

FAAC - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

**ÍNDIGO ASSESSORIA  
UM PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MARCAS SOB A ÓTICA DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Bauru  
2012

FAAC - FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.  
COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

**ÍNDIGO ASSESSORIA  
UM PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MARCAS SOB A ÓTICA DAS  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Projeto experimental desenvolvido por Marcelo Thiago Montanha, sob a orientação da Professora Doutora Célia Maria Retz Godoy dos Santos e apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, atendendo à Resolução 002/84, como requisito para a conclusão do curso de Comunicação Social - Relações Públicas.

Bauru  
2012

## **ORIENTAÇÃO**

### **Prof.<sup>a</sup> Dra. Célia Maria Retz Godoy dos Santos**

Doutora em Sociologia pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho

(Departamento de Comunicação Social da FAAC – Unesp Bauru)

## **BANCA EXAMINADORA**

### **Profa. Dra. Lucilene dos Santos Gonzales**

Doutorado em Letras pela Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho

(Departamento de Ciências Humanas da FAAC – Unesp Bauru)

### **Prof. Ms. André Luis Petraglia**

Graduado em comunicação visual pela Unesp e mestre em Arquitetura e Urbanismo com pesquisa em Sistemas de Identidade Visual pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo - FAU – USP

*Aos meus pais, S. Paulo Montanha e D. Geny  
Thiago, sem os quais nada disso poderia sequer  
ser um sonho distante. Obrigado por tornar  
possível tudo que ainda realizarei na minha vida.*

*Isso é só o começo...*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por nunca ter deixado de ter fé em mim, mesmo quando a minha fé n'Ele pareceu querer me deixar. Obrigado, Senhor!

Acima de tudo e todos aos meus pais, que fizeram com que isso fosse real. Obrigado por sempre terem me recebido de braços abertos com um sorriso escancarado, obrigado pelas (inúmeras) broncas via telefone nos últimos 4 anos, elas também foram fundamentais para me tornar o que sou hoje e eu sei que vou ouvir muitas ainda. Muito obrigado por todos os sacrifícios, por nunca terem medido esforços e por serem os melhores pais que Deus poderia ter me dado de presente.

Aos amigos, família escolhida a dedo, que fizeram desses 4 anos sem dúvida os melhores da minha vida. Amigos que nunca sairão da memória, (a não ser naqueles dias em que a memória falha por motivo de força maior). Àqueles que sempre estiveram ao lado, em todos os momentos, tanto nas festas, nas histórias épicas ou às vezes nem tão felizes, nos trabalhos acadêmicos, bem elaborados ou não. A presença de vocês fez a minha história mais rica. A todos os muitos amigos que os últimos anos me trouxeram que me ensinaram a ser alguém melhor: veteranos, bixos, amigos de muitos outros cursos e especialmente: Lirds, Timão, Jonas, Orelha, Iara, Tropeço, Glacê e mais ainda ao Lucas Gouvêa, que apesar do bullying acumulado pra várias gerações é parceria muito antiga e pra vida toda, irmão de sangue, cabeça e cor.

Àqueles que também têm grande responsabilidade em todas as conquistas que tive e terei na vida. Muito obrigado a todos os professores e professoras que passaram pela minha história, da escola à universidade, deixando marcas fundamentais para a minha formação pessoal, acadêmica, profissional e humana.

Deixo também um agradecimento mais que especial à sala de RP 2009/2012, o grupo mais especial que eu já vi reunido em uma mesma turma. Sem dúvida nenhuma, os melhores companheiros que o destino poderia reunir,

peessoas que admiro, que me inspiram e que com certeza farão muita falta em todas as noites pelo resto da minha vida. O grupo de amigos, não colegas, que fizeram dos 4 anos de faculdade uma experiência inesquecível e fora do comum. É por tudo isso e muito mais que não me canso de repetir: “Eu amo a minha sala!”

Agradeço também à Bon's Rock, que fez do último ano uma experiência fantástica. Aos companheiros Timão, Fim, Costa e Bóvis por fazerem parte desse sonho formando comigo a banda mais eclética, entrosada, carismática, talentosa e idiota que eu vi nos últimos anos.

Um agradecimento especial também a todos os projetos que participei e que tiveram importância fundamental na minha formação profissional e pessoal, especialmente a Agência Propagação, a RPjr e o CACOFF. À Agência Propagação, que me ensinou que é possível ser sério sem ser chato e que é preciso criar, reinventar e buscar o novo a cada dia sem deixar o bom humor e a leveza de lado. A cor roxa passou a ter um significado diferente depois que eu descobri a Agência. À RPjr, que me ensinou que dedicação, disciplina e profissionalismo podem transformar qualquer coisa em algo grande, desde que combinados com espírito de equipe, visão e obstinação. Os laranjinhos sempre serão grandes. E ao Caco, por me ensinar a respeitar e defender as necessidades alheias, por me ensinar que, mesmo que não acreditem em você e mesmo que tudo pareça contrário, é preciso lutar porque nunca é tarde. Agradeço por ter a oportunidade de crescer e ver crescer todos esses projetos, eu não seria o mesmo profissional de comunicação hoje sem vocês. Muito obrigado!

Um agradecimento também a todos que dividiram comigo a convivência de república nesses 4 anos: Jonas, Lemuel, Twix, Fim e Glenda, pela convivência, diversão (das fotos estúpidas às madrugadas de Mario Kart) e paciência, porque eu assumo que sou muito espaçoso mesmo!

Por fim, à Índigo, centralizada na pessoa do Victor Frascarelli – Oreia – que me proporcionou a oportunidade de aprender e rever muitos conceitos, aprender convivendo com diferentes visões de mercado e de vida. Obrigado

por me ajudar a conhecer novas possibilidades e perspectivas de trabalho, obrigado inclusive por este trabalho de conclusão de curso, que não teria saído não fosse todo o projeto da Índigo Assessoria! Oreia, muito obrigado por compartilhar seu sonho e torná-lo nosso, valeu brother, um dia ainda vamos ficar ricos, ou quase!

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo demonstrar que as relações públicas podem ser um diferencial no processo de construção de marcas. A partir deste posicionamento apresentam-se as atribuições do relações-públicas nesse processo que se dá principalmente em proporcionar uma visão ampla sobre elementos como a cultura e a identidade organizacionais, além de conseguir estabelecer, com maior criticidade, relacionamentos com seus públicos de interesse, segundo suas prioridades. Partindo, de um levantamento teórico sobre tipologias organizacionais, a visão fundamentada do planejamento de uma marca, as atribuições do relações-públicas neste processo, até chegar à descrição da criação da marca Índigo Assessoria, o trabalho propõe que as fases de construção da marca devam ser embasadas em estudos sólidos de relações públicas para se obter sucesso e relevância no cenário global atual.

**Palavras-chave:** Marca, Relações Públicas, Startup, Cultura, Identidade, Inovação, Marketing.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Classificação Organizacional de Chanpion.....	16
Figura 2 - Classificação das organizações segundo Cury.....	17
Figura 3 - Burocracia <i>versus</i> Adhocracia.....	19
Figura 4 - Estratégia do Oceano vermelho <i>versus</i> Estratégia do Oceano Azul.....	24
Figura 5 - Inovação de Valor: a Pedra Angular da Estratégia do Oceano Azul.....	27
Figura 6 - Matriz: eliminar-reduzir-elevar-criar.....	29
Figura 7 - Escolas do pensamento sobre imagem e reputação.....	49
Figura 8 - Comparação entre os tipos de marketing.....	58
Figura 9 - Resumo Cronológico do Processo de Criação da Marca Índigo.....	61
Figura 10 - Comparação entre o logotipo da Índigo Assessoria e a Clave de Fá.....	66
Figura 11 - Comparação do signo tipográfico.....	67
Figura 12 - Combinações de Cores da Identidade Gráfica.....	68
Figura 13 - Imagens da apresentação de propostas para clientes.....	68
Figura 14 - Cartão de Visitas Índigo Assessoria.....	69
Figura 15 - Peça para banda Seu Antônio com o logo da Índigo.....	69
Figura 16 - Peça de divulgação da Back in Black para o facebook.....	73
Figura 17 - Cartaz de divulgação da festa.....	73
Figura 18 - Canal Institucional da Índigo Assessoria no youtube.....	75
Figura 19 - Página Oficial da Índigo Assessoria no Facebook.....	75
Figura 20 - Homenagem da Índigo Assessoria: dia internacional da Música...76	
Figura 21: Peça do Dia do Cliente.....	77

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1 UMA DISCUSSÃO SOBRE TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL E OS MODELOS DE NEGÓCIO</b> .....	14
1.1 Tipologia Organizacional: aportes teóricos nas classificações tradicionais.....	14
1.2 Novos modelos de negócio: A definição de Startup .....	19
1.3 Inovação .....	21
1.4 A estratégia do Oceano Azul .....	22
1.5 Índigo Assessoria – Breve Caracterização Organizacional.....	29
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE MARCAS</b> .....	32
2.1 Marca: Origem, Evolução e Conceituação.....	32
2.2 Branding e a Criação da Marca.....	36
2.2.1 Quem: o Público Alvo.....	38
2.2.2 Personalidade: Posicionamento e Promessa central de Marca.....	39
2.2.3 Nome e Identidade Gráfica.....	41
2.3 O Relações-Públicas na construção de valor para marcas <i>Startups</i> .....	43
<b>3 UMA ABORDAGEM SOBRE ELEMENTOS DE VALOR PARA A MARCA</b> .....	46
3.1 Da Cultura à Marca: Elementos para Geração de Valor.....	46
3.2 O Marketing 3.0 e o Paradoxo da Globalização na Criação de Marcas..	51
3.3 As Relações Públicas e o Marketing de Valores.....	58
<b>4 CONSTRUÇÃO DA MARCA ÍNDIGO ASSESSORIA - ESTUDO DE CASO</b> .....	60
4.1 A Índigo Assessoria.....	60
4.2 Os passos da criação da marca Índigo Assessoria.....	60
4.2.1 Quem: O Público Alvo.....	62
4.2.2 Personalidade – Posicionamento e Promessa Central da Marca Índigo.....	62

4.2.3 Nome e Identidade Gráfica.....	64
4.2.3.1 Outras Peças de Divulgação Institucional.....	68
4.3 Ativação da marca.....	70
4.3.1 Primeira ação para o público externo: Back in Black.....	71
4.3.2 Mídias Sociais.....	74
4.3.2.1 Ação dirigida: Dia do Cliente.....	76
4.4 Próximos passos.....	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## INTRODUÇÃO

O processo de criação de marcas de sucesso é complexo, trabalhoso e demanda estudos amplos, bem como esforços contínuos de administração de branding. Em um cenário organizacional que depende substancialmente de ideias inovadoras, como é o caso das empresas startups, o processo é ainda mais tenso, uma vez que o nível de risco e incerteza é maior quanto mais inovadora for a proposta.

Nesse sentido, é importante que cada passo seja realizado de modo cuidadoso, planejado e embasado. Além disso, é fundamental que haja uma constante preocupação em analisar, mensurar e, se for necessário, reconsiderar os rumos do processo. O conhecimento sobre o mercado é essencial, mesmo nos casos mais inovadores, e passa necessariamente pelo entendimento de base das estruturas organizacionais.

Assim, o objetivo deste estudo é demonstrar que as relações públicas podem ser um diferencial no processo de construção de marcas a partir da descrição da criação da marca Índigo Assessoria e das reflexões embasadas em bibliografia pertinente.

Pensando dessa forma, o primeiro capítulo traz inicialmente um levantamento bibliográfico sobre as tipologias organizacionais clássicas e a importância da inovação para as organizações de modo geral. E, ainda, para se compreender melhor o cenário em que se constrói o estudo de caso, apresenta-se também a conceituação de um novo tipo de empresa: startup. Para tanto, faz-se uma breve digressão sobre os estudos de Kim e Mauborgne (2005), os quais abordam a forma de agir de organizações que buscam novos mercados, tornando a concorrência irrelevante: são os mercados denominados por eles de “oceanos azuis”, baseados fundamentalmente em inovação, sendo também este o mote das startups.

No entanto, se por um lado a inovação traz oportunidades infindáveis às organizações, por outro, envolve riscos e incertezas em um mercado cada vez mais competitivo e fluido. Logo é importante que as empresas desenvolvam vínculos com

seus públicos para se manterem no mercado e, um dos ativos mais respeitável nessa vinculação, sem dúvida, é a marca.

Uma marca sólida e bem administrada pode se tornar mais valiosa que todos os demais elementos da organização e é justamente por isso que o segundo capítulo busca uma abordagem mais direta sobre o assunto. Trabalhando a origem, evolução e conceituações da marca, a criação, a identidade visual, as grafias e uma breve descrição do branding, chega-se a atuação do profissional de relações públicas nesse processo, a fim de subsidiar as análises posteriores, quando na apresentação do caso da Índigo Assessoria, inclusive mostrando os passos mais indicados para concepção de marcas eficaz.

O terceiro capítulo surge com uma abordagem claramente voltada à ótica das relações públicas, abrangendo elementos como cultura, identidade, imagem e reputação organizacionais e suas influências na valorização da marca. É nesse ponto do trabalho que se frisa a importância de uma visão ampla e complexa da comunicação como um todo para agregar valor à organização.

Fundamentais também para a composição do trabalho são os estudos de Kotler (2010) sobre o novo modo de agir das empresas que está levando o mundo dos negócios à era do Marketing 3.0. Se os responsáveis pela construção de marcas nas organizações devem se atentar aos novos paradigmas e paradoxos que estão definindo outra sociedade, de valores colaborativos, culturais e espirituais, este estudo não poderia deixar de agregar este novo conceito de Marketing, altamente valioso e relevante para a gestão comunicacional.

Por fim, o quarto e último capítulo apresenta uma descrição avaliativa do processo de criação da marca Índigo Assessoria, empresa startup do meio musical focada na assessoria em mídias e produção de eventos musicais. De maneira sequencial, dedutiva e conceitual a partir dos levantamentos desenvolvidos ao longo do trabalho, o processo de criação da marca é apresentado, da concepção do seu projeto à ativação da marca, analisando-a criticamente, de modo a melhorar pontos falhos e aprimorar sua gestão no futuro.

## **1. UMA DISCUSSÃO SOBRE TIPOLOGIA ORGANIZACIONAL E OS MODELOS DE NEGÓCIO**

Para que uma organização tenha uma marca forte e presença contundente no mercado, é necessário que, antes de tudo, tenha bem definida a estrutura do negócio, sobre o qual a gestão da marca será desenvolvida. Tal estruturação inclui um processo de aprofundado autoconhecimento e mesmo as organizações em fase inicial não são diferentes. É imprescindível que se tenha a identidade sobre a qual será construída uma marca de valor. Além disso, é fundamental que as organizações saibam “ler” o mercado e identificar novas formas de atuação com base em estudos atuais.

Desse modo, antes de entrarmos especificamente na construção da marca Índigo Assessoria, faz-se necessário um estudo sobre como se configuram as organizações, como se dá o processo de inovação empresarial e o que caracteriza uma empresa como sendo uma startup para entender o modelo que melhor se enquadra à estrutura da Índigo Assessoria.

### **1.1. Tipologia Organizacional: aportes teóricos nas classificações tradicionais.**

A fim de construir um alicerce teórico para a construção de valor para a marca, faz-se necessário compreender de que tipo de organização se trata a Índigo Assessoria. Para tal, realizou-se um levantamento bibliográfico de estudos administrativos no que se refere às tipologias clássicas de organizações e aos novos modelos de negócio, presentes em estudos recentes sobre inovação e sobre definições do mercado de *startups*.

Kunsch (2002, p. 40), se referindo as estruturas organizacionais, diz que “para serem devidamente compreendidas, as organizações têm de ser estudadas dentro de uma classificação, em virtude da complexidade que as caracteriza”. A autora apresenta um panorama detalhado, a partir de citações e comparações de teorias de vários autores, apoiados muitas vezes na administração, o qual se comenta a seguir.

Temos então que

(...) as tipologias são maneiras de descrever ou rotular diferenças entre organizações. Certos relacionamentos entre variáveis podem ser verdadeiros em um tipo de organização, mas não necessariamente em outro. (Champion apud KUNSCH, 2002, p. 42)

Iniciando a temática sobre as classificações, apresentam-se as propostas por Parsons (apud KUNSCH, 2002) as quais dividem as organizações em quatro tipos de acordo com a sua função social. São elas: *econômica* (produtora de bens de consumo), *política* (voltada às metas políticas), *integradora* (focada na resolução e administração de conflitos, buscando o trabalho conjunto) e *de manutenção* (aquela que trabalha para cultivar e manter os valores sociais e culturais). Essa divisão mostra a “preocupação em situar as organizações no sistema social mais amplo e uma orientação para legitimar os valores e o desempenho das funções organizacionais.” (Kunsch, 2002 p. 43).

Portanto, a proposta de Parsons tem foco no sistema social, enquanto os trabalhos de Blau e Scott (apud KUNSCH, 2002) propõem uma diferenciação segundo os beneficiários de cada tipo de organização e que é demonstrado por Champion. Para os autores as organizações podem ser: *Associações de benefícios mútuos* – quando os principais beneficiários são os próprios participantes (é o exemplo de cooperativas, associações de classes e sindicatos); *Organizações de negócios ou de interesses comerciais* – tendo os proprietários e acionistas como foco (associações privadas); *Organizações de serviços* – nas quais os clientes e usuários são os beneficiários (como em hospitais, universidades e organizações filantrópicas) e *organizações de bem estar público* – tendo o grande público como beneficiário (correios, saneamento básico e instituições jurídicas são exemplos disso).

