, sejam eles especificamente de identidade visual, mas também no desenvolvimento de coleção, estamparia, ilustrações e outros produtos de moda.

O tipo de entrevista semiestruturada escolhida foi a focalizada no problema, que de acordo com Flick (2004), se caracteriza por três critérios: centralização no problema, orientação do objeto, orientação no processo. A técnica otimiza o tempo da entrevista, já que se dedica a estabelecer um diálogo mais objetivo que suscita temas que são essenciais para a pesquisa. Os áudios das entrevistas foram gravados e transcritos na íntegra para análise posterior. As anotações realizadas durante as entrevistas também serviram como fonte de referência para avaliação das informações obtidas.

Como comentado, a formulação do *framework* foi submetida à avaliação pela liderança o estúdio, o gerente de projetos, que expressou suas considerações. A análise dos dados empregada foi a de conteúdo, buscando trazer inferências sobre as entrevistas. Dessa forma, identificaram-se de maneira sistemática as categorias utilizadas para elaboração e aprimoramento do *framework* de posicionamento de marcas proposto. (GRAY, 2012)

4. ANÁLISE DO PROCESSO PROJETUAL DO BALACLAVA STUDIO

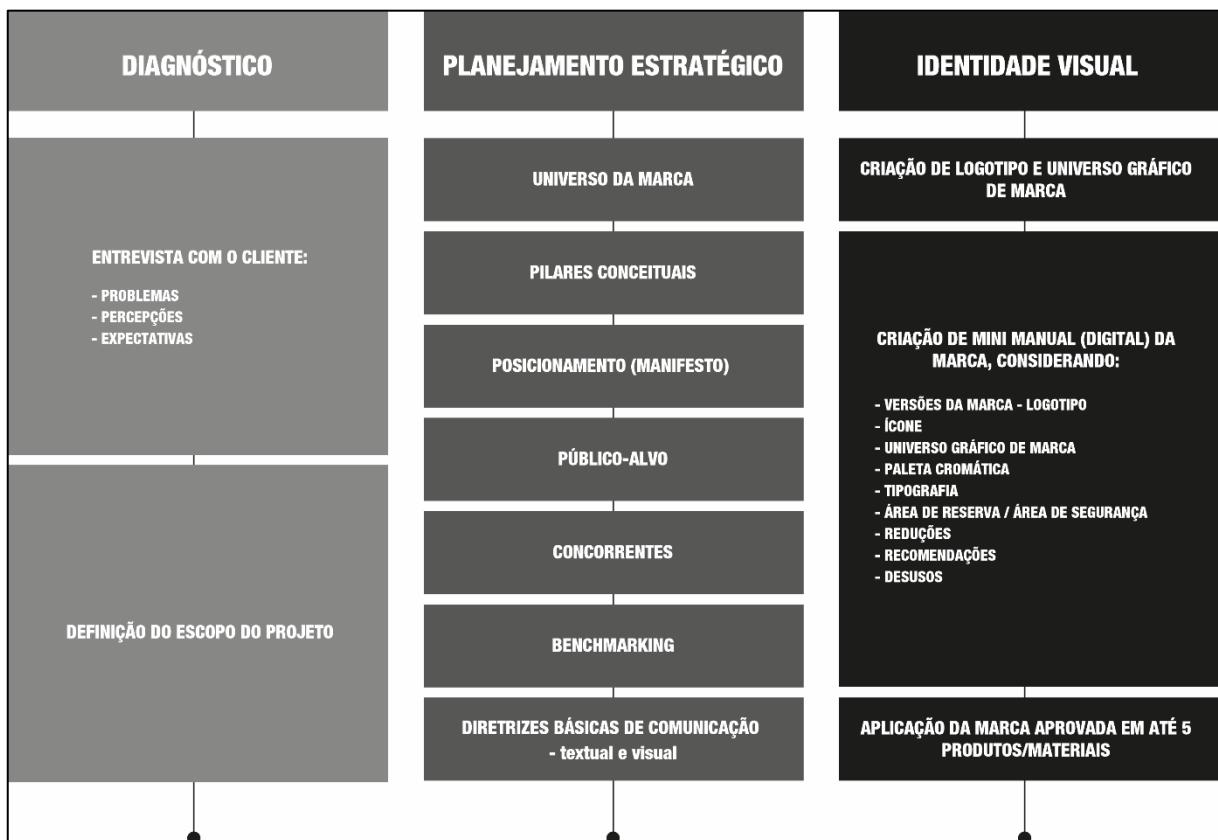
A coleta de dados com o Balaclava studio foi por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado e focalizada no problema (o roteiro utilizado para as entrevistas com gestores e designers, bem como a transcrição deste conteúdo, está no apêndice do trabalho). As entrevistas tiveram como objetivo compreender os processos de *branding* empregados pela Balaclava, tanto para mapear práticas internas que deveriam ser mantidas e incorporadas ao *framework* a ser proposto, quanto para identificar possíveis lacunas metodológicas, sempre considerando uma perspectiva de aplicabilidade para outras empresas, estúdios ou agências que atuem na área.

O grupo de entrevistados foi constituído pelos gestores da empresa - sócios - e por um designer que atua nos projetos dedicados à gestão de marca. Essa seleção se deu tendo em vista aqueles profissionais que trabalham primordialmente nas definições metodológicas da equipe de projeto da empresa e que, portanto, atuam diretamente na demarcação dos valores de base que serão promovidos pelas operações de construção de sentido das marcas contratantes. Sendo assim, pelo foco na dimensão estratégica do posicionamento das marcas de moda, justifica-se o fato da coleta de dados concentrar-se nos profissionais mencionados, não sendo ampliada a toda a equipe do estúdio.

No primeiro contato com o estúdio Balaclava, em janeiro de 2018, a maior parte da equipe trabalhava na sede na cidade de Florianópolis. Porém, atualmente, a empresa não possui mais escritório e os projetos são realizados de maneira remota utilizando o software Glip para gerenciamento das informações, entregas e comunicação entre a equipe. O profissional responsável pela gestão de projetos faz a mediação entre os clientes e os designers, organizando as demandas de cada etapa de desenvolvimento em atividades que compõem a pauta diária dos designers. Esta mudança, significativa no tocante à configuração dos processos do estúdio, implicou uma redefinição da coleta dos dados na presente pesquisa, mas não comprometeu sua realização. Isto porque a dinâmica de trabalho descentralizada é amplamente adotada no contexto das agências e estúdios de *branding*, sendo, portanto, um aspecto a ser considerado pela pesquisadora no desenvolvimento de uma proposta flexível e com possibilidade de aplicação.

A partir das entrevistas realizadas foi possível mapear o fluxo de trabalho empregado pelo estúdio nos projetos de *branding*. De forma esquemática representa-se o processo na figura 10. Observa-se que é composto por três diferentes fases: diagnóstico, planejamento estratégico e identidade visual. Destaca-se que os termos utilizados em cada fase e etapa não são referenciados como adaptados de modelos metodológicos em específico. Foram elegidos arbitrariamente pelo estúdio e por isso, apenas serão descritos e analisados a respeito do sentido e forma como são empregados ao longo dos projetos de marca realizados pelo Balaclava.

Figura 10: Etapas de projeto de branding Estúdio Balaclava



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

4.1 ETAPA PROJETUAL 1: DIAGNÓSTICO

A primeira fase refere-se ao diagnóstico. Constitui-se de um esforço do estúdio para entender objetivamente a demanda de quem o está contratando. Para

tanto, uma entrevista com o cliente é realizada a partir de um questionário padrão, desenvolvido internamente.

Nesse momento, a (omitido) e eu entendemos a necessidade da empresa, nós temos um questionário base, mas a gente já mais ou menos sabe o que perguntar porque já foi desenvolvendo este sistema durante os anos, é basicamente uma fase de diagnóstico (relato entrevistado 1).

No caso de projeto de *rebranding*, o estúdio visa identificar a motivação para tanto. Busca compreender qual o problema que a marca atual apresenta. Quando o projeto de *branding* envolve à formulação de uma nova marca, a entrevista investiga as expectativas que o cliente tem em relação à marca. Em ambos os casos, nessa fase inicial está prevista uma aproximação da Balaclava com a empresa contratante a fim de entender o negócio, produto ou serviço. O questionário é enviado por meio digital, havendo posterior discussão entre as partes, geralmente por uma chamada de vídeo, em que uma investigação mais detalhada é desenvolvida. Foi sinalizado que, caso seja necessário, também é possível um encontro presencial.

A partir da entrevista é delineado o escopo do projeto. O estúdio delimita, conforme a solicitação do cliente e as observações da entrevista realizada, o objetivo do trabalho e as etapas a serem cumpridas. Apesar de existir, de maneira geral, uma sequência de ações nos projetos de *branding* do estúdio que norteiam a maioria dos projetos, foi sublinhado que é possível haver adaptações. O percurso pode ser realizado de maneira mais enxuta, suprimindo algumas etapas, ou ainda, incluindo-se outras. Essas decisões decorrem da demanda do cliente e do diagnóstico realizado. Entretanto, o que se encontra esquematizado na figura 10 é referente a um processo de desenvolvimento de marca padrão empregado no Balaclava.

4.2 ETAPA PROJETUAL 2: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas entrevistas, o planejamento estratégico foi apontado como um momento intermediário nos desenvolvimentos do projeto. Segundo os gestores, é nesta fase em que são levantadas as informações preliminares que norteiam as etapas seguintes de criação.

[...] Então a gente nunca parte para um projeto visual sem as informações que a gente precisa de base, que a gente chama de planejamento estratégico de marca (entrevistado 2).

Pelo exposto, pode-se observar que é justamente nesta altura do processo de desenvolvimento projetual que incide o maior potencial de aproximação com a teoria

semiótica, enfoque principal da presente investigação. Isto porque após o caráter exploratório que marca a fase do diagnóstico, a fase de planejamento estratégico, conforme implementada pelo estúdio, incorpora a estruturação de um programa de ações visando a construção das manifestações discursivas das marcas, o que envolve, sequencialmente, a identificação do universo de marca, o planejamento dos pilares conceituais, a definição do posicionamento, a especificação do público-alvo, o mapeamento dos concorrentes, a execução de análises de *benchmarking* e outras ações de delimitação das diretrizes básicas para manifestações textuais e verbais.

No processo do Balaclava, o universo de marca é construído a partir de uma sessão de *brainstorming* entre profissionais do estúdio. Tendo como ponto de partida as informações obtidas na fase de diagnóstico, são listados termos que se relacionam ao segmento em que a marca está inserida, através do processo de livre associação. Ou seja, intervém nos resultados aqui obtidos o repertório próprio da equipe de projeto. O exemplo utilizado nas entrevistas foi de uma marca de sungas para praticantes de futevôlei. Neste caso, palavras-chave como praia, esporte, churrasco, brasiliidade, entre outras, faziam parte do universo da marca construído pelo Balaclava para o cliente. Assim, a partir dos termos gerados neste *brainstorm*, cria-se um conjunto de conceitos bastante elástico e com baixo grau de especificidade, que se relaciona a associações livres com o segmento de atuação da empresa contratante.

Já os pilares conceituais são definidos por meio de seis a oito palavras-chave, escolhidas do conjunto gerado para o universo da marca. Caracterizadas como a “essência” da empresa, ou seja, como atributos discursivos que delimitam seus traços específicos, estas palavras passam a ser os princípios norteadores para a gestão de marca, exprimindo valores que a individualizam e a destacam no segmento de atuação. Entretanto, questionados sobre o processo de seleção dos termos dos pilares conceituais, as explicações dos entrevistados evidenciam procedimentos notadamente desestruturados, fortemente influenciados pelos juízos pessoais e pela intuição dos designers. É o que pode ser depreendido do trecho a seguir:

A primeira coisa que fazemos é como se fosse um grande *brainstorming*, mas para entender o que está relacionado com essa marca. Então se a gente está falando de fitness, a gente está falando de saúde, se estamos falando de produtos de cabelo, de arte de rua, empoderamento feminino, etc. [...] A gente vai listar tudo que é possível em relação a isso. Logo em

seguida, a gente define os pilares conceituais da marca, que nada mais é do que um filtro que a gente faz desse universo (entrevistado 2).

Quando questionado sobre o chamado “filtro”, o entrevistado afirmou que não existe uma estratégia específica, sendo a seleção amparada pelo conhecimento dos profissionais que atuam no projeto e pela experiência já acumulada na criação de marcas. Ainda sobre o tema, foi mencionada a preocupação de evidenciar diferenciais para o posicionamento da empresa na escolha dos pilares conceituais, e em outra entrevista foi apontado que o processo se ampara em pontos fortes e fracos identificados no perfil da empresa. Contudo, percebe-se que, apesar de serem imprescindíveis dentro do método projetual do Balaclava no sentido de construir aspectos diferenciais de uma marca, ou seja, a partir da demarcação de distinções frente a outras marcas, o processo de construção dos pilares conceituais não leva em consideração - pelo menos não metodologicamente - os atributos de identidade e os posicionamentos já adotados da concorrência.

A definição do posicionamento resultante deste processo é registrada em formatos variados. Segundo os entrevistados, ela pode ser expressa por meio de texto descritivo de apresentação da marca, evidenciando os diferenciais da empresa, por meio de um manifesto, que tem como objetivo ressaltar o propósito da marca, ou também por meio da definição de missão, visão e valores, conceitos mais antigos na área do marketing. Assim, observa-se que não há uma formalização rígida sobre como apresentar uma proposta de posicionamento, o que reitera tratar-se de uma etapa ajustável a cada caso e menos dependente de um processo metodológico rigoroso.

Também a partir das entrevistas, evidenciou-se grande variação na maneira de identificação de público-alvo de cada projeto em particular. Não foram apontadas ferramentas empregadas com mais frequência, mas algumas soluções conforme a necessidade dos projetos, como a construção de personas, questionários online, estudos geracionais, etc.

[...] conforme for o trabalho e o projeto a gente vai utilizando ferramentas diferentes. Às vezes é melhor você não ter persona e trabalhar com geração, ou arquétipos. Teve um projeto que a gente utilizou arquétipos porque queríamos ter um público mais abrangente que fosse uma abordagem mais generalista e menos exclusiva (entrevistado 1).

Em termos metodológicos, essa etapa também foi apresentada a partir de formas pouco estruturadas de ação, o que foi reiterado pelas variações entre as

falas dos entrevistados. Por um lado, fica claro que o estúdio adapta suas etapas - na esteira de práticas consagradas e reconhecidamente benéficas de metaprojeto - e que esse é um fator importante para a sua atuação, permitindo que trabalhe com diferentes segmentos de mercado e portes de empresas. Mas ainda que haja grande vantagem na flexibilização e no ajuste do método a cada perfil de cliente, resta sem solução a delimitação clara de processos estruturantes para fases decisivas do planejamento estratégico, aspecto que será em seguida retomado quando das aproximações com as categorias semióticas.

Já com relação à pesquisa de concorrentes, ela busca mapear as principais marcas que atuam no mesmo segmento em que a empresa deseja se inserir, evidenciando alguns elementos de suas estratégias mercadológicas, como tom de voz, linguagem visual, etc. O entrevistado número dois observa que essa listagem conta também com a perspectiva do cliente, que muitas vezes acaba se encarregando de identificar os concorrentes e demais marcas operantes no mesmo segmento. Na etapa *benchmarking*, é feito um levantamento sobre boas práticas do mercado para o auxílio na tomada de decisão. São pesquisadas marcas que de alguma forma estão se destacando no segmento, mas não necessariamente concorrentes diretos da empresa com a qual se está trabalhando. Um entrevistado caracteriza esse levantamento como semelhante ao processo de pesquisa de tendências:

Entra um pouco... uma parte de pesquisa de tendências com pesquisa do que as empresas de relevância para aquele tipo de mercado estão fazendo naquele momento, a nossa base para poder justificar o porquê nós vamos tomar tal e tal decisão (entrevistado 2).

A partir do conjunto de informações reunidas nestas etapas, a equipe de projeto passa a desenvolver as diretrizes básicas textuais e visuais da marca, que apontam caminhos criativos iniciais para o desenvolvimento da sua linguagem visual. Isto significa que após o momento inicial de levantamento de informações e análise, nessa etapa o projeto também incorpora, portanto, um caráter de produção (síntese), na medida em que se iniciam as primeiras definições a respeito da marca em processo de construção. É sugerido o tom de voz que a marca deve adotar em todos os pontos de contato com o consumidor, apontando alguns atributos relativos aos enunciados verbais, como por exemplo se o vocabulário empregado será mais técnico ou terá um viés informal. Em relação à visualidade, são selecionadas referências visuais compatíveis com as definições de marca propostas nas etapas

anteriores e já são mostrados estudos iniciais de cartela de cores, símbolos, possibilidades de aplicação em produtos de moda, etc., geralmente em mais de uma opção para avaliação do cliente. Após cumpridas essas etapas pelo estúdio, as definições são validadas com o cliente por meio de uma reunião. Nesta ocasião, valida-se o partido estético que norteará a elaboração visual da marca.

4.3 ETAPA PROJETUAL 3: IDENTIDADE VISUAL

A partir da conclusão do planejamento estratégico, os gestores repassam essas informações para os designers que vão atuar na identidade visual. Normalmente essa comunicação é feita digitalmente através do *software* de gestão de projetos utilizado pelo Balaclava e complementado com uma explicação por meio telefônico. Em virtude de processos concomitantes, certas etapas do planejamento estratégico ocorrerem juntamente com o desenvolvimento da identidade visual. Por isso, o *briefing* do projeto repassado para a equipe de design pode ser redigido de maneira mais informal, num documento digital de texto acompanhado por algumas imagens de referência. Segundo os entrevistados, esta dinâmica de comunicação entre as duas instâncias (gerenciais e de desenvolvimento) transcorre sem prejuízos, o que é atribuído pelo entrevistado 3 à "sensibilidade" de uma das gestoras às demandas dos clientes.

Normalmente se passam (as informações) bem mastigadas, bem compreensíveis, principalmente da parte da (omitido), tudo vem bem especificado. Ela tem um "sexto sentido" para entender exatamente o que o cliente quer por causa da sua experiência (entrevistado 3).

Fase de formalização das ideias e de concretização dos conceitos, a etapa da construção da identidade visual é composta pela criação de logotipo e do universo gráfico de marca. Segundo os entrevistados, é desenvolvido um mini manual (digital) da marca, considerando: versões da marca; logotipo; ícone; universo gráfico de marca; paleta cromática; tipografia; área de reserva / área de segurança; reduções; recomendações e desusos. Complementando este material, inclui-se ainda a aplicação da marca em cinco produtos ou materiais, como cartão de visitas, assinatura de e-mail, itens de papelaria, etc.

Em posse das informações disponibilizadas, os designers têm autonomia para desenvolver as soluções gráficas. Devido ao enfoque principal desta pesquisa,

ligado ao processo de definição dos elementos conceituais fundamentais das marcas de moda e à construção do posicionamento, os itens que compõem esta fase não serão descritos detalhadamente, pois referem-se a manifestações tangíveis da marca, e que resultam dos valores por ela promovidos enquanto instância discursiva. Contudo, registra-se outro fragmento das falas de um dos entrevistados acerca do conjunto das etapas do projeto de *branding* adotado no estúdio, e que perpassa também esta fase de construção das aplicações:

O que aconteceu foi que a gente desenvolveu um método Balaclava, e esse método é mega flexível. Tanto que hoje a gente tem no portfólio coisas como um evento, até um muro, até uma collab com o Mano Brown e o Criolo, até uma coleção de moda, até o restaurante português. O que nos interessa é resolver os problemas como designers. Esse método eu posso dizer que é uma coisa que está implícita, muitas vezes até empírico. A (omitido) só me olha e eu já entendi o que ela quer falar...Inclusive isso não necessariamente é bom, porque apesar da gente ter tudo registrado nos manuais e tudo mais... eu chamo isso de síndrome de taxista. O taxista está tão exposto ao trânsito que ele já não sente mais os perigos que a gente que anda de carro de vez em quando sente. Então ele passa rapidão, ele corta pela frente, ele não tá nem aí, porque ele não vê mais tanto perigo quanto a gente vê. Então muito do Balaclava tem a ver com isso, faz tanto tempo que a gente já pensa desse jeito que é natural que a gente aja dessa maneira (entrevistado 1).

Como se pode observar, existe uma percepção de que o processo adotado pelo estúdio tem forte caráter empírico, confirmando-se a impressão inicial de desestruturação metodológica em certas etapas de projeto. Em diversos momentos nas entrevistas, e em especial nas explicações sobre tomadas de decisão, recorreu-se a termos como intuição, *feeling*, empirismo, etc., o que ratifica a percepção de que os processos de *branding* do estúdio acabam amparados no repertório individual dos profissionais atuantes, indicando a necessidade de qualificar essas etapas de um ponto de vista estratégico e científico.

Por fim, dois aspectos complementares sobre o processo de projeto foram mencionados durante as entrevistas. Um deles é a importância de um modelo de trabalho que seja flexível, no qual as fases e etapas estabelecidas não precisam necessariamente seguir um trajeto linear. Dessa forma, seria possível transitar em diferentes etapas conforme o raciocínio empregado e preservando o espaço necessário à criatividade. A segunda observação é relativa ao trabalho remoto. Em virtude da distância, a troca de informações se dá de forma pragmática. Existe pouco espaço para elaborar um pensamento conjunto entre os designers, para a troca

ideias e referências visuais, tendo sido apontada como uma dinâmica a ser aprimorada.

Em síntese, as entrevistas possibilitaram a confirmação da impressão inicial do caráter oportuno do aprimoramento das práticas do estúdio pela incorporação de um nível mais elevado de formalização, ao encontro da perspectiva semiótica. Por tal razão, no capítulo seguinte, apresenta-se a estruturação de um processo de *branding* orientado justamente ao quadro teórico-metodológico oferecido pela corrente greimasiana, em especial nas contribuições de Floch sobre a lógica significante das marcas e suas relações dentro dos segmentos de mercado.

5. POR UM *FRAMEWORK* PARA PROJETOS DE *BRANDING* DE MODA

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida como uma área interdisciplinar de estudo dos processos e sistemas que possibilitam a otimização do capital intelectual de uma organização, empresa ou corporação. Mediante diferentes abordagens metodológicas, a GC busca a geração, o desenvolvimento, a exploração e a sustentabilidade de práticas e características de uma organização, objetivando a vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. Dedicando-se ao gerenciamento de atividades relacionadas às competências e aos conhecimentos organizacionais, a perspectiva da GC busca “criar, organizar, compartilhar e usar o conhecimento para criar valor para uma organização” (WONG; ASPINWALL 2004, p.1). Por estes atributos, e ao menos em certa medida, a GC aproxima-se da atividade de *branding* em virtude de ambas constituírem áreas em formação, não completamente sedimentadas e francamente permeáveis a novos marcos teóricos, novos procedimentos técnicos e novas perspectivas metodológicas. Por isso, em busca de modelos conceituais de máxima efetividade, muitas investigações no âmbito da GC objetivam a identificação de princípios, diretrizes, categorias e processos que possam reger a operacionalização da disciplina (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). Nestes estudos, que exploram os limites com campos do saber distintos, são incorporados diferentes elementos (tanto conceituais quanto metodológicos), costumeiramente adotados por organizações na condição de *frameworks* para o gerenciamento de suas informações. É sob a mesma visada que esse conceito é empregado na presente pesquisa.

Segundo Popper (1994), *framework* é um conjunto de suposições básicas ou princípios fundamentais de origem intelectual que formam a estrutura subjacente para a ação. Dessa forma, pode ser interpretado como uma estrutura que comprehende entidades relevantes ou um conjunto de princípios e ideias orientadoras que sustentam uma disciplina, um saber tácito ou um procedimento técnico. Shehabuddeen *et al.* (2000, p. 13, tradução nossa). aponta uma vantagem no emprego dessa racionalização de ordem esquemática, defendendo que “[...] um *framework* auxilia a compreensão e a comunicação da estrutura e das relações dentro de um sistema para um propósito definido.” Assim, tomado tanto como modelização quanto como registro da lógica subjacente aos procedimentos gerenciais das empresas, o conceito de *framework* se mostra aplicável na presente

reflexão sobre a otimização do processo organizacional em um contexto de projetos de branding.

Ao analisar diferentes *frameworks* empregados na GC, Rubenstein-Montano *et al.* (2001) propõe classificá-los como prescritivos, orientativos ou mistos. Os prescritivos fornecem orientação sobre os tipos de procedimentos de gerenciamento de conhecimento, prescrevendo, essencialmente, maneiras diferentes de se engajar em atividades de gestão do conhecimento. Segundo suas diretrizes, são mais próximas do que se poderia tomar como uma *metodologia*. Em contraste, *frameworks* descritivos caracterizam ou descrevem a estrutura em questão, identificando atributos importantes para o sucesso ou fracasso das iniciativas de gestão do conhecimento. Por fim, os do tipo misto caracterizam-se pela combinação de ambos os elementos anteriores, servindo tanto à prescrição de procedimentos quanto à leitura de um conjunto de atributos já instalados. Pelo exposto, a exploração aqui realizada assume um caráter inicialmente descritivo - permitindo formalizar os procedimentos já em curso nas práticas do estúdio em questão - e, ao mesmo tempo, conforma um modelo com caráter prescritivo, que passa a qualificar o processo projetual de *branding* a partir de elementos conceituais tomados da semiótica.

Nestes termos, a proposta de *framework* ora apresentada é classificada como mista, iniciando-se por meio de uma análise do método do estúdio à luz dos modelos correntes da metodologia projetual. Para tanto, cumpriu à etapa um levantamento preliminar sobre modelos metodológicos de referência no campo do design.

5.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO (PDP) X MODELO TRIFÁSICO DE ARCHER

Comumente adotado para as investigações desta natureza, e amplamente utilizado no desenvolvimento de artefatos físicos, dispositivos, sistemas e igualmente no design de ambientes, o conceito de Projeto Informacional (PI) é aqui tomado no intuito de avaliar uma estrutura subjacente aos desenvolvimentos de um projeto de *branding*. Tido como etapa constitutiva do Processo de Desenvolvimento de Produto (PDP), o Projeto Informacional se baseia em aportes qualitativos preliminares para direcionamentos posteriores na concepção de produtos. Para Rozenfeld *et al.*

(2006), a etapa visa o levantamento de dados em fontes diversificadas para produzir as chamadas "especificações-meta" do produto. Segundo o autor:

Essas especificações, além de orientar a geração de soluções, fornecem a base sobre a qual serão montados os critérios de avaliação e de tomada de decisão utilizados nas etapas posteriores do processo de desenvolvimento (ROZENFELD *et al.*, 2006, P.212).

Percebe-se que o PI busca oferecer parâmetros para a tomada de decisão guiando as etapas seguintes do planejamento geral. Compõe essa etapa um conjunto de informações que ajudarão a construir os requisitos formais dos projetos a partir da definição dos traços de identidade dos usuários, da identificação dos requisitos dos usuários, da conversão dos requisitos dos usuários em requisitos do produto e da obtenção das especificações de projeto segundo parâmetros quantificáveis (NICKEL, ELTON MOURA *et al.*, 2010). Entretanto, no tocante ao universo dos projetos do *branding*, deve-se ponderar que tal perspectiva do PI não dá conta das especificidades do processo de posicionamento das marcas justamente pela dificuldade de caracterizá-las meramente a partir de sua funcionalidade, que se poderia avaliar por uma matriz de atributos quantitativos. Por exemplo, para Rozenfeld *et al.* (2006), na identificação dos requisitos dos clientes, estes devem ser descritos de maneira técnica e incluídos segundo sua possibilidade de mensuração. Tal critério ignora o caráter estético e mesmo a dimensão simbólica da relação dos consumidores com as marcas, dificultando a adoção do modelo do PI para projetos de *branding*. Outra dificuldade constatada estava ligada ao fato do PI não considerar as informações da concorrência na construção da etapa do levantamento de dados, o que para a gestão de marca é uma variável de suma importância.

Uma abordagem mais abrangente - e igualmente mais promissora - aparece no esquema de Pope (1972) sobre os postulados de Bruce Archer acerca da modelização da atividade projetual. No esforço de compreendê-la através de uma fórmula mais geral (figura 11), o autor propõe um percurso de três grandes fases: *analítica, criativa e executiva*.

Figura 11: Proposição projetual Bruce Archer

FASES	ETAPAS	HABILIDADES ENVOLVIDAS
FASE ANALÍTICA	PROGRAMAÇÃO	OBSERVAÇÃO MENSURAÇÃO RECIOCÍNIO INDUTIVO
	COLETA DE DADOS	
	ANÁLISE	
FASE CRIATIVA	SÍNTESE	AVALIAÇÃO JULGAMENTO DEDUTIVO DECISÃO RACIONAL
	DESENVOLVIMENTO	
FASE EXECUTIVA	COMUNICAÇÃO	DESCRIPÇÃO TRADUÇÃO TRANSMISSÃO

Fonte: Pope (1972)

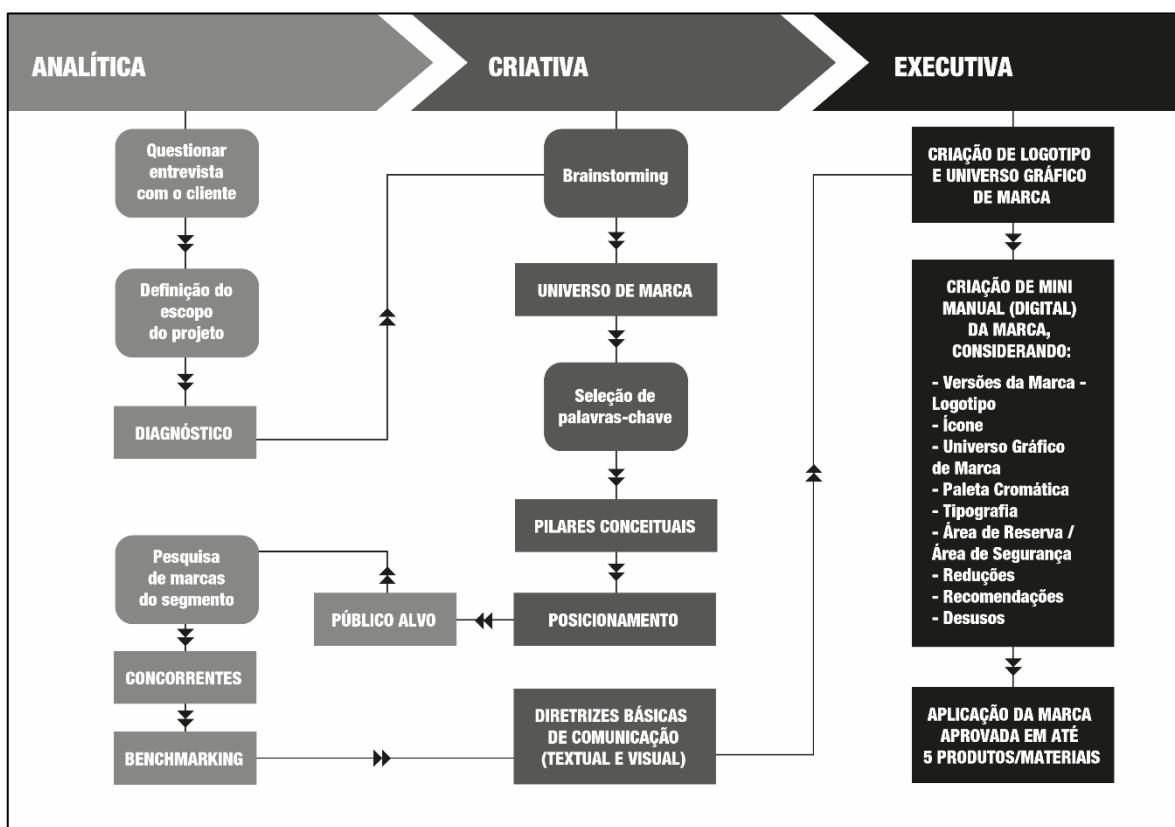
A cada uma dessas fases, ajustam-se ações variáveis e ao mesmo tempo específicas. Archer (1963-64, p.6) sublinha que, na prática, as etapas não são fixas e estanques, mas que “se sobrepõem e geralmente se confundem, com frequentes idas e vindas ao estágios iniciais”. Ao encontro de uma dinâmica de flexibilidade projetual, atributo importante apontado nas entrevistas com os profissionais integrantes da equipe do estúdio Balaclava (em especial em virtude do trabalho remoto, no qual os envolvidos no projeto atuam separadamente e por vezes em processos concomitantes), a descrição das três etapas passou a ser considerada como base para o *framework*.

Segundo a proposta de Archer, a fase *analítica* relaciona-se à definição do problema, na qual se realiza o levantamento de dados necessários (concorrentes, público-alvo, etc). A fase *criativa* é composta pela transformação desses dados em informação, estabelecendo definições que norteiam o desenvolvimento do projeto. Neste momento, são propostas alternativas para a solução do escopo do projeto. Por fim, a fase *executiva* corresponde ao estágio no qual o projeto é detalhado e sua produção acompanhada (SCOZ, 2012).

5.2 DIMENSÃO DESCRIPTIVA: REGISTRO E DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS

Considerando o exposto, e conforme os relatos dos profissionais do estúdio Balaclava, propôs-se um esquema descritivo preliminar para o *framework* do processo de trabalho da empresa, tendo por base a articulação entre as fases analítica, criativa e executiva. Apresentado na figura 12, localiza as etapas de projeto do estúdio (representadas em retângulos) em colunas agrupadas sob cada uma das fases da metodologia de Archer. Associados aos retângulos das etapas, são também dispostos retângulos arredondados com a descrição das atividades ou ferramentas empregadas, também localizadas em cada uma das três grandes fases de projeto.

Figura 12: Processo descritivo preliminar do Framework



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O uso deste modelo trifásico dá a ver a situação dos procedimentos projetuais adotados pelo estúdio na passagem da conceituação mais abstrata da marca para a concretude de sua manifestação por meio da identidade visual, produto, campanha, etc., e, mais especificamente, os elementos intervenientes na definição do posicionamento. Assim, é possível reconhecer que a etapa do *diagnóstico* realizado pelo estúdio se refere à análise de certos traços da empresa contratante, permitindo situá-la na fase analítica. Nesta etapa, conforme já explicitado, o Balaclava faz o levantamento de dados por meio de (1) questionário e entrevista com o cliente e (2) definição do escopo do projeto. Ambas as atividades objetivam circundar o problema a ser solucionado e verificar as percepções e expectativas da empresa em relação a gestão da marca. Esses procedimentos são realizados em projetos de *branding* ou *rebranding* e, em cada caso, são adicionadas ou excluídas perguntas no questionário. Importante destacar que, tratando de *rebranding*, quando a empresa quer alterar, ajustar, aperfeiçoar ou substituir a marca existente, não foi mencionada nenhuma análise estruturada que observe as manifestações vigentes de marca, que seja capaz de compreender o discurso promovido pela empresa para além daquilo que é descrito pelo cliente⁴.

Conforme o esquema, a etapa seguinte ao diagnóstico é a definição do *universo de marca*, cuja formulação se realiza na associação de termos relativos ao segmento da empresa e também aos atributos que a marca quer promover de forma ampla e ainda generalista, o que se passa numa sessão que emprega a dinâmica do *brainstorming*. Já na etapa posterior, refinam-se as palavras-chave para compor os chamados *pilares conceituais* da marca, selecionando os termos que caracterizam a “essência” da empresa. É exatamente nesta passagem entre as etapas do diagnóstico e da definição destes pilares que parece residir o menor nível de formalização metodológico, haja vista que a delimitação dos termos e conceitos utilizados (fundamental para as fases seguintes do processo de concretização das manifestações de marca) ampara-se claramente no repertório individual dos envolvidos no projeto, o que faz com que seja considerada uma etapa dependente do fazer criativo dos participantes do projeto. Em outras palavras, a criação e a seleção de valores a serem promovidos pela marca resultam da expertise que o

⁴ Cumpre observar que, na explicação sobre o fluxo do trabalho, ressaltou-se que algumas etapas projetuais são realizadas de forma sincrônica, entretanto, a ordem “padrão” que se busca trabalhar no estúdio está expressa na figura 12 através das flechas que indicam o encadeamento de etapas.

estúdio conquistou ao longo do tempo, constituindo-se como parte ativa do fazer imaginativo dos designers e sendo, portanto, incorporáveis à fase criativa, conforme o esquema.

Ainda a respeito da sequência de etapas praticadas pelo estúdio, percebe-se que a delimitação do posicionamento - foco deste estudo e executada na sequência da construção do universo de marca - desconsidera a pesquisa e definição de público-alvo, bem como o mapeamento da concorrência e das condições gerais do mercado a que se destina o projeto de marca. Sendo assim, a lógica semiótica de diferenciação da marca - estabelecida justamente a partir da sua relação com a concorrência num dado contexto mercadológico de atuação - não é explorada.

Quanto à delimitação do *público-alvo* - etapa do processo do Balaclava posterior àquela referente ao posicionamento -, o foco reside num levantamento de dados relativos aos potenciais consumidores, seguido de uma segmentação mais pontual destes frente à população. O formato da etapa não se encontra especificado, sendo definido de acordo com as características do projeto, o que permitiria tomá-la como pertencente à fase analítica. Contudo, recuperando elementos da perspectiva semiótica e conforme explicitado no esquema, o processo de definição do público-alvo se encontraria na articulação entre as fases analítica e criativa, visto tratar-se de um processo com duas dimensões distintas. Numa delas, de análise, busca-se a identificação dos perfis populacionais de interesse (etário, financeiro, cultural...), visando dirigir a eles argumentos adequados para a persuasão. Ao mesmo tempo, numa outra dimensão, agora de criação, há que se reconhecer que o *branding* (como a publicidade e também a moda) acaba por produzir "modelos de identidades" - simulacros, numa acepção semiótica - que sedimentam formas de ser e estar no mundo, "construindo" as imagens de seus interlocutores. Assim, o público-alvo de uma marca é tanto um dado de entrada para o projeto quanto uma resultante do fazer criativo-persuasivo de seu autor, uma vez que só pode efetivamente ser depreendido (identificado) através das marcas enunciativas produzidas pelo - e no - projeto. Esta característica do conceito, expressa no esquema pela posição entre análise e criação, permite qualificar uma estratégia mais assertiva de definição do público-alvo, conforme explorado a seguir.

Por fim, é importante reiterar que a dinâmica de trabalho do estúdio não se desenrola de maneira linear, pois verifica-se no esquema o ir e vir entre as fases analítica e criativa. Por outro lado, na fase executiva, parece existir uma divisão mais

precisa das etapas realizadas, sem que se possa reconhecer alguma forma de refluxo projetual às fases anteriores. Conforme levantado nas entrevistas, no início da fase executiva, as definições precedentes são validadas com o cliente, o que leva à tomada de decisão sobre o caminho estético a adotar. Assim, desenvolve-se o universo gráfico da marca e suas aplicações, que por razões metodológicas não serão abordados no presente estudo. Tendo como foco o aperfeiçoamento das definições referentes ao posicionamento das marcas projetadas, descrevem-se a seguir os principais elementos para a construção do *framework*, considerando o diagnóstico apresentado.

5.3 DIMENSÃO PRESCRITIVA: REARRANJO E QUALIFICAÇÃO DE ETAPAS

Ao mapear e compreender a estrutura projetual atualmente utilizada pelo Balaclava, foram identificadas dinâmicas e etapas que apresentam certas lacunas metodológicas e que podem ser qualificadas para oferecer formulações com maior assertividade no posicionamento de marcas. Ainda que a elaboração do *framework* tenha como ponto de partida os procedimentos relatados pelo estúdio, buscou-se estruturar um processo projetual passível de utilização por outras empresas, mantendo o compromisso científico com a aplicabilidade dos resultados e com a produção de conhecimento generalizável.

É pertinente ressaltar que esforços de aproximação da semiótica discursiva com o âmbito da prática projetual não são iniciativas novas e tampouco resumem-se aos limites da presente pesquisa. Notadamente, os maiores avanços neste sentido estão registrados nos estudos do semióticista francês Jean Marie-Floch (1947-2001). Atualmente, destacam-se outros nomes ligados ao núcleo de explorações semióticas de Limoges (França), com grande destaque para as ações de Fontanille, Deni, Marsciani, Petitimbert, Tsala Effa, Pignier, entre outros. Deni (2009), em suas investigações sobre a problemática dos projetos industriais, sublinha que o semióticista e o designer desempenham papéis complementares no projeto, já que um possui a capacidade de prever ações estratégicas e controlar os efeitos dos sentidos funcional e comunicativo, e o outro, exercita sua síntese criativa para a elaboração de soluções gráficas ou de produto. Dessa forma, a autora propõe

aproximações semióticas a partir de um esquema geral em dez etapas relativas ao metaprojeto, projeto e produto.

Esquema geral

Metaprojeto

1-Objetivo do projeto

Objetivo operativo (funcional) e comunicativo, axiologias e valores registrados no projeto.

2- Identificar a identidade e a imagem do designer e da empresa e fazer uma síntese que respeite as razões do projeto, escolhendo se é preciso enfatizar as diferenças e, se sim, como.

3- Análise do corpus

Identificar produtos em concorrência direta ou indireta; estabelecer a lacuna (funções / valores, mídia / projeto de comunicação) através da busca por isotopias que permitam construir um corpus relevante.

Usuário modelo

4- Concretamente estruturar formas de vida para identificar e prefigurar o Usuário Modelo e seu mundo possível fazendo perguntas específicas sobre sua identidade, estilo e seus hábitos de consumo (culturais, comerciais, etc.).

5- Valores e usos para comunicar

Este ponto é a síntese dos pontos 1, 2, 4, especialmente o momento em que construímos um simulacro do Usuário Modelo, o designer, a empresa e o produto. Durante esta etapa, um "mapeamento" dinâmico de tendências e valores pode ser efetivo, colocando-os em quadrados semióticos, em diagramas tensos ou em todos os instrumentos semióticos que podem simplificar a interpretação da articulação semântica

6- Curso narrativo possível

Estabelecer temas a partir da expansão de valores identificados, Programas Narrativos (programas de uso e ações), cenários, papéis actanciais, atores, ações e práticas.

Do projeto...

7-Estratégias Enunciativas

No projeto, escolha os elementos apropriados aos pontos anteriores para chegar à construção de um protótipo. Dependendo do projeto, estas são formas, cores, materiais, texturas, etc.

8 - Eventos de comutação

É necessário avaliar a eficácia das estratégias enunciativas identificar os traços relevantes para a expressão(morfologia, textura, dimensão, cromatismo, etc.) e no

plano do conteúdo (confronto entre meta e projeto). Comparação de diferentes protótipos para chegar ao produto.

Para o produto...

9. Apresentação do projeto

Faça a escolha de estratégias comunicativas adaptadas à apresentação do projeto à empresa patrocinadora

10. Comunicação e distribuição

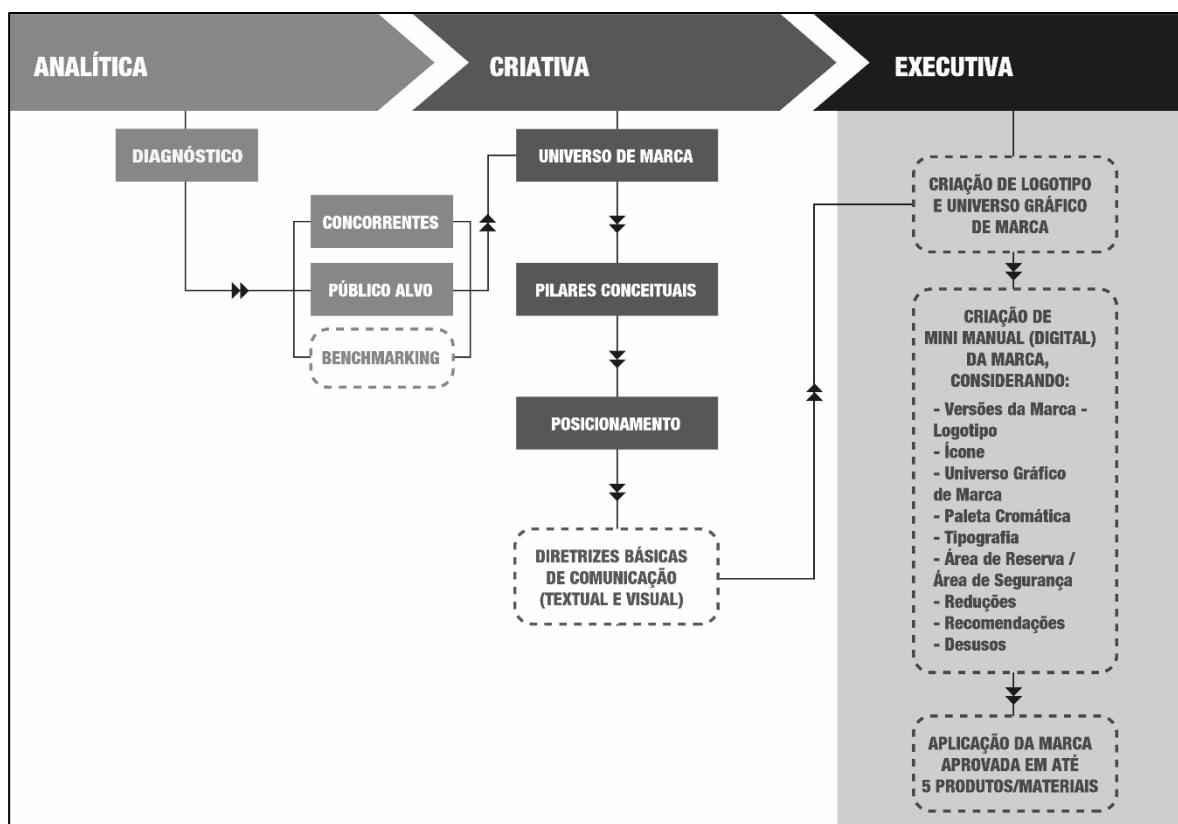
Se possível, as diretrizes devem ser preparadas para sugerir ao cliente as estratégias de comunicação e canais de distribuição mais adequados para o mercado (DENI, 2009, p. 95-96, tradução nossa).

A citação registra apontamentos sobre a utilização das categorias semióticas no percurso projetual, sem buscar, no entanto, propostas metodológicas com maior

grau de fechamento. Tal caráter prejudica a incorporação de sua proposta ao ambiente real de projetos de design, já que não esclarece como operacionalizar cada item. Neste sentido, e em certa medida, dando continuidade às proposições já descritas por Deni (2009), o *framework* aqui proposto apresenta uma estrutura menos panorâmica para o processo de *branding* buscando aprofundar a reflexão e a prática da atividade sob a perspectiva semiótica.

Desta feita, a partir do diagnóstico sobre os procedimentos adotados pelo Balaclava, e visando promover aproximações com o construto semiótico ao encontro das iniciativas de Deni (2009), apresenta-se uma proposta de reformulação da sequência de etapas no desenvolvimento de marca (figura 13). Tomando por base a mesma estrutura geral trifásica já descrita, são indicados ajustes relativos ao fluxo de trabalho e à hierarquia de etapas - apontados pelas flechas entre as diferentes fases - e destacadas, por meio de retângulos em linha contínua, as etapas que apresentavam carência metodológica e que foram remodeladas a partir de categorias da semiótica francesa. Já aquelas nas quais não houveram interferências, são marcadas com retângulos com linha tracejada.

Figura 13: Processo prescritivo do remanejamento de etapas do Framework.



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Em primeiro lugar, e como já observado, o *framework* concentra-se nas fases analítica e criativa, pois são justamente aquelas relacionadas à estratégia de construção valorativa das marcas para seu posicionamento. Nessas fases, são realizadas as definições estratégicas de sentido dentro do projeto de *branding* e que posteriormente serão tangibilizadas na fase executiva. Em segundo lugar, a reordenação de etapas considerou uma otimização do encadeamento das ações, no intuito de contribuir para a elaboração de etapas subjacentes, sendo que aquelas que podem ser realizadas de maneira simultânea não possuem marcação hierárquica. Em terceiro lugar, avaliou-se que certos procedimentos estavam bem resolvidos pelo estúdio e que, portanto, não haveria ganho estratégico em modificá-los, como é o caso da pesquisa de *benchmarking* e a formulação de *diretrizes básicas de comunicação*. O esquema geral organizado será explicitado com suas devidas aproximações semióticas e posteriormente as ferramentas sugeridas serão apresentadas.

Ao avaliar o percurso projetual na fase analítica, foram englobadas as etapas de *diagnóstico* (definição do problema e escopo do projeto), como também a parcela de levantamento de dados relativos à *concorrência*, ao *público-alvo* e ao *benchmarking*, etapas que articulam-se entre a fase analítica e criativa. O desenvolvimento do projeto é planejado a partir da definição do problema a ser resolvido e do escopo do trabalho, portanto, o diagnóstico cumpre esta função sendo realizado para propostas de *branding* ou *rebranding*. Neste início, a aproximação com o cliente se faz necessária, pois é nesse encontro que se esclarecem as motivações para a realização do projeto e o que exatamente conformará as entregas (identidade visual, desenvolvimento de coleção, PDV, etc.). Com efeito, essa é a forma como o Balaclava opera. Contudo, em projetos de *rebranding*, quando uma empresa já existente procura se reestabelecer no mercado pela reformulação de sua identidade corporativa, o diagnóstico pode requerer outro nível de atenção, com abordagens de maior amplitude e complexidade. Nestes casos, o diagnóstico não deve ser construído apenas a partir das informações fornecidas pela empresa contratante (seus objetivos), mas de uma exploração da atual situação da marca em seu segmento de atuação. Do contrário, a análise pode ser enviesada e restrita. No contato com o Balaclava, foi mencionado que uma avaliação do cliente é realizada, na qual mapeiam-se problemas que talvez não tenham sido percebidos pelo próprio

contratante, mas que além do questionário e do registro de impressões durante a reunião, não são adotados procedimentos formais de outra natureza.

Neste sentido, cabe retomar a perspectiva de marca como sistema que constrói e veicula significados por meio de seus atos discursivos, ou seja, suas manifestações (SEMPRINI, 2006). Sendo assim, no contexto de um projeto de *rebranding*, se faz relevante considerar o conjunto de manifestações que a empresa têm promovido, com foco nas relações já estabelecidas entre a mesma e seus concorrentes. Cabe, assim, analisar as estratégias de visibilidade operadas então pela empresa, buscando verificar se existe coerência entre as percepções ou atributos da marca descritos pelo cliente no questionário e relatados na reunião. Essa análise também oferece ao estúdio uma compreensão mais ampla sobre possíveis demandas que não foram apontadas e, consequentemente, propiciam que a delimitação do problema e escopo do trabalho seja realizada de forma mais precisa.

Para fazer uma “fotografia” da marca no momento atual e compreender a orientação do sentido por ela construído, o eixo-móvel, ferramenta já explicitada anteriormente, se apresenta como alternativa vantajosa. Ela é capaz de sumarizar a ética e a estética de marca, num estudo razoavelmente simples de ser colocado em prática, principalmente se a marca for bem “tipificada” (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007). O objetivo do eixo-móvel é caracterizar, a partir de todas as criações da marca (produtos, publicidade, logotipo, etc), a sua identidade sedimentada, considerando a articulação entre expressão e conteúdo, respectivamente categorizados como a dimensão sensorial e inteligível de seus discursos. Facilmente aplicável, a ferramenta registra de maneira esquemática e sintética a situação atual da marca. Para o emprego do eixo-móvel foi apresentado o seu esquema em branco e elencados os passos necessários para o preenchimento conforme está no item 5.4.

Resolvida a questão das particularidades dos projetos de *rebranding*, volta-se aos elementos gerais e comuns do *framework*. A análise de concorrentes, definição de público-alvo e *benchmarking* foram estabelecidas como as próximas etapas no desenvolvimento projetual sem indicação de hierarquia na ordem de sua realização. No entanto, essas etapas antecedem o estabelecimento do universo de marca, pilares conceituais e posicionamento pois contribuem para o fundamento de tais definições observando o espaço de mercado que interessa para a marca atuar.

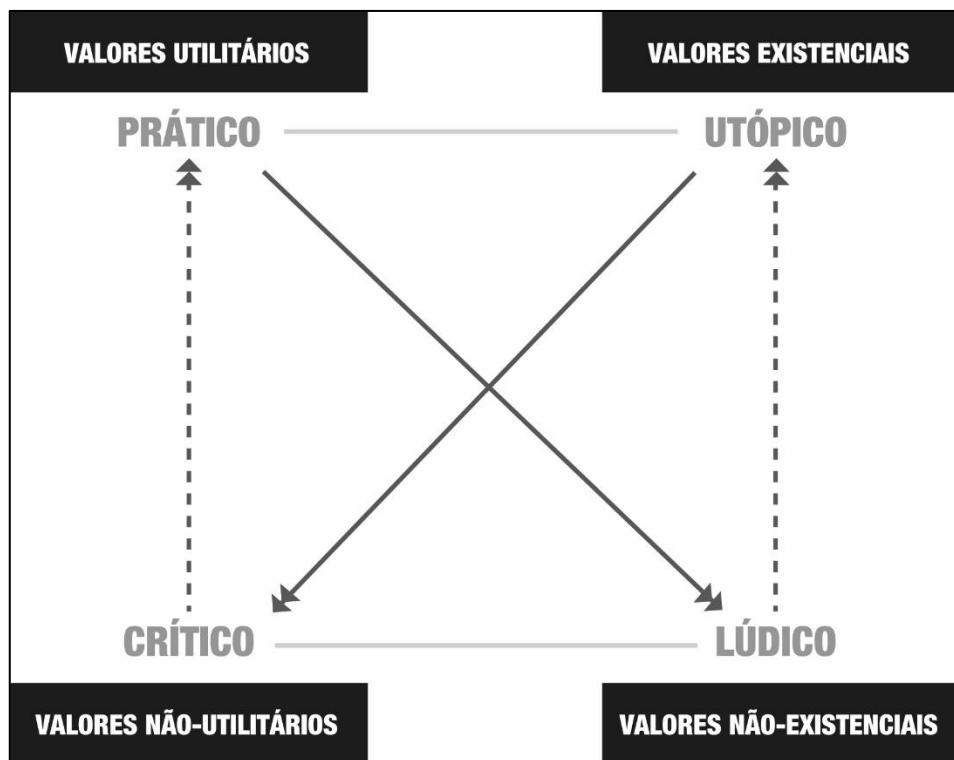
A localização das etapas já citadas entre as fases analítica e criativa se dá a título de visualização e compreensão do que consiste cada etapa, ainda que se entenda que elas são executadas em um *continuum*. Como já discutido, o levantamento de dados relativos ao público-alvo é seguido de uma segmentação orientada para os interesses da marca, ou seja, na prática, o cumprimento das etapas transita entre uma abordagem relativa à fase analítica e à fase criativa, o que não significa que elas sejam realizadas em partes ou momentos distintos no percurso projetual.