Já na ótica de Katz e Kahn (apud KUNSCH, 2002) as organizações podem ser diferenciadas pelo tipo de atividade a que se dedicam, característica esta, que os autores denominaram de “função genotípica”. Esta função genotípica de primeira ordem refere-se às contribuições prestadas à estrutura social. Já as funções de segunda ordem, são alusivas as relações internas e transações com o meio

ambiente. Estas últimas foram acrescentadas por Champion (1979), conforme vemos na Tabela 1:

Figura 1: Classificação Organizacional de Champion

Tipo de organização	Exemplo
Segundo fatores genotípicos de primeira ordem	
Organizações Produtivas ou econômicas	Indústrias fabris, instalações de transporte, empresas de comunicação
Organizações de manutenção	Escolas e Igrejas
Organizações de Adaptação	Laboratórios de pesquisa, universidades
Organizações Gerenciais Políticas	Órgão do governo nacional, estadual e municipal, sindicatos trabalhistas, grupos de pressão
Segundo fatores genotípicos de segunda ordem	
Natureza do processamento organizacional	Distinção entre objetos e pessoas como produto final do funcionamento organizacional
Natureza dos processos de manutenção	Distinção entre recompensas expressivas (intrínsecas) e instrumentais (extrínsecas) como meio de atrair e manter membros na organização
Natureza de estrutura burocrática	Distinção em termos de permeabilidade das fronteiras organizacionais (facilidade de entrar ou sair) e em termos da elaboração estrutural (grau de especialização de papel e número de escalões)
Tipo de equilíbrio	Distinção entre a tendência a um estado firme e a tendência à maximização do rendimento organizacional como a dinâmica organizacional predominante

Fonte: Champion (apud Kunsch, 2002, p. 46)

De tal modo, numa análise específica das características organizacionais, ainda segundo aportes presentes no artigo de Kunsch, vemos uma análise sobre a evolução das estruturas administrativas. Como se pode observar na Tabela 2, formulada por Cury (apud Kunsch, 2002) as organizações são identificadas como: tradicionais, modernas e contemporâneas, com base numa série de critérios.

Figura 2 - Classificação das organizações segundo Cury

Indicadores	Organizações		
	Tradicional	Moderna	Contemporânea
Enfoque básico	Análise das atividades da empresa	Comportamento Humano	Clientes e não-clientes
Ambiência da Empresa	Autoritária	Consultiva	Participativa
Essência da Administração	Princípios de Administração	Conceito de cultura	- <i>Empowerment</i> - Gerência participativa - Processos
Visão do mundo	Sistema fechado	Sistema Aberto	Holística
Estrutura Organizacional	- Linear - <i>Staff-and-line</i> - Funcional - Colegiada	- Funcional - Divisional	- Projeto - Matricial - Colateral - Equipes - Processos
Tomada de decisão	Individual e centralizada	Processo Decisório	Processo decisório com informação e negociação

Fonte: Cury (2000, p. 57)

Além das caracterizações já contempladas, é interessante tratar de uma perspectiva que faz referência ao sistema estrutural das organizações. Nesse sentido temos a diferenciação entre *organizações mecanicistas* de sistema fechado e as *organizações orgânicas*, de sistema aberto em contraponto.

Kunsch (2002, p. 60) explica que:

As organizações fechadas (mecanicistas) têm maiores facilidades para operar em ambientes mais estáveis e com uma administração centrada nas tarefas fragmentadas em divisões especializadas. Já as organizações orgânicas e abertas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo e se preparam melhor para administrar as incertezas e os riscos e para se adaptar às contínuas transformações mundiais.

Nessa linha, é possível também diferenciá-las pelos seus modelos de gestão. Segundo Mintzberg (apud KUNSCH, 2002, p. 61) existe uma diferenciação entre o sistema burocrático e o que ele denominou de Adhocracia. Para o autor, Adhocracia é “uma estrutura grandemente orgânica, com pouca formalização de comportamento”. Ele ressalta ainda que se trata de uma “tendência para agrupar os

especialistas em unidades funcionais de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projetos baseados no mercado para levar a efeito seu trabalho”.

Cury (apud KUNSCH, 2002, p. 62) torna a definição mais didática dizendo que a estrutura adhocrática está presente em:

Um tipo de organização de estilo administrativo solto, com pequenas estruturas temporárias, flexíveis, não detalhistas, para propósitos especiais, poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, de modo geral. De certa forma a Adhocracia pode ser vista como um sistema aberto, adaptativo, temporário, que muda rapidamente em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidade profissionais diversas.

De forma mais didática, a Tabela 3, a seguir, compara, mais especificamente as diferenças entre a Adhocracia e as estruturas burocráticas de sistema fechado.

Figura 3 - Burocracia *versus* Adhocracia

Sistema fechado, mecânico, burocratizado (burocracia)	Sistema Aberto, orgânico, desburocratizado (adhocracia)
Estruturas burocráticas, detalhistas, com minuciosa divisão do trabalho. Estruturas permanentes.	Estruturas flexíveis que nem sempre podem sofrer divisão de trabalho e fragmentação bem definidas. Estruturas temporárias. Grupos-tarefa.
Alta concentração do processo de tomada de decisão, geralmente afeta aos níveis superiores. Pouca delegação.	Relativo processo de descentralização na tomada de decisões, com dispersão e integração. Existência de delegação acentuada. Amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle.
Cargos ocupados por especialistas, com atribuições perfeitamente bem definidas	Cargos generalistas, continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes das tarefas.
Predomínio da interação vertical entre superior/ subordinado. Relacionamento do tipo autoridade/ obediência.	Predomínio da interação horizontal sobre a vertical. Confiança e crença recíprocas.
Amplitude de controle do supervisor é mais estreita. Maior confiança nas regras e nos procedimentos formais.	Amplitude de controle do supervisor é mais ampla. Maior confiança nas comunicações.
Ênfase exclusivamente individual	Ênfase nos relacionamentos entre os grupos e dentro deles
Hierarquia Rígida	Participação e responsabilidade multigrupal, à luz dos conhecimentos dos indivíduos sobre as tarefas da empresa.
Fatores higiênicos	Fatores motivadores e mobilizadores.
Ênfase na doutrina tradicional	Ênfase na doutrina behaviorista e em enfoque contingencial.
Atividades rotineiras/ estáveis profundamente normatizadas pela cúpula	Atividades inovadoras/ não-estáveis. Pouca normatização, normas genéricas. Detalhes normatizados pelos próprios níveis operacionais.

Fonte: Cury (apud Kunsch, 2002, p.62)

## 1.2. Novos Modelos de Negócio: A Definição de Startup

Ainda que as tipologias clássicas, tratadas no tópico anterior, devam ser levadas em conta para organizações de modo geral, estudos mais recentes apresentam um ponto de vista diferenciado. Segundo trabalhos recentes, as tipologias tradicionais clássicas não se adequam totalmente aos novos modelos de negócio (CARTER, STEARNS e REYNOLDS apud ROCHA 2008) sendo, portanto,

necessário uma observação mais detalhada sobre esses modelos para que seja definida uma estratégia efetiva de comunicação e construção de marca.

Para Rocha “O processo de definição de estratégia em novos negócios necessita lidar com um nível de incerteza e risco muito superiores ao processo de definição de estratégia em indústrias maduras.” (ROCHA, 2008, p. 24). Tendo em vista que o mercado é altamente dinâmico, especialmente num momento de fluidez nas relações, é importante levantar também estudos mais recentes sobre estratégias de negócios.

É nesse momento que se faz necessária uma conceituação sobre o termo *startup*. Segundo Boris Hammerson, consultor do SEBRAE, SP existem diversas formas de se traduzir o conceito, mas de modo geral, elas são:

[...] empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de idéias inovadoras, cujos custos de manutenção sejam baixos e ofereçam a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. (HAMMERSON, data desconhecida)

Sendo assim, considera-se startup aquela empresa que se formou há pouco tempo, ou ainda está em fase embrionária, e que tem como características principais: desenvolvimento de serviços, processos e produtos com base em inovação; baixo custo de implementação e manutenção; crescimento acelerado e alto potencial de gerar lucros exponenciais em curto prazo.

Essas características moldam uma organização de alto risco, uma vez que prioritariamente elas trabalham com inovações, sem um respaldo prévio de reputação organizacional ou até mesmo, em muitos casos, sem *expertise* no mercado. Entretanto, a capacidade de amplo crescimento em curto prazo, atrai a atenção de investimentos e financiamentos.

Os estudos demonstram que usualmente as empresas startups têm início a partir de uma ideia criativa isolada, que agrega um diferencial por meio do caráter inovador. Esse perfil se caracteriza como uma vantagem competitiva no negócio, por isso é fundamental entender do que se trata esse caráter inovador para que seja possível trabalhar nesse sentido.

### 1.3. Inovação

Considerando que a inovação é fundamental na constituição de uma organização Startup, é importante apreender, pelo menos numa visão geral, sobre os processos de inovação nas organizações. Christensen (apud ROCHA, 2008) apresenta uma proposta de classificação, na qual categoriza a inovação nas organizações de duas formas: disruptivas e incrementais. As primeiras - as disruptivas - são aquelas inovações mais simples, com uma performance inferior ao tipo de tecnologia que está em prática no momento. Essa inovação pode se aprimorar e alcançar, um nível de performance junto às práticas de mercado que a torna uma vantagem competitiva pelo seu baixo custo de implementação.

Já em contrapartida, as inovações incrementais são mais comumente aplicadas devido ao baixo risco e simplicidade, pois elas se referem ao tipo de inovação que acontece gradualmente nos produtos e serviços no decorrer do processo de maturação destes. Segundo a Sociedade Portuguesa de inovação, “Inovação incremental é aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto.” (SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO, 1999).

Outros autores apresentam categorizações, ainda que de modo semelhante, para delinear os tipos de inovação. Procópio (2010) faz referência aos estudos de Utterback e Abernathy (1988), que divide as inovações em dois tipos: evolutivas (semelhantes às inovações incrementais) e inovações radicais (análogas às inovações disruptivas).

Segundo Procópio (2010, p. 14) as inovações evolutivas são aquelas presentes majoritariamente em grandes organizações quando é preciso reavaliar e melhorar ao invés de criar. São, portanto “aprimoramentos de produtos, serviços e processos já existentes”.

Já as evoluções radicais são mais presentes em organizações com ambiente favorável à criatividade, principalmente empresas de menor porte (como a maior parte das empresas startups). Neste caso há maior chance de riscos e incertezas no

processo, uma vez que são propostas advindas de novas ideias e não de projetos anteriores já consolidados por experimentação, inclusive de mercado.

É interessante notar que esses tipos de inovação apresentam uma forte relação entre si, uma vez que as organizações tradicionais que trabalham com as inovações evolutivas também precisam se pautar nos rumos de mercado, que muitas vezes são direcionados pelas inovações radicais propostas por empresas de menor porte.

Essa situação dá abertura para que organizações que se dedicam às inovações radicais possam desenvolver novos nichos de mercado, apresentando ideias, com produtos e serviços que antes simplesmente não existiam. Esse fenômeno, capaz de criar novos caminhos e abrir nichos inexistentes de mercado com produtos inovadores, é conhecido como “oceano azul”.

#### **1.4. A estratégia do Oceano Azul**

“Para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não mais tentar superar os concorrentes.” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.4)

O que a presente citação delinea pode ser considerado como um resumo do que se entende como “A Estratégia do Oceano Azul” proposta pelos autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne. A estratégia proposta consiste em criar novos rumos de negócio e tornar a concorrência irrelevante por meio de formas inovadoras de definir estratégias de mercado.

Segundo os autores é preciso imaginar um universo composto por dois tipos de oceanos: vermelhos e azuis. Os oceanos vermelhos são aqueles em que a maioria das empresas se encontra: formados pelos setores já existentes que apresentam muita concorrência. Já os oceanos azuis são “águas inexploradas”, mercados inexistentes que serão desbravados por organizações inovadoras.

A questão relevante aqui é compreender como se comportam as empresas que habitam esses dois ambientes e o que diferencia suas estratégias de negócio para entender se a Índigo Assessoria está a caminho de criar novos mercados e de

determinar os rumos que devem ser tomados, do ponto de vista da gestão da marca Índigo, a fim de se conseguir uma estratégia relevante.

Observa-se que os oceanos vermelhos são ambientes formados por empresas que disputam entre si fatias de mercado, muito concorridas. Nesses ambientes existe um número muito grande de organizações que não buscam inovações significativas em seus negócios, gerando concorrência entre produtos semelhantes, que muitas vezes não apresentam um diferencial capaz de influenciar diretamente na escolha do consumidor. Assim,

À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e de crescimento ficam cada vez menores [...] e a 'briga de foice' ensangüenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4).

Segundo os autores, nos oceanos vermelhos “as fronteiras setoriais são definidas e aceitas e as regras competitivas do jogo são conhecidas” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4), ou seja, o foco da disputa é ganhar mercado “jogando o mesmo jogo” das concorrentes.

Por outro lado, nos oceanos azuis, “a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.5). As empresas que criam oceanos azuis desenvolvem novos mercados, oferecendo algo que não existia anteriormente, sendo assim, elas não enfrentam concorrência direta e não há limites definidos de setor, uma vez que essa inovação vai ditar um novo ritmo de mercado.

Do ponto de vista da estratégia, os autores mostram que:

A estratégia do oceano vermelho baseada na concorrência presume que as condições estruturais do setor estão predeterminadas e que as empresas são forçadas a competir segundo tais características, pressuposto que se fundamenta no que os acadêmicos chamam de visão estruturalista ou determinismo ambiental. Em contraste, a inovação de valor se escora na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor não são dadas e podem ser reconstruídas pelas ações e crenças dos atores setoriais. Chamamos

essa abordagem de reconstrucionista. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 17)

A tabela 4 apresenta uma comparação entre os dois tipos de estratégia e esclarece de forma mais didática as diferentes visões de mercado entre as empresas que se perdem nos oceanos vermelhos em contraponto às que criam novos mercados.

Figura 4. Estratégia do Oceano vermelho *versus* Estratégia do Oceano Azul.

Estratégia do Oceano vermelho	Estratégia do oceano azul
Competir nos espaços de mercado existentes.	Criar espaços de mercado inexplorados.
Vencer os concorrentes.	Tornar a concorrência irrelevante.
Aproveitar a demanda existente.	Criar e capturar a nova demanda.
Exercer o <i>trade-off</i> <sup>1</sup> valor custo.	Romper o <i>trade-off</i> valor custo.
Alinhar todo o sistema de atividades da empresa com sua escolha estratégica de diferenciação <i>ou</i> baixo custo.	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca de diferenciação e baixo custo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

Tendo ciência dessas diferenciações, faz-se necessário os seguintes questionamentos: o que torna as empresas capazes de transpor os limites do oceano vermelho? O que deve ser feito para criar oceanos azuis? E a resposta a estas questões é um fator determinante para transcender a competição sangrenta e abrir novos modelos: o movimento estratégico.

Segundo os autores, “movimento estratégico” é o conjunto de decisões e ações gerenciais das organizações que as levam ao desenvolvimento de novos produtos e serviços capazes de ir além do que o mercado produz, conseqüentemente, criando novos mercados.

<sup>1</sup> Trade-off valor-custo: Segundo o Economista e Contador Odelmo Diogo em “Afiml, o que é Trade-Off?” <<http://odelmodiogo.blogspot.com.br/2011/06/afiml-o-que-e-trade-off.html>> acesso em 18 de out. de 2012; trade-off é um cenário no qual é necessário fazer uma escolha entre situações conflitantes. No caso, os autores fazem referência a um dogma de mercado, quando as empresas se vêm forçadas a necessariamente aumentar os custos quando se aumenta o valor agregado.

Uma forma de ilustrar o conceito de que se deve ir além do que o mercado oferece, e até mesmo do que o mercado procura, é a famosa frase atribuída a Henry Ford: “Se eu tivesse perguntado às pessoas o que queriam, elas teriam respondido: cavalos mais rápidos”. Ou seja, negócios visionários são aqueles que se preocupam em transcender os limites do mercado, mesmo que isso signifique romper com o que o público deseja naquele momento.

O que diferencia empresas bem ou mal sucedidas na criação de oceanos azuis é a forma de encarar sua estratégia. Para Kim e Mauborgne (2005) não basta o ineditismo tecnológico ou a rapidez de entrada no mercado, é preciso que seja apresentada ao consumidor uma *inovação de valor*.

### **Inovação de Valor**

A inovação de valor consiste em desenvolver um produto ou serviço que ofereça ao mesmo tempo liderança de custos (tanto para a organização quanto para o consumidor) e inovação.

As empresas que se perderam no oceano vermelho adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente. Surpreendentemente, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos *inovação de valor*. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 12).

Segundo os autores, as empresas que se encontram nos oceanos vermelhos buscam sobressair-se na disputa de mercado ora por diferenciação de preços ora por inovações, mas não combinando as duas estratégias, avançando na direção contrária daquelas que buscam os oceanos azuis.

Tradicionalmente acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Assim, a estratégia é escolher entre

diferenciação e liderança de custos. Em contraste, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.13).

A estratégia do oceano azul atribui o mesmo valor à diferenciação por inovação e liderança de custos. Os autores afirmam que privilegiar valor sem inovação pode ser prejudicial uma vez que há uma tendência a gerar valor em escala incremental, como nas inovações evolutivas citadas anteriormente no item “*Inovação*”, o que não é suficiente para gerar diferenciação no mercado. Da mesma forma, investir em inovação sem pensar na diferenciação de custos é uma estratégia suscetível a criar pioneirismos ou futurismos inviáveis para o consumo cotidiano.

Desse modo, é importante que as empresas pensem em oferecer custos viáveis aliados a propostas inovadoras. A figura 2 ajuda a compreender essa questão.

Figura 5. Inovação de Valor: a Pedra Angular da Estratégia do Oceano Azul

### Inovação de Valor: A pedra angular da estratégia do oceano azul

*A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custos mediante a eliminação e redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor.*

*Com o passar do tempo, reduzem-se ainda mais os custos à medida que se estabelecem economias de escala em face dos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior.*



**Busca simultânea de diferenciação e baixo custo**

Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 16)

### Nova curva de Valor

Uma vez que temos a diferenciação entre os oceanos azuis e vermelhos, conceituamos inovação de valor e entendemos as diferenças do movimento estratégico das empresas presentes nos dois ambientes, faz-se necessário nesse momento, esclarecer como as empresas que buscam novos mercados agregam valor especificamente para a marca. Concentrando então o estudo no âmbito da gestão de marcas observam-se nos estudos de Kim e Meuborgne modelos de avaliação e estratégias para proporcionar uma nova curva de valor para a marca.