Já na análise da concorrência, os profissionais do estúdio verbalizaram que o levantamento se dá de maneira exploratória, mas não estruturada, incluindo aí ocorrências apontadas pelo cliente. Precisamente neste ponto do projeto, identifica-se a oportunidade de uma visada mais estratégica sobre as dinâmicas internas dos segmentos de mercado, por meio da identificação de lacunas semióticas para o posicionamento da marca. Para tanto, retoma-se a ferramenta do quadrado semiótico, conforme proposto por Floch (2014) e explorado no item 2.3.1. Segundo tal modelo, um conjunto de valores abstratos correlacionados em um sistema altamente formalizado. Seu produto, no tocante ao universo das marcas, é uma tipologia das formas de consumo de determinado segmento que ordena o universo de valoração promovido pelas marcas. Dito de outra forma, a partir do levantamento e análise das marcas concorrentes é possível identificar como se organiza um dado mercado, tomando por base os discursos produzidos. Em síntese, este processo se baseia na ideia que as marcas concorrentes que disputam os mesmos consumidores articulam-se entre si a partir de relações de semelhança e diferença, e nestas tensões acabam ocupando distintas posições mercadológicas, o que corresponde, em certa medida, a espaços semânticos. Enquanto uma se mostra mais popular, por exemplo a outra se apresenta como mais exclusiva, ou enquanto uma se coloca como mais conservadora, outra é mais vanguarda, e assim por diante.

Entretanto, o propósito principal de empregar o quadrado que organiza uma tipologia das formas de valoração de produtos, serviços e marcas para categorizar os concorrentes é reconhecer espaços de significação mais e menos explorados no segmento a partir da pressuposição tanto destes polos - de valores contrários - mas igualmente dos chamados sub-contrários, que se manifestam como posições implicadas no esquema axiológico. Conceitualmente mais complexas, estas categorias acabam não sendo incorporadas de maneira satisfatória no ambiente de

desenvolvimento de projetos. Entende-se que para a aplicação do quadrado semiótico é necessário um certo domínio sobre as relações de termos contrários, contraditórios e complementares, o que requer um grau de aprofundamento teórico maior ou, como é comum, a aplicação exclusiva por semioticistas. Buscando contornar tal limitação, o raciocínio empregado nesta etapa foi conduzir os procedimentos necessários para a análise dos concorrentes segundo as categorias do quadrado por meio de atributos correspondentes ao quadrantes contrários /prático/ e /utópico/, às suas duas operações de negação, os termos contraditórios /crítico/ e /lúdico/ e também à formação dos termos complexos e combinações dos primeiros, compostos por /prático/ com /utópico/, /utópico/ com /lúdico/, /lúdico/ com /crítico/ e /crítico/ com /prático/.

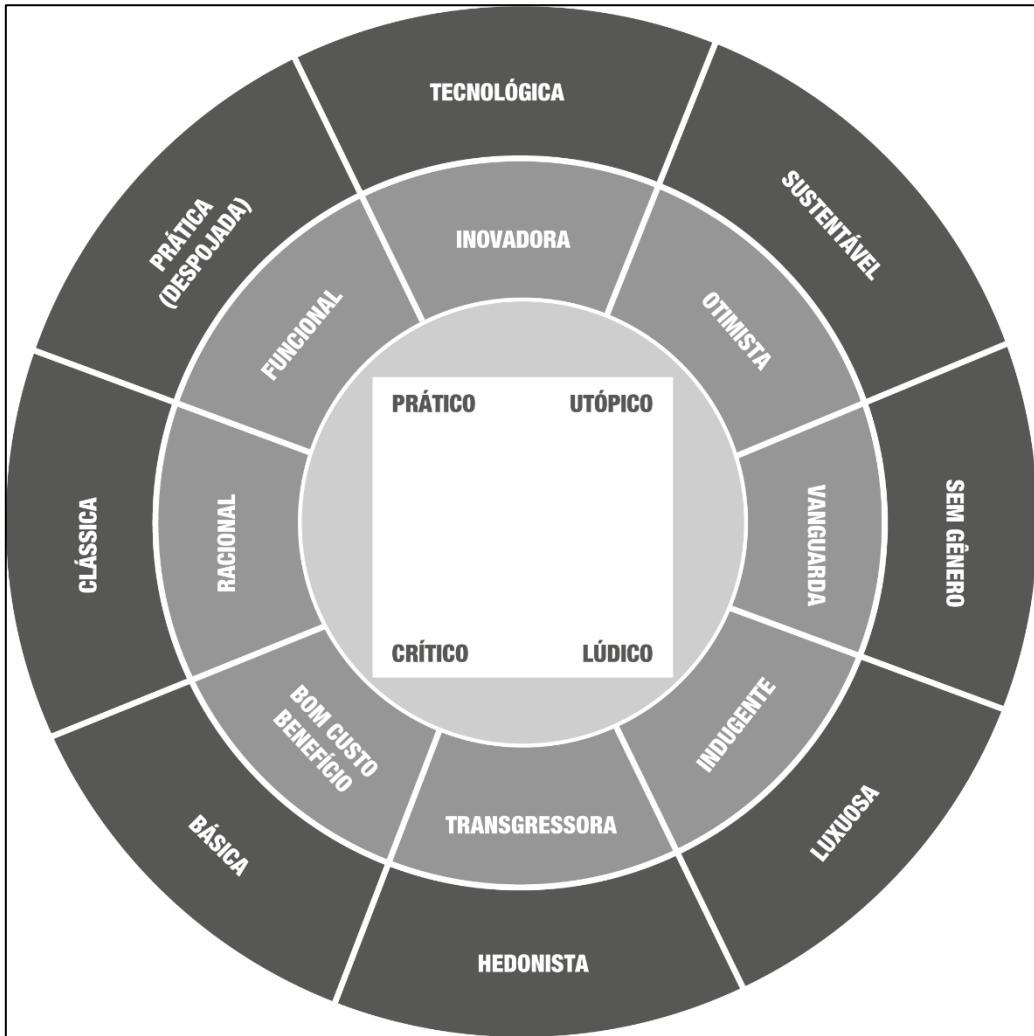
Figura 14: Quadrado das formas de valoração.



Fonte: Floch (2014)

Em seguida, como complemento ao modelo acima, são sugeridos metatermos referentes às marcas em geral (círculo interno) e ao mercado da moda (círculo externo) e que correspondem à classificação das categorias utilizadas no quadrado, conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 15: Quadrado semiótico associado aos metatermos



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Como resultado deste procedimento, é proposta uma matriz de análise (figura 16), em que se enumeram (na coluna à esquerda) os principais concorrentes. No campo horizontal superior, são então dispostos os metatermos obtidos no processo de tradução das posições do quadrado semiótico, para que se avalie e registre se estão presentes nos discursos das marcas. Pode ser escolhido apenas um metatermo ou mais, o que pode explicitar atributos não harmônicos apresentados pelas marcas. Na figura 17 apresenta-se um exemplo hipotético de um mapa semiótico gerado a partir do preenchimento da matriz.

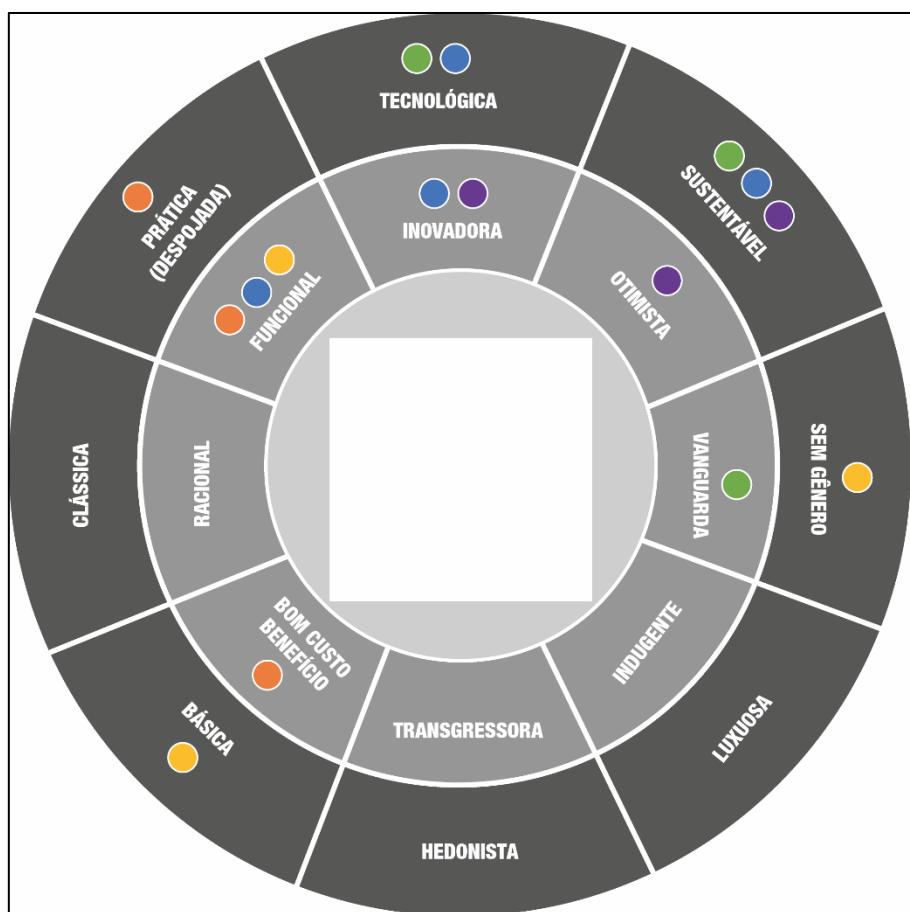
Figura 16: Matriz de avaliação semântica da concorrência

		MATRIZ DE AVALIAÇÃO SEMÂNTICA DA CONCORRÊNCIA															
		PRÁTICO	UTÓPICO	CRÍTICO	LÚDICO	PRÁTICO + UTÓPICO	UTÓPICO + LÚDICO	CRÍTICO + LÚDICO	PRÁTICO + PRÁTICO	PRÁTICO	UTÓPICO	CRÍTICO	LÚDICO	PRÁTICO + UTÓPICO	UTÓPICO + LÚDICO	CRÍTICO + LÚDICO	PRÁTICO + CRÍTICO
VALORES	METATERMINOS	Funcional	Otimista	Bom custo/benefício	Incluíngente	Inovadora	Vanguarda	Transgressora	Nacional	Sustentável	Básica	Avançada	Tecnológica	Sen. gênero	Hedonista	Clássica	
		MARCA 1															
	MARCA 2																
	MARCA 3																
	MARCA 4																
	(...)																

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Em outras palavras, a ideia da ferramenta é identificar os perfis de cada uma das marcas analisadas, em procedimento semelhante a outras formas de avaliação semântica já disponíveis, mas tendo a particularidade de produzir um mapeamento pela lógica semiótica. Isto porque a matriz de análise é subsídio para a construção de um registro visual chamado de *mapa semiótico* que auxilia na verificação do modo de organização do segmento, permitindo identificar a maior prevalência de valores entre as estratégias discursivas dos concorrentes e, portanto, oferecendo um referencial para tomada de decisão na construção da marca contratante, seja pela aproximação com a concorrência ou pela diferenciação.

Figura 17: Mapa final de diagnóstico para posicionamento



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nas entrevistas com o estúdio, foi constatado que a delimitação de público-alvo carece de processos estruturantes. A falta de rigor metodológico foi atribuída à necessidade de adaptação e flexibilização do processo projetual do Balaclava. Ainda assim, se fez necessário qualificar a etapa oferecendo alguns balizadores para sua definição, sem limitar a possibilidade de ajustamento conforme cada projeto. Neste sentido, entende-se que essencialmente deve-se fazer uso dos tipos de segmentação explorados pelo marketing, definidos como:

Dois grupos gerais de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores. Alguns pesquisadores tentam formar segmentos observando as características geográficas, demográficas e psicográficas das pessoas. Depois, examinam se esses segmentos de clientes possuem diferentes necessidades ou respostas em relação ao produto.[...]

Outros pesquisadores tentam identificar segmentos observando questões comportamentais, como as respostas dos consumidores aos benefícios procurados, ocasiões de uso ou marcas.[...] (KOTLER; KELLER, 2012, p.243).

De maneira geral, esses tipos de segmentação, já sedimentados na área, se configuram em uma definição geral e mínima de público-alvo considerando seus aspectos geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Porém, deve-se reconhecer a complexidade de traços que definem o hiperconsumidor (LIPOVETSKY 2007), fazendo-se relevante empregar diferentes conhecimentos para entender a construção de sentido e de identidade implicada nas práticas de consumo. Uma abordagem extremamente promissora é a utilização de ferramentas desenvolvidas no âmbito da etnossemiótica, que oferecem uma via de exploração da lógica estruturante dos modos de vida. Conforme abordado no referencial teórico, iniciativas exploratórias e de campo tem colocado em teste a incorporação de instrumentos metodológicos etnográficos, seja no mapeamento de ritos e hábitos culturais, ou mais especificamente na construção de tipologias de comportamentos, saberes e práticas sociais diversas, com resultados de grande impacto acadêmico e mercadológico. Combinados às categorias semióticas, tais instrumentos apontam recorrências de valores, temas, figuras e diferentes traços plásticos, podendo alimentar o processo de desenvolvimento de novos produtos e possibilitando depreender nuances comportamentais e valorativas que são importantes para a gestão de marca.

Desta feita, os benefícios de uma aproximação com as abordagens etnossemióticas podem se apresentar sob a forma de ferramentas para a descrição -

de caráter exploratório - de certas isotopias nas práticas sociais dos consumidores e também em seus discursos. Floch, em seu notório estudo do hipermercado, demonstra justamente uma aplicação de tal quadro de análise, buscando identificar manifestações recorrentes nos depoimentos dos indivíduos que se serviriam do estabelecimento. Assim, dependendo de cada projeto, podem-se conceber diferentes formas de aplicar este tipo de estudo, como o acompanhamento de uma jornada do consumidor, entrevistas com possíveis clientes, grupos focais, observação participante, etnografia documental, etc. Sendo assim, não sendo possível formalizar uma ferramenta padronizada para o cumprimento dessa etapa, mostrou-se mais relevante sinalizar a possibilidade da abordagem, que utilizaria as categorias semióticas narrativas já apresentadas para aprofundamento e descrição do público-alvo.

Quanto à etapa de *benchmarking* empregada pelo estúdio, observa-se que ela visa pesquisar estratégias empresariais em diferentes segmentos que possam servir como inspiração para a marca que está sendo desenvolvida. Por se tratar de um procedimento de menor impacto nas decisões de *branding* e estar mais associada à atualização da equipe quanto a movimentos e práticas de mercado bem sucedidas, não se julgou proveitoso alterar esta etapa.

Com relação à fase criativa, é importante observar, numa perspectiva discursiva, que ela inaugura o espaço da enunciação. Percebe-se que, tanto nas etapas que se articulam entre analítica e criativa como as categorizadas como somente criativas, direcionamentos estão sendo realizados para a instauração do enunciador (marca) e, por pressuposição, para a projeção do enunciatário (público-alvo). O embasamento para construção do universo de marca e pilares conceituais advêm dos dados e informações coletados nas etapas anteriores e por isso, ainda que em diferentes projetos a ordem de execução das etapas possa sofrer alterações, é relevante privilegiar um percurso metodológico que tenha um encadeamento de procedimentos que contribuam para o caráter gerativo do projeto.

O estúdio utiliza a técnica do *brainstorm* para formar o universo de marca. A partir de um exercício de livre associação são listados termos que se relacionem com a marca em formação. O *framework* aqui proposto sugere que antes desta etapa já se tenha analisado a marca/cliente contratante, identificado brechas de posicionamento em relação a concorrência, delimitado o público-alvo, etc... ou seja,

os profissionais envolvidos no projeto já estão em contato com um conjunto de textos relativos ao segmento que estão atendendo, o que deve favorecer a menção tanto de termos que aproximam as marcas em sua totalidade quanto daqueles que as diferenciam. Sendo assim, é provável que o resultado da dinâmica seja mais coeso. Optou-se por manter o *brainstorm* como técnica criativa atendendo à necessidade de interação e trabalho conjunto verbalizada nas entrevistas. Porém, sugere-se uma dinâmica que oriente a atividade na qual se incluem percepções individuais e coletivas dos profissionais envolvidos. As orientações precisas sobre a atividade serão explicitadas mais adiante.

A etapa seguinte, de definição dos pilares conceituais, caracterizada pela seleção de palavras-chave que sintetizam a “essência” da marca, reúne os princípios norteadores que vão representar os diferenciais que a marca oferece ao mercado. Os entrevistados reiteraram a importância dessa etapa no desenvolvimento projetual, porém não souberam explicitar critérios objetivos de estruturação da tarefa, evidenciando operações de relação e registro de conceitos ancoradas em suas expertises pessoais na definição dos termos. A fim de qualificar esta etapa, buscando a eficiência das estratégias discursivas, retomam-se aqui contribuições fundamentais do domínio da Retórica. Como a semiótica, também considerada uma disciplina do texto, a Retórica se dedica ao aperfeiçoamento das formas de persuasão a partir de diferentes referenciais epistemológicos (PISTORI, 2008). Entretanto, por diferentes vias, ambas as disciplinas mantêm contato, sobretudo no tocante aos modelos filosóficos inaugurados por Aristóteles. Analisando seus postulados, Fiorin (2007) descreve o objetivo da Retórica em termos semióticos dizendo que “[ela] estuda os procedimentos discursivos que possibilitam ao enunciador produzir efeitos de sentido que permitem fazer o enunciatário crer naquilo que foi dito” (FIORIN, 2007, p.6). Sem dificuldades, podem-se reconhecer muitas relações possíveis com os esforços discursivos envolvidos na gestão de marca, sobretudo no tocante a esta etapa específica da definição dos pilares conceituais. Isto porque é exatamente neste momento do percurso projetual em que as informações reunidas nas fases anteriores passam a convergir num conjunto de elementos discursivos - os ditos pilares - que devem se manifestar em suas distintas expressões.

Em seus textos, Aristóteles argumenta que são três os aspectos fundamentais da persuasão: o *ethos*, o *pathos* e o *logos*.

Ethos, modo de ser revelado no modo de dizer. A primeira das provas retóricas que Aristóteles enumera ao mostrar como se convence o auditório; a seu lado *pathos* - as paixões suscitadas no ouvinte e *logos* - o discurso propriamente, pelo que ele demonstra ou parece demonstrar (PISTORI, 2008, p.11).

Fiorin (2004) relaciona o *ethos*, *pathos* e *logos* com as três instâncias da enunciação, respectivamente, o enunciador, enunciatário e o discurso enunciado. Considerando um sujeito qualquer que toma a palavra e fala (enuncia), tem-se que ao utilizar as características do *ethos* para construir uma argumentação, produz o apelo pelo caráter do enunciador, construindo no seu discurso marcas que o qualifiquem como alguém justo, honesto e sincero. Os recursos do *pathos* relacionam-se com a emoção e a empatia, buscando criar um vínculo benevolente com aquele a quem a mensagem se direciona. Já a ênfase no *logos* recorre a argumentos relativos a lógica, evocando a razão, ponderação e o bom senso através do discurso. (FIORIN, 2004). Pelo exposto, os três recursos retóricos se apresentam como critérios estratégicos para se considerar no estabelecimento dos pilares conceituais construindo assim um *ethos* persuasivo. Desta feita, na construção dos elementos a compor o discurso das marcas (na forma de um manifesto, por exemplo), propõe-se que sejam utilizados "parâmetros persuasivos" na seleção dos termos que vão formar os pilares conceituais, dando conta das três possibilidades apontadas pela perspectiva da Retórica. Utilizando-se como base o que foi estabelecido para o *universo de marca*, passa-se a seleção de seis termos: dois relativos ao *ethos* (que atribuem credibilidade ou competência à marca); dois termos que se relacionem ao *pathos* (cotejando um apelo sensível em relação ao público-alvo) e dois termos que sejam da ordem da razão, referentes ao *logos*. Por fim, instiga-se a reflexão sobre a seleção de termos, buscando analisar sua capacidade de individualizar a marca a partir dos atributos destacados. O resultado deste procedimento é, nestes termos, reunir singularidades da marca em questão, capturadas sob enfoques distintos e ao mesmo tempo complementares (bom senso, afetividade, razão, verdade...). As orientações detalhadas para o cumprimento dessa etapa estão registradas no item 5.4.

Definidos os pilares conceituais, o *posicionamento* é então formalizado. No caso do processo adotado atualmente no estúdio, esta etapa é registrada de diferentes maneiras, podendo ser apresentada como um manifesto, um texto descritivo ou ainda uma *tagline* (ou frase conceito). Neste sentido, em não havendo

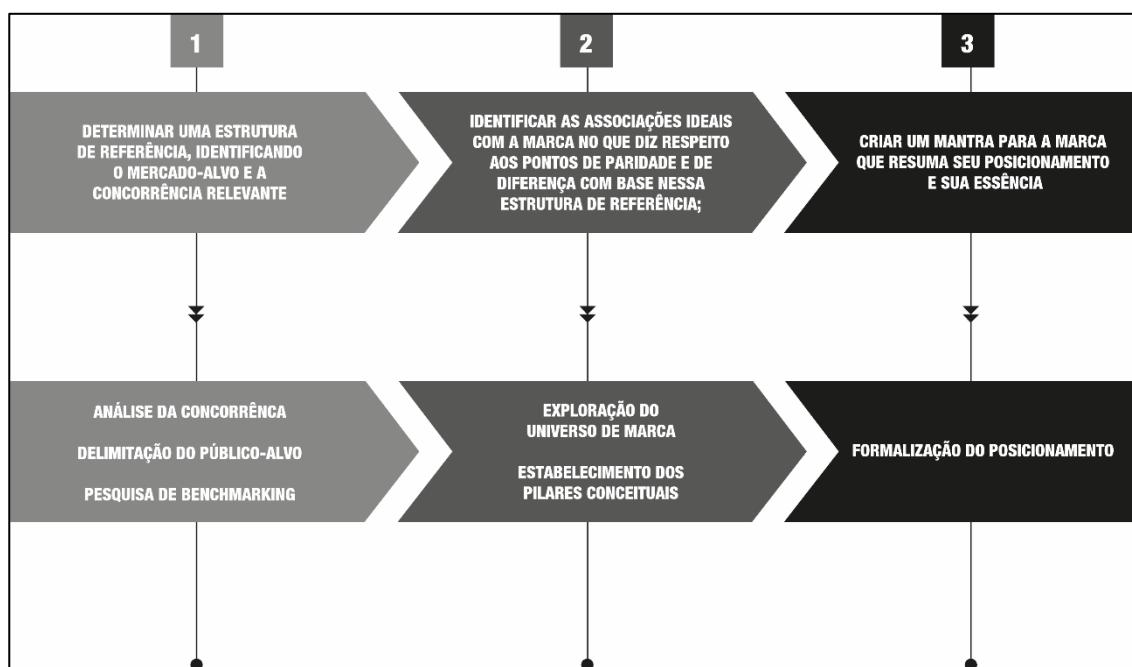
um formato textual específico, cumpre apenas aos projetistas, como seria de se esperar, dar destaque aos valores definidos como diferenciais da marca nas etapas anteriores, ora de forma mais sintética, ora mais detalhada. Aqui, parece importante retomar a explicação de Kotler e Keller (2012) sobre o processo de definição do posicionamento de uma marca, visto ser a definição adotada no presente estudo.

Para os autores, ele envolve:

- (1) Determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; (2) Identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; e (3) criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência (KOTLER; KELLER, 2012, p.295).

Conforme o exposto, percebe-se que o conceito adotado por Kotler e Keller para o posicionamento de uma marca encontra-se perfeitamente ajustado à perspectiva semiótica de construção do sentido a partir das relações contraídas pelos elementos dentro de um sistema. Isto quer dizer que posicionar uma marca implica situá-la em espaços de atuação ante outros agentes já colocados no mercado, com os quais é preciso estabelecer diferenciação. Igualmente, como sistematização do resultado das etapas metodológicas anteriores, a construção do posicionamento neste ponto do *framework* proposto ratifica o fluxo de trabalho apresentado e também sua ordem hierárquica.

Figura 18: Requisitos de posicionamento de marcas e etapas previstas no *framework*.



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por fim, a figura 18 sintetiza o modo de articulação das etapas metodológicas propostas no *framework*, agora alinhadas aos três parâmetros que compõem o conceito de posicionamento conforme referido por Kotler e Keller (2012). Incorporando tanto uma dimensão descritiva quanto uma prescritiva, o esquema apresenta o conjunto de suposições fundamentais quanto ao percurso projetual remodelado, que formam a estrutura subjacente para a ação (POPPER, 1994). A seguir, são detalhadas as ferramentas que foram sugeridas com o intuito de qualificar as etapas da prática projetual pela aplicação das categorias semióticas na gestão de marcas.

5.4 PROPOSTAS FINAIS DE FERRAMENTAS

Figura 19: Etapas, objetivos e ferramentas propostas.

ETAPAS	OBJETIVOS	FERRAMENTAS PROPOSTAS
DIAGNÓSTICO	Analisar os discursos de marca para projetos de rebranding	Eixo móvel
CONCORRENTES	Analisar a concorrência e identificar as brechas discursivas de posicionamento	Matriz + Mapa semiótico
UNIVERSO DE MARCA	Propiciar um exercício criativo que reúna os profissionais envolvidos no projeto e que ofereça subsídio para o estabelecimento dos pilares conceituais	Brainstorm orientado
PILARES CONCEITUais	Definir os pilares conceituais da marca a partir da lógica enunciativa amparado na retórica aristotélica	Parâmetros persuasivos
POSICIONAMENTO	Formalizar o resultado das etapas metodológicas anteriores	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do exame das atividades do Estúdio Balaclava, são propostas quatro ferramentas projetuais de qualificação de suas práticas projetuais. Registradas na

figura 19, as ferramentas são explicitadas conforme o encadeamento de etapas sugerido anteriormente. É feita uma breve introdução sobre a ferramenta/atividade e em seguida são elencados os passos para a sua devida aplicação. Importante salientar que as orientações visam atender aos profissionais envolvidos no projeto de *branding* e, por isso, emprega-se uma linguagem informal e direta, com o intuito de facilitar a compreensão e adoção do exposto.

Fase: Analítica

Etapa: Diagnóstico | rebranding

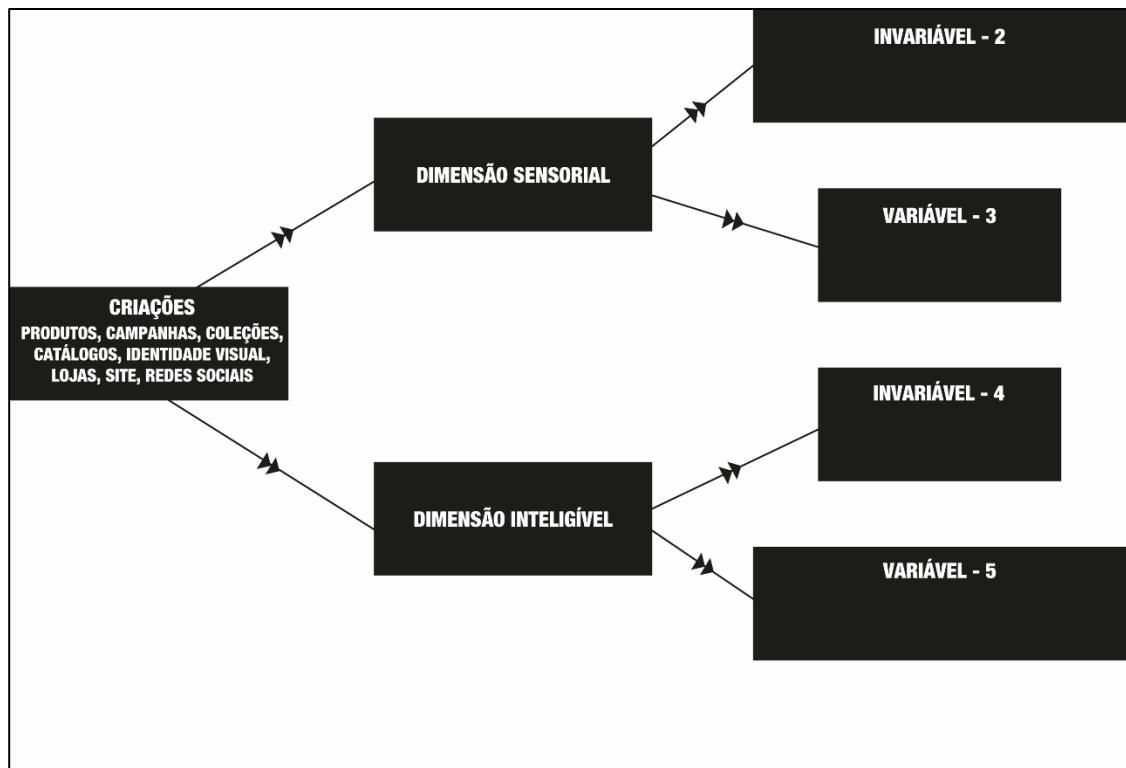
Ferramenta 1: Eixo móvel

O eixo móvel é uma ferramenta que registra uma “fotografia” e realiza um diagnóstico sobre a marca, reconhecendo os principais elementos de sua estratégia. O objetivo é identificar aspectos variantes (aqueles que mudam ao longo do tempo) e invariantes (aqueles que permanecem), relativos à dimensão *inteligível* (os conceitos e significados da marca) e *sensorial* (as formas, as cores, os materiais e outros aspectos físicos) da marca. Preencha a figura 20 conforme os números sinalizados e siga as orientações:

1. Comece olhando o maior número de materiais e aplicações da marca: seus produtos, campanhas, coleções, catálogos, lojas, site, redes sociais, etc.
2. Avalie quais são as cores, formas, silhuetas, cheiros, sons e gostos que a marca utiliza com frequência. Busque por repetições.
3. Verifique quais elementos estéticos que variam ao longo do tempo. Materiais, cores, estamparia, silhuetas que mudam de coleção para coleção.
4. Identifique elementos abstratos e imateriais que representam a visão de mundo da marca (valores, o mito fundador, associações, atitudes em relação às normas, promessas, etc.)
5. Identifique as temáticas de coleção, as campanhas e os elementos nos catálogos que são renovados a cada estação.
6. Pergunte-se: algum desses elementos foi difícil identificar? Existem itens que se repetem ao longo do tempo em diferentes coleções e em diferentes materiais? Considerando o processo de análise e o eixo-móvel completo,

como você avalia a marca? Quais pontos devem ser melhorados? Existem elementos que devem ser preservados no processo de *rebranding*?

Figura 20: Eixo móvel a ser preenchido



Fonte: Semprini (2015), adaptado pela autora (2019)

Fase: Analítica/Criativa

Etapa: Análise da concorrência

Ferramenta 2: Matriz de avaliação semântica da concorrência e mapa semiótico

A matriz de avaliação semântica da concorrência tem como objetivo analisar quais são os principais atributos que as marcas concorrentes utilizam e dessa forma mapear espaços de significação mais explorados. Consequentemente, é possível tomar uma decisão estratégica sobre se aproximar ou diferenciar da concorrência.

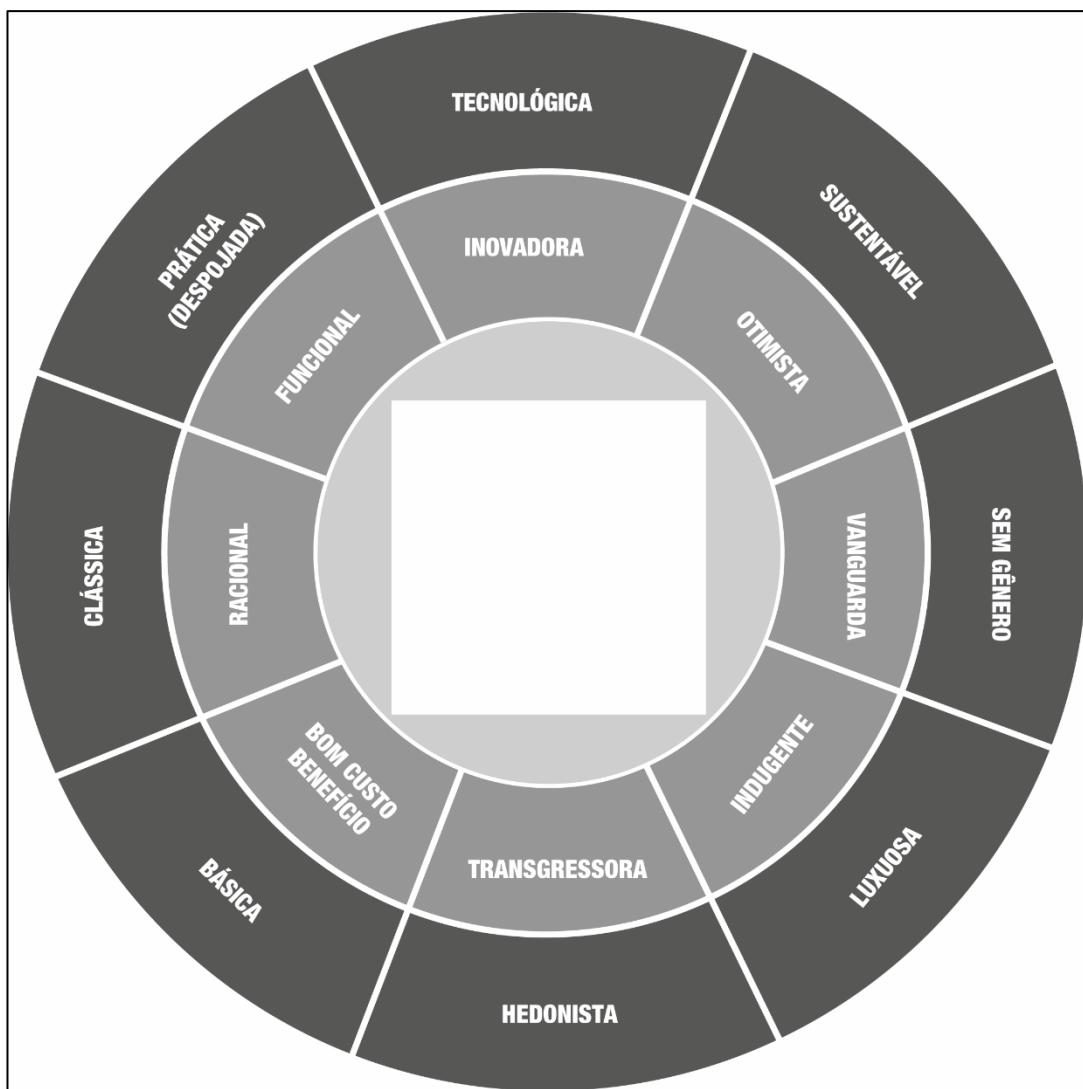
1. Identifique os concorrentes da empresa.
2. Preencha a matriz de avaliação, elencando os principais concorrentes na primeira coluna.

3. Observe os atributos que estão dispostos na primeira linha e pergunte: a marca (nome da concorrente) se apresenta como (atributo)? Se sim, marque a célula correspondente na matriz. Lembre-se: você pode sinalizar quantos atributos achar que sejam necessários para caracterizar a marca analisada.
4. As informações colocadas na matriz permitem preencher o mapa semiótico. De acordo com o número de ocorrências de cada termo, o mapa semiótico apontará maior ou menor concentração de marcas a partir de critérios semânticos. Nos espaços onde existe maior concentração de marcas, se localizam os argumentos (os valores) mais utilizados no segmento. Perceba que esse recurso visual permite que você decida se quer se aproximar ou se diferenciar da concorrência. Em ambos os casos, já são mostrados os tipos de atributos que se pode utilizar.

Figura 21: Matriz a ser preenchida

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Figura 22: Mapa semiótico a ser preenchido



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Fase: Criativa

Etapa: Universo de marca

Ferramenta 3: Brainstorm orientado

Agora que você já levantou uma série de informações sobre a concorrência, o público-alvo, o mercado, o produto, etc, é hora de começar a delinear o universo da marca através de uma sessão de *brainstorming*. Reúna a equipe para que todos

possam contribuir, o objetivo é listar termos associados à marca e ao seu segmento de atuação. Permita que as opiniões fluam sem cortar as ideias de ninguém.

1. Reúna a equipe e esclareça o objetivo do encontro: Explorar/listar termos que se relacionem com a marca _____ .
2. Individualmente, cada pessoa vai anotar os termos que relaciona com a marca, considerando todo o conjunto de informações já reunidas. Delimite um curto espaço de tempo, como cinco minutos. Se esta reunião for presencial faça uso de post its.
3. Reúna as contribuições dos participantes em um local que possa ser visualizado por todos.
4. Junte os termos que se repetem ou que são sinônimos.
5. Em grupo, avaliem e decidam os termos que são imprescindíveis para compor o universo de marca, utilizando como critério o alinhamento à estratégia definida na ferramenta 2. Sugere-se entre 12 ou 15.

Fase: Criativa

Etapa: Pilares conceituais

Ferramenta 4: Parâmetros persuasivos

Os pilares conceituais são palavras-chave que se caracterizam como princípios norteadores que representam os diferenciais que a marca oferece ao mercado. Vamos usar fundamentos da “arte da persuasão” para selecionar estes termos.

1. Retome os termos que foram mencionados na composição do universo de marca.
2. Selecione dois termos que transmitem credibilidade ou competência.
3. Selecione dois termos que possam comover o público-alvo da marca, que despertem o lado emocional das pessoas.
4. Selecione dois termos que representam argumentos lógicos para caracterizar a marca.
5. Analise os seis termos selecionados: São o suficiente para definir e individualizar a marca? Você pode adicionar outros termos conforme os

critérios de seleção apresentados ou ainda suprimir algum que não seja imprescindível.

5.5 AVALIAÇÃO ESTÚDIO BALACLAVA

Tendo como objetivo a qualificação da definição do posicionamento das marcas desenvolvidas pelo Estúdio Balaclava, o presente estudo propôs um conjunto estruturado de ações - um *framework* projetual - a partir de categorias conceituais oferecidas pela semiótica francesa. Levando em considerando lacunas metodológicas identificadas em certas etapas do processo do estúdio (em que foram verificados baixo rigor metodológico e alto caráter intuitivo), esta pesquisa de natureza aplicada buscou oferecer ferramentas específicas para o ambiente da empresa em questão, razão pela qual foi apresentada para validação aos seus gestores.

Para tanto, os esquemas visuais foram explorados e suas orientações esclarecidas. Foram justificadas as etapas reordenadas (segundo o modelo projetual de Archer), bem como os estágios nos quais foram feitas sugestões de interferências. A avaliação da proposta foi discutida através de entrevista aberta, com o intuito de registrar o parecer dos envolvidos na pesquisa, assim como o atendimento ou não das expectativas com relação aos benefícios pressupostos no novo ordenamento das atividades.

Nestes termos, destaca-se que a avaliação geral pelo diretor de projetos do estúdio quanto ao *framework* proposto foi positiva, sobretudo no tocante à identificação dos problemas no encadeamento das etapas projetuais. A ausência de rigor e científicidade em pontos específicos das atividades foi ponto reconhecido pelo profissional, que percebeu como relevante e oportuna a análise executada, bem como as respostas metodológicas propostas. O primeiro item apresentado foi o mapeamento do fluxo de trabalho atual do Balaclava, o que já trouxe uma visão renovada sobre a forma como eles atuam, verbalizado pelo entrevistado como “é massa ver uma visão de fora, como tu tens *insights* que eu não poderia ter por estar imerso no processo”. Desta feita, a dimensão descritiva do framework foi entendida

como extremamente vantajosa, permitindo ao próprio estúdio reconhecer vícios e virtudes em sua estruturação metodológica.

Já na dimensão prescritiva, também a reorganização das etapas foi bem recebida, pois a nova proposição estruturou de maneira mais enxuta e clara o processo projetual do estúdio, explicitando em que momentos do projeto é possível ter processos concomitantes e aqueles nos quais a hierarquia de etapas deve ser respeitada.

Aqui, cabe observar que duas proposições não foram bem recebidas. A primeira, em relação ao diagnóstico de projetos de *rebranding*. Ao explicar a ferramenta, o entrevistado achou interessante a proposta de organizar a análise por meio do eixo móvel e principalmente os conceitos de variantes e invariantes presentes nas marcas. Entretanto, julgou que a lógica empregada na ferramenta é mais interessante para o designer manter em mente, não sendo necessária formalizá-la como proposto, considerando que a análise poderia ser menos restrinida. Outra dificuldade foi relativa a delimitação do público-alvo. A proposição de segmentação conforme os preceitos do marketing já vinham sendo empregados e dessa forma, a qualificação de tal etapa reside na abordagem etnossemiótica. Sendo assim, foi necessário explorar alguns conceitos para que o entrevistado estivesse familiarizado com as categorias conceituais envolvidas, o que se provou improdutivo, gerando confusão e causando uma certa resistência.

Igualmente em relação à dimensão prescritiva, destaca-se a análise da concorrência. O entrevistado julgou estratégico o registro do mapa semiótico e concordou com os metatermos utilizados, tanto aqueles escolhidos como representativos para marcas em geral quanto para marcas de moda. Sublinha-se que a explicação de tal instrumento transcorreu com facilidade, sem necessitar recorrer à teoria e, a dinâmica entre a matriz e mapa semiótico rapidamente fez sentido para o entrevistado e se provou útil para o estúdio. O único questionamento que surgiu foi que tal ferramenta apenas analisa aquilo que as marcas promovem a seu respeito e não se dedica a entender como as marcas são percebidas pelo consumidor. Sendo assim, pode haver incoerências, como quando uma marca apresenta um discurso transgressor, mas na realidade não é percebida desta forma. Por isso foi sugerido que esta etapa pudesse ser complementada com pesquisas de mercado.

O *brainstorm* orientado também será incorporado à prática projetual do Balaclava e interessou por promover a reunião da equipe em um momento descontraído e criativo, na qual todos os participantes do projeto podem conjuntamente refletir sobre a questão proposta. Os pilares conceituais e sua lógica de seleção de termos teve um grande impacto, pois foi percebida como um forte “argumento de venda”. O entrevistado compreendeu que o fundamento retórico qualifica a seleção dos termos e possibilita uma justificativa mais contundente para o cliente.

Finalmente, foi destacada que a estrutura oferecida visa fornecer as bases para uma ação mais estratégica no produto final do cumprimento das etapas do *framework* que é o posicionamento da marca. Assim, cumpre ressaltar que, mesmo nem todas as ferramentas sendo percebidas como úteis para o ambiente do estúdio, a maior parte delas foi recebida como altamente aplicável e as melhorias contempladas no desenvolvimento do projeto foram analisadas como de grande valor.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Design do Vestuário e Moda da UDESC, sob a modalidade de mestrado profissional, a presente pesquisa procurou uma resposta científica para um contexto real de desenvolvimento projetual. Com o intuito de qualificar a construção de marcas de moda, com enfoque na definição de seu posicionamento, a pesquisa promoveu uma aproximação do campo teórico com o domínio prático. A partir da investigação empreendida junto ao estúdio Balaclava, e tomando por referência modelos metodológicos consagrados no campo do design, percebeu-se a possibilidade de aplicação de conhecimentos, técnicas e categorias científicas no contexto do *branding*.

Área em estruturação, e ao mesmo tempo de conexão entre diferentes campos do saber, o *branding* parece permeável a novas e distintas formas de reflexão sobre o papel das marcas no contemporâneo, o que implica também o aperfeiçoamento dos estudos sobre os percursos metodológicos de concepção, planejamento e execução das suas manifestações. Sem surpresa, o diagnóstico inicial que apontava uma demanda por processos mais estruturados e assertivos acabou confirmado no ambiente do objeto de estudo, tendo sido observado que na prática, ainda há espaço pra muita teoria.

O levantamento bibliográfico permitiu uma melhor compreensão sobre a transformação do estatuto das marcas ao longo do tempo. Destacou-se o deslocamento da marca como sinalização de origem ou mesmo como marcador de benefícios funcionais dos produtos para a promoção de valores intangíveis, comercializando estilos de vida, causas e outros ideais. Este aprofundamento permitiu vislumbrar uma dinâmica de consumo mais complexa que está atrelada a práticas identitárias, nas quais as marcas ganharam expressividade como um referencial ético, estético e moral a ser incorporado.

Mapear métodos de gestão de marca para além da aproximação semiótica permitiu reconhecer diferentes perspectivas e abordagens sobre o tema, bem como a familiarização com o fluxo de etapas entre as iniciativas projetuais, as ferramentas utilizadas e, de maneira geral, a estruturação dos processos de posicionamento das marcas. Buscou-se a recorrência de características ou estratégias que permeiam a prática projetual e que devessem ser preservadas na proposição deste estudo.

Tendo em vista o arcabouço teórico no qual a pesquisa se amparou, fez-se necessário retomar de maneira sintética os desdobramentos da semiótica francesa, o modelo do percurso gerativo de sentido e evidenciar a sua articulação com a moda. Refletiu-se sobre a moda como processo semiótico e sobre a ideia de produtos de moda enquanto manifestação discursiva. Tal argumentação enfatizou que, mesmo a renovação sendo um atributo intrínseco ao sistema da moda, no que tange a estratégia de *branding*, se faz necessário preservar certos traços semânticos que garantam a solidez da marca, o que significa tomar a problemática da construção de marcas de moda segundo esta tensão entre permanência e volatilidade, entre resistência e mudança.

Parte do referencial teórico foi dedicado a explorar os avanços já realizados por outros semióticistas no que tange à gestão de marca. Na esteira dos trabalhos de Floch (2014), Semprini (2006), Chevalier e Mazzalovo (2007), Marsciani (2012) e Deni (2009), foram exploradas aplicações da teoria semiótica no processo de *branding*, incorporando este conhecimento no objetivo central deste estudo, a formulação do *framework*. Quadrados semióticos, análises narrativas, ferramentas como o eixo-móvel e a abordagem etnossemiótica, todas essas estratégias somaram-se para o aprimoramento não só do processo projetual relatado pelo Balaclava, mas de uma superestrutura que orienta a construção de marcas, preservando assim o caráter de generalização do resultado obtido. Dessa forma, a comunidade acadêmica e os profissionais de moda, design e marketing podem fazer uso do *framework* proposto ou ainda de apenas partes dele, incorporando-o no seu próprio modelo de trabalho.

A dimensão descritiva do *framework* contribuiu para a própria formalização e esclarecimento de dinâmicas internas no estúdio, conforme ratificado na avaliação feita pelo gerente de projetos. Ao esquematizar as diferentes fases e etapas, bem como o fluxo de trabalho, foi possível compreender brechas e oportunidades de aprimoramento nos processos metodológicos destacando aqueles que se valeriam de uma abordagem mais estratégica para tomada de decisão. Também foi possível identificar as etapas que deveriam ter um encadeamento de realização mais rigoroso e aquelas que manteriam uma certa flexibilidade.

Na dimensão prescritiva, as diretrizes foram mais específicas e buscaram incorporar os achados do referencial teórico em etapas identificadas como menos estruturadas a fim de qualificá-las. O maior esforço neste sentido foi traduzir as

categorias e modelos semióticos em atividades e dinâmicas acessíveis para profissionais que não possuem tal conhecimento teórico. Neste sentido, a ferramenta proposta para análise de concorrência foi avaliada como objetiva e de fácil aplicação, e os recursos retóricos apresentados para estabelecimento dos pilares conceituais também tiveram uma boa aceitação. Em certa medida, os resultados referentes a esta etapa em especial consistiram no produto mais promissor da presente pesquisa, dada a possibilidade de ultrapassar o problema do hermetismo do modelo de relações do quadrado, operacionalizável por meio dos metatermos propostos. Seja no ambiente da moda ou em outro segmento de desenvolvimento de projetos de *branding*, é possível que o mesmo sistema seja aplicado com bons resultados conceituais e ganhos metodológicos.

Contudo, a proposição para a etapa de público-alvo que incorpora a etnossemiótica e que permite à equipe produzir suas próprias estratégias para compreensão da segmentação realizada gerou questionamentos e não se estabeleceu como algo factível de ser incorporado na forma de trabalho do estúdio. Assim, considera-se que como outros modelos, categorias e ferramentas ligadas à investigação semiótica, a exploração etnossemiótica estaria melhor ajustada à dinâmica de uma consultoria sob a tutela de um semioticista, atuando conjuntamente com a equipe de projeto.

Ainda que os preceitos da corrente francesa tenham guiado a presente investigação, e tendo sido ensejado o maior grau de rigor possível em sua aplicação, é muito importante reconhecer como inevitável certo grau de comprometimento no uso dos conceitos sobre os processos de significação, justamente pela necessidade de simplificação para o âmbito da pesquisa aplicada. Entretanto, foi um aspecto que se admitiu de saída, dado que se estava buscando ampliar o acesso e aplicabilidade deste campo do conhecimento, no atendimento de uma demanda específica de mercado. Destaca-se que as ferramentas e atividades propostas que possuíam orientações mais objetivas tiveram maior aceitação, e aquelas que proporcionaram maior maleabilidade de aplicação foram percebidas como complexas.

Conforme demonstrado ao longo do capítulo 5, um olhar cuidadoso sobre a estrutura processual de um ambiente criativo pode não apenas evidenciar possíveis falhas de etapas com pouco ou nenhum caráter objetivo (baseadas inteiramente na experiência pessoal dos projetistas), mas igualmente dar a ver os problemas de articulação entre as etapas do projeto, o que permitiu, em certa medida, refletir sobre

a natureza semiótica (estrutural) do próprio fazer projetual. Em outras palavras, a partir do exame do encadeamento das fases de projeto, foi possível identificar o conjunto de relações subjacentes que fazem o projeto operar como uma cadeia de operações interconectadas, gerativa e produtora de sentido. E na passagem de um momento inicial de abstração e indefinição formal para um ponto de chegada de concretização de formas e materialização dos conceitos, o modelo do percurso gerativo proposto por Greimas mostrou sua aplicabilidade.

À respeito de pesquisas futuras acredita-se que seria possível a formalização de um número de ferramentas correspondentes a todas as fases e etapas do projeto disponibilizados por meio de uma plataforma digital, garantindo amplo acesso ao material. Entende-se que informatização do processo é um caminho a ser explorado, imaginando assim também beneficiar empresas que trabalham de maneira descentralizada (trabalho remoto, por exemplo). Interessa desenvolver as possibilidades da abordagem etnossemiótica para o desenvolvimento de projetos de marca; elementos de tradução intersemiótica para a criação das materializações dos conceitos nas peças; novos quadrados semióticos de acordo com segmentos específicos, entre outros aprofundamentos viáveis.

Por fim, é de suma importância observar que a investigação aqui apresentada não esgota as possibilidades de aproximação da semiótica com a prática projetual relativa ao *branding*. Tendo sido aventadas outras possibilidades já em curso, especialmente no tratamento das questões do design de interação, do design de moda e de artefatos domésticos (cf. DENI, 2009), entende-se que existem ainda inúmeros benefícios projetuais a alcançar pela exploração das categorias discursivas e, em especial, de um "olhar semiótico" sobre o projeto. No presente estudo, através da construção do *framework*, é oferecida uma abordagem exequível e, embora sintética, adaptável a outros contextos profissionais. Assim, espera-se que a iniciativa ora adotada se apresente como uma possível via de acesso ao construto teórico greimasiano, como algumas já existentes e tantas outras que estão por vir.

REFERÊNCIAS

ANGROSINO, Michael V. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Bookman, Artmed, 2009.

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____ **Marcas Brand Equity: gerenciando o valor da marca.** 8.ed. São Paulo: Elsevier: Negócio, 2005.

_____ ***On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas.*** Trad. Francisco de Araújo. Porto Alegre: Editora Bookman, 2015.

ARCHER, L. Bruce. **Systematic Method for Designers.** Brighton: University of Brighton, 1963 - 1964.

BARROS, Diana Luz Pessoa. **Teoria semiótica do texto.** 5. ed. Ed. Ática, 2011.

BRAUN, J. R. R., Lopes, D. A., Werner, L., Perassi, R., Gomez, L. S. R.. “**O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca**”. Arcos Design, Vol.8, No.1, 2015.

CASTILHO, Kathia; MARTINS, Marcelo M. **Discursos da moda: semiótica, design e corpo.** São Paulo: Anhembí, 2008.

CIACO, João B. S. **A inovação em discursos publicitários.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013.

CHEVALIER, Michel.; MAZZALOVO, Gerald. **Pró logo: marcas como fator de progresso.** São Paulo: Panda Books, 2007.

COSTA, Joan. **A imagem da marca: um fenômeno social.** São Paulo: Rosari, 2008.

FASCIONI, Ligia. **Quem a sua empresa pensa que é?**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

FIORIN, José Luiz. **Elementos de análise do discurso.** 15. ed. São Paulo: Contexto, 2014.

_____ **Semiótica e Comunicação.** Galaxia (São Paulo, Online), n.8, p. 13-30, 2004.

_____ **Semiótica e Retórica.** Gragoatá (Niterói, Online), n. 23, p. 9-26, 2. sem. 2007.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLOCH, Jean-Marie. **A contribuição da semiótica estrutural para o design de um hipermercado.** Galaxia (São Paulo, Online), n. 27, p. 21-47, jun. 2014.

_____ **Semiótica, marketing y comunicación:** Bajo los signos, las estrategias. Barcelona: Paidós, 1993.

_____ **Visual identities.** London; New York: Continuum, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREIMAS, Algirdas Julien; COURTÉS, Joseph. **Dicionário de semiótica.** São Paulo: Contexto, 2008.