Entre essas estratégias propostas, os autores apresentam o modelo das quatro ações, em que, para se desenvolver uma nova curva de valor, é preciso se questionar sobre o que é preciso *criar, eliminar, elevar e reduzir* em relação às

estratégias do setor. Nesse modelo pergunta-se: Quais são os atributos considerados indispensáveis pelo setor que devem ser *eliminados* da estratégia de negócio? Quais são os atributos que podem ser *reduzidos* a padrões bem abaixo dos praticados no setor? Quais atributos devem ser *elevados*? E quais são os atributos que nunca foram oferecidos e que devem ser *criados*?

Essas perguntas servem para desenvolver um estudo crítico sobre o que o mercado pratica, sendo parâmetro para uma estratégia diferenciada que leva a uma nova curva de valor para a marca. Isso ocorre eliminando ou reduzindo atributos que há muito tempo são considerados indispensáveis mesmo não agregando valor nenhum, além de elevar ou criar novos atributos que não são valorizados pelas empresas com estratégias tradicionais.

É por meio das duas primeiras ações (referentes à eliminação e à redução de atributos) que a empresa desenvolve novas ideias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação a seus concorrentes. [...] As duas outras ações (elevação e criação) em contrate, fornecem insights sobre como aumentar o valor para compradores e criar nova demanda. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 30).

Ainda na visão dos autores, o resultado da aplicação desse modelo de avaliação é a descoberta de novos aspectos na leitura de “verdade inquestionáveis” praticadas de modo infrutífero no mercado.

É nesse momento que temos a construção da matriz *eliminar-reduzir-elevar-criar*. (Figura 6) Esta pode ser desenvolvida para traduzir esses conceitos de modo mais prático e didático no planejamento das organizações.

Figura 6 Matriz: eliminar-reduzir-elevar-criar

<b>Eliminar</b>	<b>Elevar</b>
<b>Reduzir</b>	<b>Criar</b>

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 35)

Esta matriz é um dos vários aspectos apresentados e discutidos por Kim e Mauborgne (2005) em seus estudos sobre a criação de oceanos azuis, todavia nos fixaremos a esses conceitos iniciais, que serão relacionados no decorrer deste trabalho, em especial quando nos reportamos ao estudo de caso sobre a marca da Índigo Assessoria e o papel do relações-públicas na busca de um maior valor agregado perante os públicos de interesse.

### 1.5. Índigo Assessoria: Breve Caracterização Organizacional

Identificando um cenário de produção musical crescente e potencialmente promissor no interior do estado de São Paulo, contrastando com a percepção de amadorismo na administração e promoção de imagem nesse mesmo ramo de atividade e a falta de eventos focados especificamente na música, nasce a Índigo Assessoria.

Esta empresa se dedica a movimentar a cena da produção musical no interior paulista por meio da produção de eventos vinculados à música e da assessoria de mídias para artistas voltados a esse setor.

A Índigo surge ainda com uma proposta de procurar novos caminhos para a produção musical, afastando-se do cenário de *mainstream*<sup>2</sup> atual, dominado

<sup>2</sup> Mainstream - Segundo o portal InfoEscola, “o termo refere-se a uma corrente principal, uma corrente de pensamentos e ícones culturais reconhecido pela maioria da população [...]refere-se a objetos comuns do entendimento geral, reconhecido pelas massas, disponível ao público geral e que possua apelo comercial. O mainstream também se refere ao conteúdo disseminado pelos meios de comunicação de massa. O termo tem sido utilizado para designar o que está em moda.” (REBOUÇAS, Mainstream e Underground <<http://www.infoescola.com/artes/mainstream-e-underground/>> Acesso em 18 de out. de 2012)

principalmente pelo pop, o sertanejo universitário e pelo pagode. Dessa forma, o foco inicial desta organização é o Rock que tem um público expressivo, tomando como base a demanda nos eventos musicais ligados a esse estilo.

Composta atualmente por duas pessoas, responsáveis pelo andamento dos processos internos, dos projetos e da prestação de serviços, tem um funcionamento dinâmico, se concretizando especificamente numa determinada demanda: no momento ela subsiste de projetos surgidos de iniciativas próprias e da assessoria de imagem de um cliente – a banda bauruense “Aves de Mau Agouro”.

Com uma fraca ou quase inexistente hierarquização, as funções organizacionais são definidas por competências e afinidades com a área. O gerenciamento jurídico-administrativo, o controle financeiro e contato com os públicos externos estão sob a gestão de um dos integrantes. A gestão da presença da organização nas mídias sociais, a comunicação visual e o trabalho de gerir a marca sob a coordenação do outro integrante da Índigo.

O fato de ser uma microempresa de atuação regional facilita o processo de tomada de decisões, inclusive para o direcionamento na estratégia global da empresa. Além disso, o modo de trabalho permite flexibilidade nas divisões supracitadas, sendo que o fluxo se define em torno da execução dos projetos e não necessariamente das funções em si.

Mesmo considerando que o formato de startup, não se encaixa na classificação das teorias clássicas podemos dizer que segundo Blau e Scott, alinhada às tipologias de Katz e Kahn, a Índigo Assessoria se encontra entre as organizações de negócios ou de fins comerciais e, segundo a função genotípica de primeira ordem, ela seria econômica ou produtiva.

É possível conceber ainda, conforme Tapscott e Caston na síntese conceitual de Cury que, a estruturação administrativa da Índigo é contemporânea, privilegiando a estrutura aberta em rede, orgânica e de natureza adhocrática.

Sobre os tipos de inovação, a Índigo Assessoria busca apresentar no seu modo de trabalho a inovação do tipo radical, ou disruptiva, uma vez que propõe uma forma diferenciada da comunicação e da música, integrando a organização de

eventos com a assessoria de mídias, em prol da construção de valor para artistas que não figuram no cenário do *mainstream* midiático.

Sob o ponto de vista dos estudos de Kim e Mauborgne, a Índigo também pode ser caracterizada como uma empresa que busca novos mercados, ou seja, que busca os oceanos azuis, uma vez que procura romper com o mercado *mainstream* apresentando uma nova proposta de trabalho entre comunicação e música. Entretanto, ainda é necessário que as estratégias sugeridas para criar novos mercados sejam aplicadas de modo programado e sistemático na Índigo. Essa fase será abordada mais profundamente no estudo de caso, no item “Próximos passos”.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Com o objetivo de desenvolver um estudo sobre o relações-públicas atuando na criação da marca Índigo Assessoria, este estudo buscou uma base teórica consistente sobre os aspectos que influenciam na construção de uma marca sólida.

Trabalhando nesse sentido, o capítulo anterior relatou acerca das tipologias organizacionais, o conceito de *start-up* e apresentou um aporte teórico significativo sobre novos modelos de negócios e a estratégia do oceano azul. Com esse alicerce, foi possível desenvolver uma análise sobre como pode ser caracterizada a Índigo Assessoria e neste momento é possível mudar o foco de análise para o âmbito comunicacional.

Assim, com a finalidade de embasar melhor a análise do processo de criação da marca Índigo, agora sob o ponto de vista especificamente da comunicação, será desenvolvido neste capítulo um levantamento conceitual acerca de marca, bem como de *Branding* e de seus principais componentes.

### 2.1 Marca: Origem, Evolução e Conceituação

A palavra Marca tem seu significado na origem “marcar”. Do termo inglês *Brand*, a origem remonta ao vocábulo escandinavo *brandr*, que fazia referência literal ao ato de queimar, deixar marcado por meio de queimadura<sup>3</sup>.

Ainda que o conceito de marca tenha começado a tomar forma em um período histórico relativamente recente, sabe-se que o homem usa de símbolos para divulgação e diferenciação de serviços desde a antiguidade. Segundo Pinho (1996) romanos e gregos antigos já usavam de marcas, assim como as Corporações de Ofício na Idade Média.

---

<sup>3</sup> DIOGO, J. A origem da marca. <http://marcating.wordpress.com/teoria/a-origem-da-marca/> - site acessado em 27/10/2012.

Historicamente, o termo evoluiu justamente na base de seu significado literal. A função da marca, inicialmente era puramente de diferenciação de fabricantes, logo passou ganhar valor concorrencial e a simbolizar um valor agregado aos produtos:

A utilização da designação “marca” (brand) passou a estar associada ao acto [sic] ou efeito de marcar. Eram desta forma “marcadas” as cabeças e peças de gado com o objetivo [sic] essencial de identificar a propriedade e posse de bens materiais (...) Uma vantagem que valorizava os criadores mais conhecidos pela qualidade do seu gado que começavam a ter a sua marca mais reconhecida e, conseqüentemente, mais procurada nas trocas comerciais. (DIOGO, J. A origem da marca. <http://marcating.wordpress.com/teoria/a-origem-da-marca/> - site acessado em 27/10/2012.)

As marcas de produtos e serviços ganharam força essencialmente após a revolução industrial, no século XIX, quando a diferenciação se tornou mais necessária com a diversificação e o aumento da oferta de produtos semelhantes no mercado. É nesse momento histórico que as empresas começaram a se preocupar mais com o registro e a patente de suas marcas, principalmente na Inglaterra, nos Estados Unidos e na Alemanha (TAVARES, 2003).

Segundo Tavares (2003) valorização do potencial das marcas ganhou mais força quando “no início do século XX, o sucesso das marcas lançadas pelas indústrias e divulgadas pela publicidade motivou o surgimento de cooperativas e grupos de interesse para a criação e proteção de suas marcas” (p. 57).

A crise de 1929 desencadeou uma guerra desenfreada pelos menores preços, além do decaimento na qualidade dos produtos e forçou as empresas a tomarem novos rumos, é então que o universo das marcas, e do marketing, entra em uma nova fase. É próximo à metade do século XX que o Marketing começa a ganhar parâmetros mais parecidos aos contemporâneos e amplos.

Depois da Segunda Guerra Mundial, Iniciou-se uma nova era do Marketing, em que as marcas constituem uma importante manifestação da economia moderna, com o seu papel e efeitos sendo intensificados pelo uso dos instrumentos da comunicação mercadológica. (PINHO, 1996 apud TAVARES, 2003)

Hoje, a administração de Marketing atribui à marca um valor excepcional, sendo um dos assuntos mais estudados e o ativo mais valorizado pelas organizações. Mais que isso, as marcas tornaram-se o foco principal dos estudos de Marketing. Agregar valor para a marca se tornou primordial para qualquer organização:

Marcas são a essência do marketing, pois são um dos principais ativos das empresas (...) porque ajudam na construção de diferenciais competitivos na mente dos consumidores, gerando experimentação e lealdade, e permitindo a definição de preços mais atrativos. (JUCÁ e JUCÁ, 2009, p.5)

Com o tempo, algumas marcas passaram a representar valor maior que todos os ativos tangíveis das organizações que representam. Roberto Goizueta, falecido CEO<sup>4</sup> da Coca-Cola comentou certa vez que mesmo que todas as fábricas e instalações da empresa fossem consumidas pelo fogo, o valor da empresa mal seria afetado (KOTLER, 2003. p. 120).

Com tamanha relevância, é imprescindível compreender melhor o conceito de marca e o que a torna uma força tão grande no mundo corporativo.

Conceituando a marca, vemos que a evolução do pensamento de marketing nas últimas décadas trouxe avanços significativos para sua gestão, bem como uma diversidade bastante significativa de variações do conceito.

São muitas as definições para marca, Kotler (2003, p. 118) diz que “Marca é qualquer rótulo que envolva significados e associações”. Já Martins (2006) propõe que marca “(...) é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influência e geram valor.” (p.8)

Para Carneiro

---

<sup>4</sup> CEO – Chief Executive Officer, termo em inglês que corresponde a “Diretor Executivo” e se refere ao profissional que se encontra no topo da hierarquia operacional da organização.

Do ponto de vista mais amplo, as marcas podem ser definidas como construções simbólicas que nascem de um processo dinâmico de trocas entre agentes sociais e sintetizam valores, atitudes e experiências referentes a determinados produtos, serviços ou organizações. (CARNEIRO, 2007. p. 15)

Considerando ainda a definição oficial da AMA<sup>5</sup> (apud TAVARES, 2003), temos que “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (p. 48).

Para Cimatti (data desconhecida), a definição da AMA é tradicional e está defasada ante aos conceitos mais recentes que levam em conta a função da marca e a expansão do conceito no contexto atual.

De modo geral, pode-se entender que a marca representa a organização e tudo que a envolve. Ela é a ação simbólica da organização na mente das pessoas e representa não somente os produtos e serviços, mas a identidade corporativa<sup>6</sup> perante os públicos de interesse da organização. A marca gera valor e influência. É a marca que representa “quem é” aquela organização. E, é por meio dela que os públicos se conectam à essência da organização.

É a marca que dá vida ao produto, que o transforma em uma entidade dotada de "alma", "personalidade", "valores" e "identidade". A marca é, portanto, o veículo através do qual o produto - e todos os aspectos que o envolvem - vem ocupar um espaço dinâmico e emocional no cotidiano do público consumidor dentro do contexto de seu sistema de valores sócio-culturais. (CIMATTI, [data desconhecida], p.3)

Independente da variação de conceitos, a certeza é de que a marca é um elemento fundamental e que demanda atenção e zelo. Entretanto, a marca não é um conceito isolado, ela está interligada com outros elementos da composição

---

<sup>5</sup> AMA - American Marketing Association

<sup>6</sup> No item 2.2 esse assunto será abordado de forma mais aprofundada.

organizacional e entender essa vinculação pode ser um diferencial para uma gestão de marcas eficaz.

## 2.2. Branding e a Criação da Marca

Como visto no item anterior, a marca de uma organização é um dos seus ativos mais valiosos e negligenciar seu poder não pode mais ser visto como uma opção atualmente.

Neste cenário, os estudos de marketing evoluíram do foco específico no produto e no cliente para o foco na gestão de marca a partir da década de 1990 (KOTLER, 2010. p. 29). Agregar valor à marca é um desafio que requer tempo, planejamento, acompanhamento, gerenciamento e mensuração e a esse processo dá-se o nome de *Branding*.

*Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo. (MARTINS, 2006. p. 8)

Independente do campo de atuação de uma organização é imprescindível que exista uma preocupação com a gestão da marca, o processo de *branding* é fundamental para otimizar o valor desta em relação ao faturamento gerado pela empresa. (MARTINS, 2006. p. 8)

A cada dia é possível notar que as marcas ganham mais importância no mercado e a tendência é que essa situação se acelere nos próximos anos. Segundo Martins (2006) em cerca de vinte ou trinta anos as marcas terão influência tão grande que o mercado viverá um cenário de “economia de marcas”, dada a grande importância delas para as organizações e para os consumidores.

Seja no mercado de produtos ou no de serviços, o fato é que “para um mercado altamente complexo e volátil como o brasileiro, gestão de marcas não é, definitivamente, coisa para amadores, especuladores e manipuladores.” (MARTINS,

2006. p. 26), sendo assim, é imprescindível que o processo seja conduzido de forma consciente, planejada e sobretudo com ética.

No caso de empresas iniciantes, especialmente as *start-ups*, não é diferente, começar um negócio requer atenção a inúmeros fatores e a criação da marca com certeza é um deles. Agregar valor a uma marca recém-criada é um desafio e é fundamental que esse processo esteja embasado para ser desenvolvido de forma programada e consciente.

No caso deste trabalho, o foco está especificamente na construção de uma marca. A proposta é estudar como o relações-públicas pode agregar valor a uma marca *startup*. Dessa forma, é preciso compreender que “a construção planejada de marcas pode ser separada em duas grandes fases: uma em que se desenha a estratégia da marca, e outra em que se executa a estratégia definida.” (JUCÁ; JUCÁ, 2009. p. 6)

Para criar uma marca sólida, portanto, é preciso entender os passos que envolvem esse processo. Martins (2006, p. 80) aponta que “posicionamento, nome e identidade gráfica, nesta ordem, constituem os passos corretos para a criação de marcas com chances maiores de sucesso”. Já os autores Jucá e Jucá (2009) apontam que a criação de marcas passa, fundamentalmente, pela definição de *quem* é seu público, *o que* a marca vai representar para esse público, qual vai ser a *promessa central* da marca para o consumidor e qual é a *personalidade* que esta vai assumir na mente dos seus públicos.

Considerando as duas propostas como complementares, e ainda tomando as considerações sobre cultura, identidade, imagem e reputação, tratadas no tópico anterior deste capítulo, metodologicamente o estudo será desenvolvido sobre os seguintes itens: *Quem, referindo-se ao público alvo*; *Personalidade* que envolve posicionamento e promessa central de marca; e *Nome e Identidade Gráfica*, que relaciona-se a simbologia.

### 2.2.1 Quem: o Público Alvo

Como visto, a marca é um elemento fundamental, que representa a identidade da organização na mente das pessoas e gera valor. Ela está intimamente ligada à imagem e a reputação e, portanto, está diretamente vinculada às percepções dos diversos públicos da organização.

Para Martins (2006)

As relações das pessoas com as marcas são sensoriais. Como o sentimento de "valor das marcas" existe e se sustenta apenas no plano emocional de cada pessoa, é suicídio pensar que as marcas, pertencendo aos consumidores, coexistem no mesmo plano da frieza dos objetivos empresariais, especialmente focados nos resultados financeiros de curto prazo. (p. 25)

Dessa forma, não é possível desenvolver uma marca sem pensar nos públicos que vão ter contato com ela “assim, definir seu público-alvo é o primeiro passo. Depois é preciso definir qual será a proposta da marca para esse público.” (JUCÁ; JUCÁ, 2009. p. 6).

Os autores ainda afirmam que a base da construção de marcas está no entendimento do consumidor e ressaltam que esse processo é contínuo, uma vez que sempre é possível aprender mais com os públicos e também porque as preferências e características dos consumidores estão em constante evolução.

Existem diversos métodos para conhecer o público, pesquisas de mercado e opinião são ferramentas muito importantes, mas também é interessante pensar que “o consumidor é uma pessoa como você. Então pare e pense: quais são as necessidades conflitantes que ele tem e como lida com elas?” (JUCÁ e JUCÁ, 2009, p. 8).