HEILBRUNN, Benoît. **A logomarca.** São Leopoldo: Unisinos, 2002.

INTERBRAND. **Glossário de marcas: inglês - português.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **Metodologia.** Disponível em: ><http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/methodology/>>. Acesso em 17 abr. 2018.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas.** São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo.** São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap: o abismo da marca : como construir a ponte entre a estratégia e o design.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

NICKEL, Elton Moura et al. Modelo multicritério para referência na fase de Projeto informacional do Processo de Desenvolvimento de Produtos. **Gestão e Produção.** V. 17, N. 4, 2010.

NOTH, Winfried. **A semiótica no século XX.** São Paulo: ANNABLUME, 1999.

OLIVEIRA, Ana Cláudia. **Por uma semiótica da moda.** In: CASTILHO, Kathia; GALVÃO, Diana. (orgs.) **A moda do corpo e o corpo da moda.** São Paulo: Esfera, 2002. p. 126-134.

OLIVEIRA, Sandra R. Ramalho. **Imagem também se lê.** São Paulo: Rosari, 2005.

OLIVEIRA, Sandra R. Ramalho. **Moda também é texto.** São Paulo: Rosari, 2007.

PISTORI, Maria Helena Cruz. **Persuasão e eficácia discursiva no direito:** modos de ser, modos de dizer. Tese (Doutorado em Filologia e Língua Portuguesa) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

POPE, William A. **Overview:** L. Bruce Archer "Systematic Method for Designers." Ashtabula: Ken State University, 1972.

POPPER, Karl R. **The Myth of the Framework: In Defence of Science and Rationality.** Routledge: London. 1994.

ROZENFELD, Henrique *et al.* **Gestão de desenvolvimento de produtos:** uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUBENSTEIN-MONTANO, Bonnie *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**, V. 31 N.1 , 2001.

R. R., Lopes, D. A., Werner, L., Perassi, R., Gomez, L. S. R.. **"O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca".** Arcos Design, Vol.8, N.1, 2015.

SANTAELLA, Lucia. **O que é semiótica?** 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 2005.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea.** São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SILVA, Pedro Kirsten de Almeida e; FEIJÓ, Valéria Casaroto; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; **"A metodologia TXM Branding no contexto de construção e gerenciamento de marcas na atualidade"**, p. 153-166 . In: Anais do GAMPI Plural 2015 [=Blucher Design Proceedings, v.2, n.4]. São Paulo: Blucher, 2016.

SCOZ, Murilo. **Mídias alternativas no caminho do sujeito:** Uma abordagem semiótica. Tese (Doutorado em Design) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SHEHABUDDIN, Noordin *et al.* **Management Representations and Approaches:** exploring issues surrounding frameworks. BAM. Edimburgo.2000.

Disponível em:

https://static1.squarespace.com/static/580a088fff7c50685dae805e/t/5a4aa1dce2c483236c14ae4e/1514840541842/BAM_202000_%28ns%2Cdrp%2Crp%2Ckwp%29%5B1%5D.pdf. Acesso em 6 jun 2019.

STODIECK, Walter Flores. **Brand DNA Toolkit: Aplicação do Design em uma Metodologia de Branding.** Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica.) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2014.

SVENDSEN, Lars. **Moda: uma filosofia.** Rio de Janeiro: J. Zahar, 2010.

WONG,Kuan; ASPNWALL, Elaine. Knowledge Management Implementation Frameworks: A Review. **Knowledge and Process Management.** V. 11, N. 2, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Transcrição entrevista com liderança do estúdio Balaclava.

Vocês estão trabalhando a distância?

Sim, tá. Faz uns dois anos que estamos gradualmente trabalhando assim e agora se formalizou total.

Mas tinha mais gente trabalhando no escritório quando eu estive aqui.

Sim, tinha. Nós fazíamos o expediente mais certinho, aí fomos evoluindo para modelo de missão. Não importa a hora que tu trabalha, importa quais são as entregas. Óbvio que tem coisa que a gente precisa estar cumprindo o horário comercial, mas temos trablahando mais por missão do que por expediente.

Como sócios continua tu e a (omitido)?

Sim

Bom (omitido), diferente daquela nossa conversa inicial, essa entrevista é focada em entender os processos de branding que vocês estão empregando atualmente. Então para começar tu poderias me explicar como é o fluxo de trabalho voltado para este tipo de projeto?

Geralmente acontece o seguinte, um cliente nos procura, manda um e-mail. Muito dos nossos projetos acontecem por indicação, então as pessoas já se aproximam mais diretamente. Nesse momento a (omitido) e eu entendemos a necessidade da empresa, nós temos um questionário base, mas a gente já mais ou menos sabe o que perguntar porque já foi desenvolvendo este sistema durante os anos, é basicamente uma fase de diagnóstico. Muitas vezes, o cara chega para gente e diz que precisa de uma estampa, e a gente diz: olha, na verdade você não precisa de uma estampa... tua marca está com um nome ruim, está mal posicionada e tal... então também tem esse lance de nos procurarem por uma coisa e a gente acabar vendendo outro serviço, mas de qualquer maneira este é o primeiro estágio, é o momento de entender. Fazer uma entrevista com essa pessoa, pegar todo o material e depois desse diagnóstico, a (omitido) e eu a gente faz...como eu posso explicar... um debug, pegar tudo que nós aprendemos da empresa e colocar em um planejamento estratégico, mas também um planejamento de marketing, não necessariamente um planejamento marketing complexo, mas um que abrace o designer, do porque vai mudar a marca, porque está indo para esse lado. Eu acredito muito no design como plataforma, então quando tem um bom design feito, muitas vezes você não precisa de publicidade. Porque sua marca já está

posicionada quando entra no mercado. Então você potencializa, sem precisar fazer peças paliativas. Eu sempre brinco que nós trabalhamos muito com “pré” e a publicidade muito com “pós”. Então alguém cria o produto, a publicidade vai lá e tenta vender. Se a gente consegue fazer um “pré” muito bem feito talvez a publicidade não precisa entrar de uma maneira antiquada, pode entrar com uma ação de marketing.

Porque eu estou falando isso, porque geralmente essa é a hora que a gente senta e planeja tudo para passar para os designers. Eu a (omitido) como gestores, como “médicos” que fazemos esse diagnóstico, tentamos apontar soluções da maneira Balaclava de resolver. Uma coisa que sempre brigamos aqui dentro: que nossos projetos sejam inclusivos, que levem em conta diferentes pessoas, não vamos ter projetos com uma pessoa única, aquela pessoa padrão que representa a marca toda... tentamos levar todos esses valores para aquilo que temos como escopo de trabalho e que achamos Balaclava. Temos muito a maneira Balaclava de resolver o problemas e isso está muito comigo e com ela. A partir do momento que a gente faz esse diagnóstico e pré-planejamento, a gente faz uma reunião com equipe e passa as demandas, aí eles concordam ou discordam, adicionam coisas. Aí começamos o brainstorming, vamos para lá ou para cá... Depois fazemos uma pesquisa de referências. Geralmente essa pesquisa de referências se trata mais da parte de marketing, como é a postura de branding dessa marca. Como ela se porta no mercado... por exemplo, como a Doritos está se comportando hoje no mercado? Eles querem ser descolados, eles querem... e aí perguntamos, essa é uma postura de branding que você quer para a sua empresa? e a outra pesquisa tem a ver com a parte gráfica. Vamos para qual caminho? um negócio retrô vintage? um negócio futurista? Essas duas pesquisas de referências são validadas, o cliente aponta o que gosta e a partir disso começa a parte de criação. Na parte de criação, a gente apresenta dois caminhos, sempre temos um favorito, mas também sempre temos um plano b, às vezes um c. Mas buscamos priorizar uma ideia, e depois segue para a parte de ajustes. Anda em paralelo a parte gráfica com a de planejamento. Apresentamos a solução gráfica, mas eu acredito em sistema de identidade visual. Como eu estava te falando, se conseguimos ter um “pré” muito bem feito, eu consigo prever publicidade para um, dois, três anos às vezes. Então tentamos fazer a identidade visual mais planejamento e tenta fazer esse branding 360º. Como todo mundo sabe, a representação gráfica é apenas um aspecto da marca. Então o que tentamos prever? desde como a pessoa vai escrever nas redes sociais até o tipo de layout para aviso, qual o tom de voz... tudo isso faz parte da nossa entrega em relação a branding.

Ok, entendi. Eu vou voltar nos processos, o que contempla o questionário que tu mencionou na etapa inicial de diagnóstico?

Qual é a marca, qual o mercado dele, o que ele tem como referência, onde ele pretende chegar, porque ele tem essa dor... Geralmente as pessoas nos procuram porque alguma coisa está doendo. Alguma coisa ela não está satisfeita. Vou dar um exemplo de um cara que a gente está trabalhando. O cara tem um marca e ele não gosta do nome porque lembra margarina. E ele disse: olha, eu não sei como resolver esse problema. Ele sabe o que ele quer, só que ele não sabe como resolver. Essa é uma situação. Muitas vezes o que acontece é o contrário, as pessoas não sabem o que querem e procuram a gente para: olha, que vocês acham disso? Basicamente temos os dois cenários, pessoas que sabem o que querem e outras que precisam de ajuda para moldar o seu negócio. Nesse sentido, a maneira como a gente tenta

entender as pessoas acaba sendo mais do que design, porque você acaba influenciando até nas decisões estratégicas da empresa. Tem um restaurante que nos procurou. Eles queriam fazer um restaurante português que não fosse clichê, nisso aí já existem várias decisões implícitas tomadas. Então ele não vai usar azul, não vai usar azulejo hidráulico porque é o que se espera... não vai falar do Joaquim com bigode porque é clichê. Então todas essas decisões não fazem parte só do branding, mas do negócio. Eu vejo que tem esses dois casos. A pessoa que consegue responder tudo, o que você faz, como você faz, onde você quer chegar, quais são seus valores, porque está querendo passar por um processo de branding... e tem muita coisa que as pessoas não tem a resposta, então tem muito disso da gente fazer uma leitura da coisa e sugerir novos espaços, novas oportunidades. Exemplo, um amigo vai abrir uma empresa de sungas, ele joga futvôlei e diagnosticou que não tem coisas legais no mercado. Ao mesmo tempo, tem várias marcas de sungas posicionadas para o mercado... não sei se posso chamar de LGBTQI+ que vão com essa pegada de sunga mais cavada, neon... que não é tanto cara que usa e não tem a ver se ele é gay ou não, mas a gente diagnosticou que se o cara faz sunga, porque ele vai deixar esse mercado de lado? Agrega para a tua marca. Não precisa ser teu mercado Ah, mas tu pode ter na tua marca e qual é o problema de ter lá já que tu tem uma produção azeitada? até nesse tipo de coisa, para abrir mercados e achar novas oportunidades, eu acredito que o processo de branding e de questionamento e de sugestão por parte do estúdio é importante, sabe?

Sim, mas ainda sobre o questionário, vocês enviam por e-mail ou é uma reunião presencial?

Geralmente é uma reunião presencial, se não for possível, uma call. Mas algo que eu aprendi, e que não gosto de fazer é um negócio meio Marilia Gabriela sabe? no estilo bate bola. As pessoas ficam meio travadas, então a gente procura fazer de uma maneira mais informal.

Entendi, então é um papo. Pergunto para saber se vocês usam alguma dinâmica projetiva, ou algo nesse sentido.

O que aconteceu com Balaclava é que a gente é uma colagem de várias coisas, como um pastiche. Eu aprendi muita coisa na faculdade, quando começou nós éramos em quatro designers. Cada um tinha vindo de um lugar, da UDESC, da UFSC, então a gente reuniu um monte de coisa que a gente achava interessante e foi vendendo o que valia a pena. Tem muita metodologia que a gente aprendeu que chegava num momento que assim, o cara ensina lá que você tem que falar com o RH da empresa, só que tem empresa que é o filho e a filha ou o pai e a mãe e tipo assim, um negócio super pequeno, então a metodologia é interessante? Com certeza, ela faz muito sentido, mas muitas vezes não se aplica para o mercado que a gente está trabalhando. Então, acho Rodolfo Fuentes sensacional, pago um pau fudido para ele como designer e projetista, mas ao mesmo tempo tem muita coisa que eu não consigo aplicar para o tamanho dos negócios que eu estou fazendo. O que aconteceu foi que a gente desenvolveu um método Balaclava, e esse método é mega flexível. Tanto que hoje a gente tem no portfólio coisas como um evento, até um muro, até uma collab com o Mano Brown e o Criolo, até uma coleção de moda, até o restaurante português. O que nos interessa é resolver os problemas como designers. Esse método eu posso dizer que é uma coisa que está implícita, muitas vezes até empírico. A (omitido) só me olha e eu já entendi o que ela quer

falar...Inclusive isso não necessariamente é bom, porque apesar da gente ter tudo registrado nos manuais e tudo mais... eu chamo isso de síndrome de taxista. O taxista está tão exposto ao trânsito que ele já não sente mais os perigos que a gente que anda de carro de vez em quando sente. Então ele passa rapidão, ele corta pela frente, ele não tá nem aí, porque ele não vê mais tanto perigo quanto a gente vê.Então muito do Balaclava tem a ver com isso, faz tanto tempo que a gente já pensa desse jeito que é natural que agente aja dessa maneira. Agora a gente foi para South by Southwest.

Sim, eu estava acompanhando pelo insta.

Foi muito legal, e a gente ficou trabalhando dentro do Dropbox. Cara, tem coisa que a gente já fala aqui faz sete anos e a gente precisou ir para lá, para presidente de instituição olhar e falar que estamos certos, sabe? Coisas que para a gente são muito básicas, no sentido da nossa geração, não sei se estou falando por ti, mas acho que tu vê dessa maneira também, de humanizar processos, se tu não tem trabalho, porque tu vai ficar prendendo o cara no emprego só para cumprir horário? tem muita coisa de criação a gente trata de uma maneira que assim, tem vezes que tu brigou com a tua mãe, com teu irmão, com namorado, com a namorada, tu tá de pá virada. Tu não vai conseguir trabalhar naquele, e no outro dia tu faz todas as missões e tá tudo certo. E aí eu me indispu^s contigo para que tu trabalhasse as mesmas horas, sendo que talvez eu pudesse ter dito: beleza, faz no teu tempo. E a gente pudesse ter o mesmo resultado. Então tem muito dessa...dessa desconstrução eu acho...

Flexibilização talvez?

Exato, isso para a gente é muito importante. E quando a gente conversou da outra vez, nós estávamos muito no lance da moda, moda, moda... e hoje em dia a gente começou a se tocar, de uns seis meses para cá, que a gente é muito flexível. A gente consegue atuar em diversas maneiras e entregar resultados muito interessantes, whatever o caminho que a gente escolher, desde uma semana Balaclava até um tênis com a Ous. É possível, sabe? até esse lance da gente ter ido para SXSW foi uma coisa que eu nunca fiz na vida. A gente nunca trabalhou desse jeito.

Como criador de conteúdo tu quer dizer?

Exatamente, já é uma outra função. E o que interessava para a Bud? O olhar Balaclava para a coisa. Eu percebo que cada vez as pessoas estão atentas e nos procuram para isso.

É, é que como estúdio vocês tem uma identidade muito forte.

Sim, eu sempre brinco, é difícil um escritório de engenharia chamar a gente. É muito mais uma empresa que trabalha com cultura, com uma outra coisa, do que uma empresa mais cartesiana. Eu vejo que o mundo está caminhando para esse lado, hoje você ter um bom design é obrigação. Você não consegue ter uma boa empresa se você não tiver um bom design. Muita gente ainda não percebeu isso no Brasil. Ainda fazem umas cagadas gigantes, mas fora, cara não tenho coomo você virar no mercado se você não tiver uma boa postura de branding. E não só isso, eu vejo que o branding hoje se desdobra principalmente no marketing. Por exemplo, como que uma empresa contrata um cara que tem 47.000 tweets racistas, saca? Percebe, não sei se você concorda ou não, mas tem a ver com falta de planejamento. Exemplo

clássico também, como que a Skol faz uma campanha que diz “deixa o não em casa”.

É hoje em dia não tem mais espaço para isso.

Tipo cara, o que vocês estão pensando? Pelo amor de Deus... com certeza alguma mulher deve ter levantado uma bandeira ao longo do processo e algum babaca foi lá bancou a campanha e deu no que deu. Cada vez menos essas coisas vão passar. Isso entra na questão de valores, de como a sua marca se porta. Cada vez mais eu acredito nessa humanização do processo e nessa postura... não sei se posso dizer social, mas engajada. Não necessariamente militante, mas engajada.

Sim, faz todo sentido. Mas voltando, como cada um está em um lugar e tu e a (omitido) são os responsáveis por essa fase inicial, que é justamente onde eu estou interessada, aí vocês fazem uma reunião presencial normalmente com quem da empresa?

Geralmente é com o dono da empresa ou com quem cuida da comunicação, que é a pessoa que no final das contas vai acabar operando a parte de comunicação da empresa.

Tá, e esse questionário é feito por meio de um bate papo que vocês vão tentando mapear, certo? Seguindo no processo, tu mencionaste o estabelecimento de personas, é em que etapa?

A gente faz o diagnóstico, depois a gente pesquisa as referências. Traz as referências para as pessoas e elas aprovam. A nossa segunda entrega...

Desculpa, mas referências do que exatamente?

Referências de marketing e de identidade visual.

Dentro daquele segmento já?

Sim, como eu já fiz teu diagnóstico, eu sei que tu trabalhas com moda e é naipe feminino e teu público alvo é lá o alto vale do itajaí. Já reduzimos o escopo. Aí eu vou fazer um mapeamento, dentro desse segmento que estás trabalhando temos a Rola Moça, a Brix, etc. Aí eu pergunto, o que você quer ser? Você quer ser uma Colcci? Uma Shutz? Beleza, aí a gente mapeia as marcas que você almeja ser. Que você quer chegar perto. A gente traz essas referências de marketing, aprova com eles e também traz referências gráficas do segmento. Exemplo, se pegarmos o mercado de luxo, as marcas são basicamente tipográficas. Tipografias altas, refinadas, super finas para dar um ar de caro. Se você pesquisar vai ver que o padrão é esse aí. Se a gente está posicionando dessa maneira a gente pergunta para o cara, é isso que tu quer ou quer romper isso? Quais são as possibilidades que a gente tem? Aí a pessoa vai dizer, gosto mais disso aqui, estava em mente com um negócio mais classudo, mais assim mais assado. A segunda entrega já um diagnóstico mais completo. Já vou falar para o cara a missão, visão, valores ou agora que se está usando um outro termo, propósito, massivo e transformador.

Desculpa, desconheço... propósito...

É PMT, propósito, massivo e transformador. É o que o Google está usando, é mais abrangente...

E vocês estão empregando isso?

A gente tem usado isso... por exemplo o TED, Ideas Worth Spreading, é um negócio muito aberto, ideias que valem a pena ser espalhadas, então a gente tem trabalhado com conceitos mais abertos, para não ficar “queremos ser a melhor empresa de moda de Joinville”, temos tentado trabalhar mais com essa humanização para que a empresa tenha o lance do propósito. Dentro disso vamos apresentar slogan, tagline, vídeo conceito, tipografia acompanhantes, paleta de cor...

Isso na segunda entrega?

Já na segunda entrega, constrói tudo isso e apresenta dois esboços do que a gente pretende fazer com a marca. Na terceira entrega já é marca que o cara escolheu e o desdobramentos. Deixa eu ver se eu tenho aqui alguma coisa para te mostrar...(mexendo no computador, abriu apresentação) Por exemplo, aqui nesse restaurante a gente começou fazendo o naming, uma apresentação super simples, explicando porque Santa Maria Maior, porque Constança, Alfama... aí do Almada, surgiu o Alma Nova. Um negócio super simples e foi evoluindo para sugestão de naming.

Vocês mostraram todas essas e eles foram selecionando?

Isso, em quatro encontros a gente tinha um nome.

E quanto tempo duram os projetos?

Os de identidade visual duram de dois a três meses. É um bom tempo de trabalho. Óbvio que se tiver mais é melhor, mas três meses é um tempo ideal.

Qual a média de contato com o cliente nesse período?

Durante o processo de três meses falamos com o cliente toda a semana.

Mas de entrega?

Varia muito do projeto, e se acertamos de primeira. Aqui no caso foi uma evolução, geralmente é isso que acontece com os trabalhos. Eu chamo de trabalhar por aproximação, tu vai indo, vai chegando perto... aí tu vê afinidade e é aqui, a partir disso constrói. Foi o caso aqui, começamos lá com vários que não tinham nada a ver, só os nomes, aí fomos evoluindo e chegamos no nome final. A partir desse momento já tínhamos que tomar outra decisão, alma nova junto ou separado? E começamos a separar referências visuais. De como o local deveria aparecer, qual era a vibe que nos remetia. Aí fizemos uma outra pesquisa para falar sobre... deixa eu ver aqui (abriu outra apresentação) Aqui já apresentamos o conceito, o posicionamento, os pilares...

Posso dar uma olhadinha?

Sim, aqui o que eu ia te mostrar é que apresentamos dois caminhos, mas aqui só tem um, esse que foi aprovado. Deixa eu ver se acho a outra aqui (mexendo no computador) mas basicamente foi isso.

(Entrevistadora olha o material) eu tenho uma dúvida, vocês fazem o planejamento estratégico e dentro está a apresentação de personas, como isso é feito?

Sim, conforme for o trabalho e o projeto a gente vai utilizando ferramentas diferentes. As vezes é melhor você não ter persona e trabalhar com geração, ou

arquétipos. Teve um projeto que a gente utilizou arquétipos porque queríamos ter um público mais abrangente que fosse uma abordagem mais generalista e menos exclusiva. (Entrevistado abre apresentação) Aqui vai dar para ver bem o processo todo. O cliente aqui já chegou com um nome, aqui definiu o que é Muganga.

Ah, o cliente já veio com essa parte “o que é Muganga”?

Veio, mas assim, bem mal construído...

Desculpa, mas vou ter que te interromper e aproveitar para fazer essa pergunta aqui. Como normalmente as marcas chegam? com brandbook? com a missão já definida? Alguma descrição?

Geralmente elas chegam com alguma coisa, mas nem tudo completo. Mas estruturado...

Brandbook não?

Raramente, e quando chega não necessariamente é bom. Às vezes soluciona a parte visual da marca, mas não a conceitual. O cara tem lá a tipografia, as cores, a marca, mas não tem o porque.

Então a preocupação de vocês está em construir este propósito, massivo e transformador?

Sim, o conceito. Sem conceito a Balaclava não trabalha. Só para te mostrar aqui (entrevistado mostra apresentação no computador), a gente pegou o Romino, que é o cliente, e perguntou o que tu quer e porque tu quer? A gente começou... a gente acha que teus pilares conceituais são esses.

Pilares conceituais vocês sempre trabalham? Vi que tinha na outra apresentação também.

Sim, a gente sempre trabalha.

São sempre com palavras-chave?

Sempre.

E como vocês fazem para estabelecer esses pilares? usam alguma ferramenta? É pela repetição de palavras?

Geralmente fazemos a partir da entrevista, pontos fortes e fracos da marca.

Pontos fortes no sentido o que eles querem estabelecer, o que já possivelmente tem ou por diferenciação? de algo que seria estratégico para a marca? ou também por aproximação...

Geralmente é por aproximação, mas o que eu vejo é um modelo híbrido. Exemplo, eu te conheço muito pouco, mas dá para ver que tu é uma pessoa muito detalhista. Sendo você detalhista e dona de um negócio, dependendo do seu negócio detalhismo é uma coisa legal para caralho, digamos que você seja ourives. Eu acredito muito em humanização das marcas, então muito do que acontece com os pilares tem a ver com os donos. És uma pessoa assim, vamos ressaltar isso também? Eu acredito muito em marcas como representação exterior dos próprios donos. Tem a parte de diferencial de mercado, exemplo: Balaclava diagnosticou que quando a gente entrou no mercado o diferencial seria entregar no prazo, porque ninguém entregava no prazo. Se a gente fizer isso e ter uma identidade forte...

Mas percebe, vou só fazer uma provocação, digamos que pontualidade ou planejamento seja o termo, mas tu não colocou lá nos pilares conceituais da Balaclava planejamento né?

Coloquei, a gente é muito mais certinho do que as pessoas acham que a gente é.

Não por isso...

O que eu quero dizer com isso é que sem planejamento eu a (omitido) a gente não existe. Hoje a gente está com 17 projetos em paralelo. Eu tenho pauta até o final do mês, o que tem de feriado, o que tem que ser feito, o que eu preciso resolver, quais são as urgências.

Eu entendo, mas o que me parece pelo slide anterior, que na decisão desses pilares haveriam algumas tensões a escolha de palavras. Por exemplo, esporte e empatia, são palavras que normalmente não andam juntas, então existe uma certa tensão aí, me pareceu que caia na diferenciação.

Eu vejo de outra maneira, como coisas complementares. O que ele quer representar na Muganga? é o esporte de final de semana, não o profissional. É o do cara que joga uma pelada ali na rua e aí a empatia tem tudo a ver. Não tem pelada se não tiver camaradagem. Precisa ser uma marca empática no sentido de ela ser inclusiva, de ela ser legal, sangue bom, porque isso vai remeter a outra coisa, brasiliade. E brasiliade é uma coisa muito subjetiva, pode ser o jeito brasileiro de resolver as coisas ou tem gente que vê brasiliade e vê um padrão de bananinhas, um cocar... não necessariamente é isso que a gente quer passar. Os pilares conceituais são coisas imprescindíveis para os donos da marca e para a marca em si. Já viu aquelas marcas de caça e pesca? são de alta qualidade, mas extremamente frias. Um produto que tu compra com uma puta lona foda, mas cara, tu não tem uma relação com a marca. Eu sempre brinco que o jeito que a gente faz as coisas é uma feijoada russa, no sentido de juntar coisas que parecem que não tem a ver, mas no final o recorte faz sentido.

Sim, eu vejo, só estou interessada em como estabelecem...

Entendo, parece uma dicotomia né?

Até acho que é justamente isso que faz ficar singular, porque se não houver tensão entre as palavras...

Exato.

Mas são sempre seis? tem um número?

Não, depende muito do que a gente acha que é imprescindível para a marca. Geralmente é de seis a oito. Então só pra ti ver (entrevistado mostra apresentação), em uma mini leitura da Muganga, quais são os pilares, e aí apresentamos o caminho 1 “a primeira proposta de caminho para identidade visual tem características modernistas e minimalistas, ela busca representar os valores e pilares conceituais da marca através de um símbolo, um logotipo sólido e geometrizado. Essas assinaturas e grafismos dão credibilidade a Muganga, tornando a uma marca que transparece as boas qualidades dos seus produtos sem perder a irreverência e brasiliade inerentes a ela. Levando em conta que a Muganga também atua em outros nichos da moda esportiva, além do universo de futevôlei, essa proposta procura não utilizar elementos exclusivos unicamente ao público que pratica futevôlei, mas sim elementos que evoquem a sensação de dinamismo no esporte e

simultaneamente possam ser utilizados para assinar e dar suporte estrutural as peças da Muganga.” E o que a gente fez? colocou várias referências. A Nike funciona desse jeito, a Adidas é assim.