Conhecer o consumidor pode se tornar um processo mais eficiente quando o empreendedor se coloca no lugar do seu público para definir um posicionamento de marca eficaz.

Em relações públicas, o estudo dos públicos é a base de qualquer trabalho. É primordial que seja feito um estudo da natureza dos públicos que se relacionam com

a organização, especialmente pela complexidade que apresentam. Para entender a importância do estudo dos públicos em relações públicas é preciso compreender que “O público é o destino dos esforços de uma organização (...). Ele é o porquê de suas ações, a sua razão de existir. (...) A organização vive para atender e satisfazer os anseios e as necessidades de seus públicos.” (SILVA e DIAS, 2008 p.1).

É importante ressaltar que uma marca não se comunica apenas com o público consumidor. Nesse momento é válida a ótica das relações públicas para compreender que uma organização mantém relacionamento com diversos públicos e isso influencia diretamente o valor da marca. Antes, portanto, de pensar no posicionamento é necessário identificar os públicos. Para tal, França (data desconhecida) aponta que

Em síntese, é preciso executar as seguintes tarefas: 1. Identificar e listar todos os públicos de interesse da organização. 2. Determinar o tipo de relação existente entre organização/públicos. 3. Definir qual é o objetivo do relacionamento empresarial com esses públicos a partir da natureza da relação. 4. Determinar quais são as expectativas da organização nessa relação. 5. Indicar com precisão qual é o nível de envolvimento da organização com os públicos; esse envolvimento pode existir em nível elevado ou não existir. 6. Explicar o nível de participação desses públicos na organização e a duração dessa relação, em outras palavras, especificar o grau de interação e de interdependência entre as partes: total, parcial, permanente, sazonal, ocasional. 7. Explicar qual é o nível de importância (prioridade) desses públicos. 8. Fechar a cadeia da relação determinando - o que é fundamental - quais são as expectativas dos públicos escolhidos diante da organização, que não pode ignorar o que os públicos pensam sobre ela. 9. Definir, tendo por fundamento os dados acima, quais são os públicos prioritários para a organização, ou seja, os essenciais para o desenvolvimento e a manutenção de seus negócios. (FRANÇA, data desconhecida, p.6).

### **2.2.2. Personalidade: Posicionamento e Promessa Central de Marca**

A cultura organizacional é formadora da identidade, que é a essência da organização. A identidade, por sua vez, tem papel fundamental na formação da imagem organizacional, que vai afetar intensamente o valor da marca. Se a marca for vista como uma pessoa a identidade organizacional será traduzida na personalidade dessa marca.

(...) como a sua marca seria se fosse uma pessoa? Séria ou extrovertida? Aventureira ou conservadora? Sofisticada ou popular? É difícil se relacionar com uma pessoa que muda constantemente, não é verdade? Com as marcas é a mesma coisa, traços de personalidade bem definidos ajudam a trazer coerência às ações da marca e dão mais credibilidade a promessa central. (JUCÁ e JUCÁ, 2009, p. 10)

Em se tratando do processo de criação de marcas, a preocupação deve ser definir uma identidade organizacional e encontrar a essência da personalidade da marca. Esse é o processo de definição do posicionamento de marca.

Aaker, uma das maiores autoridades em gestão e criação de marcas na literatura do Marketing diz que "Cada marca ativamente gerenciada necessita de uma visão de como ela deve ser percebida pelo seu público-alvo (...). Se esta visão foi confusa ou ambígua, há pouca chance de ocorrer uma construção eficaz dessa marca." (AAKER, apud JUCÁ e JUCÁ, 2009, p. 10).

Sendo assim, é fundamental que as organizações dêem atenção a esta fase do processo. É imprescindível que as empresas se questionem: como quero ser vista pelos meus públicos de interesse? O que eu quero que a minha marca represente para meus *stakeholders*? O que a minha marca promete trazer de benefício à vida do meu consumidor?

O último desses questionamentos pode ser fundamental para a resposta dos anteriores. Trata-se da identificação de qual é a promessa central da marca. Benefício é o conceito-espelho à necessidade (JUCÁ e JUCÁ, 2009) e é importante compreender que:

Não importa a categoria, o mercado - consumidores compram benefícios que resolvem suas necessidades. A promessa central está relacionada ao benefício principal que a marca traz para resolver uma necessidade do consumidor. Em última instância, a promessa central é uma definição bastante objetiva e inspiradora do que a marca deseja significar nos corações e mentes do seu público-alvo. (...). Definir a promessa central da marca é estabelecer a própria razão de existência da marca. No fundo, é a promessa central que responde à pergunta: se minha marca deixasse de existir, o que os consumidores perderiam? (JUCÁ e JUCÁ, 2009, p. 10)

Logo, a definição da promessa central da sua marca é parte essencial do processo de desenvolvimento de personalidade e, conseqüentemente, posicionamento da marca.

Vale ressaltar que, para que esse posicionamento tenha força perante outras organizações concorrentes, é importante que se faça o levantamento de uma série de fatores que afetam o mercado<sup>7</sup> como:

(...) produtos ou serviços associados à marca; mercados; público-alvo; segmentação dos consumidores; aspectos relevantes de pesquisas existentes de mercado e de imagem; marcas concorrentes, suas vantagens ou desvantagens; descrição dos atributos do produto ou do serviço; associações existentes; vantagens, benefícios ou diferenciais competitivos; histórico de satisfação e insatisfação dos públicos da marca; outras. (MARTINS, 2006. p. 65)

Uma vez que a organização tem definido como a marca pretende se relacionar com seus públicos de interesse é preciso que sejam estruturados os elementos que vão dar forma à comunicação dela.

### **2.2.3. Nome e Identidade Gráfica**

Apesar de parecer simples, a escolha do nome e a definição da identidade gráfica do empreendimento é uma das fases mais críticas da criação de uma marca. Esses elementos passam a representar a própria marca na mente dos públicos, ou seja, é o nome e a identidade gráfica que vão traduzir todos os processos anteriores na mente dos públicos.

O processo de *naming*<sup>8</sup> deve ser conduzido com cuidado, de forma a pensar em alguns elementos como facilidade de memorização, pronúncia e adaptabilidade

---

<sup>7</sup> No caso das empresas que apostam em inovação para buscar novos mercados é importante que esse levantamento seja feito para que seja possível transpor as barreiras de mercado, como tratado no item “A estratégia do Oceano Azul”, no primeiro capítulo deste trabalho.

<sup>8</sup> *Naming* é nome dado ao processo de escolha do nome de um produto, serviço ou até organizações.

ao propósito da organização. “Um ‘grande’ nome é principalmente aquele que não atrapalha. Ele também será memorizado com facilidade (...) e associado a determinados benefícios.” (MARTINS, 2006. p. 94)

Muitas pessoas acham que um nome é um nome, nada mais que uma palavra. Que o dinheiro, a comunicação e o logotipo é que constroem as associações e relações dos consumidores com os nomes. Isso é verdade até certo ponto, mas é um erro fatal acreditar que a comunicação irá fazer com que os consumidores se dêem o trabalho de fixar um nome feio, comprido ou impronunciável, ainda mais se houver um nome tecnicamente superior na mesma categoria. (MARTINS, 2006. p. 90)

Da mesma forma, o desenvolvimento de um projeto gráfico deve ser feito de modo bastante cuidadoso, uma vez que os elementos da identidade gráfica serão a representação gráfica da marca e do produto, serviço ou até mesmo da própria organização. Para Martins (2006, p106) por mais que um nome pareça perfeito, ele apenas terá relevância visual enquanto marca quando possuir um sinal gráfico. “(...) os sinais gráficos, incluindo as cores, podem atingir grande relevância e destaque, chegando, em alguns casos, até a substituir o nome como elemento de identificação da marca”.

A identidade visual deve ser pensada em diversos aspectos, sempre alinhada à proposta de posicionamento da organização bem como do produto ou serviço que ela representa.

Desta forma, o logotipo, o símbolo, o design, a marca, as cores e o alfabeto institucional formam o sistema de identidade visual, o qual deve ser original, possuir unicidade entre seus elementos, além de ser viável economicamente e operacionalmente. (SAMPAIO, 2004. p.26)

Martins (2005, p. 39) ressalta que provavelmente mesmo uma boa identidade gráfica, isoladamente, não vai fazer com que sua marca seja preferida a outra na escolha final do consumidor, mas “é errado achar que isso não seja importante, ou mesmo que qualquer imagem que se desenvolva servirá para identificar o seu

negócio junto aos consumidores”. É por isso que um processo de *branding* deve ser integrado e contínuo desde o início da criação da marca.

Apesar dos processos supracitados serem de fundamental importância na criação de uma marca, é muito importante ressaltar que esta não se constrói apenas com base em elementos técnicos. A cada dia as marcas estão tomando posições no mundo que as colocam num lugar de grande relevância na vida dos consumidores não somente na hora da compra, mas gerando lealdade e intimidade, em uma relação próxima e quase espiritual com seus públicos.

É nesse momento que se faz necessário compreender como as relações públicas atuam no processo de construção de marca, especialmente em empresas startups. É importante identificar quais são as funções do relações-públicas nesse processo e como ele pode agregar valor a uma marca que aposta na inovação como proposta de negócios.

## **2.6. O Relações-Públicas na Construção de Valor para Marcas *Startups***

A marca, como já mencionado, é um dos ativos mais importantes na dimensão global de uma organização, sendo que ela se constrói com base na identificação dos públicos e, sobretudo, na identidade e personalidade organizacional.

Nesse sentido, entendemos que o relações-públicas é o profissional que vai trabalhar a comunicação da empresa com seus públicos de interesse a partir da identidade organizacional de modo a preservar e agregar valor à imagem e à reputação: gerando valor para a marca.

Cabe, portanto, a este profissional mapear públicos de interesse (quem são, quais seus anseios e necessidades, qual a percepção deles sobre a organização), analisar cenários de mercado, identificar e compreender a identidade da empresa, definir objetivos de percepção de marca, planejar estrategicamente a comunicação, criar canais e gerir a produção de conteúdo, (a fim de assegurar unidade no discurso), acompanhar o processo e mensurar resultados.

Kotler (2010), referindo-se ao Marketing 3.0, relata que as empresas devem ter suas marcas voltadas a criar um vínculo com seu público-alvo, daí a importância das relações-públicas que se foca no relacionamento efetivo da organização com seus públicos de modo a compartilhar valores e a gerar sentimento de apropriação e máxima proximidade.

Arriscamo-nos a dizer, então que o relacionamento com públicos é o mote do trabalho do profissional de relações públicas. É dele a função de elaborar a comunicação organizacional com os públicos direta ou indiretamente ligados à organização de modo a manter sempre positivo o conceito da marca. Isso é confirmado na definição de Relações Públicas do Conselho Regional de Relações Públicas – 2ª Região (São Paulo e Paraná) que o define como sendo aquele que:

(...) é capacitado para orientar a alta direção da empresa na formulação das políticas e estratégias de comunicação organizacional com o objetivo de criar e manter o conceito positivo da marca da organização, formando uma opinião pública favorável e alcançando a boa vontade de seus públicos em relação aos seus negócios. (<<http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=o-que-sao-relacoes-publicas> >)

No caso das startups, vemos que a inovação é o foco, sendo também sua diferenciação no mercado. A questão, portanto, é como esse diferencial pode ser canalizado na geração de valor para a marca da empresa? E como as Relações Públicas podem atuar nesse processo?

Segundo Procópio:

Para as Relações Públicas, exercer a função estratégica nas startups significa ajudá-las a se posicionarem perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, isto é, sua missão, quais são os seus valores, no que acreditam e o que cultivam, bem como a definirem uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro. (...) elas abrem canais de comunicação entre a empresa e seus públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização (...) fortalecendo sua dimensão institucional. (2010, p. 52)

A proposta da Índigo Assessoria é realizar um trabalho de comunicação vinculado ao meio musical saindo do *mainstream*, se atendo a um nicho de mercado não valorizado atualmente pela indústria fonográfica (representado nesse momento inicial pelo *Rock and Roll*). Se a identidade de uma marca aproxima e gera fidelidade no público-alvo e se a função do relações-públicas é trabalhar com as marcas e identificar os públicos para criar um vínculo humano entre esta e o consumidor, as atividades de gestão de marca na Índigo Assessoria tem todos os quesitos para alcançar o sucesso.

Quando neste trabalho se incorporou os estudos referentes à Estratégia do Oceano Azul a proposta era transcender a prática de mercado abrindo novas perspectivas de negócio. Seguindo a linha da inovação é importante ter uma abordagem diferenciada e inovadora também na forma de atingir o público.

Temos, portanto, que, além dos conceitos já trabalhados até aqui, a formação do profissional de relações-públicas propicia uma visão ampla de fatores que podem ser caracterizados como diferenciais na construção de marca.

Assim, visando embasar uma análise de como cultura, identidade, imagem e reputação organizacionais influenciam a construção de marcas, antes de efetivamente se iniciar o estudo de caso, será trabalhado ainda as definições e as relações entre esses conceitos. E além desses fatores, para que se possa desenvolver um estudo ainda mais consistente, este trabalho terá base nos estudos de Kotler (2010) para tratar sobre as novas forças que estão redefinindo o modo de ver a administração de marketing: o Marketing 3.0.

### **3. UMA ABORDAGEM SOBRE ELEMENTOS DE VALOR PARA A MARCA**

Além de analisarmos o conceito de marca e todo o composto que a envolve no escopo de Marketing, também é muito importante uma abordagem ampla, que contemple outros elementos que influenciam o valor da marca.

Nesse momento, faz-se valer a ótica das Relações Públicas e entende-se, portanto, que fatores como a cultura organizacional, a identidade corporativa, além da imagem e da reputação das empresas são fundamentais na percepção da marca por partes de seus públicos de interesse.

Por fim, este capítulo ainda abordará novas possibilidades para a gestão de marcas, baseadas em análises aprofundadas de uma sociedade em crise, como apontam os estudos de Kotler sobre o Marketing 3.0.

#### **3.1. Da Cultura à Marca: Elementos para Geração de Valor.**

Já é possível perceber a relevância da marca para o futuro das organizações, porém é importante apresentar uma visão mais próxima dos estudos de Relações Públicas, no que se referem aos elementos fundamentais para a geração do valor de marca tais como: Cultura, Identidade, Imagem e Reputação organizacionais.

Entender a natureza desses elementos é basilar para desenvolver todo o relacionamento da organização com seus públicos, uma vez que a relação entre eles é muito forte e interativa, podendo afetar o valor da marca e o desempenho global das organizações de modo efetivo.

Geertz (1978) em seus estudos sobre as definições de cultura defendeu sua ótica de que, antropologicamente falando, cultura é uma teia de significados, criados pelo ser humano à qual este se prende para desenvolver suas relações sociais. Para o autor, a cultura essencialmente lida com significados, com a busca por significações em ambientes de grupo.

O conceito de cultura que eu defendo é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo estas teias e sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado. (GEERTZ, 1978. p.15)

A cultura, portanto, se relaciona intimamente com o processo de definição de significados, passando necessariamente pela construção da identidade individual em uma relação de troca constante. Dessa forma, é importante entender, mesmo que de forma pouco aprofundada, como se dá essa construção da identidade.

De um ponto de vista antropológico, segundo a abordagem de Cuche (1999), identidade social está relacionada à caracterização de um indivíduo ou de um grupo na sociedade, dado o conjunto de suas vinculações.

A identidade é elemento de diferenciação e associação de significados e relações do indivíduo com a sociedade a sua volta. Seguindo essa linha, tem-se que a identificação individual se dá pela inclusão e exclusão do elemento social para com os outros elementos. A determinação da identidade é, portanto, dialética, pois é a síntese desse processo de contrapontos.

Transpondo esses conceitos para o universo corporativo, pode-se observar que as organizações também apresentam comportamentos que se assemelham ao de indivíduos humanos na composição de sua identidade e também no que se refere ao processo de significações na cultura organizacional. Almeida (2009) diz que:

(...) identidade organizacional e o que é considerado pelos empregados como a essência da organização; o que faz a organização distinguir-se de outras; é o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre o presente e passado e, provavelmente, o futuro. (p. 264)

Assim, como a identidade do indivíduo é o que faz dele um ser diferente, em determinados aspectos e igual em outros, analogamente a identidade corporativa é a resposta à pergunta “quem somos como organização?” (HATCH; SCHULTZ, apud ALMEIDA, 2009, p. 265) e a cultura organizacional é o elemento que age de forma mais efetiva na resposta a esse questionamento.

Assim, a cultura organizacional segue sendo fator de estruturação para a identidade corporativa que “deverá ser assumida pelo corpus da organização e ser refletida mais fielmente possível na impressão absorvida pelos diversos

*stakeholders*<sup>9</sup> ligados à organização, resultando no fortalecimento da imagem corporativa.” (FARIAS 2002, p. 2).

Nesse sentido, Farias (2002) complementa que:

Os elementos sógnicos existentes na organização – expressões verbais e visuais – em conjunto com as mensagens expressas por produtos, propaganda e relações públicas, inseridos no contexto organizacional – que é estruturado pelo inter-relacionamento das pessoas –, estruturam a formação da cultura, que deve, por sua vez, dar moldes à identidade. A repercussão desse processo formará a imagem corporativa, responsável pelo modo como é percebida a organização por seus diversos públicos (p.4).

Entende-se, dessa forma, que a imagem corporativa resulta desse processo de interatividade entre a cultura e a identidade e que é constituída da percepção dos públicos sobre a organização. Toma-se por base a definição de Costa (1995) sobre a imagem organizacional:

A imagem é a resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (reimpregnação da mente) por meio dos serviços, as atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização. (COSTA, apud FARIAS, 2002. p. 4).

Entretanto, este conceito é muito próximo da definição de reputação. Almeida (2009, p.274), por exemplo, diz que a reputação organizacional é “criada ao longo do tempo, como resultado de repetidas interações e experiências acumuladas” por parte dos *stakeholders*.

De modo geral, cabe-nos citar que os conceitos são realmente próximos e a diferenciação entre os termos “Imagem” e “Reputação” causam discordâncias no

---

<sup>9</sup>Segundo Farias (2002) *Stakeholders* é o termo usado para designar os públicos de interesse de uma determinada organização.

meio acadêmico, sendo que os debates se polarizam entre duas escolas de pensamento principais: Análoga, que considera os termos como sinônimos, e Diferenciada, que pondera que os termos não possuem o mesmo significado.

A Figura 7 mostra a diferença entre as duas linhas de estudo.

Figura 7 Escolas do pensamento sobre imagem e reputação

Escolas de pensamento			
Análoga	Diferenciada		
<b>Imagem e reputação são o mesmo fenômeno. São sinônimos.</b>	Imagem e reputação são fenômenos diferentes e separados (não relacionados).	Imagem e reputação são fenômenos diferentes, porém são inter-relacionados.	
		A reputação é uma das dimensões com que se constrói a imagem.	A reputação é influenciada pelas múltiplas imagens das várias audiências.
<b>Dowling; Abratt; Alvesson; Ind; Dutton, Dukerich e Harquail; Dichter</b>	Brown e Cox; Brown e Dacin; Grunig	Barich e Kotler; Normann; Mason	Balmer; Gray e Balmer; Rindova; Bromley; Davies, Chun, Silva e Roper; Markwick e Fill; Fombrun

Fonte: THOMAZ, J. C. et al. baseados em Gotsi e Wilson (2001)

Para fins de estudo deste trabalho, será tomada a visão da escola diferenciada, especificamente dos autores que colocam a reputação sofrendo influência de um conjunto de percepções – imagens – ao longo do tempo.

Fombrun (1996, p. 72) representa bem a escola que considera a influência da imagem sobre a reputação, pois entende que a reputação atribuída a uma organização resulta de vários julgamentos pessoais sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade e probidade. Assim, a reputação corporativa é a representação perceptiva das ações passadas da organização e de suas futuras visões. (THOMAZ, et al. 2006 p. 3)

Uma vez definidos e conceituados os elementos supracitados, é preciso voltar ao questionamento central deste item do trabalho. Sendo assim, mais diretamente, pergunta-se: “Como as relações existentes entre cultura, identidade, imagem e reputação afetam o valor da marca?”

Para chegar a uma resposta a esse questionamento é necessário compreender o raciocínio que vai delinear o caminho desde a identificação da cultura organizacional até, enfim, a geração de valor, propriamente dita.

Farias (2002) desenvolve esse raciocínio ponderando que a cultura dá origem e permanece em um processo contínuo de interatividade com a identidade organizacional. Dessa interação constante resultam os processos de comunicação naturais da organização que quando somados aos esforços formais desta constituem a imagem corporativa junto aos diversos públicos de interesse:

O resultado dessa equação, do formal com o informal – a cultura –, manifesta-se como instrumento formatador de uma identidade corporativa (...) Ainda de acordo com Costa (1995: 43), quando a identidade é forte, claramente diferenciada e gerenciada, chega a formar parte da personalidade original da empresa e, então, resulta em ‘estilo’. A esse estilo – dito em sentido amplo – pode-se chamar, com propriedade: imagem. (FARIAS 2002, p. 3)

Ainda sobre esse assunto, o autor complementa apontando que “Ao público a imagem funcionará como a tradução psicológica da identidade da organização” (FARIAS 2002, p. 4)

Como podemos perceber nas conceituações anteriores, a identidade é o parâmetro que torna uma organização única, com suas distinções e similaridades com as demais. Esse parâmetro, por sua vez não é estável e está diretamente vinculado à forma como os indivíduos, que possuem percepções diferentes sobre a organização, atribuem significados ao seu ambiente, construindo a cada momento a cultura organizacional (ALMEIDA, 2009) e, conseqüentemente a identidade, a imagem e a reputação.

Considerando ainda que reputação e imagem são fenômenos muito próximos no processo de comunicação organizacional, como tratado na conceituação dos termos, temos aqui um fator que pode efetivamente influenciar no elemento final da cadeia – a marca.

Farias (2002, p. 4) coloca:

O que questionamos é se o gerenciamento da comunicação da organização, permitindo uma visão externa da organização – imagem – que corresponda à realidade vivida pela empresa – cultura e identidade – pode resultar em melhores possibilidades de relacionamento com os diversos públicos e, em especial, com o público consumidor, fazendo com que o trabalho orquestrado da comunicação organizacional leve por fim ao acréscimo de qualidade e valoração de produto e da marca, tornando-se diferencial de mercado. (...) Nesse momento, acreditamos, pode ser a imagem institucional, em consonância com a identidade corporativa, o diferencial.

A visão de Relações Públicas, constante na ideia de estudar a marca também sob o viés de elementos como cultura, identidade, imagem e reputação, tem como propósito estabelecer um espectro que transponha o padrão do marketing focado apenas no mercado. Entretanto, esses elementos devem ser trabalhados de forma planejada para que atuem a favor de uma gestão de marca. Para que isso aconteça é preciso que o pensamento seja estratégico e que esteja alicerçado em uma metodologia.

### **3.2. O Marketing 3.0 e o Paradoxo da Globalização na Criação de Marcas**

Uma percepção mais ampla no processo de criação de marcas é fundamental, no sentido de transcender a visão de mercado e propor um vínculo mais profundo no relacionamento marca-cliente e uma análise do comportamento atual do mercado é fundamental.

Estudos mais recentes de marketing mostram marcas mais preocupadas com os valores dos seus clientes. Hoje as empresas devem buscar atingir o consumidor pela identificação deste com os valores da empresa. A sociedade está presenciando uma séria crise global econômica, política, ambiental e social. É preciso que as organizações se posicionem quanto a essa situação de forma a inspirar mudanças. É o que apontam as teorias de Kotler (2010) sobre o chamado Marketing 3.0.

Mas como essa crise influencia a realidade das organizações e, principalmente, no que essa situação interfere na construção de valor para a marca, questão central deste trabalho? Segundo Kotler (2010. p.4):

Hoje estamos testemunhando o surgimento do Marketing 3.0, ou a era voltada para os valores. Em vez de tratar as pessoas como consumidoras, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito.

Como observado nos estudos mais recentes de Kotler (2010), vive-se uma era em que o Marketing está voltado para os valores. As empresas devem se preocupar em gerar no seu público um sentimento de apropriação e inspiração. Sendo assim, as organizações precisam refletir sobre os valores do seu público-alvo.

Para Kotler o objetivo das organizações não deve mais ser “satisfazer e reter consumidores”, mas sim “fazer do mundo um lugar melhor”. É possível ver na Figura 8 comparativa que as empresas que hoje procuram destaque, antes de tudo, na mente e no espírito do consumidor:

Figura 8 Comparação entre os tipos de marketing

	Marketing 1.0 Marketing centrado no produto	Marketing 2.0 Marketing voltado para o consumidor	Marketing 3.0 Marketing voltado para os valores
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceito de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Kotler, 2010, p. 6.

A partir do fim da década de 1980 o mundo viu o fenômeno da globalização, que já vinha se estabelecendo desde o início do século XX, ganhar força extra. Impulsionado pela tecnologia e pelas importantes redefinições no cenário político internacional, as expectativas de diversos cientistas sociais passam a tomar forma. Entretanto, uma série de fatores provocou um cenário contraditório em alguns aspectos.

Na busca pela derrubada de fronteiras, a globalização, curiosamente, gera o nacionalismo como uma reação de proteção. A globalização é uma força que busca equilíbrio, mas que muitas vezes acaba por gerar paradoxos justamente nessa mesma busca (KOTLER, 2010).

Para que seja possível entender como o comportamento dos públicos está mudando, é preciso compreender o cenário no qual esses públicos estão inseridos e as consequências paradoxais resultantes de um processo de globalização mal conduzido (KOTLER, 2010), é especialmente importante nessa análise.

Para Kotler (2010, p. 14):

A Globalização é de fato caracterizada por paradoxos. Podemos enumerar pelo menos três grandes paradoxos resultantes da globalização. Primeiro (...). A globalização pode abrir a economia, mas o mesmo não se aplica à política. A paisagem política continua sendo nacional. Esse é o *paradoxo político* da globalização. (...) Segundo, a globalização requer integração econômica, mas não cria economias iguais (...). Economicamente a globalização parece ser benéfica e causar danos aos países. Há grandes desigualdades na distribuição de renda dentro de um mesmo país. (...). Esse é o *paradoxo econômico* da globalização. (...). Terceiro, a globalização cria uma cultura diversificada, e não uniforme. (...) cria uma cultura global universal e, ao mesmo tempo, para contrabalancear, fortalece a cultura tradicional. Esse é o *paradoxo sociocultural* da globalização, que tem impacto mais direto sobre indivíduos e consumidores. [grifos meus].

Kotler (2010) ainda afirma que “graças à tecnologia, esses paradoxos da globalização, em especial o paradoxo sociocultural, influenciam não apenas os países e as empresas, mas também as pessoas” (p.14). A tecnologia traz às pessoas a crise causada por essas contradições.

Desigualdades, mazelas e epidemias, injustiças sociais, crises ambientais e abusos políticos que antes não chegavam ao conhecimento do grande público passam a fazer parte das notícias cotidianas. As pessoas começam a se sentir pressionadas a ajudar de alguma forma. Valores conflitantes deixam as pessoas mais ansiosas e surgem pressões para que os indivíduos se tornem cidadãos globais. (KOTLER, 2010)

“Neste caso, a globalização tem impacto positivo (...). Os paradoxos geram mais conscientização e preocupação com a pobreza, injustiça, sustentabilidade ambiental, responsabilidade comunitária e propósito social.” (KOTLER, 2010. p. 15).

Ainda segundo o autor, esse fenômeno tem gerado nas pessoas um sentimento de que é preciso agir de alguma forma para que o mundo se torne um lugar melhor. Há busca por inspiração:

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem. (KOTLER, 2010, p.4)

Segundo a linha proposta por esses estudos, as pessoas procuram por produtos e serviços que contemplem seus anseios e valores por um mundo melhor. Assim as empresas precisam perceber que mais importante que manter o foco no produto ou no cliente é se preocupar com o mundo que as cerca.

Para chegar a uma visão mais clara desse tipo gestão é preciso compreender que o marketing 3.0 deve ser Colaborativo, Cultural e Espiritual.

O Marketing de valores tem suas bases fundamentadas em três fatores que as empresas precisam levar em consideração, essencialmente. Esses fatores são pautados no cenário atual que o mundo se encontra tanto pelas mudanças causadas pela tecnologia quanto pelos paradoxos gerados pela globalização.

Primeiramente, é fundamental ressaltar que os avanços tecnológicos têm provocado mudanças muito grandes na relação das organizações com seus públicos, especialmente o público consumidor. Nesse meio, as chamadas “Novas Tecnologias da Informação e Comunicação” tem forte influência no mercado, especialmente com a força das mídias sociais, apresentando novos paradigmas que possibilitam um número de possibilidades sem precedentes.

(...) à medida que as mídias sociais se tornarem cada vez mais expressivas, os consumidores poderão, cada vez mais, influenciar outros consumidores com suas opiniões e experiências. A influência que a propaganda corporativa tem em moldar o comportamento de compra diminuirá proporcionalmente. (KOTLER, 2010 p. 9 )

Nesse sentido, vive-se um momento em que as pessoas não querem mais apenas consumir, segundo Kotler (2010) querem, cada vez mais, participar. É o momento do *Marketing Colaborativo*.

Os consumidores querem ajudar as empresas a criarem seus produtos, querem ser co-criadores dos processos de desenvolvimento de serviços e querem contribuir com ideias de anúncios. Se as empresas não dão liberdade para tal, as redes sociais servem como ferramenta para o consumidor se manifestar.

As empresas que estiverem atentas a esse fenômeno terão entendido que o primeiro fator para o marketing 3.0 é a colaboração. Kotler diz que "(...) o conteúdo gerado pelos consumidores muitas vezes alcança melhor os consumidores porque é mais relevante e mais acessível" (2010, p.12)

O marketing colaborativo é o primeiro elemento básico do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0 querem mudar o mundo. Não conseguirão fazê-lo sozinhas. Em uma economia interligada, precisam colaborar umas com as outras, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. O Marketing 3.0 representa a colaboração de entidades de negócios que compartilham conjuntos semelhantes de valores e desejos. (KOTLER, 2010 p.12)

Com a crescente disseminação da informação sobre os problemas mundiais e a preocupação cada vez maior das pessoas em se tornarem cidadãos globais de valor para um mundo melhor, como retratado no item "O Paradoxo da Globalização", as empresas passaram a concorrer para se apresentarem como propiciadoras e catalisadoras dessas melhoras. Aquelas que apresentam esse comportamento refletem em suas marcas a busca pela resolução dos problemas do mundo. Kotler (2010) as denomina de marcas culturais.

As marcas culturais têm por objetivo resolver paradoxos da sociedade. Podem abordar questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade. Por abordarem as ansiedades coletivas e os desejos de uma nação, as marcas culturais costumam ter grande valor. (HOLT apud KOTLER, 2010. p. 15)

Kotler (2010) ainda diz que “as marcas culturais precisam ser dinâmicas, pois tendem a ser relevantes apenas durante um determinado período, quando certas contradições estão evidentes na sociedade” (p.16).

Para que uma marca seja culturalmente relevante ela precisa estar atenta sempre às mudanças da sociedade e aos novos paradoxos que surgem. É necessário que exista uma constante leitura de cenário para identificar problemas nem sempre óbvios. O autor ainda ressalta a importância de compreender a sociedade conhecendo antropologia e sociologia.

É nesse momento que nota-se a relevância do profissional de Relações Públicas, quando ele pode apresentar uma perspectiva de leitura de cenários diferenciada. “Apenas as relações públicas (...) estão capacitadas para identificar problemas, e interpretar mudanças nos ambientes social e cultural que podem causar impacto no mercado”. (HARRIS apud PINHO, 2001, p. 94).

O marketing cultural é o segundo elemento básico do Marketing 3.0. O Marketing 3.0 aborda preocupações e desejos de cidadãos globais. As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios. (...) O Marketing 3.0 é aquele que coloca as questões culturais no âmago do modelo de negócios da empresa. (KOTLER, 2010 P. 17)

O âmbito espiritual do Marketing 3.0 se relaciona com outra questão: a criatividade. Segundo Kotler (2010), o mundo vive hoje a era da sociedade criativa. Essa era retrata a evolução da sociedade humana, que passou dos caçadores primitivos para as pessoas que hoje usam majoritariamente o lado direito do cérebro<sup>10</sup> (PINK, apud KOTLER, 2010) e mais uma vez a tecnologia é um fator catalisador nesse processo.

---

<sup>10</sup> O lado direito do cérebro é o responsável pelas decisões vinculadas à criatividade enquanto o lado esquerdo é mais ligado a decisões matemáticas e lógicas.

As pessoas criativas ainda são minoria, segundo pesquisas, mas têm uma presença tão marcante que se tornam formadoras de opinião, influenciam atitudes, crenças e até o consumo. Em uma sociedade colaborativa, essas pessoas trabalham como:

(...) eixos centrais que conectam os consumidores entre si. São os consumidores mais colaborativos e expressivos que mais utilizam as redes sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes, influenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros. Como os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas. (KOTLER, 2010, p.19).

Para Kotler (2010), as pessoas criativas moldam o mundo a sua volta, estão sempre em busca de aperfeiçoá-lo e a si próprias. “A criatividade se expressa na humanidade, moralidade e espiritualidade” (p.20).

O autor acredita que uma das principais características das sociedades criativas é que nelas as pessoas são seres complexos e completos, co-criadores, expressivos e colaboradores. Essas pessoas buscam êxito além das suas necessidades de sobrevivência, sendo que a sua prioridade passa a ser a auto realização. Essa inversão de necessidades desconstrói o princípio da pirâmide de Maslow, que se tornou historicamente a base do capitalismo (KOTLER 2010), tornando-a uma pirâmide invertida.

Para Kotler (2010) “a ascensão de cientistas e artistas criativos muda a maneira como os seres humanos veem suas necessidades e seus desejos.” (p.21) e é nesse ponto que as marcas devem se atentar. O autor defende que na mente do artista a criatividade se assemelha à espiritualidade, uma estimula a outra.

Se as pessoas são cada dia mais pressionadas a serem cidadãos globais e estão dispostas a mudar o mundo, elas precisam de empresas que compartilhem desse princípio. Se suas ações, incluindo o consumo, influenciam o rumos da sociedade, elas não querem mais consumir produtos e serviços apenas, exigem que esses mesmos produtos e serviços tenham propósito de ajudar.

Como resultado dessa crescente tendência da sociedade, os consumidores não estão buscando produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências

e modelos de negócio que toquem seu lado espiritual. (KOTLER, 2010. p. 21)

Entretanto, os consumidores não querem motivação de fachada, é necessário que as organizações incorporem os princípios da mudança. Kotler (2010) diz que as empresas precisam também buscar a autor realização além do lucro pelo lucro. É preciso que as empresas tenham um propósito, que vai ser refletido na sua missão, visão e valores corporativos.

O lucro resultará da valorização, pelos consumidores, da contribuição dessas empresas para o bem estar humano. Isso é marketing espiritual ou marketing do espírito humano do ponto de vista da empresa. Esse é o terceiro elemento básico do Marketing 3.0. (KOTLER, 2010. p. 22)

### **3.3. As Relações Públicas e o Marketing de Valores**

É importante notar que essas atitudes devem ser autênticas por parte das organizações. Kotler diz que “O Marketing 3.0 não tem a ver com medidas de relações públicas das empresas. Tem a ver com a incorporação de valores na cultura da empresa.” (KOTLER, 2010. p. 22)

Ainda que compreendendo e endossando a proposição do autor, permito-me uma colocação em defesa da área de relações públicas, pois nesta citação ele limita a função deste profissional. Entende-se que seja necessário ponderar, pois o relações-públicas trabalha ativamente na incorporação de valores para a organização, de modo que suas ações não podem ser subjugadas a um papel técnico superficial na construção das marcas. De modo sucinto, Ehling, White e Grunig mostram que:

Relações públicas e marketing são ambas funções essenciais para uma organização moderna. (...) Marketing e relações Públicas servem a diferentes funções. As relações públicas não podem ser excelentes se subjugadas à função de marketing. Quando uma organização faz das relações públicas uma função de marketing, os profissionais são reduzidos ao papel técnico e a organização perde um mecanismo

valioso para sua interdependência com seus públicos estratégicos. (EHLING, WHITE e GRUNIG apud KUNSCH, 1997. p. 127)

Parte da função organizacional do relações-públicas, sob um ponto de vista macro, está no seu papel como catalisador da incorporação de valores na organização, como sugere Andrada, uma vez que é esse profissional que vai ter o contato estratégico com todos os públicos da empresa, especialmente aqueles que fazem parte dos recursos humano da organização, tanto os funcionários, quanto a alta administração. “Cabe a ele estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento” (ANDRADA, apud KUNSCH, 2002. p. 122)

Sendo assim, tendo por base todas as reflexões levantadas até aqui sobre organizações, marcas e outros elementos que podem ser diferenciais na construção de marca é possível desenvolver o estudo de caso deste trabalho de forma apropriada.