Eu vou voltar na slide que tu mostrou, esse aqui já um painel do que é a marca?

Sim, um painel semântico.

É relacionado com os pilares conceituais que vocês estabelecerem? do que que compõem a marca?

Exato. Qual que é a parada, as pessoas não conseguem entender sem visualizar.

Ok

(continuando na apresentação) Então vem o primeiro caminho, justifica o porquê disso, logotipo mais o símbolo e como funcionaria a comunicação e identidade, como usaríamos as fotos, então ó “para esse caminho vemos aplicações modernas dos elementos da marca, buscando ousadia e frescor em sua comunicação com seus grafismos e fotografias essa proposta busca equilibrar os aspectos qualitativos de alta performance com os emotivos de companheirismo, empatia e brasilidade da marca.” (entrevistado lê outro bloco de texto da apresentação que esta mostrando) “Assim como algumas marcas internacionais, a Muganga deve se comunicar diretamente com seu público alvo. Para isso, seu universo de marca deve transparecer brasilidade para o seu público que é diversificado, sem abrir mão de uma linguagem que passe credibilidade e gere desejo pelo produto de alta qualidade que a Muganga oferece aos seus clientes.” e aí a gente trouxe exemplos de comunicação. “A segunda proposta é mais leve e amigável. Busca através de formas familiares ao seu público evocar uma atmosfera brasileira e alegre através de um símbolo pictórico, que representa o corpo humano. Essa proposta busca relação direta com o futevôlei, uma identidade orgânica e viva.’ Aí as referências já são outras ó, a marca do Shaquille O’Neal, Kappa, Jordan. Então por exemplo, como a gente faria isso mais uma tipografia porque precisa assinar de qualquer jeito. “ A segunda proposta de logotipo apresentam leves e mais literais, os símbolos exemplificam a representação de um atleta praticando esporte ao qual a marca está relacionada. Essa abordagem é mais intuitiva, mas que passa menos credibilidade. Para o logotipo vemos a referência de tipografias manuais ou de movimento de (inaudível) evocado através de curvas fluidas.” Aí como ela poderia se comunicar? aí já é uma outra comunicação “Para esta identidade tem uma presença forte do uso de fotografias.” tem fotografia nos dois, mas são usadas de forma diferente. “tanto nas cores como nas aplicações ela representa leveza e fluidez, isso também pode ser atingida através do uso de grafismos desdobradas da assinatura da marca e fotografias de cenas familiares a quem joga futevôlei ambientadas na praia. Pode passar a impressão de um produto para alta performance no esporte, mas feito para pessoas comuns que são adeptos ao futevôlei.” A partir disso ele escolheu que ele queria o caminho 1, a gente fez a primeira apresentação. Aqui ó, posicionamento “Seja bem vindo ao universo Muganga, (inaudivel) que mexe não só com o corpo, mas também com a cabeça.” Já começa a ter um tom de voz, mostra os pilares conceituais, já está trabalhando com as linhas, já está trabalhando com a foto...Apresenta a marca, os desdobramentos dela e o porquê do símbolo “A partir do Muganga temos um símbolo reduzido, apresentando a letra inicial o M com as

hastes laterais reduzidas e tal..." construímos um alfabeto e explicamos porque é assim, porque fica de tal jeito. Nós queríamos ter uma marca mutante, que se adaptasse. Aí olha como a gente solucionou, assim funcionou a tipografia, a paleta de cor, os estilos de grafismos. Apresentamos também um vídeo (entrevistado mostra o vídeo). O cliente falou: cara, gostei muito só não curti as cores, vamos mudar. Aí a gente começou a fazer a revisão, essas por exemplo são as outras opções que começamos a fazer, a partir do momento que ele aprovou partimos para a versão final.

Entendi, mas o cara só falou, não gostei da cores, sem muita justificativa?

É, ele achou que estava muito duro, queria uma coisa mais Miami, que misturasse mais rosa. Aí fizemos algumas propostas e já chegamos nesse esquema de cor aqui, que já é a apresentação da entrega final. A marca, palavras-chave, pilares conceituais, visão, missão e valores, posicionamento...

O que difere palavras-chave de pilares conceituais?

Palavras-chave é um conceito maior. São coisas que não necessariamente representam conceitos, tipo "churrasco", mas o que ele quer passar com churrasco? confraternização. São palavras tipo verão, sol, refresco, diversão... não necessariamente tem um puta conceito por trás.

E isso aqui surgiu na conversa com o cliente?

Sim, na conversa. E os pilares conceituais estarão presentes em todas as coisas que a marca faz. Aqui (nas palavras-chave) é um universo de marca. A partir disso aqui vem a visão...

Aqui vocês não estão trabalhando com aquela questão do "propósito, massivo transformador"?

Não, aqui o cliente quis resolver dessa maneira. Esse negócio do propósito, massivo, transformador" é uma coisa muito recente no mercado, não é toda empresa que quer trabalhar dessa forma.

Mas vocês oferecem a possibilidade ou estabelecem como vão trabalhar?

Estabelecemos de acordo com o perfil da empresa, no caso dele há uma visão mais ortogonal do negócio. O propósito, massivo e transformador funciona mais para empresas como o Google, como a Balaclava, mais conceituais que tem viés ideológico. Ele (cliente) é uma marca, ele não tem um cunho social muito grande, então o propósito dele é outro. Nesse caso, a melhor maneira de resolver foi missão e visão. A partir disso tem o posicionamento, a linguagem, público-alvo, as pessoas...

E a criação dessas personas, como que foi feito?

A gente traçou perfis que a gente acha que serão os principais perfis de clientes da marca. Criamos personagens, o mais próximo da realidade possível.

Isso foi feito com entrevistas com potenciais clientes ou vocês traçaram os perfis a partir de conhecimento próprio?

As duas coisas, fizemos um questionário com potenciais clientes através dos amigos do Romino e também adicionamos perfis que a gente achava que estava faltando. No começo a "dor" trazida por ele foram quatro homens. A gente falou: cara isso não

é verdade. Porque tem muito cara que a gente conhece que não compra as próprias roupas. Na verdade tem outras pessoas, mulheres, por exemplo, que são mais velhas e acabam comprando roupas para os seus maridos e elas também são nosso público-alvo. Começamos a complementar, o nosso grande lance foi, dentro dos quatro perfis que ele iniciou a gente complementou. Tem um cara mais jovem que é estudante, o outro já tá mais estabelecido, o outro cara já mais velho tem dinheiro...e a gente tem uma preocupação bem grande, você pode ver, 50% de pessoas brancas e 50% de pessoas pretas, porque é o que acontece no mundo. No país hoje em dia temos 55% da população que é negra ou parda. A gente sempre tenta trazer isso para a realidade dos projetos, sempre vai estar dividido. Inclusive essa semana outro cliente nos mandou um perfil lá que era só a Giovana Ewbank, só que a mulher brasileira não se define somente por ela. Nesse caso (da Muganga), foi através das pesquisas que eles levantaram e a gente complementou.

Só para esclarecer, esse mapeamento de personas, ele já tinha ou vocês provocaram ele a fazer?

Não, ele não tinha. A gente que provocou ele a fazer.

E vocês que conduziram as entrevistas? fizeram questionários?

A gente fez os questionários pelo google form.

E em média, quantas pessoas responderam?

Acho que foi entre 50 ou 60 pessoas que responderam para a gente tentar estabelecer esses perfis. Foi desde o cara mais novo até o mais velho.

E como foi feita a análise desses questionários?

A gente tabulou porque eram pesquisas bem objetivas. se ele comprava sunga, qual a faixa etária... cruzou os dados e fez a análise. Só que bem simples, não é nada muito complexo. Até porque a gente não é uma empresa de pesquisa e não tem uma metodologia super mega desenvolvida, mas o que aprendemos é que para começar essa pesquisa está de bom tamanho. Esse é um primeiro norte, isso aqui normalmente é atualizado no final do primeiro ano ou do segundo ano. Porque ele está começando do zero. A partir do momento que ele tem um site, ele começa a ter um perfil de consumidor. Ele começa a ter venda e pode refinar este público-alvo.

Depois de estabelecida essa etapa, como vocês passam para o designer desenvolver a identidade visual? tem uma reunião? vocês escrevem? existe alguma formalização?

A gente tem um roteiro, basicamente todos os nossos manuais contêm todas essas páginas. Tudo que está aqui é necessariamente criado.

Sim, mas eu digo assim, tu e a (omitido) definiram essa primeira parte e vocês entregam isso aqui (apresentação) para os designers desenvolverem o resto?

Então, tudo corre em paralelo. Enquanto eu estou fazendo isso, já aprovou a parte gráfica, aí o Thales ou o Luis, quem quer que seja já está correndo com a parte gráfica. A partir do momento que tem a primeira aprovação, já começa a ser desenvolvida a parte visual.

Vou te dar um exemplo, geralmente é assim ó (entrevistado mostra um arquivo que contém uma imagem e texto descritivo em formato word). Aí a gente mostra uma referência e usamos o sistema interno, que é o Glip, é tipo uma rede social, como se

fosse o facebook de design. O designer recebe o briefing e ele vai me perguntar algumas coisas, a gente separa referências e ele começa a criar. É mais simples do que parece, como a gente faz isso todo dia, é empírico. Tudo isso online.

Se tem alguma dúvida é por meio do glip?

Isso, às vezes a gente se liga...

Acho que comprehendi bem o processo, deixa eu ver aqui... Bom, tu disseste que vocês estão pegando processos mais diversificados né? Antes estava mais concentrado em marcas de moda e posso dizer no segmento streetwear?
Sim

Hoje em dia, os projetos de branding são para todo o tipo de marca?

Sim, para todo o tipo de marca. Como eu tava te falando, tem muito a ver com as pessoas quererem a maneira da Balaclava pensar. Não necessariamente, tem um segmento que a gente priorizamos ou somos priorizados, mas tem a ver com como você pena. Não importa se você é um engenheiro ou um contador,. se o cara quer um trampo disruptivo, que fuja do clichê, ele chama a gente. Eu sempre brinco assim, a Brada, eles são muito bons na metodologia, eles tem um método e tal. O nosso, é menos metodológico porque ele é mais flexível. O que acontece? não estou nos comparando, só dizendo que é diferente. Não tem melhor ou pior, só que eu vejo que o deles é muito mais linear. Como o nosso é muito empírico, tem vezes que a gente começa do final para o começo ou do meio para final... só que isso não transparece para o externo. Muitas vezes definindo o nome da marca tu já pensa: putz, tenho uma referência que vai ser foda. O nosso processo e a maneira que a gente faz as coisas tem muito a ver com essa flexibilidade. Isso permite que a gente faça desde um RD Summit até um restaurante ou as coisas para o nosso contador.

Me conta uma coisa, há quanto tempo essas oito pessoas estão trabalhando juntas?

A gente está com a mesma equipe há três anos.

Então vocês estão realmente azeitado.

Sim, sempre acredeitei nisso e hoje não abro mão de manter a mesma equipe.

Bom, aí eu entro no meu ponto. Principalmente nessas referências de streetwear vocês tem repertório. Eu vi que vocês fizeram “O negócio da Moda”, o evento, que é completamente diferente do metrô de vocês. Para pensar esse evento, como se inicia esse trabalho que não é do repertório de vocês? Como resolve isso?

Olha, sempre pesquisa, sempre, sempre... mas na verdade assim ó, eu sempre brinco que somos muitas pessoas e temos visões completamente diferentes do mundo, nós temos referências para quase tudo. Dentro do nosso time a gente já olha e sabe: Putz, isso é a cara do Thales, isso é a cara do Pitz. A gente já sabe as possibilidades de cada um. A (omitido) por exemplo, escreve bem caramba, é muito organizada, então ela sempre vai fazer a parte de planejamento. Eu sou o cara que fica enchendo, provocando; vamos pensar em outra cor, vamos fazer diferente... eu sempre brinco que a gestão do Balaclava tem muito a ver com uma equipe de esporte. Tem que entender como as pessoas estão e que momento elas estão. Sei lá, um time de futebol tem um cara que joga em cinco posições, ele pode ser

zagueiro, meio campo e ainda faz um golzinho de vez em quando. E tem cara que não, que só faz golaço e não volta para defesa. É o Romário. Aí como que eu, gestor, faço esse cara me dar bons frutos? é a gestão ativa, é você entender o outro e não o outro te entender. E o que acontece nas empresas é você se adapta a mim, foda-se eu sou seu chefe. Eu vejo que o que a gente tenta fazer é potencializar a pessoa, e não anular ela. Teve um dia que eu entrei no carro e o Vitor tava comigo, eu coloquei Beatles e ele perguntou o que era. Eu fiquei puto na hora cara, como você não conhece Beatles? Depois eu fiquei pensando, a única maneira de desconstruir os Beatles é não sabendo o que são eles. Muito do estúdio tem a ver com isso e o mais legal é trabalhar com coisas que a gente não conhece.

Sim, mas eu me refiro a um exemplo como a Lança Perfume e se eles resolvem fazer um projeto com a Balaclava?

Dá para fazer, mas está cada vez mais difícil. A gente está com um problema muito grande quando as pessoas não entendem o que é design e não entendem o processo a gente se ferra muito.

Em que sentido?

Por exemplo, o cara é estilista, tem uma marca e diz: faz um desenho aí. Ele dá liberdade para a gente fazer. Você faz o que você acha e o cara olha e diz que não era o que ele pensou... isso é o que mais acontece, principalmente com as pessoas que não entendem como funciona o projeto gráfico. Este é um dos motivos que a gente tem se afastado do negócio da moda, porque geralmente os estilistas que não desenham, que são do departamento de estilo, pede para fazer um negócio que está na cabeça dele, mas que nunca vai ser viável porque não tem como eu entrar na tua cabeça e saber como exatamente tu pensou. Então cada vez mais a gente tem se afastado disso. Faz mais sentido as pessoas comprarem as nossas brigas do que a gente se adaptar às delas. É difícil para gente criar e chegar em resultados que os outros tem na cabeça. E estampa tem pago muito mal, teve uma empresa que a gente estava trabalhando que já tava na décima oitava alteração. Esse trabalho deixou de se pagar há muito tempo, só tá fazendo porque a pessoa é amiga e a gente não vai deixar o cara na mão. Só que simplesmente não tem como eu chegar naquilo que tu tá pensando porque eu não tenho como entrar a tua cabeça.

Mas esse esforço, principalmente num processo de branding de moda, de pegar uma marca que não é tão familiar, como vocês fazem?

Pesquisa, imersão. E tem alguns trabalhos que a gente não aceita. Teve uma marca de roupa tática que veio falar com a gente.

Roupa...??

Tática, de militarismo e essas coisas. A gente falou que não tinha como, a gente não acredita nisso, não tem nada a ver com a gente... E o cara ficou ofendidasso, mas não tinha a ver com a gente, eram valores que eu não queria passar para a Balaclava.

Mas e quando não fere os valores da marca, só quando é diferente.

Quando não fere, é imersão ou a gente chama alguém, se tem alguma especificidade que a gente não manje a gente chama alguém do mercado para estar junto.

Acho que era isso, no final não fui fazendo as perguntas, mas fomos conversando e acho que deu conta do questionário. Ah, essa era outra dúvida. Já que vocês tem essa identidade muito forte, marcas de streetwear que estão trabalhando hoje com vocês como a Ous, que mais?

Storvo, Bolovo, Enjoy, Akomplice...

Então, me conta como vocês diferenciam os discursos dessas marcas.

Cara, isso tem muito a ver com as orientações que nos são passadas. Exemplo, a Storvo já tem uma identidade de marca bem resolvida. O slogan é “keep disturbing”...

Pois é, mas de uma certa maneira a Storvo se aproxima da Bolovo né?

Eu vejo diferente. A Bolovo é engraçadinha, é tipo Hermes e Renato. A Storvo nunca seria Hermes e Renato. A Bolovo faz bootleg com os logos, ela usa estéticas do passado, faz piadinhos infames. A Storvo é extremamente séria. O tipo de humor da Storvo é sarcástico, o tipo de linguagem visual é completamente diferente. Pode ver, a Storvo nunca lança nada animado, nunca lança nada feliz, é sempre dedo na ferida.

Mas tu acha que isso já vem da marca ou vocês organizam essa dinâmica?

As duas coisas, tem coisas que já vem da marca e a gente ajuda reforçando esses valores, porque assim... Beatles vai ser um para Ous, um para Storvo, um para Bolovo... Então tem a ver com a leitura que a gente tem da marca, mas também como a gente resolve os problemas para a marca. Óbvio que tem uma leitura prévia, já sei que a Ous escreve tudo em português, ela fala pares ímpares, ela fala deformadores de opinião. A Storvo é tudo em inglês, já tem uma diferença gigantesca aí. Nessas coisas tu já começa a diferir sobre como cada uma se apresenta. Com a Ous eu tenho muito o viés político e a Bolovo nunca vai falar de política.

Mas vocês determinaram isso?

Entende que é sempre conjuntamente, porque eu não sou o dono da marca e sem aprovação eu não faço nada. Nunca é eu sozinho, é sempre o conjunto. Sabe quando tu olha um problema e tu fala: vamos por aqui ou por ali? é meio que isso. como eu vou explicar... eu sei que parece tudo muito louco, mas o que eu to querendo dizer é tipo assim, sabe aquelas decisões que tu toma no teu dia-a-dia? tipo, cara, eu não vou nessa rua porque tá muito ermo e vai dar merda? eu vou dar a volta maior e... é meio que isso sabe? é uma combinação de você calcular o seu risco, os seus problemas e falar: acho que a minha melhor decisão é... por exemplo eu tava te falando do tapume.

Sim

Eu tinha várias pequenas decisões para tomar. Eu tenho 18 células de tapume. Eu posso chamar 18 artistas para cada célula. É a minha melhor decisão? não sei, porque aí eu vou gastar todo o dinheiro em cachê para os artistas. será que não é melhor eu fazer de três em três e pagar um pouquinho a mais e menos artistas? será que a gente não faz o muro inteiro nós três, Balaclava? Tem muito a ver com isso, a

partir do momento que você tem a leitura, dentro do teu repertório, quais são as possibilidades de resolução do problema?

Sim, mas eu digo assim, isso está tão automático para ti que talvez seja até um esforço de racionalizar, que é natural porque vocês fazem isso há tempo. Mas digamos assim, nesse universo de streetwear, eu chego com uma marca aqui e digo que eu quero fazer algo com uma pegada engraçadinha, de ironia... e aí tu vai me dizer que já tem no mercado, vai me explicar isso que tu estavas falando da Bolovo. E aí como vocês me ajudam a me colocar, me diferenciar no mercado? existe uma estratégia para isso?

Para a gente sempre vale a pena fazer coisas que não existem. A gente sempre vai propor a diferenciação, o cara pode ser... Concordas comigo que tem Big Brother, mas tem No Limite, tem... reality show tem aos montes... a base é a mesma. Comédia existem várias, pode ser uma comédia American Pie ou pode ser uma coisa tipo Mazzaropi.

Entendo, mas como é que tu define? Usando o teu exemplo, eu quero ter um reality show. Aí como que tu direciona, vai mais para o lado do No Limite ou do Big Brother? É pelo teu feeling?

Eu acho que tem alguns fatores. Tem o fator feeling, tem o fator leitura de mercado... do tipo assim, tinha uns dois anos que estava falando: cara, quem abrir uma marca de coisa básica vai ganhar uma grana. Várias marcas abriram, de coisas sem estampa. Foi uma época que a gente parou de fazer estampa, eram tecidos levinhos, moletom para caramba... estava rolando uma tendência. E agora, não sei se tu tá vendo, voltou neon e maxiestampa. coisa que a gente estava fazendo no começo o estúdio há sete anos atrás. Já está voltando outro ciclo. Então eu acho que é várias coisas, acho que é feeling, análise de mercado, acho que é aptidão do cliente e da empresa... que não adianta assim, eu querer abrir uma puta marca de tênis e não ter o fornecedor certo. Então é uma conjuntura de fatos. não uma só.

Tá certo, (omitido) encerramos por aqui. Obrigada pela tua disponibilidade.

APÊNDICE B – Transcrição entrevista com liderança do estúdio Balaclava.

(omitido), tu poderias me explicar o fluxo de trabalho no desenvolvimento de um projeto de branding.

Uma coisa bem comum que acontece com a gente é que as pessoas nos procuram sem saber o que é branding. Acho que isso é uma coisa muito comum no mercado de moda, no mercado criativo em geral. E no criativo, o que eu quero dizer é, a pessoa tem uma ideia que ela acha muito legal, seja de moda, seja abrir um bar ou restaurante, abrir um estúdio de fotografia ou coisas assim, é muito difícil que a pessoa tenha noção do que é branding, do que é identidade visual, o que é naming, o que faz cada uma dessas coisas e o que a gente precisa ter de ciência antes de partir para a parte do design. Porque as pessoas veem o Balaclava como o visual né? o que a gente está mostrando no portfólio é 100% visual, as pessoas não sabem o que aconteceu antes daquilo ali, que é o que eu e o Faustin trabalhamos nesse pré-branding, que já o branding no caso. Um diagnóstico que a gente faz é tentar sempre na primeira etapa do projeto, a pessoa entrou em contato com a gente, nós vamos tentar explicar para ela o que faz cada coisa. Então a gente nunca parte para um projeto visual sem as informações que a gente precisa de base, que a gente chama de planejamento estratégico de marca. Dentro do planejamento estratégico a gente costuma perguntar para o cliente se ele já tem isso ou não, se ele tiver ele tem que nos mandar, e se ele não tiver a gente vai cobrar um valor a mais porque a gente não tem como trabalhar do zero. E a gente teria que desenvolver isso informalmente se ele não quiser contratar esse pacote todo. Como planejamento estratégico a gente considera universo de marca. Que nesse primeiro momento a gente faz uma grande pesquisa sobre tudo que diz respeito a (inaudível)

Desculpa (omitido), pode repetir? cortou o áudio.

No planejamento estratégico a gente faz uma grande pesquisa sobre o universo de marca. No planejamento estratégico a gente segue mais ou menos uns... posso até procurar aqui até para te falar depois, a gente segue mais ou menos uns 10 passos. A primeira coisa que a gente vai fazer é como se fosse um grande brainstorming mas para entender o que está relacionado com essa marca. Então se a gente está falando de fitness, se a gente está falando de saúde, se estamos falando de produtos de cabelo, de arte de rua, empoderamento feminino... sei lá... a gente vai listar tudo que é possível em relação a isso. Logo em seguida, a gente define os pilares conceituais da marca, que nada mais é do que um filtro que a gente faz desse universo. Depois de ter estudado as possibilidades, a gente precisa definir que rumo a gente vai tomar com essa marca. Se a gente vai ser uma marca que vai prezar pela, por exemplo, no Balaclava a gente diz irreverência, é algo que a gente leva a risca para qualquer tipo de comunicação que a gente faça, seja uma comunicação visual, textual, o nosso atendimento, a imagem que passa no instagram, a forma como a gente escreve um e-mail... então é um conceito que a gente vai levar do início ao fim do projeto, desde o planejamento até a entrega da parte visual. Normalmente a gente define uns 4 a 5 pilares conceituais, então irreverência poderia ser um, empoderamento feminino poderia ser outro, e assim por diante. A gente também faz um mapeamento dos concorrentes, às vezes o cliente já nos passa essa informação inicialmente, mas a gente lista entre 5 a 10 principais concorrentes de mercado do cliente e se ele não tem um concorrente direto, porque dependendo do nicho capaz de não ter, a gente acaba indicando similares ou que o

próprio público alvo dele pode se confundir. O caso do Balaclava é um grande exemplo, como a gente faz muitas coisas as pessoas não necessariamente sabem o que a gente faz e acabam recorrendo a uma agência de publicidade, achando que eles vão resolver e a gente não, este tipo de coisa. Também fazemos a pesquisa de benchmarking, que acho que isso para a gente é o que mais direciona e entra um pouco... uma parte de pesquisa de tendências com pesquisa do que as empresas de relevância para aquele tipo de mercado estão fazendo naquele momento, a nossa base para poder justificar o porque nós vamos tomar tal e tal decisão. É o movimento do mercado, então a gente tem que ter um embasamento disso para mostrar para o cliente. Aí já começa a ganhar um pouco de corpo para referências visuais do que vai ser trabalhado, do que as pessoas estão consumindo e como. Público-alvo também, é muito comum que a gente chegue para os clientes pergunte o público-alvo e ele vai falar: público feminino de 15 a 70 anos... não quer dizer nada né? Nós fazemos um filtro disso e quando necessário a gente cria personas, que é um técnica que a gente usa, e define aí 4 a 5 perfis de consumo, acho que você já tem uma ideia disso... de diferentes perfis que comportem essa marca. Acho que é mais ou menos isso... normalmente a gente inclui também, como um anexo, o tom de voz e comunicação, já entrega para o cliente como ele vai se comunicar em questão de texto ou e-mail, respondendo um cliente por inbox, telefonema, tratamento dentro da empresa, quase uma questão de RH, então isso a gente acaba direcionando.

Entendi, e esse pilares conceituais que tu mencionaste, para essa seleção de 4 a 5 palavras, vocês utilizam alguma ferramenta para fazer isso? é mais no feeling? como é o processo para fazer essa seleção?

Normalmente a gente mesmo filtra ele, a gente vai do universo de marca e logo em seguida a gente define esse pilares, mas dependendo das informações que o cliente nos der, talvez a gente inverta as etapas, faz o benchmarking primeiro ou mapeamento de concorrentes, para então montar o universo de marca e chegar nesses pilares. Mas normalmente é um filtro nosso mesmo, porque o projeto todo, esse pré identidade visual está amarrado e esses pilares são obrigados a responder por todas essas etapas. Têm que estar claro qual a bandeira que queremos levantar.

Sim, mas para essa seleção, vocês escolhem por repetição ou por diferenciação da concorrência... tem alguma maneira de selecionar?

Sim, diferenciação também, acho que foi o item que eu acabei não falando, mas sim. Diferenciação, o que vai fazer com que a marca se destaque no mercado e com certeza isso é levado em consideração nos pilares conceituais porque é um dos pontos que a gente vai ter que explicar para o cliente porque a gente não está fazendo mais do mesmo. Uma das coisas que a gente faz também, antes de apresentar para o cliente, a gente constrói também o que chamamos de manifesto de marca, que nada mais é do que um texto que defende tudo isso amarrado. Isso acaba funcionando também para a comunicação do cliente. É comum que ele já venha a usar isso depois, para colocar no site como um “sobre” ou em uma apresentação comercial dele.

Legal, nessa primeira fase aqui, quando eu falei com o Faustin ele relatou que antes do planejamento vocês tem uma fase de diagnóstico, ele mencionou um questionário que é realizado com o cliente. Então, que tipo de pergunta, como

vocês fazem? Para quem não tem clareza do que é marca, como vocês descobrem?