## **4. EXEMPLIFICANDO A CONSTRUÇÃO DE MARCA: CASO ÍNDIGO ASSESSORIA**

Tendo levantado todo um aparato teórico capaz de embasar um processo crítico de criação de marca, é possível olhar para a realidade social num contexto empírico, ao apresentar o caso da Índigo Assessoria. A proposta é descrever o processo desenvolvido nesta organização, preservando seu caráter unitário e, com base nos conceitos referenciados ao longo do trabalho, propor melhorias futuras. Trata-se de um processo contínuo de gestão da marca que demanda atenção constante e particular, proporcionando uma excelente via de análise prática sobre a tal problemática, na vida real.

### **4.1 A Índigo Assessoria**

A Índigo surge como um projeto que tem como propósito trabalhar um conceito diferenciado na comunicação para o meio musical, voltada para a produção de eventos vinculados prioritariamente à música e à assessoria de comunicação para artistas desvinculados do cenário *mainstream* atual. Substancialmente é uma agência de comunicação focada no ramo musical, tendo como público-alvo neste primeiro momento da formação da empresa, o segmento interessado em Rock.

De modo geral, são dois focos de trabalho diferentes, porém vinculados: a assessoria de comunicação para músicos e bandas e a produção de eventos atrelados à música. A proposta da Índigo, num primeiro momento é reavivar o nicho de mercado musical voltado para o Rock e, conseqüentemente, criar expertise e embasamento para assessorar artistas de outros estilos musicais.

### **4.2 A Marca Índigo Assessoria: Passos da Criação**

Desde a proposta de iniciar um projeto que trabalhasse comunicação e música com um conceito diferenciado até a concretização deste estudo foram aproximadamente doze meses. Nesse período uma série de atividades foi desenvolvida visando uma gestão consciente da marca Índigo.

Seguindo a linha dos conceitos discutidos nos capítulos anteriores, especialmente no item “2.2. Branding e a Criação da Marca” o processo exposto



#### 4.2.1 Quem: O Público Alvo

No primeiro momento de estruturação, a equipe da Índigo Assessoria se deteve na definição do posicionamento, escolhendo um público prioritariamente jovem, na faixa etária entre 18 e 28 anos; da região de Bauru, interior do estado de São Paulo, que tivesse afinidade com o Rock, e também de bandas de rock com potencial para crescimento no mercado.

Como proposto por Jucá e Jucá (2009)<sup>11</sup> a identificação se deu pela suposição de que o público fosse formado por pessoas semelhantes às pertencentes à equipe da Índigo. No entanto, tomando por fundamento o levantamento teórico realizado, percebeu-se que se atentar apenas para uma das características do público, é um equívoco, uma falha ao identifica-lo, que se cometeu ao definir o segmento que seria atingido pela Índigo Assessoria.

Assim, considera-se que esse processo não foi feito de modo aprofundado, o que provavelmente limitou algumas possibilidades de valorização da marca. Acredita-se que a identificação dos públicos foi realizada superficialmente e que deve ser revista, segundo o que se propõe no item “4.4 Próximos Passos”.

#### 4.2.2 Personalidade e Posicionamento: A Promessa Central da Marca Índigo

A personalidade da marca é a tradução da identidade organizacional, que por sua vez, tem reflexos da cultura da organização e papel fundamental na construção da imagem e da reputação corporativa.

No caso da Índigo Assessoria, é possível identificar - analisando os traços culturais – que ela se configura como uma startup contemporânea, que privilegia a estrutura aberta em rede, num sistema orgânico de natureza adhocrática. Pode-se dizer ainda que ela busca novos oceanos por meio de inovações disruptivas no seu meio de atuação. De tal modo, definir a personalidade da marca Índigo, condizente com as novas formas de gestão de marketing, propostas por Kotler (2010), nos faz refletir sobre as seguintes questões: como ela quer ser vista pelo seus públicos de interesse? O que a marca deve representar para seus *stakeholders*/ O que ela

---

<sup>11</sup> Como tratado no 2º capítulo deste trabalho.

promete trazer de benefício à vida do consumidor? E ainda, como a marca pode se comprometer com um propósito maior e se tornar uma marca cultural, colaborativa e espiritual?

São muitos questionamentos que devem ser respondidos ao longo de um processo contínuo de administração de marca, mas já é possível determinar parcialmente alguns desses elementos.

A Índigo é uma empresa que trabalha gerindo marcas, tanto de bandas clientes como de eventos vinculados à música. Pode-se dizer então, que ela é a “marca por trás das marcas” de seus clientes e projetos. Por isso, a Índigo precisa ter a credibilidade de uma prestadora de serviços eficiente, confiável e comprometida, mas ao mesmo tempo ser jovem, ousada e envolvida com o projeto de mudança do cenário musical. Isso é o que a marca deve significar para seus públicos de interesse.

Para as bandas e artistas, a imagem da marca deve ser a de uma organização capacitada, a quem eles podem confiar a gestão das suas mídias e da marca em si. Para aqueles que precisam do serviço de elaboração e execução de eventos musicais a Índigo deve ter a imagem de uma empresa dinâmica, arrojada e eficiente. E para as pessoas que consomem o serviço de eventos a imagem deve ser de excelência na organização e responsabilidade. Essa é a imagem que se quer que a Índigo transmita a seus públicos.

Do ponto de vista do compromisso da marca com seus consumidores, ou seja, da promessa central da marca, a Índigo precisa que os públicos compreendam seu propósito de negócio, que é trabalhar comunicação e música de um modo diferente, buscando distanciamento do padrão *mainstream* atual. Logo, a Índigo promete uma possibilidade de crescimento para bandas e artistas que buscam sair desse padrão e ao mesmo tempo assegura também produções de qualidade para o público que procura eventos diversificados e alternativos a esse cenário.

Ainda que a empresa apresente uma proposta de mudança, é pouco para que se identifique a Índigo como uma marca que pratica o Marketing 3.0. Pode-se notar que alguns passos estão sendo dados nesse sentido, especialmente quando se analisa sobre o panorama criativo e inventivo proposto pela marca. No entanto

algumas atitudes precisam ser incorporadas ao posicionamento de marca para que se avance o suficiente nesse sentido, entre eles o slogan.

Como forma de traduzir o posicionamento de marca por meio de uma frase curta e expressiva, a equipe da Índigo Assessoria trabalhou no desenvolvimento de criar um slogan que traduzisse não somente a responsabilidade de uma empresa de prestação de serviços, mas principalmente sua força e a atitude quando na assessoria e produção musical com proposta diferente.

Além disso, a ideia era trazer um vínculo mais explícito com a música e a proposta de mudança, uma vez que as alusões do nome e da identidade gráfica, tratadas no próximo tópico, eram bem discretas.

O slogan escolhido foi “*Assessoria Rock and Roll*”. cujo conceito não se restringe ao estilo musical, mas a um movimento que representa atitude, inovação, força e, de certo modo, juventude. Dessa forma, a ideia é traduzir o posicionamento da marca no conceito do Rock.

#### **4.2.3 Nome e Identidade Gráfica**

Entendendo que a escolha de um nome pode ser crucial para o sucesso ou fracasso de um empreendimento, a seleção do nome “Índigo” foi um processo bastante significativo de branding da startup, especialmente pela expressividade do termo e da identificação com a proposta do empreendimento.

A eleição deste nome deu-se a partir de diversos fatores. Primeiramente, o idealizador do projeto, Victor Frascarelli, já havia manifestado uma preferência pela cor Índigo, tonalidade entre o roxo e o anil, para a identidade visual da empresa. Posteriormente, os membros fundadores se propuseram a pensar em nomes possíveis para a organização. A inclinação inicial do grupo foi para o nome “Disco”, entretanto chegou-se à conclusão de que era uma expressão pouco significativa, além de ser uma denominação com alta probabilidade de encontrar barreiras jurídicas.

Surgiu então a ideia de converter o nome da cor em nome da empresa. Várias possibilidades de análise brotaram desse posicionamento e então se percebeu que essa era uma proposta plausível de nomeação.

A partir disso, buscou-se conhecer mais sobre a palavra Índigo e se observou que, além da palavra fazer referência à cor, também tem uma série de outros significados, como ser uma palavra curta (3 sílabas apenas), expressiva, de pronúncia relativamente simples e que praticamente não possui vícios de obviedade.

O termo Índigo representa para a parapsicologia e para a doutrina espírita o advento da mudança, da transformação por meio da capacidade de imaginação, inovação e da habilidade social refinada de crianças que teriam nascido com a aura dessa cor, a partir da década de 1980.

Apesar da polêmica, produzida pela carência de provas resultantes de pesquisa na área científica sobre o termo, existe um componente simbólico muito forte associado a ele, inclusive bastante unido à proposta da Índigo Assessoria, como se pode ver em seu posicionamento organizacional.

Em relação a definição da identidade gráfica da Índigo Assessoria nota-se que ela foi baseada no conceito de empresa ousada, com a intenção de apresentar alternativas e transformações, sem no entanto, perder os traços que denotam confiabilidade e segurança, pois um grupo que presta assessoria precisa endossar com sua marca seus serviços.

O posicionamento de uma “marca por trás das marcas” precisa além de representar a ousadia que o rock concebe, inspirar a criação da identidade visual, desde sua tipografia até o símbolo gráfico principal.

Como visto, o processo de desenvolvimento de um Sistema de Identidade Visual para a marca é muito importante para o sucesso de um empreendimento e no caso da Índigo Assessoria foi inteiramente conduzido pelo autor deste trabalho com auxílio conceitual do idealizador da startup, Victor Frascarelli, incluindo a concepção dos símbolos, a definição da tipografia e a escolha das cores.

Ainda que este estudo tenha seu foco no papel do relações-públicas na construção de uma marca, é válido transcrever a criação desse processo, uma vez que foi uma fase muito importante. Ressalta-se ainda que este trabalho não é focalizado no design da marca e, portanto, não traz aspectos teóricos aprofundados sobre o assunto.

Discorrendo um pouco sobre logotipo, vê-se que por ser uma empresa que se dedica ao meio musical as ideias de criação da imagem que fosse representá-la,

inevitavelmente, começaram a transitar entre os símbolos musicais. Entretanto, a equipe hesitou em usar estas simbologias, que sempre estão vinculadas a projetos desse meio, especialmente a famosa “Clave de Sol”.

Ao mesmo tempo, esperava-se que o símbolo mostrasse características da agressividade do Rock. Foi a partir disso que surgiu a ideia de trabalhar com uma clave de Fá (menos usual e, portanto, menos óbvia que a Clave de Sol) estilizada com influências de elementos do *Rock’n Roll*, (Figura 10) em uma alusão discreta ao clássico movimento de balançar a cabeça no ritmo da música (*headbang*).

Figura 10 – Comparação entre o logotipo da Índigo Assessoria e a Clave de Fá



Os esboços da criação foram feitos à mão e depois digitalizados por software de vetorização. Os ajustes foram realizados no processo para se obter o símbolo final.

A tipografia foi pensada de forma a trazer uma familiaridade sutil ao mercado musical. Dessa forma, o signo tipográfico foi desenvolvido referenciando discretamente a tipografia da fabricante de instrumentos e acessórios musicais Fender, uma das marcas mais sólidas do mercado que transmite tradição, qualidade e potência. (Anexo A - Importância da tipografia para o design de marcas)

Vale ressaltar que não se trata de forma alguma de uma imitação, conforme a figura 11 observa-se que é apenas uma referência usada como inspiração: uma alusão bastante discreta à tipografia de uma das principais marcas atuantes no meio musical.

Figura 11 – Comparação do signo tipográfico



Para a construção do padrão do sistema de Identidade Visual da Índigo foram definidas três cores, sendo que o logotipo se apresenta em composições diferentes entre essas cores. Essas distinções têm papel fundamentalmente estético, não servindo para separar serviços ou produtos, mas para se adequar melhor à constituição das peças a serem desenvolvidas tais como materiais institucional, promocional ou mercadológico.

Os padrões de cores foram determinados a partir do posicionamento da marca. A proposta semiótica do logotipo da Índigo é a transmissão de uma mensagem que revele uma empresa confiável e ao mesmo tempo ousada e envolvida com a mudança do meio musical.

Resolvidas as cores, foram definidas, então, três combinações: Fundo Índigo com escrita e símbolo brancos; fundo preto com escrita branca e símbolo índigo e fundo branco com escrita em preto e símbolo em índigo (Figura 12).

Mais uma vez, entendendo que a Índigo é a “marca por trás das marcas”, já que dá respaldo a marca de bandas e de eventos, considerou-se que ela precisa transmitir a sensação de estabilidade, profissionalismo, seriedade e alto valor. Por isso a escolha das três cores: o preto, o branco e o índigo, com tonalidade entre o roxo e o anil. (Anexo B – Detalhamento sobre psicologia das cores ).

Figura 12 – Combinações de Cores da Identidade Gráfica



#### 4.2.3.1. Outras Peças de Divulgação Institucional

Além do logotipo, outras imagens (Apêndice A - Imagens em dimensão maior) foram desenvolvidas para complementar o processo de identidade visual da Índigo Assessoria, sempre com foco em sua proposta conceitual e na diversidade da mídia, mantendo o padrão de cores supracitado.

A figura 13 expõe algumas imagens da apresentação de propostas aos clientes e a figura 14 o cartão de visitas, frente e verso.

Figura 13: Imagens da apresentação de propostas para clientes.



Figura 14: Cartão de Visitas Índigo Assessoria



Além das peças gráficas institucionais específicas, a Índigo Assessoria também se preocupou em deixar sua marca visível, ainda que discretamente, nas artes desenvolvidas para as bandas clientes. Desse modo, o material elaborado para as bandas sempre continham o símbolo da Índigo Assessoria (clave de Fá estilizada) aparentes em algum lugar da imagem (Figura 15) .

Figura 15: Peça para banda Seu Antônio com o logo da Índigo.



### 4.3 Ativação da Marca

Definidos os elementos que dão forma à identidade organizacional foi imperioso ampliar a visibilidade no processo de ativação da marca. Na Índigo, esta ativação se deu gradualmente, atingindo os públicos de forma dirigida.

Primeiramente, a equipe se preocupou com a prospecção de bandas para a assessoria. A partir de um contato inicial com elas, o responsável pelas relações com os clientes, Victor Frascarelli, marcava a reunião de apresentação de proposta e a equipe se reunia com a banda, cliente em potencial.

Para esse público, especificamente, a preocupação era mostrar que a Índigo, apesar de formada por universitários, é uma empresa capacitada, responsável, arrojada e que acredita no projeto da banda pela sua qualidade musical. Além disso, pretendia-se comprovar a Índigo tinha uma proposta de mudança para o cenário *mainstream*. Essa mensagem estava impregnada no discurso, na postura de apresentação, na identidade visual presente nos slides e até no vestuário que, apesar de não padronizado por um uniforme nesse primeiro momento, mantinha a preocupação de transmitir uma identidade característica.

Nota-se, portanto, a preocupação com a comunicação verbal e não-verbal, de modo a construir um discurso institucional forte desde o primeiro contato da empresa com seu público.

Outra atividade significativa do processo de ativação da marca Índigo foi a apresentação em sala de aula para alunos do oitavo termo do curso de relações públicas da Unesp – Bauru. Esta era parte do exercício requerido para a avaliação da disciplina Publicidade e Propaganda que tinha “Branding” como tema central. O processo de criação da marca Índigo foi exibido como um estudo peculiar e tanto os alunos quanto o professor esboçaram um feedback positivo quando na descrição do processo.

É possível considerar essa atividade de ativação como significativa para o processo por se tratar da primeira apresentação da criação da marca para um público especializado, não-leigo no assunto. Sendo a reação do público

expressivamente positiva, a interpretação é de que o processo se encaminhava bem.

Outra atividade de suma importância para agregar valor e tornar a marca publicitada foi a realização da Back in Black, o primeiro evento da Índigo Assessoria.

#### **4.3.1 Primeira Ação para o Público Externo: O Back in Black**

Como parte fundamental e atividade da ativação da marca, a equipe trabalhou no desenvolvimento de um evento que assinalou o lançamento da marca Índigo.

Seu planejamento começou com a definição do tipo de evento que seria produzido. Chegou-se à conclusão que este deveria refletir a proposta da Índigo e, como sua equipe é formada por dois então universitários da Unesp esta foi idealizada para se realizar numa festa de volta às aulas.

Assim, como o objetivo da empresa era mudar o cenário do padrão *mainstream* inicialmente trabalhando com o Rock'n Roll, incorporou-se essa filosofia ao conceito da festa. A ideia era criar um evento musical, diferentemente da maioria das festas universitárias que não tem esse propósito, delegando um papel marginal às atrações musicais. Desse modo foi definido um perfil para este acontecimento: uma festa de volta às aulas, especificamente de Rock em que as atrações musicais teriam destaque.

Para atingir esse perfil uma série de quesitos foi levantada como essencial, com vistas a manter uma unidade de discurso: Nome, local, divulgação, atrações musicais, estrutura de bar e ponto-de-venda.