Nessa primeira fase que eu comentei meio por cima, de entender o que o cliente precisa e ele nos entender também. A partir do momento que a gente define: tá, vamos trabalhar com você o desenvolvimento de planejamento estratégico e identidade visual ou não, você me passa essas informações e eu só executo, normalmente para começo de projeto, para um ou para outro, a gente manda um questionário para o cliente ou reunião presencial a gente faz esse diagnóstico junto com o cliente. Essas perguntas normalmente são, no caso de um rebranding, o porquê está se fazendo um rebranding, o que incomoda na marca atual, que percepções e atributos da marca atual ele quer mudar ou em um novo branding, o que ele quer passar com esses atributos de marca, o que ele acha que é relevante a marca transmitir. Normalmente as respostas são bem inseguras e bem vagas, exemplo, quero que a marca passe credibilidade, tipo... todo mundo quer né? Então não tem muita profundidade. É um questionário, é um pré diagnóstico que a gente faz, mas o planejamento estratégico vai ser uma resposta de tudo que a gente leu do cliente, porque posso te dizer que 99,9% deles não sabem dizer o que eles querem. A gente tem que tentar ler, tentar entender esse público-alvo a partir das nossas pesquisas, o que ele está querendo trabalhar, que tipo de produto ele quer oferecer, essas questões também são feitas nessa primeira reunião, então está pensando em trabalhar com produto de R\$10? R\$50? Qual é o mix que você está pensando em lançar? É venda online? vai abrir loja física? vai trabalhar com representante? não vai? É tentar extrair dele ao máximo, o que ele está pensando para esse negócio e a partir daí traçar essa estratégia.

Perfeito, e quando a marca já tem traçada a sua identidade, como funciona? vocês recebem um brandbook e daí para adiante? faz essa reunião presencial? se é online, como é?

Posso te dizer que eu acho até mês passado, nunca tinha entrado em contato com a gente e ter uma estrutura de empresa bem organizado, com planejamento estratégico e plano de negócios, nenhum deles tem... eles falam: ah não, eu tenho... aí tu pede para ele e não vem. Mês passado então, que a gente começou a fazer um projeto para o RDsummit, não sei se você conhece, que é um projeto aí de Floripa, e eu vou te dar eles como exemplo. Eles são uma empresa muito grande, tem o evento há anos... entraram em contato com a gente para desenvolver a identidade visual para a edição do evento de 2019. Eles, como uma empresa já consolidada, tem mil pdfs com conceito de marca, público-alvo, o que eles querem transmitir. Eu já não estava em Floripa nessa época e o Faustin estava em São Paulo. Então eu fiz a reunião por skype, por uma call, para saber o que eles queriam do projeto para a gente trocar uma ideia sobre como a gente trabalha... A partir daí, orçamento, aprovação e vamos fazer mais uma call para alinhar o que a gente precisa nesse momento e eles nos disponibilizam os materiais. Recebemos todo o material de marca, muito completo e a partir daí vamos entrar direto na identidade visual, dado que a gente já sabe o que é que a gente está fazendo e podemos direcionar para a parte do design. Até com eles é um projeto um pouquinho híbrido, porque a gente está trabalhando com alguns conceitos de marca deles, fazendo algumas coisas diferentes. Mas é muito mais de só entender o conceito e transformar em visual. O Balaclava tem sete anos né? E até uns dois uns dois anos atrás, a gente sempre atendeu todo mundo no estúdio, em Floripa presencialmente. 90% dos clientes. Mas, de uns dois anos para cá, muitas coisas mudaram. A equipe é a mesma, mas um

diretor de arte nosso quis morar na Europa e já está aqui faz uns dois anos. Ele mudou com a família. Há um ano e meio eu mudei para São Paulo para abrir as frentes do estúdio lá, então fiquei lá um ano e meio sozinha tocando de lá. Depois um designer, o Thales, que vai falar contigo, também morava em Floripa e voltou para Balneário Camboriú. Eu decidi mudar para Berlim, então as coisas foram mudando totalmente. A metodologia de trabalho é a mesma. A gente trabalha, só para ficar mais claro, de segunda a sexta, das 10 às 7 todo mundo online, a gente tem a plataforma que a gente usa para conversar. As entregas são feitas ali. E todas as reuniões com os clientes seguem normal. Se a gente não tem disponibilidade para estar em Floripa, ou em São Paulo ou a cidade do cliente, a gente faz por call e isso funciona bem há bastante tempo. É um método que a gente desenvolveu, que tanto para gestão de equipe, como para gestão de clientes funciona bem.

E como funciona nesse momento do questionário, fica tu e o Faustin com quem? é uma call coletiva? e normalmente com quem vocês falam da empresa?

Depende do cliente, as estruturas são bem diferentes. Por exemplo, em uma agência de publicidade eu seria uma gerente de conta, em outras eu seria atendimento. É que eu sou a única pessoa da gestão de projetos, eu sou atendimento, gestão de projeto, conta, equipe, tudo junto na mesma pessoa. Normalmente eu toco todas as reuniões, a não ser que seja uma reunião específica de criação. Quando entra na parte de criação e design, aí entra o Faustin, que é diretor de criação e o Thales normalmente na parte de branding, que é nosso cérebro do branding. Então a gente faz reunião a três, mais o cliente. Quando é uma reunião, como foi o caso do RD, de atendimento, de diagnóstico do problema, e como a gente vai trabalhar, orçamento... aí eu toco sozinha essas reuniões. Ou, por exemplo, semana passada a gente fez reunião de apresentação de naming. O cliente foi até o estúdio em Floripa, o Faustin estava lá e eu apresentei o projeto daqui, porque a parte do naming também sou eu que toco mais, claro, junto com eles, mas a apresentação fica mais a meu cargo.

Outra pergunta aqui. Vocês empregam alguma ferramenta ou dinâmica no processo de branding? por exemplo, painéis semânticos... entrevistas com os gestores ou com quem está tocando o projeto tu já falou que vocês fizeram, mas com consumidor? ou aplicação de questionário? tem sempre alguma ferramenta que é empregada? vocês lançam mão de alguma coisa no projeto?
Não, nada em específico assim.

Mas por exemplo, tu tinha mencionado aqui no público alvo que quando necessário vocês criam personas.

Sim

E essas personas são criadas a partir de entrevista com o público alvo ou de uma percepção da equipe Balaclava?

Um mix dos dois, a gente costuma fazer... poderia chamar talvez de mini grupos de estudo. A gente faz um pré desenvolvimento desses perfis primeiro, com o diagnóstico que a gente já tem. E aí, pelos perfis, eu, provavelmente, não vou saber a fundo o que consome uma pessoa x ou y lá que tem o perfil totalmente diferente do meu. Então eu vou atrás de uma pessoa parecida, para trocar uma ideia e perguntar o que ela está assistindo, consumindo de música, o que está comprando.

Então a gente faz um mix das duas coisas, por pesquisa digital normalmente, percepção e diagnóstico, e uma mini entrevista.

Mas não sempre? não é uma prática usual.

Não sempre, porque a criação da persona varia muito de cliente para cliente. Não é uma coisa que eu diria que é essencial em todos os projetos, depende do cliente. Normalmente é por conta do mix de produto, por exemplo, uma Camiseteria que não tem estilo nenhum, vou ter que pensar em um público maior, que camiseta eu vou lançar, que inha eu vou lançar... se eu tiver falando de uma marca de beleza orgânica ou vegana, aí eu já tenho um público mais definido sabe?

Depois da definição do planejamento estratégico, como são formuladas as diretrizes para o designer do projeto de branding? Como vocês entregam objetivamente? vocês entregam o planejamento estratégico para ele? Faustin tinha comentado que vocês já apresentam linhas temáticas para o cliente escolher... então se tu puderes explicar mais sobre isso...

A gente, só revisando, temos a etapa 1 de atendimento, para diagnóstico, aplicação de questionário que pode ser por call ou presencialmente. Feito isso, a gente vai fazer o planejamento estratégico que vai ter umas 10 questões aí para a gente resolver, podendo ter personas ou não, ou outro tipo de estratégia para definição dos públicos. A partir desse planejamento estratégico pronto, nós defendemos isso com o cliente, valida essas informações com ele. Em seguida passamos para a parte visual para mostrar para ele caminhos que podem traduzir em design, em visual, esses conceitos que a gente defendeu. Para definir esses caminhos de linguagem, que o Thales vai fazer ou outro designer vai fazer, é quase que a mesma apresentação (inaudível) ou ele participou já da reunião de planejamento estratégico junto com o cliente, ou ele vai receber a mesma explicação que a gente deu para o cliente para que possa entender o projeto e do que se trata. Aí ele vai traçar esses três caminhos, a partir de tendências de design, a partir do público-alvo e especialmente do que eu falei do benchmarking, o que as outras empresas que são relevantes estão fazendo, como a gente pode se diferenciar. Quando a gente apresenta esses caminhos para o cliente, a gente vai dizer: olha, isso aqui é um caminho seguro. Teu público vai aceitar, mas não vai ser tão ousado. Esse outro aqui, se quiser chegar chegando e ser muito diferente mesmo, vai ser ousado. Enfim, tentamos mostrar algumas possibilidades porque muitos clientes chegam para a gente querendo o design Balaclava porque acham a gente muito legal, mas nem todos tem a coragem de dar uma ousadinha. Por isso mostramos algumas possibilidades porque a gente sabe que tem questões pessoais do cliente, que ele não gosta da cor x, não gosta da forma tal... então tem várias coisas implícitas ali que a gente tentar dar uma resolvida antes. Ele recebe o diagnóstico, faz essa pesquisa, a gente valida com o cliente, aprovamos um caminho e aprovado o caminho começa a fase de identidade visual com os testes de criação. E sempre tentamos apresentar dois caminhos de identidade visual. Já fazemos, a partir do caminho escolhido pelo cliente, duas opções de identidade visual.

Então o designer participa dessa reunião e acompanha o planejamento estratégico? é assim que ele se familiariza com o direcionamento do projeto?

Sim, sim quando dá. Se ele estiver disponível e não estiver trabalhando em outro projeto e ele poder participar ele vai. Se não, eu vou fazer toda a apresentação e quando chegar nessa etapa eu vou dizer, olha Thales, tem esse cliente novo, ele é

assim assado, tem esse público alvo, tem esses concorrentes, precisamos desenvolver uma pesquisa de caminhos gráficos para isso. Aí as informações do planejamento estratégico serão passadas para ele como um briefing. Da mesma forma quando tiver a devolutiva do cliente. Uma coisa que é bem importante eu falar, porque muitas agências têm um modelo diferente é que, a grande maioria das agências os designers fazem parte do início ao fim. Quase que um designer/atendimento. Ele mesmo manda os arquivos, ele mesmo recebe, ele mesmo responde e tudo mais. Mas, isso nunca funcionou com a gente, não sei se pelo perfil das pessoas que trabalham com a gente, mas acredito que muito seja porque trabalhamos com muitos projetos aos mesmo tempo, e os designers trabalham em todos ao mesmo tempo. Não funciona para gente, se eu estou trocando coisas sobre o RDsummit de alteração e tal, não vai adiantar nada o Thales receber todos esses e-mails essa semana se ele não tem pauta livre para resolver, quem vai fizer isso para a RD sou eu. Ele está ocupado com outro projeto lá e estou tocando essa parte de gestão de pauta. É um pouco diferente, porque hoje eu gerencio 17 projetos ao mesmo tempo e tenho 5 designers, então é um crossover de mil coisa. Eu toco essa parte, o designer todo dia tem uma missão diferente e a gente vai despachando conforme eu vou fechando esse quebra a cabeça. Se, eu colocasse um designer para cada um dos projetos independentemente, um, eles não poderiam trabalhar em conjunto, não conseguiram tão facilmente e o que eu acho interessante do nosso trabalho é que a gente consegue passar de designer para designer. Então não é porque o Thales está fazendo um projeto que ele vai necessariamente ter que continuar fazendo sozinho o projeto todo. Ele pode trocar com outro designer para complementar e, dois, ele não conseguia fazer parte de outros projetos, porque daria um choque de pauta e tempo. Questão de deadline também, não existe aquele deadline “vamos ficar aqui duas semanas trabalhando livremente sem pensar que tem que entregar alguma coisa”. Eu sou a pessoa que diz tem um limite de “x” dias para trabalhar isso e depois a gente vai ter tantos dias para trabalhar aquilo, é um pouco diferente das agências.

Aproveitando o assunto, qual o prazo que vocês trabalham para o projeto de branding? e para essa fase inicial de diagnóstico e planejamento?

Normalmente a gente coloca 40 dia úteis, que são uns dois meses para essa fase e depois uns 40 para a identidade visual também. Isso no cenário ideal, as vezes o cliente tem um pouco mais de pressa. Mas a gente não gasta 40 dias útes nossos, integrais, desenvolvendo identidade visual porque tem outras coisas na pauta. É o prazo do estúdio para entrega. A gente vai gastar aí... uns... sete dias, as vezes cinco dias, inteiros se eu fosse contabilizar mesmo com 8 horas por dia.

Normalmente então trabalham com o prazo de 40 dias para entregar essa primeira parte? E internamente vocês usam 8 horas, é isso?

Como a gente trabalha 8 horas por dia, se eu fosse contar, eu sentar aqui de segunda a sexta e ficar só nesse projeto, uns 5 dias está mais que bom. É muito tempo durante um dia só para isso. A maneira como a gente trabalha é, eu vou dedicar duas horas hoje, duas horas amanhã. A gente vai construindo aos poucos até para poder ir evoluindo, é difícil a gente conseguir ficar em cima da mesma coisa o dia inteiro.

Ainda mais com 17 projetos.

Exatamente, precisa dividir a cabeça.

Como é formalizado e apresentado o projeto de branding para o cliente. Vocês constroem brandbook? O Faustin me mostrou algumas apresentações, se tu puderes me explicar mais sobre isso.

É de praxe que seja com planejamento estratégico, naming ou não, projetos de identidade visual sempre com um brandbook no final. Então se for só identidade visual a gente acaba chamando de manual de marca porque é só a parte gráfica e as explicações. Se tiver a parte de planejamento estratégico a gente monta esse brandbook que é um pouco maior, que contém todas essas etapa de universo de marca, público-alvo, diferenciais, manifesto, etc. E se tiver o naming também, nos nossos projetos de nome a gente cra slogan, tagline, assinatura... então isso também já vai no brandbook completinho. O cliente recebe um único pdf com tudo.

Eu fiquei com uma dúvida. Existe alguma estrutura que seja obrigatória, quer dizer, obrigatória não. Mas algo que vocês Balaclava sempre entreguem. Por exemplo, o Faustin me mostrou uns projetos que tinham missão, visão e valores, e manifesto de marca não tinha surgido na nossa conversa. Então imagino que dependendo do projeto, vão ter coisas que vão ser ajustadas, mas assim, tem uma estrutura mínima de entrega?

Tem

E o que seria isso?

Já te falo, deixa eu ver se consigo colar aqui para ti (entrevistada busca arquivo no computador para envio) Missão e visão é uma coisa que a gente não gosta de trabalhar porque.. quer dizer, não é que a gente não gosta... a gente é indiferente porque é uma coisa defasada. É aquela coisa que as empresas deixavam num quadrinho na parede e que não... a gente consegue trabalhar com outros conceitos de posicionamento de marca e benchmarking que traduzem muito melhor o que a empresa realmente quer do que visão, missão e valores. Deixa eu pegar aqui para ti... vou te passar. Vou te passar por partes, primeiro o de identidade visual e depois de planejamento. Tudo isso que tá aqui, vai, sempre. O 2.5 eu copiei porque é como a gente manda no e-mail, mas o manual de marca vai com essa lista que te passei. A parte de aplicações, se ele vai querer cartão de visita, assinatura de e-mail... é de praxe que a gente aplique essa marca em 5 itens, porque não tem como a gente nem apresentar para o cliente sem ver ela aplicada, então a gente vai apresentar numa assinatura de e-mail, num avatar de facebook, alguma coisa assim. Se ele quiser mais ele vai contratar isso a parte. Deixa eu te mandar aqui o do planejamento estratégico. Te mandei ali que essa parte vem antes.

E sempre consta (omitido), esses que tu enumerou aqui? Universo de marca, pilares conceituais, posicionamento.

É, o que acontece, nos projetos que a gente já assinou, só para você saber, que o Faustin te mostrou ali, todos os projetos a gente faz o planejamento estratégico, nem para todos a gente incluiu isso no brandbook no manual de marca. As vezes vai como anexo por uma questão mais visual mesmo. Sim, mas sempre com aquelas respostas ai.

Tá bem, já fica bem clara a estrutura. E deixa eu te perguntar, e se tu pudesse me falar de um case muito bem resolvido, muito bem sucedido, se tu pode me contar como foi esse processo.

Acho que o melhor que a gente tem dos últimos tempos é o do Alma Nova, que é um restaurante português.

Desculpa, vou te interromper, tu tens algum de marca de moda?

Putz... a gente está desenvolvendo um agora que é um rebranding, nome novo e...deixa eu ver... a gente tem do negócio da moda, que é um evento.

Sim

Tem o da Multiply, mas foi uma colaboração...

Mas se tu achou que ficou legal o da Ama Nova, pode contar, fica a vontade

Ah, a gente fez um chamado Muganga, esse é um case curioso para você saber. A Muganga é um projeto que a gente fez planejamento estratégico, identidade visual e a primeira coleção. Foi bem completo. A gente não criou o nome, esse nome já tinha sido escolhido pelo cliente. O segmento já tinha sido escolhido pelo cliente, que é sungas e artigos de praia, mas especificamente sungas. A gente construiu junto com o cliente todo o planejamento estratégico, criou as personas, diferenciais. Apesar de ele já ter o nome, a gente criou o slogan, tagline e assinatura, e depois desenvolvemos a identidade visual. Se você quiser eu vou compartilhar minha tela, aí você pode ver.

Aham, pode ser.

Está aqui ó. Sumário, como eu estava te falando, pilares conceituais, posicionamento, linguagem, público-alvo... este é o sumário do nosso manual.

(omitido), deixa eu tirar uma dúvida, eu vejo que tem palavras-chave e pilares conceituais. No que esses dois se diferem?

Dependendo das coisas que o cliente pede a gente vai incluindo, assim como eu te falei de Missão, visão e valores. As palavras-chaves são só uma forma que a gente escolheu para tratar do universo de marca. Então as palavras chaves que a gente achou relevante para o universo de marca foram essas, a partir disso foi feito um filtro e a gente desenvolveu esses pilares conceituais. As palavras-chaves, na verdade, nada mais é do que o universo de marca.

Sim, os pilares saem dessas palavras chave, mas elas não necessariamente se repetem...

Exato, é aquilo que a gente comentou né? Precisa fazer sentido, precisa passar por um filtro e fazer uma conexão com tudo isso que a gente está estudando da marca, então não necessariamente eu vou pegar daqui e jogar para lá. Eu preciso interpretar isso aqui. Definir o que de fato é relevante. O que esse universo de marca me traduz.

Essa maneira como vocês fazem esse filtro tem algum formato específico?

Não, normalmente é o nosso filtro. A gente tem isso aqui como universo de marca e o que que a gente vai trazer com isso? Que diferenciais a gente vai trazer. O que a gente vai se basear para construir essa marca. Então é mais um filtro nosso.

OK, pode continuar.

Posicionamento de marca a gente criou esse breve texto para ele. Linguagem da marca, slogan, tagline, assinatura. Aqui o público-alvo, a gente resume um pouco, o que seria de forma generalizada essas pessoas. No caso dele, ele queria trabalhar com homens de 20 a 60 anos mas, não necessariamente quem compra sunga é só homem. A mãe do cara pode comprar, a namorada pode comprar.... Então a gente acabou ampliando um pouco. Aqui tem um perfil mais resumido, outras marcas que ele consome...

Para esse projeto vocês criaram as personas?

Sim, criamos as personas. Normalmente os perfis a gente desenvolve dentro do estúdio sempre consultando alguém da área de perfil parecido. Dificilmente a gente faz uma entrevista formal. Até porque não é nossa especialidade, a gente não tem essa ferramenta de pesquisa de mercado com grupos de foco. Normalmente a gente recorre a pessoas próximas para trocar ideia e fazer uma consulta.

Nesse projeto vocês conversaram com algumas pessoas por meio de entrevista ou vocês mandaram algum questionário online?

Normalmente é informal. A gente pede se você pode passar no estúdio para conversar um pouquinho, posso te ligar, posso falar pelo WhatsApp... Amigo de amigo, sabe? uma coisa bem informal para de fato entender como cada uma dessas pessoas está consumindo.

Nesse projeto vocês falaram com quantas pessoas? só para eu ter uma ideia...

Acho que bem poucas bem poucas. Quantos que foram aqui, 8? Deve ter falado com umas 10. Isso normalmente fica comigo e com o Faustin, faz parte do planejamento estratégico. Nesse caso, quando a gente chega aqui, todas as informações anteriores eu já passei para o Thales. Já expliquei para ele a que ponto chegamos, como é o nome da marca, o logo que a gente vai usar, enfim... Aí a gente entra então... (entrevistada continua mostrando apresentação) na apresentação não tem as pesquisas de referências, mas tinha sido feito uma pesquisa de referências. Aí chegamos nessa linguagem para a marca. Aqui entra toda parte técnica, o pacote da identidade, símbolo... sempre justificando tudo, conforme são os manuais de marca normalmente. O logotipo, o que a gente fez, porque tem esse espaçamento... Tudo é sempre embasado, aqui as variações também. Entramos nas aplicações, que como eu te falei, a gente faz umas cinco, mas nesse caso aqui a gente fez um pouco mais.

E nesse caso vocês desenvolveram a coleção também?

É, essas peças que estão aqui ainda não são as finais. A gente acabou mudando depois mas, no caso dele, a gente fez a primeira coleção.

Vocês desenvolveram e vão produzir ou ele que vai produzir?

Questão de produção, 99% das vezes é com o cliente. Aí entra uma tarefa muito difícil e normalmente muito cara, que é o controle da produção e tem que botar uma pessoa responsável por isso. Só que o cliente não quer pagar, ele acha que é muito simples. Então a nossa missão é desenvolver a coleção, aprovar, fazer as artes finais com ficha técnica e ele fala com os fornecedores. Lógico que a gente sempre acaba acompanhando o processo, por exemplo, semana passada ele deixou com a gente as peças piloto para a gente olhar, analisar o que vale a pena produzir

mesmo. Então acabamos sempre sendo parceiros, mas a gente não toca produção porque entra numa questão de orçamento, prazo, pagamento de fornecedor... aí é outra coisa. Os clientes normalmente querem, mas não querem pagar e a gente não gosta tanto dessa parte porque é muito chata e muita responsabilidade. A gente quase não tem tempo livre para isso também então não vale muito a pena

Ficou lindo o projeto muito legal

Ainda não foi lançado...

Ah não foi? Quando vai ser?

A previsão é para Agosto.

Agosto já tá pertinho...

Já chegaram as peças piloto e ele nos contratou também para fazer um plano de marketing. que é algo que a gente não costuma fazer tanto, mas como nós nos aproximamos tanto dele a gente está desenvolvendo. Estamos fazendo toda estratégia de lançamento, quando que vai botar online, seeding, influenciadores... a gente está desenvolvendo este projeto E aí é mais comigo e com o Faustin, essa parte mais estratégica. Entregamos para ele um PDF com todas essas diretrizes. O que ele tem que fazer antes do lançamento da marca, durante o lançamento e o depois também.

É uma experiência inicial para vocês já que vocês não têm o hábito de fazer esse tipo de trabalho no estúdio...

É, é que é muito louco para a gente, porque a gente sempre foi um estúdio de design gráfico, de moda e de criação, mas o que a gente mais faz no nosso dia-a-dia é estratégia. A parte do design, é claro, é complexa, mas é um detalhe. A gente tem profissionais muito bons trabalhando com a gente. Quando o Thales vai pegar para criar, eu já sei que vai dar certo já. Já tá tudo amarrado, ele entende o conceito e vai aplicar isso maravilhosamente bem no design. Mas a energia gasta na estratégia já faz parte da gente, então essa questão de desenvolver o plano de marketing não é a nossa expertise, não é o que a gente vende, mas é o que a gente mais faz, sabe? Só não tenho mais estrutura fechada disso, informalmente acabamos fazendo isso.

Entendi. Bom, deixa eu te perguntar uma coisa. Vocês trabalham bastante com clientes de streetwear, como vocês fazem a gestão do posicionamento dessas marcas?

Tu diz para não dar choque entre elas?

Isso, exato.

Eu posso dizer por mim, mas acho que o Faustin concordaria comigo, eu acho que sempre foi mais problema para o cliente do que para gente. Para a gente as diferenças estão bem claras. Hoje a gente trabalha, por exemplo, com a Storvo, só pelo nome já dá para ver a pegada. O slogan deles é "keep disturbing", então é tudo que incomoda, chamam os clientes deles de usuários, tem uma pegada completamente diferente, mais minimalista de certa forma.... tem um design gráfico muito específico e uma estratégia muito específica. Por muito tempo a gente trabalhou com a Ous também, que é essencialmente uma marca de tênis para skatista. É streetwear, mas tem um universo que não tem nada a ver com a Storvo, que é mais fashion, que é mais irreverente, que é mais mímimal, que é mais hype, é

outra coisa. A gente trabalhou muito tempo com a Korova, que é muito mais popular, que é bem massa, bem cultura pop...

Mas por exemplo, se eu quisesse colocar uma marca de streetwear, tu já naturalmente sabe como essa marca vai se comportar para estar diferente desses concorrentes?

Tu diz que tu vai querer criar uma marca de streetwear?

Isso, vai criar do zero. Quando ela já tem posicionamento, fica claro para vocês entender isso e fazer a gestão. Mas e quando você quer inserir uma marca?

É muito uma leitura junto com o cliente, a partir desse diagnóstico, definição de público alvo... Dificilmente a gente vai criar mais do mesmo. Não é esse objetivo. A não ser que o cliente chega para gente e fale: Olha, eu quero criar uma marca que seja concorrente direta de tal marca porque eu quero ser como eles. Mas a gente ainda vai ter que fazer alguma coisa de diferente para eles. O público-alvo talvez seja mesmo, o mercado que ele quer se inserir é o mesmo, mas ele precisa dizer algo mais, ele precisa ter um tempero que seja diferente. A partir dessas pesquisas do planejamento estratégico a gente aponta que caminho ele precisa ir. A maneira como você vai assinar a identidade visual pode ser mais agressiva, as cores que você vai trabalhar... Então é o mesmo produto mas a qualidade do tecido é 10 vezes melhor, então vai ter toda uma aposta de divulgação do seu produto como de alta qualidade porque o teu tecido é feito e sei lá o quê do algodão de não sei aonde ou é igual, mas é orgânico, é igual mas é sustentável... daí tem uma série de recursos que a gente poderia apresentar. Comprar um online, dar outro para um projeto social... aí são coisas que a gente vai construindo no planejamento estratégico, mas para a gente é bem tranquilo. Nunca foi um problema fazer essa gestão, talvez por estar tão acostumado já. A gente consegue ver claramente as diferenças entre as marcas.

Quando o projeto, como no caso desse da sungas, não é do universo de vocês como vocês se localizam a respeito dessa marca?