A partir da definição do conceito da festa, foi preciso definir um nome. Da mesma forma que a escolha de nomes é fundamental para o sucesso da marca, também nos eventos não foge a essa regra. O nome *Back in Black* foi uma ideia concebida pelo Victor Frascarelli, o termo em inglês que pode ser traduzido como “De volta de preto” revela em uma expressão o fato de ser uma festa de volta às aulas e ao mesmo tempo de Rock (uma vez que o preto é uma cor adotada massivamente pelos “*roqueiros*”).

Outra característica importante nesse nome é que Back in Black é uma das músicas mais emblemáticas do Rock, presente no álbum homônimo da banda australiana ACDC, sendo também o disco mais vendido do Rock e o segundo álbum mais comercializado da história da música<sup>12</sup>, com 49 milhões de cópias vendidas pelo mundo. O nome é tão expressivo que, mesmo sem especificação, o público compareceu majoritariamente vestido de preto à festa.

Uma vez que a Back in Black tinha a proposta de ser um evento diferente, com o conceito do Rock, o local da festa não poderia ser um ambiente que a descaracterizasse. Dessa forma, alguns lugares foram descartados na fase de planejamento justamente por carregarem consigo um simbolismo muito característico de outros tipos de eventos. Após o levantamento dos possíveis locais, finalmente, à escolha foi do Jack Music Pub, casa de shows tradicional em Bauru por realizar periodicamente eventos voltados ao público do Rock, com estrutura e decoração condizente com o proposto e que há anos não recebia um evento universitário.

Por se tratar de uma festa de volta às aulas, a data era bastante próxima ao fim das férias escolares e não haveria tempo para divulgar antes do começo das aulas. Sendo assim, o foco da divulgação se fixou especificamente no uso das mídias sociais. Foram desenvolvidas peças gráficas (Figura 16) e a criação de evento virtual para o facebook, bem como vídeos para o youtube, também vinculados no facebook. Além do material virtual, foi impresso cartaz (Figura 17) para ser divulgado em diversos pontos da cidade e no campus da Unesp Bauru.

É válido ressaltar que as atrações musicais tiveram destaque no cartaz de divulgação (principal peça) de modo a confirmar o conceito da festa: música.

---

<sup>12</sup> Segundo dados da lista fornecida pelo portal MSN música – disponível em <http://myway.pt.msn.com/galeria/5661825166306327553.aspx>

Figura 16: Peça de divulgação da Back in Black para o facebook.



Figura 17: Cartaz de divulgação da festa.



A unidade no discurso, ou seja, a comunicação integrada, foi fundamental também no que se refere às informações passadas ao público. Ao longo do período de vendas as pessoas tinham acesso a horários e locais de venda. Essa preocupação impediu que ocorressem problemas de ruídos de comunicação entre a equipe Índigo e os consumidores e foi reconhecida pelo público que compareceu à festa.

Um ponto também fundamental para o sucesso do evento foi a escolha das atrações musicais. Três bandas universitárias apresentaram vertentes diferentes do

Rock. A primeira foi a banda Bon's Rock, com um estilo mais popular e um repertório majoritariamente composto pelo pop-rock nacional da década de 1980. A segunda atração foi a banda Aves de Mau Agouro, com um repertório um pouco mais pesado, tocando na linha do rock internacional da década de 1980 e rock nacional da década de 1990 e 2000. Para fechar as apresentações, a banda Buffalo Head, com um repertório mais pesado que as anteriores, seguindo uma linha mais próxima do Punk.

A estrutura de bar foi um aspecto com que a equipe da Índigo se preocupou. A maior parte das festas universitárias da Unesp em Bauru tem sido de caráter *openbar*<sup>13</sup>, ou seja, com um valor elevado no convite os participantes vão à festa atraídos principalmente pela possibilidade de consumir bebidas à vontade. Entretanto, como o enfoque da Back in Black era propriamente a música, a escolha da equipe organizadora foi não aderir ao *openbar*.

Tudo isso, foi programado, além do cuidado com os pontos-de-venda de convites. Ainda que a festa tivesse como público os universitários da Unesp, havia mais dois pontos de venda na cidade: uma loja de instrumentos musicais e uma lanchonete. No campus, a venda de convites aconteceu nas duas cantinas, sendo que em uma delas instalou-se uma caixa de som que tocava Rock durante todo o tempo de venda, já trazendo uma ambientação ao público, além de chamar a atenção de alunos que passavam nos horários de venda.

O resultado foi expressivo, contando com um grande número de venda de convites e um feedback positivo, tanto do público que compareceu à festa, quanto das bandas e do proprietário da casa de shows. (Anexo C – Depoimento do proprietário do Jack Music Pub)

#### **4.3.2 Mídias Sociais**

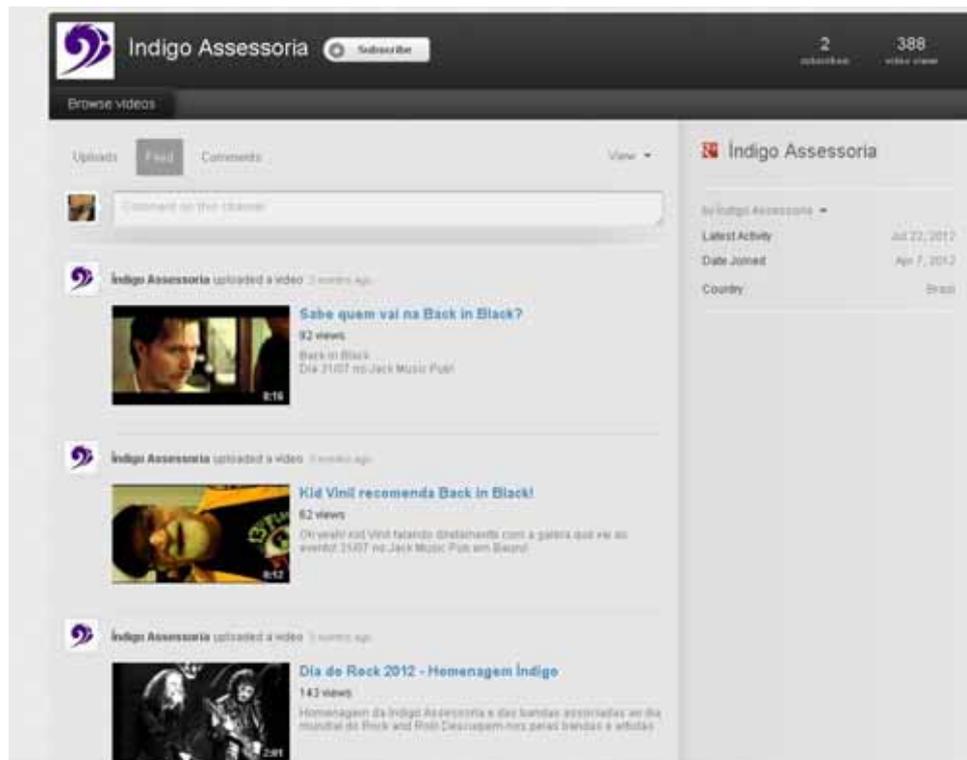
Além de todas as ações desenvolvidas, o processo de agregar valor para a marca Índigo Assessoria incluiu sua participação nas mídias sociais. Entendendo que com uma proposta inovadora de negócio a Índigo não poderia se ausentar do

---

<sup>13</sup> Termo em inglês que designa que os produtos delimitados pela organização do evento podem ser consumidos à vontade.

meio digital foram criados perfis para ela, inicialmente em duas mídias: o Facebook, pela facilidade de contato com o público jovem, e o youtube, de forma a criar um canal institucional de acesso aos vídeos por ela produzidos, além do e-mail institucional oficial de contato (Figura 18).

Figura 18: Canal Institucional da Índigo Assessoria no youtube



Entre esses meios, o canal de contato que exigiu mais trabalho foi o Facebook. (Figura 19). Para a página oficial da Índigo foram elaborados todos os textos de apresentação, bem como as imagens de capa, do perfil e de seu portfólio.

Figura 19: Página Oficial da Índigo Assessoria no Facebook.



O lançamento da página ocorreu oficialmente na semana seguinte à Back in Black, contando com as fotos da festa como ponto inicial da página. O conteúdo das postagens foi definido de acordo com as características que a Índigo deliberou para a sua identidade organizacional, compostas nesse primeiro momento por replicação do conteúdo informativo de outras páginas do meio musical, vídeos musicais vinculados a situações específicas e postagem de imagens criadas pela própria Índigo.

Uma das imagens (Figura 20) foi sobre a homenagem da Índigo Assessoria para o dia internacional da Música.

Figura 20: Homenagem da Índigo Assessoria: dia internacional da Música.



#### 4.3.2.1. Ação dirigida: Dia do Cliente

As bandas clientes foram um dos públicos com que a Índigo se preocupou ao desenvolver ações que agregassem valor à marca. Dessa forma, além do contato permanente da equipe Índigo com a Aves de Mau Agouro, banda assessorada por ela, no dia 15 de setembro uma peça gráfica foi desenvolvida especificamente para a banda como uma pequena homenagem pela data que comemora o “dia do cliente”. (Figura 21)

A proposta conceitual da peça, que inclui texto e imagem, era de trabalhar a parceria além da relação comercial entre a empresa e a banda. A peça foi enviada via e-mail, mas não houve feedback por parte da banda.

Figura 21: Peça do Dia do Cliente.



#### 4.4 Próximos passos

Com base nos levantamentos teóricos ao longo do trabalho foi possível identificar uma série de outras possibilidades e até mesmo falhas no processo de criação da marca Índigo Assessoria. Assim, foi possível delinear uma estratégia de ação para continuar o processo de branding, cada vez mais embasado e consciente.

A começar pela teoria de Kim e Mauborgne (2005) sobre os oceanos azuis, é possível que a equipe da Índigo Assessoria venha a desenvolver, proximamente um estudo sobre sua estratégia de mercado, seus concorrentes e os elementos que podem ser fatores de diferenciação. Uma análise embasada e concreta pode ser

fundamental para uma nova visão de negócio, ainda mais quando apoiada na tipologia da inovação, descrita pelos autores.

Complementarmente, uma avaliação mais consistente dos públicos que compõe a organização seria fundamental para que ocorresse um processo mais sólido de gestão da marca. Para tal, as tipologias apresentadas nos trabalhos de França (2008) sobre as classificações de públicos, auxiliadas por pesquisas de opinião aplicadas em Bauru e na região, podem ser de grande valia no planejamento das ações futuras da Índigo. Bem como serão importantes para o processo futuro de *branding* da Índigo os estudos propostos por Kotler (2010) sobre o Marketing 3.0 e sua essência colaborativa, cultural e espiritual.

Em suma, ainda existem diversos passos a serem desenvolvidos pela equipe da Índigo Assessoria para agregar valor continuamente e tornar a marca conhecida e forte no mercado. O processo de branding é perene e deve ser atualizado constantemente com base nos estudos mais modernos de marketing e de comunicação, sem deixar de lado a amplitude da visão das relações públicas no relacionamento com os públicos de interesse e na gestão de aspectos culturais, da identidade, imagem e reputação organizacionais. O trabalho de criação da marca é apenas o começo de um processo que leva, certamente ao sucesso nos negócios.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário organizacional complexo e cada vez mais concorrido, as relações públicas podem oferecer uma visão mais ampla dos fatores que influenciam na construção de uma marca sólida e relevante.

Considerando que a criação de marcas depende de muito embasamento e pesquisa para ter sucesso, o trabalho buscou apresentar uma série de aportes para fundamentar um processo sólido. A realidade organizacional é complexa e existem muitos fatores que podem ser determinantes para definir a consolidação de uma marca ou seu fracasso. Nesse sentido, uma análise ampla, que contemple toda a gama de situações organizacionais é fundamental, especialmente sob o ponto de vista dos elementos comunicacionais.

Com a finalidade maior de embasar, analisar e aprimorar a criação o processo de criação da marca Índigo Assessoria sob a ótica das relações públicas, este trabalho propôs um levantamento teórico. Começando pelo autoconhecimento. Os levantamentos mostraram que compreender as próprias estruturas e o próprio funcionamento é fundamental para desenvolver um processo consistente de criação de marcas, principalmente quando se trabalha com propostas inovadoras de negócio.

E no caso das empresas que precisam criar suas marcas corporativas, é importante entender que a inovação é fundamental. Para compreender melhor essa questão, foi necessário conceituar um novo modelo de empresa que tem ganhado relevância no mundo e que condiz com a proposta do estudo de caso deste trabalho: as startups. Também percebeu-se que era importante propor um estudo acerca dos tipos de inovação que regem o universo dessas empresas e as novas estratégias de marketing capazes de tornar a concorrência irrelevante por meio de inovações de valor.

Além desses fatores, foi fundamental exercer uma abordagem pragmática acerca do “passo a passo” da criação de marcas. Assim, foi necessário trazer conceitos e termos do Marketing para alicerçar o trabalho na prática. Entretanto notou-se que alguns outros elementos deveriam ser inclusos nessa prática, de modo

a trazer mais consistência e até uma visão mais sistêmica da gestão desse processo dentro de um complexo organizacional.

Nesse sentido, foi ressaltada a importância de trabalhar com a cultura, a identidade, a imagem e a reputação organizacionais para agregar valor para a marca, especialmente em uma era em que as pessoas estão em busca de valores e considerando que as organizações possuem relações dialógicas com muitos públicos diferentes, não somente o consumidor. Nessa mesma linha, também foi colocado que uma visão global capaz de entender a sociedade atual e as carências de um mundo em crise é fundamental para se desenvolver esse processo. Ficou claro que a cada dia as pessoas buscam marcas que sejam o reflexo dos seus valores humanos é a era do Marketing 3.0.

Relevando essas questões, fundamentais para uma gestão de marcas eficaz, observou-se que essa é a grande diferenciação do trabalho do relações-públicas, apresentar uma visão ampla e crítica de fatores muitas vezes deixados de lado no processo de branding. Trabalhar com elementos que dão força e solidez à marca é a proposta central do relações-públicas no branding.

Nota-se então que, para embasar e justificar a importância desse modo amplo de ver a criação de marcas, o trabalho apresentou conceitos elementares sob a ótica das relações públicas, caracterizando desde modelos de negócio inovadores, propondo uma abordagem mais extensa do assunto que incluiu uma caracterização dos tipos de inovações, até uma discussão sobre a influência da cultura e identidade organizacionais para o valor da marca.

Por fim, todos os aportes e reflexões desenvolvidas serviram de base para fazer a análise crítica de um processo real: a criação da marca Índigo Assessoria. Com base nos elementos descritos, o processo da criação foi descrito, analisado e avaliado, de modo que disso surgiram propostas de aprimoramentos embasados em técnicas e teorias efetivas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. L. de C. **Pressupostos teórico-metodológicos para o estudo da identidade e da reputação organizacional.** In: KUNSCH (Org). **RELAÇÕES PÚBLICAS: HISTÓRIA, TEORIAS E ESTRATÉGIAS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.** São Paulo: Saraiva, 2009. 263 - 289.

CIMATTI, M. de C. B. **Semiótica da Marca: Análise da Marca Contemporânea como Fenômeno de Linguagem.** (data desconhecida)

CONRERP 2ª REGIÃO. São Paulo e Paraná. **“O que são relações públicas”** Disponível em <<http://www.conrerp2.org.br/index.php?pagina=o-que-sao-relacoes-publicas>> acesso em 10 de out. 2012

CUCHE, D. **A noção de Cultura em Ciências Sociais.** Bauru: Edusc, 1999

DIOGO, O. **“Afiml, o que é Trade-Off?”.** Disponível em <<http://odelmodiogo.blogspot.com.br/2011/06/afiml-o-que-e-trade-off.html>> acesso em 18 de out. de 2012.

DIOGO, J. **A Origem da marca.** Disponível em <<http://marcating.wordpress.com/teoria/a-origem-da-marca/>> acesso em 27/10/2012.

FARIAS, L. A. **Comunicação organizacional: identidade e imagem corporativas fortalecendo marca e produto.** In XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2002. Salvador - BA.

FRANÇA, F. **Conceituação lógica de públicos em Relações Públicas.** Disponível em <<http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf>> acesso em 29/10/2012.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978

HAMMERSON, B. **O que é uma start-up?.** Disponível em: <<http://www.mundosebrae.com.br/2011/01/o-que-e-uma-startup/>> Acesso em 20 de junho de 2012.

JUCÁ; JUCÁ. **Branding 101: O guia básico para a gestão de marcas de produto.** Disponível em <<http://www.mundodomarketing.com.br/branding101/Branding%20disponível01.pdf>> acesso em 10/10/2012.

KIM, W. C, MAUBORGNE, R. **A estratégia do Oceano Azul. Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H. e SETIAWAN, I. **Marketing 3.0. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P. **Marketing de A a Z. 80 conceitos que todo profissional precisa saber.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2002

KUNSCH, M. M. K. **Relações Públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação Organizacional.** São Paulo: Summus, 2002

MARTINS, J. R. **Branding. Um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** 2006. Disponível em <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-branding-o-manual-para-voce-criar-gerenciar-e-%20avaliar-marcas.pdf>> Acesso em 10/10/2012.

MARTINS, J. R. **Grandes Marcas, Grandes Negócios. Como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora.** 2005. Disponível em <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/livro-grandes-marcas-grandes-negocios.pdf>> Acesso em 10/10/2012.

PINHO, J. B. **O poder das marcas.** São Paulo: Summus, 1996.

PROCÓPIO, F. **Relações Públicas em uma nova perspectiva de atuação: Empresas Startup.** Bauru, 2010

REBOUÇAS, F. **Mainstream e Underground** <<http://www.infoescola.com/artes/mainstream-e-underground/>> Acesso em 18 de out. de 2012

ROCHA, F. **Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups.** 2008. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2008

SAMPAIO, D. de O. **Marcas como diferencial competitivo em empresas de pequeno porte.** Revista Gestão e Planejamento. Salvador - BA. nº 10. jul./dez. 2004 , P. 21-34.