Tudo pelas pesquisas, eu tive que fazer uma pesquisa gigantesca. Eu até esqueci de comentar, era sunga para praticantes de futevôlei. Não era sunga fashion, não era sunga da Osklen. Eu tive que fazer uma pesquisa profunda de marcas de sunga para futevôlei no Brasil. Descobri que tem várias e também descobri que nenhuma delas entende nada de design de moda. Então a Muganga já está à frente dessas marcas, mas o cuidado que a gente precisou tomar na hora de criar, tanto a identidade visual quanto as peças, foi que o público alvo da muganga, e deste tipo de marca, está habituado a coisas feias e toscas. Eu não posso chegar com um produto com muita cara de refinado. Não sei se a galera vai entender, talvez acha um pouco demais, então é um processo de educação. Todos esses estudos que a gente fez de marca, dos produtos que eles tinham, o próprio cliente levava para a gente mostrando a marca do concorrente, o produto, a qualidade e tudo influenciou a gente na escolha do que a gente ia trabalhar para as peças e como a gente ia se posicionar. Por exemplo, vamos trabalhar com o slogan em português, vamos escrever coisas que tenham bastante brasiliade.. isso tudo à base de pesquisa do universo de sungas para futevôlei.

Existe alguma coisa que tu acha que deveria ajustar neste processo?

A gente tem vários métodos para várias coisas, mas eles ainda não estão 100% alinhados internamente. Estamos fazendo isso já faz um mês, na verdade de não só alinhar mas, repaginar algumas de nossas metodologias. Por exemplo, para esse último projeto de naming que a gente fez na semana passada, eu já usei outras ferramentas, então precisa atualizar a metodologia de naming para dizer: olha, agora a gente pode usar a técnica 1, técnica 2, a técnica 3.... enfim padronizar tudo. Coisas que vão acontecendo no dia a dia, um cliente pede missão, visão e valores. Continuamos fazendo isso ou não continuamos fazendo isso? Vamos incluir como obrigatoriedade? Vamos proibir? Com relação a parte design eu acho que ela está redonda, não tem ajustes a serem feitos.

Ok (omitido), chegamos ao fim. Muito obrigada

APÊNDICE C – Transcrição entrevista com designer do estúdio Balaclava.

Vou começar essa conversa pedindo para ti me explicar como é o fluxo de trabalho que você tem no estúdio Balaclava. Seria ideal que tu pudesse mencionar as etapas.

Varia bastante dependendo do projeto, mas relacionado a moda especificamente... na verdade a gente trabalha com pautas diárias. Então tudo que entra ali vem pela (omitido), que é a gerente de projetos. Para nós, designers, as vezes entram coisas mais abrangentes, mas na maioria das vezes são coisas mais específicas. Por exemplo, a gente vai trabalhar alguma coleção de moda, antes de mais nada a gente faz uma pesquisa de referências. Lê um pouco sobre o cliente, estudo um pouco o histórico, tenta entender o público-alvo para depois partir para pesquisa de referências, mas muitas vezes a (omitido) já nos passa um briefing muito certinho. Por exemplo, vocês vão trabalhar para Brix com a temática tal e tal da coleção e vocês vão ter que desenvolver uma peça, uma estampa por exemplo, nessa temática. Simples assim na verdade. Cada cliente trabalha com parâmetros específicos de desenvolvimento e normalmente é tudo meio que na mesma onda. Monta arte aberta e tal, faz ficha técnica e por aí vai até entrega.

Nessa etapa inicial que a (omitido) te passa a demanda como é que funciona para ti compreender a marca para o desenvolvimento depois. Tu mencionou que às vezes já vem o briefing, como é o formato desse briefing? tu faz outra investigação sobre a marca? Me conta mais sobre isso.

Normalmente quando vem o briefing deles já tem as definições do tema da coleção com pormenores. Onde eles querem chegar e quem eles querem atingir, muitas vezes vem acompanhado de imagens de referência de outras empresas ou de uma plataforma de pesquisa tipo WGSN. Então eles separam referências e a gente meio que segue por essa onda. Caso contrário, a gente faz a própria pesquisa. Para otimizar o tempo, normalmente é um designer que faz a pesquisa e repassa para os outros que vão desenvolver depois que ela for aprovada com o cliente e aí cada um tem um processo diferente. Eu por exemplo, uso muito behance, Instagram, tumblr e pinterest também, faço pesquisas lá e vou desenvolvendo.

Sim, mas como é o formato desse briefing? Ele tem texto e imagem? A (omitido) me mostrou os arquivos que são parte do planejamento estratégico e que tem algumas definições. Vocês recebem esse o briefing? Ele vem no formato mais enxuto? Como exatamente vocês recebem o briefing?

A gente sempre recebe tudo o que foi desenvolvido previamente. Às vezes o planejamento estratégico só em forma de texto, um DOC no Word super didático e das marcas normalmente vem super pouco texto e imagens. Uma apresentação em PDF com essa listagem de referências, caminho 1 temática tal e aí várias imagens representando esse caminho... é por aí.

Utiliza alguma ferramenta ou dinâmica no processo de desenvolvimento como por exemplo painéis semânticos ou explora mais a marca, não ficou claro...ou parte direto para o desenvolvimento da linguagem visual?

Depois de entender a marca e entender o que vai ser desenvolvido, às vezes eu dou uma olhada em concorrência, que seja do mesmo estilo. Como a gente trabalha

bastante com streetwear, eu dou uma olhada nas grandes para ver como elas estão trabalhando e se tem algo relacionado à temática do produto que estou trabalhando para saber qual caminho andar. Mas no meu caso, eu normalmente vou salvando muita imagem. Vou criando o meu próprio banco de imagens de referências no meu computador, o qual eu acesso toda hora até mesmo para projetos completamente diferentes. Eu consulto mesmo banco porque às vezes ele dá um site aleatório. Para mim, o que funciona muito depois de ter entendido toda marca, o público e a linguagem visual que eu vou trabalhar, eu abro meu arquivo do Illustrator ou do Photoshop, abro a minha pasta de referências, seleciono tudo que eu acho que é relevante, jogo tudo lá no Illustrator e vou criando a partir disso.

Nesse teu processo de compreensão da marca, pelo que eu entendi, o (omitido)e a (omitido) já repassam isso para vocês, isso é satisfatório? Vocês já conseguem sacar do que a marca trata ou tu tens que fazer uma outra exploração para compreender a totalidade da marca?

Normalmente eles passam bem mastigado, bem comprehensível mesmo, principalmente da parte da (omitido) vem bem especificado, ela tem um sexto sentido para entender exatamente o que o cliente quer por causa da experiência. E nós também, depois de desenvolver há tanto tempo, já meio que pega a manha para não pirar tanto. Isso fica bem claro, clientes que pode ser mais experimental o nosso approach ou quando tem que ser super pé no chão, que são marcas comerciais. Porque na verdade não vale pirar muito com gente que... Tem que fazer um trabalho para eles na verdade. Às vezes a gente é meio preciosista nesse ponto de querer fazer algo legal, mas na verdade não é o que o cliente quer. A (omitido) principalmente puxa muito para esse ponto, manter o pé no chão e fazer exatamente o que está no briefing. Mas para nós vem tudo bem especificado, não dá muito espaço para eu pirar muito ou ter que ir atrás de mais informações, para mim não falta.

Então já fica bem direcionado como deve trabalhar

Exatamente, para otimizar tempo, como tem muita demanda e a pauta muda todo dia, então a gente tem que ser o mais objetivo possível.

Sim, eu entendi que vocês trabalham não unicamente em um projeto. Vocês atuam em todos simultaneamente...

Isso mesmo, simultaneamente em vários projetos. Eu, por exemplo, estou trabalhando em dois ou três projetos. Eu não resolvo eles no mesmo dia, são progressivos, mas são projetos diferentes. Isso é muito bom para manter a gente ativo e não estagnar em um tipo só de criação, trabalha com marca, trabalha com criação, com estampa... enfim, vai rodando.

No projeto de branding, qual o tempo que tu dedica para isso? Qual o prazo normalmente do trabalho?

Normalmente o trabalho tem um prazo bem apertado para branding, estamos otimizando o processo. Normalmente a gente trabalha com uma faixa de 2 meses para desenvolver uma marca. Depende da complexidade do projeto. A gente não trabalhou com nada muito gigantesco, muito corporativo até agora, mais com identidade visual e ponto. Planejamento estratégico também envolvido, mas é meio por essa faixa de tempo.

Tu percebes alguma diferença entre o desenvolvimento de um projeto de branding para marca de moda e para outro segmento?

Para mim não muda muito o processo, mas o resultado final é sempre diferente, e a maneira como a gente apresenta muda bastante. Para moda é engraçado desenvolver, porque o mercado parece que segue um padrão, falando principalmente do design gráfico, de assinaturas, normalmente marcas de moda trabalham uma identidade visual mais simples, digamos assim, o logotipo dele é mais simples ou meio que segue um padrão. Por exemplo, marcas de streetwear que assinam muito parecidos, da mesma forma sabe?! Por exemplo tem a Supreme ou qualquer outra marca de streetwear e várias outras usam a mesma fonte, escrita em Itálico, de tal maneira.... então nessa parte do desenvolvimento cru, do visual é muito mais simples. O que dá mais trabalho e que difere os desenvolvimentos, é por trás, o planejamento estratégico ou pensar como a marca vai ser aplicada nos produtos. Pra moda eu acho que é muito mais focado em como ela vai aparecer nos produtos, na camiseta ou onde quer que seja. Como ela vai ser assinada, como a marca é escrita e como isso pode ser trabalhado para ser colocar nos produtos. Eu vejo que a preocupação dos clientes de moda também é muito mais essa, não é muito como a marca escrita, mas sim como produto deles fica no mercado.

Pelo que tu tá me falando, existe um certo padrão, busca-se uma certa aproximação de assinaturas..

Sim, às vezes é levado em conta sim. Mas, o que eu acho que o design gráfico esteja se encaminhando agora e o que talvez falte no mercado é justamente o oposto disso. Marcas mais autênticas na assinatura mesmo e que quebrem alguma espécie de regra, que são essas que eu falei, de assinar com uma fonte sem serifa, uma fonte modernista.... e o que pode ser interessante alguém que vai completamente para o outro lado, de escancarar alguma coisa. Por que eu acho que para a moda tu pode ser mais ousado. Tentar trabalhar para justamente ser super autêntico para chegar no nicho de mercado que tu queres. Tu fazer uma coisa super doida, por exemplo, ao invés de usar uma fonte super objetiva, pega e escreve o nome da marca e estica, de forma que ela fique praticamente ilegível. Às vezes isso já chama atenção do teu público e os caras falam: esse cara legal, tá fazendo alguma coisa diferente. Acho que o mercado está se encaminhando em busca desse outro lado, não sei, minha impressão.

Então bastante gente do segmento de streetwear procura o Balaclava, sabe que vocês têm esse repertório. Como fazer para que o resultado dessas marcas não sejam muito próximos? Como é a compreensão dos discursos de marca e a gestão? como é organizar isso?

A gente conhecendo o cliente, e o branding em si e a gente trabalhou muito pouco para marca, o que mais a gente fez é coleção de moda, estampa e tal. O próprio desenvolvimento de produto é o suficiente para diferenciar uma marca da outra. O que nós fizemos muito no início era ilustração, porque ali tem Vitor que é iustrador e acho que foi um dos fatores de tornar o estúdio mais conhecido, que é o desenho pontilhismo que o Vitor manda super bem e isso trouxe um renome, na minha opinião. Ele segue esse padrão de ilustração há muito tempo, então esse estilo vai se repetir para os clientes. Mas a temática e o conteúdo das estampas difere bastante. Acho que isso basta para os clientes, e no momento a gente está com um time super versátil. Por exemplo, o Vitor trabalha com ilustração, eu e o Luiz trabalhamos mais com tipografia e qualquer outra coisa, a gente meio que faz tudo.

Então dependendo da demanda do cliente, os briefings da coleção nem chegam no Vitor, porque a gente sabe que talvez para esse cliente se torne repetitivo por causa de uma temática, sei lá... desenhar uma caveira em pontilhismo é algo que a gente já fez um milhão de vezes, então a gente procura outras formas de atender essa demanda. Não sei se eu respondi a tua pergunta na verdade.

Mais ou menos, eu vejo que você tem uma clareza no trabalhar com a Ous e a Storvo, que elas possuem perspectivas diferentes, mas eu estou interessada em como vocês fazem isso, por que não é óbvio para todo mundo. Eu estou interessada em entender se vocês tem alguma técnica para perceber esses diferentes discursos ou se é algo muito pessoal da expertise que vocês têm, de repertório, uma questão de feeling mesmo.

Para nós envolve bastante feeling também, mas são clientes muito antigos. Então a gente meio que sabe, o (omitido) e a (omitido) principalmente, sabem muito bem o que eles estão procurando. Quando vai rolar um desenvolvimento para essas marcas, a gente discute o tema da coleção e meio que norteia... é um trabalho meio intuitivo, de feeling, mas a gente tenta tornar o mais processual possível, através daquilo que a gente tinha falado de pesquisa de referências e tal. Para mim, que desenvolvo as peças, é meio que isso, a partir do briefing eu vou construindo, é meio automatizado esse desenvolvimento. Mas para mim não difere tanto desenvolver para a Storvo ou para a Ous, entende?. Apesar de serem clientes bem diferentes, o meu processo, como designer, não muda muito. Muda a linguagem que eu vou usar, a temática da coleção... O processo é o mesmo, mas as referências que chegam são diferentes, dependendo da demanda, da temática da coleção, ou alguma linguagem específica que eu vá ter que usar...

É justamente nesse o ponto de compreender que as marcas vão ter diferentes discursos, eu entendo o teu processo de desenvolvimento, é projetual, é o que tu faz dia a dia, mas esse passo atrás, para uma marca funciona tal coisa para outra não justifica estar ali. mas pelo que tu disse o briefing já esclarece muito disso e a compreensão que você tem dessa marca.

Vou te dizer que a conversa com cliente deixa super claro em relação a coisas bem específicas do que usar e o que não usar. Por exemplo, a Ous nunca vai escrever nada em inglês ponto. A gente já sabe disso há muito tempo, então isso não precisa nem constar no briefing, para nós designers já está subentendido que a gente disso. Até porque, se eu mandar um troço escrito em inglês eu vou levar um puxão de orelha porque já foi dito um milhão de vezes...

Essa determinação foi algo que veio da marca o que vocês estabeleceram?

Veio da marca. A grande maioria dessas coisas vem da marca, às vezes não vem especificado deles algo certo, a gente acaba desenvolvendo e eles falam não, não faz isso, não faz isso, não faz isso e a gente vai lapidando dessa forma... Isso com os clientes mais duradouros. É uma construção na verdade.

Justamente nesse processo, dessas idas e vindas que tu estavas mencionando, como tu avalia os desenvolvimentos do projetos de branding? Tu acha que são necessários muitos ajustes ao longo do projeto?

Não muitos, a gente tem um processo mais consolidado de quantidade x de apresentações que se tornou um padrão. A gente toma as providências para que

tudo esteja bem adequado antes de apresentar a marca para os clientes. Nós temos várias conversas prévias com eles para definir tudo bem certinho antes de mostrar qualquer resultado. A (omitido) e o (omitido) estão encarregados disso, dessa pré, está tudo incluído no planejamento estratégico. Em relação a alterações, e coisas que surgem ao longo do caminho, não são muitas por causa dessa nossa preocupação.

Então não tem muita refação? é isso que eu me refiro.

Não, não tem. Tem mais é lapidar os projetos. Poucos foram os casos que a gente teve que fazer mudanças drásticas, até porque a gente normalmente apresenta mais de uma opção. A gente está ficando mais pró, a gente apresenta uma opção e tem alguma coisa na manga para caso não seja nada daquilo que o cliente buscava. Antigamente a gente apresentava três caminhos totalmente diferentes, mas que a gente considerava que se adequava bem ao briefing, se colocava bem no mercado e atendia as necessidades deles. Então a gente dava três opções super abrangentes e eles falavam: ah é isso aqui, vamos trabalhar nisso aqui. Aí a gente vai lapidando, criando mais material até chegar no ponto de fazer a apresentação final e fazer as entregas padrões. Eu acho que a medida que a gente foi evoluindo, a gente foi confiando mais no nosso taco e falando: É essa opção, a gente acha que essa é o mais adequado para vocês.

E tu consideras que tem sido assertivo o caminho de diminuir as possibilidades apresentadas, têm funcionado bem?

Sim, acho que sim. Por causa da experiência, é um reflexo da nossa experiência com branding. Às vezes confunde e deixa aberto para essas alterações: gostei desse caminho mas eu gosto da cor de tal... e começa meio que a misturar as coisas. Cada identidade foi pensada para trabalhar daquela maneira, por isso é melhor ter um caminho só, preferencialmente.

De todas essas etapas que vocês realizam no projeto de branding, tem alguma que pode ser aprimorada?

Deixa eu pensar um pouquinho... Na verdade é um desenvolvimento meio conturbado, acho que o pré desenvolvimento pode ser aprimorado, apesar de ter o planejamento estratégico, o que me faz falta é a troca com os outros designers. Provavelmente tu já sabe que a gente trabalha cada um num canto. Eu estou aqui em balneário, a (omitido) está lá em Berlim, o (omitido) em Floripa, enfim, estamos afastados. E como tem muito pouco tempo para desenvolver, normalmente uma ou duas pessoas ficam encarregadas pelo desenvolvimento da identidade inteira. Normalmente no início são duas, do desenvolvimento dessas duas pessoas, a gente discute para chegar num consenso. Mas para desenvolvimento de marca de qualquer tipo de identidade visual e de produto é muito útil a troca entre os designers, de fazer qualquer coisa... painel com palavras, imagens, enfim... presencial mesmo... porque a gente faz a troca de arquivos, de PDFs, de referências mas fazer isso frente a frente é muito mais rápido para gerar ideias, palavras-chave e fica muito mais eficiente eu acho. Eu acho que isso ajuda a diminuir um tempo, porque apesar de fazer tudo, de levantar valores, pilares conceituais, isso a gente faz mas poderia ser muito mais eficiente caso seja presencial essa troca.

Pelo que entendi, essa criação anterior da marca, mencionando os pilares conceituais, pelo que a (omitido)me passou das etapas que são percorridas nesse planejamento estratégico, os designers até então não estão atuando. Ela comentou que às vezes tu participa, mas não toda equipe. Então tu achas que, pela tua fala agora, seria interessante vocês atuarem um pouco mais nesse momento.

Sim exatamente isso, é isso que tu falou novamente a informação chega mais mastigada. para aprimorar o tempo de desenvolvimento também, depois chegar o briefing, os pilares, tal...a gente participar mais ativamente disso talvez fosse interessante para ser mais assertivo e economizar tempo.

Qual a sua principal preocupação enquanto designer ao desenvolver um projeto de branding para que ele seja bem-sucedido?

Eu acho que tem pontos. Tem muito de atender o mercado, principalmente atender um público específico, mas eu acho que às vezes o pessoal se embasa muito em metodologias, faz todo um processo mas o resultado visual, estético mesmo...O que eu acho que pode ser desenvolvido mas é muito de experiência, de estudo e desenvolvimento, que tu consegue chegar numa consistência, para mim, no fim das contas é o que é mais valioso. Não adianta fazer todo endossamento, criar todo o storytelling, mas no final das contas sair um resultado visualmente pobre. Claro que isso é muito relativo também, mas para mim, por estar muito atuante nessa parte de desenvolvimento, o visual, o resultado final, de assinatura, de símbolo, de logotipo é o mais valioso do projeto. Não posso escapar muito disso, apesar de entender muito valor do pré, para mim é isso. Não sei se eu respondi a sua pergunta.

**Sim, respondeu no final das contas que seja um bom resultado.
é exatamente isso**

Bom já estamos nos encaminhando para o final, eu queria te perguntar se tem algum case que tu considera um exemplo de projeto bem sucedido.

Deixa eu fazer uma colinha aqui para olhar os últimos projetos... eu estou mais envolvido nos projetos de branding ultimamente, menos sobre moda, coleção de moda...

Mas não precisa ser sobre coleção de moda, até porque eu estou trabalhando com branding de moda. Tem algum que tanto o projeto como a entrega ficaram redondos que tu podes? trazer

Recentemente a gente fez um projeto para Bake, que eu acho que ficou bem legal.

Bake?

É, bake é uma padaria de Florianópolis. Acabou não lançando ainda porque está em desenvolvimento o projeto, Eu acho que ele está saindo super bem porque estamos em contato constante com o cliente. é uma construção mais lenta, passo a passo, e isso traz um resultado melhor... mas um case que a gente já lançou algum tempo foi da Almanova que eu desenvolvi, é um restaurante de culinária portuguesa de Florianópolis. Tu estás em Floripa né?

sim

Então, é daí, de Florianópolis. Eu acho que todo o desenvolvimento e a entrega final para mim foi super satisfatório, porque eu acho que a gente chegou no resultado

bem bacana. Tanto na produção, no papo com elas, quanto no desenvolvimento em cima, a marca e a identidade visual eu achei que ficaram bem interessantes e também o acompanhamento que eu acho que é super importante para projetos de branding depois da marca tá pronta da aplicação e acompanhando como ela vai sendo colocada na realidade.

Esse restaurante já abriu?

Já sim, abriu faz alguns meses, e pelo que a gente viu está dando resultado bem legal. Eles estão conseguindo juntar uma clientela bacana, que estava prevista no público-alvo. Engraçado que quando finaliza o projeto esse acompanhamento amarra as ideias e os valores que estavam previstos estão sendo aplicados e o público que a gente definiu está frequentando então meio que fecha um ciclo. A gente continua fazendo o material para eles, de jogo americano enfim toda essa parte de aplicação volta e meia surge alguma coisa, e querendo ou não o estúdio que desenvolveu a identidade visual é sempre o mais apto a desenvolver material para eles. Claro que a nossa missão é entregar um manual fechado, para que qualquer outra pessoa consiga desenvolver para aquela marca com as regras definidas ali, mas querendo ou não a gente por estar mais próximo do projeto acaba já tendo familiaridade

Pela tua fala me parece que tu participou mais ativamente nesse projeto, no planejamento estratégico. Tu te reuniu com o cliente? tu estavas mais próximo?

Sim, nesse específico eu estava. a gente fez várias visitas conversou com elas, elas foram no estúdio várias vezes. Eu tiro foto também eu gosto de fotografia. e nesse caso em específico, a gente visitou o restaurante quando eles estavam quebrando tudo, quando estava bem em construção ainda. Eu fui lá acompanhei, tirei foto do local, acho que isso ajudou bastante no resultado. Inclusive, eu não sei se tu conhece o projeto, não sei se tu já viu, tem nosso site. O símbolo que eu desenvolvi que é um A e um N, é uma espécie de janelinha modular. Eu fiz ele e depois eu fui conhecer o lugar e coincidentemente tinham janelas no restaurante que tinham exatamente a mesma forma do símbolo. Foi uma coincidência muito feliz de ter batido certo. No final das contas o símbolo da marca faz menção ao local, sem querer, e os valores todos, de Portugal e tal, tal, tal já estava no símbolo antes da gente conhecer o espaço, foi legal por causa disso.

Então tu atuou até mesmo para pensar posicionamento da marca ou só acompanhou o processo? tu teve uma participação mais ativa?

Na definição do posicionamento eu não atuei muito, eu fui acompanhando e observando que caminho eles estavam indo. Esse projeto foi bem corrido, foi meio que simultaneamente que a gente foi desenvolvendo as coisas. Eu estava fazendo o rascunho ao mesmo tempo que a (omitido) estava definido todo posicionamento. Claro que a gente já tinha uma ideia de valores...mas foi por aí.

Engraçado que você três mencionaram esse projeto da Alma Nova, está todo mundo bem orgulhoso. quando eu falei com o (omitido) ele abriu todo o projeto, me mostrou tudo, e o legal foi que eu fiz a mesma pergunta para (omitido) e ela já respondeu se referindo a esse trabalho e agora tu. bacana ver que a equipe inteira se orgulhou muito.

Que legal eu não sabia que ele tinha falado o mesmo, pelo jeito foi bem bom. Foi um projeto muito mais abrangente, que envolveu mais pessoas e talvez por isso seja mais marcante.

Então acho que eu esqueci de perguntar, quando vocês recebem esse briefing é tudo por escrito ou vocês marcam uma call?

A grande maioria das vezes vem escrito, da parte da (omitido) principalmente, ela compila todo material possível e nos manda. ela manda muito bem. A (omitido) é uma máquina eu não sei nem como eu vou dar conta de tanto projeto simultaneamente. ela passa pauta para todos os designers, 100% especificado então é um troço absurdo. Normalmente por escrito acho que ela se sente mais segura em passar dessa forma, escrito especificado, para ficar mais claro então raramente a gente faz uma call para falar de algum projeto específico. na maioria das vezes é por escrito, e manda mensagem por WhatsApp, falando sobre a mesma coisa que ela escreveu para tentar ser mais clara possível. Então é uma enxurrada de informações para gente absorver o mais fácil e rápido possível e tocar a partir daí

E como vocês estão trabalhando nesse projeto descentralizado, o que você acha que é muito importante para que o projeto funcione?

Como eu disse, está cada um trabalhando com um projeto separado, apesar de estar longe a gente se esforça para fazer essas trocas meio que diárias através do sistema que a gente usa, o glip. Na medida do possível, a gente tenta fazer essas trocas, e pegar o feedback um com o outro, porque eu acho que é bem importante no processo e que às vezes a gente peca muito é a crítica. Como a gente está todo dia sozinho desenvolvendo, a gente acaba fazendo e manda para ela de volta, Fica só entre nós e a (omitido). que querendo ou não não tem muita função de analisar e criticar e buscar a excelência gráfica. A moral dela é a produção e a entrega. A parte de excelência gráfica fica mais por conta do (omitido). Mas entre os designers a gente tenta de vez em quando fazer essa troca, colocar em um grupo em comum que a gente tem ali, para cada um dar um feedback dizer o que pensa, nem que seja só para elogiar algum ponto específico do desenvolvimento. Não sei se eu respondi a sua pergunta

Sim, acho que mais ou menos eu sei, o que tu já expressou anteriormente que ao longo do trabalho distante falta dessa troca de poder ter outros feedbacks ter outras referências.

Talvez seja isso. talvez o que tu esteja sinalizando é que dentro desse processo é importante que isso ocorra, vou trocar mais entre a equipe.

eu acho que são prós e contras da gente estar trabalhando à distância. ou balaclava é um caso à parte que é ultraflexível, chega a ser bizarro. Então a gente tem que ser Ultra disciplinado para entregar as demandas, mas como estamos com uma equipe bem consistente a gente não tem a preocupação de algo sair ruim ou muito fora do planejado.

E quem cuida da divisão de tarefas é a (omitido), e essa demanda diária, ela vai determinando para vocês pontualmente o que tem que ser feito é isso?

Pontualmente por ordem de prioridade. Às vezes tem um tempo maior, como por exemplo no caso de branding, Às vezes tem a possibilidade de eu me desligar, tem um prazo maior e ficar no mesmo projeto por dois ou três dias mas é muito raro.

Normalmente o giro é muito grande aí tem esses casos específicos que a gente discute ela manda todo material a gente troca umas mensagens, aí ela fala "se quiser se desligar ficar até o final do dia ou até amanhã para desenvolver tudo que a gente precisa fica à vontade". o que é ótimo para a gente fazer uma imersão, apesar de solitário, fazer uma imersão no projeto para tentar chegar num resultado bacana.

Tá bem(omitido), Obrigada. Acredito que a gente chegou o final te agradeço a tua disponibilidade.