SILVA, A.L.P. e DIAS, D.A. **Públicos: evolução histórica, definições e tipologias.** In LECOTEC. Anais do I Simpósio de Comunicação e Tecnologias Interativas. Bauru, 2008. p.386 - 403. Disponível em <[http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/simposio/anais/2008\\_Lecotec\\_386-403.pdf](http://www2.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/simposio/anais/2008_Lecotec_386-403.pdf)> Acesso em 02/11/2012.

SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO. **Classes de Inovação.** Disponível em <[http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso\\_ao\\_conteudo\\_integral/capitulos/2.3/cap\\_apresentacao.htm](http://www.spi.pt/documents/books/inovint/ippo/acesso_ao_conteudo_integral/capitulos/2.3/cap_apresentacao.htm)> Acesso em 18 de out. de 2012

THOMAZ, J. C. et al. **Reputação Corporativa: Desenvolvendo uma Escala de Mensuração** In 30º ENANPAD. 2006. Salvador – BA.

TAVARES, F. **Gestão de Marca: Estratégia e Marketing.** Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2003.

APÊNDICE A – Logotipo completo da Índigo Assessoria (símbolo + signo tipográfico)



APÊNDICE B – Imagem comparativa entre uma clave de Fá e o logotipo da Índigo Assessoria.



APÊNDICE C – Combinações de cores para o logotipo da Índigo Assessoria



APÊNDICE D – Modelos prévios de Identidade para o cartão de visitas



APÊNDICE E – Modelo Final do cartão de visitas.



APÊNDICE F – Papel Timbrado oficial da Índigo Assessoria.

---



(14) 8129 3659 |  
Victor Frascarelli  
indigoassessoria@gmail.com



APÊNDICE G – Imagem de capa da apresentação de proposta comercial.



APÊNDICE H – Imagem final da apresentação de proposta comercial.



APÊNDICE I – Peças produzidas para clientes contendo a marca Índigo.



APÊNDICE J – Peça para internet para divulgação da Back in Black.



APÊNDICE K – Composição (imagem de capa + imagem de perfil) de divulgação da Back in Black para o Facebook.



APÊNDICE L – Cartaz de divulgação da Back in Black.

**BACK  
IN  
BLACK**

LOCAL  
**JACK**  
MUSIC PUB

**31/07**  
23H30

**A FESTA DE VOLTA ÀS AULAS  
MAIS ROCK'N ROLL QUE A UNESP JÁ VIU!**

**BON'S ROCK**

DE MAU ABOURO  
**AVKS**

**BUFFALO HEAD**

**CONVITES**  
**R\$ 8,00**

**PONTOS DE VENDA**  
CANTINAS UNESP  
VEGAS GUITAR SHOP  
FLIPPER LANCHES

**R\$1,00**  
**PINGA DE SABOR**  
**(DOSE DUPLA)**

**CERVEJA LATA**  
**R\$2,00**

APÊNDICE M – Facebook da Índigo Assessoria.



APÊNDICE N – Layout da legenda para as fotos oficiais da Back in Black.



APÊNDICE O – Peça desenvolvida como uma homenagem à banda Aves de Mau Agouro pelo “Dia do Cliente”.



*Comunicação e Música em convergência, esse é o nosso trabalho.*

*Mais que uma proposta, essa é uma realidade que merece atenção e depende de muito trabalho conjunto para se concretizar e ganhar espaço.*

*Dia 15/09 é o “dia do cliente”, mas acreditamos que é preciso mais que uma relação comercial para que uma ideia passe do projeto à realização. É por isso que hoje a Índigo Assessoria agradece quem nos ajuda a acreditar e confiar nessa parceria a cada dia mais.*



APÊNDICE P – Peça criada para compartilhamento no facebook em comemoração ao “Dia da Música” .

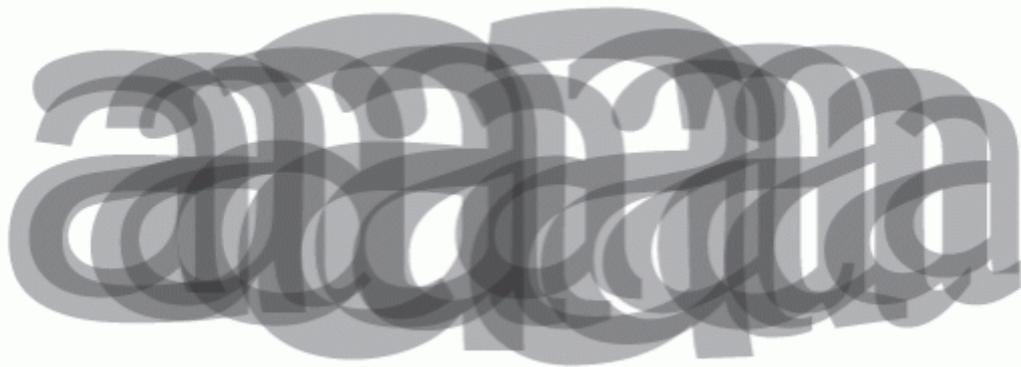


## ANEXO A

Basta uma letra para nos contar uma história.<sup>14</sup>

Por Fabio Haag

Postado em: 01/12/2010



Todo artista gráfico sabe que uma fonte como a Times transmite mais seriedade do que uma Helvetica, que por sua vez, possui um ar mais contemporâneo. É algo instintivo, senso comum. Assim como a cor azul transmite segurança e o vermelho paixão, desejo, fome. No fundo, há uma razão para a associação destas cores com certas emoções, e com as fontes não é diferente. Compreender quais as características de design fazem com que uma tipografia transmita determinados conceitos é fundamental para racionalizarmos a nossa escolha de fontes, ou ainda, projetarmos logotipos com uma maior fundamentação conceitual.

Existem dois grandes parâmetros a serem avaliados. Em primeiro lugar: cada letra carrega consigo a ferramenta com a qual ela foi escrita. A diferença mais evidente entre uma fonte como a Times e uma como a Helvetica é o contraste – a diferença de espessura entre os traços grossos e finos. O alto contraste presente na Times deriva dos traços executados com uma pena caligráfica, a principal ferramenta utilizada para a escrita até a invenção dos tipos móveis, por volta de 1500; seus traços carregam portanto uma rica herança clássica.

---

<sup>14</sup> Disponível em <http://www.tiposdobrasil.com/blg/?p=1185>



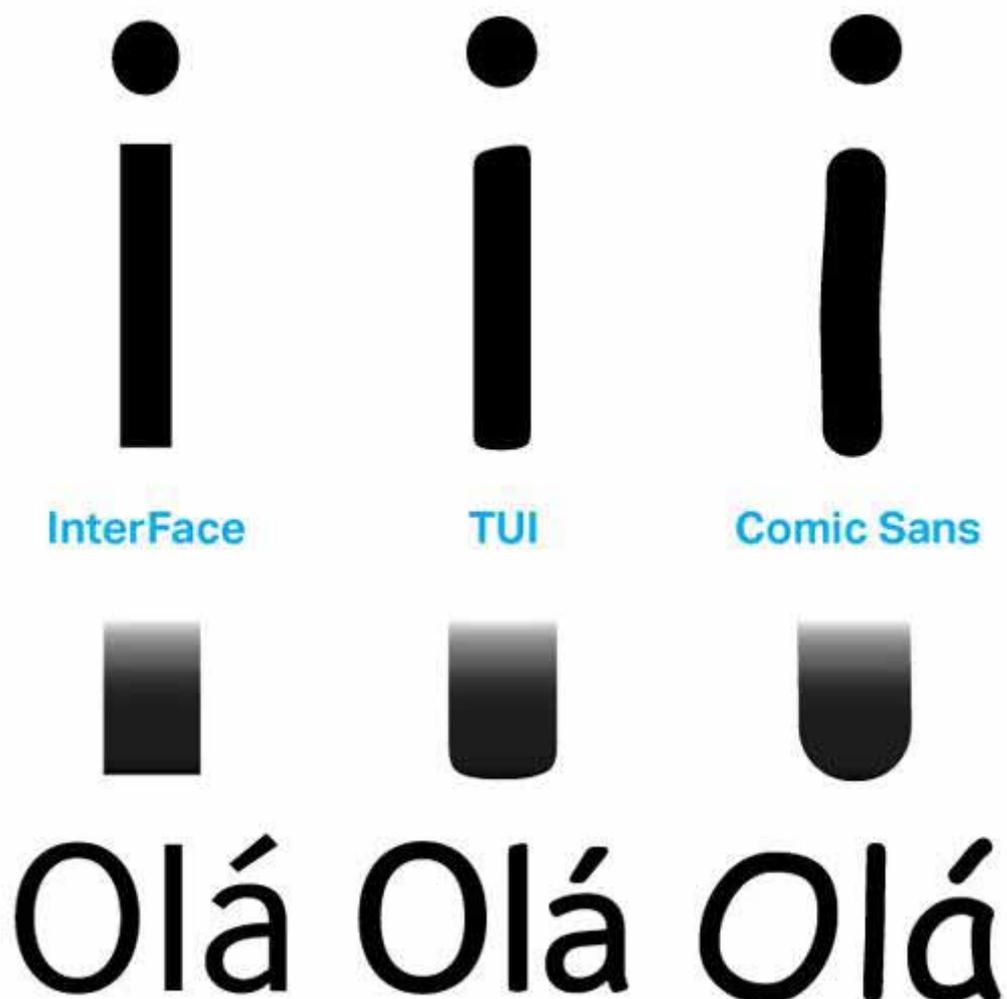
No extremo oposto, fontes como a Helvetica, Univers e Arial possuem pouco contraste grosso/fino, distanciando-se do modelo caligráfico, clássico, nos parecendo então mais contemporâneas.

Busca uma letra com tom informal? Basta pegar uma ferramenta informal. Uma caneta hidrocor, com ponta arredondada, é unânime entre as crianças. Imagine seu traço sobre o papel: linhas homogêneas (pouco ou nenhum contraste grosso/fino) e terminações arredondadas. Lembrou da Comic Sans? Esta e uma infinidade de fontes com espírito informal compartilham destas características.



Você pode tentar desenhar a letra ‘n’ serifada da Times com uma caneta hidrocor que o resultado não será elegante, como o alcançado com uma caneta caligráfica. É impossível esconder o tom informal que as terminações arredondadas possuem. Toda ferramenta, involuntariamente, transmite a sua história às suas letras.

As terminações – o acabamento nas extremidades das hastes das letras – podem ser considerados detalhes pequenos, porém, são essenciais para definir o tom de voz da tipografia. Nas fontes corporativas que projetamos para a TUI, a operadora de turismo líder na Europa, o briefing pedia uma fonte com um tom de voz amigável e convidativo, com uma sutil informalidade; no entanto, essa informalidade não poderia ser exagerada, a ponto da empresa parecer amadora e brincalhona. Assim, desenhamos terminações que não são nem planas nem totalmente redondas: um meio termo entre estes opostos, um meio termo entre estes conceitos.



Observe na imagem acima como é possível controlar o conceito a ser transmitindo manipulando sutis características de design: a terminação levemente arredondada na fonte para a TUI está entre uma fonte comum, com terminações planas, e uma Comic Sans, com terminações redondas, comunicando com precisão o exato conceito desejado pela marca TUI – informalidade, na dose certa.

O segundo ponto a ser considerado é a construção da letra. A Comic Sans não é informal apenas devido à sua ferramenta – ela é escrita de forma irregular, espontânea, com pouco cuidado – informal. Já a Times, possui uma construção tradicional, comum, de acordo com aquilo que estamos acostumados a ver já há séculos.



A imagem acima é a sobreposição com transparência de diversas fontes, de estilos distintos. A forma escura que emerge dessa composição revela áreas predominantes em qualquer estilo, áreas em comum. É a forma genérica a qual nosso cérebro reconhece as letras ‘a’ e ‘e’. Construções que fogem deste modelo tradicional frequentemente são consideradas mais contemporâneas, como por exemplo, alguns caracteres alternativos que projetamos na fonte corporativa para a UrbanSplash.



Quanto mais comum, mais tradicional; quanto mais ousado, mais contemporâneo.

Mas é preciso tomar cuidado: estas formas que fogem à construção padrão são menos legíveis, pois exigem mais tempo para que o nosso cérebro as reconheça, sendo formas não usuais.

Lembre-se, as letras contam histórias. Tenha você as escolhido com cuidado para estarem alinhadas a estratégia de sua marca ou ao conceito do seu projeto, ou não.

### **Sobre o autor**

Fabio Haag é Diretor de Criação da foundry inglesa Dalton Maag na América do Sul. Já projetou fontes corporativas para Toyota, Nokia, McDonald's e recentemente para O Boticário. Antes de ingressar na Dalton Maag, Fabio fundou a primeira foundry do Sul do Brasil e teve seus projetos expostos em mais de 9 países.

## **ANEXO B**

Psicologia das Cores em Design de Logo<sup>15</sup>

Postado em: 01-07-2009

Por: Domenico Justo

### **VERMELHO**

Ação, aventura, agressividade, sangue, perigo, energia, excitação, amor, paixão, força e vigor.

Esta é uma cor quente e intensa, muito usada para demonstrar conflito de emoções tal como o amor e a paixão. Esta cor normalmente afeta a pressão sanguínea e a fome, por isso é muito usada para incitar emoções fortes ou a vontade de comer.

### **ROSA**

Apreciação, delicadeza, feminilidade, floral, gentileza, gratitude, inocência, romantismo, leveza e tranquilidade.

O Rosa é a cor mais feminina de todas, pois esta cor nos tras a sensação de delicadeza e inocência. É uma cor suavizada do vermelho e expressa a visão das garotinhas, balas de goma e doces. Comumente associada 'a causas feministas ou que levem a bandeira feminista, tais como a luta contra o câncer de mama.

### **LARANJA**

Criatividade, alegria, entusiasmo, diversão, alta espiritualização e juventude.

Lembrando que o laranja é feito da junção de amarelo com vermelho e pode representar atributos de ambas as cores. O laranja é menos intenso que o vermelho, o que representa a jovialidade, também usado para mostrar divertimento, alegria e estimular o apetite.

### **AMARELO**

Cuidado, gratidão, covardia, curiosidade, felicidade, aflição, alegria, positividade, energia solar e aquecimento.

---

<sup>15</sup> Adaptado. Original disponível em <http://www.designontherocks.xpg.com.br/psicologia-das-cores-em-design-de-logo/>

Como o vermelho, o amarelo pode ter mensagens conflitantes. O amarelo é claro e bem visível, por isso é tão usado no trânsito e estradas, em contraponto com a paisagem. Em logo, ele é comumente usado para designar atenção, criar alegria e aquecimento.

## **VERDE**

Ambiental, ecológico, frescor, calma, harmonia, saúde, inexperiência, dinheiro, natureza e tranquilidade.

O verde representa a vida na maioria de suas aplicações. É uma cor muito agradável e neutra, podendo ser considerada em alguns casos quente e em outros fria. Graças a estas propriedades e a representação de natureza, muitas empresas tem usado esta cor.

## **AZUL**

Autoridade, calma, confiança, dignidade, estabilidade, lealdade, poder, sucesso, segurança e confiabilidade.

Esta é a cor mais usada em logos e definitivamente a cor das companhias de automóveis e tecnologia, por passar a ideia de confiabilidade e segurança. Muitos logos políticos também andam utilizando variações de azul por suas propriedades.

## **ROXO**

Cerimônia, alto valor, fantasia, justiça, mistério, notoriedade, realeza, sofisticação e espiritualidade.

O roxo é uma combinação de vermelho e azul, trazendo características de ambas as cores mas com força de realeza ou luxúria. É amplamente usado em muitos logos de lojas de produtos finos.

## **MARROM**

Calma, profundidade, terra, natureza, rascunho, riqueza, simplicidade, seriosidade, submissão, cacau, café, utilidade e madeiramento.

Muito usado em logos relacionados à construção ou empresas relacionadas à natureza e seus produtos. É uma cor mais quente, mas no sentido de aconchego.

## **PRETO**

Autoridade, rigidez, clássico, conservador, formalidade, mistério, seriosidade e tradição.

Preto é tecnicamente a absorção de todas as cores. Por conta disso ele representa a autoridade, rigidez, elegância e tradição. Pode ser encontrado em muitos logos com simplicidade e sofisticação.

## **CINZA**

Autoridade, mentalidade corporativa, humildade, praticidade, respeito, estabilidade, humilhação e neutralidade.

Cinza é um tom entre branco e preto, decorrente disso ele é uma mistura de ambos, está em um ponto entre as dualidades como o bem e o mal, normalmente vem acompanhado de outra cor, já que combina com a maioria por ser uma cor neutra.

## **BRANCO**

Limpeza, inocência, paz, pureza, refinamento, esterilidade, simplicidade, confiabilidade e rendimento.

Branco é universalmente a cor da paz e da pureza, mas cuidado, em culturas como as orientais, o branco representa a morte e deve ser evitado. Muito usado em logos com jogos de negativo/positivo, ou com textos reversos.

## **CONCLUSÃO**

Assim como o grafismo e a fonte, a cor é algo muito importante em uma marca, já que normalmente toda a identidade da empresa vai variar das cores do logo, o que pode ser um sucesso ou um desastre. O uso consciente e inteligente das cores só tende a agregar ainda mais valor e endossar a mensagem que se quer passar. Existem hoje vários sites na internet, como o Kuler, para escolher combinações adequadas não somente para logos, mas para qualquer projeto. Portanto, experimente, estude melhor cada cor e faça uso consciente delas e terá sucesso na certa.

## ANEXO C

Depoimento do proprietário do Jack Music Pub.

“Recebo diariamente vários pedidos de locação, empréstimo, e as mais absurdas propostas que se pode imaginar, de pessoas querendo levantar um dinheiro rápido com um evento. Quando conheci o organizador da Black in Black, o Victor, não foi diferente, porém, sua maneira de conduzir a situação proposta, o tempo para a realização do evento, as preocupações com a atração e com o público alvo, me deram a confiança de apostar em seu empreendimento. E foi um sucesso. Baseado nos princípios que citei antes, tudo correu de maneira planejada e consciente. Nós do Jack, aguardamos ansiosos por novas oportunidades de trabalho com profissionais deste nível”.

*Caio S. Richieri, proprietário do Jack Music Pub*