



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA – CAMPUS I
CURSO DESIGN

CLAUDIA IKEDA SEGER

**DESIGN ESTRATÉGICO E GESTÃO DE MARCA PARA INFLUENCIADORES
DIGITAIS**

SALVADOR
2024

CLAUDIA IKEDA SEGER

**DESIGN ESTRATÉGICO E GESTÃO DE MARCA PARA INFLUENCIADORES
DIGITAIS**

Projeto apresentado como requisito final para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, ministrada pelo Prof. Dr. Eudaldo Francisco dos Santos Filho, do Curso de Bacharelado em Design do Departamento de Ciências Exatas e da Terra da Universidade do Estado da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Eudaldo Francisco dos Santos Filho

SALVADOR

2024




FOLHA DE APROVAÇÃO


TÍTULO: "DESIGN ESTRATÉGICO E GESTÃO DE MARCA PARA INFLUENCIADORES DIGITAIS"

CLAUDIA IKEDA SEGER


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Design da Universidade Estadual da Bahia, em 19 de Dezembro de 2024, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Design, conforme avaliação da Banca Examinadora:

Documento assinado digitalmente
 **EUDALDO FRANCISCO DOS SANTOS FILHO**
Data: 11/07/2025 08:49:48-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientador: Prof. Dr. Eudaldo Francisco dos Santos Filho - UNEB
Doutorado em Difusão do Conhecimento - UFBA

Documento assinado digitalmente
 **JOSEMEIRE MACHADO DIAS**
Data: 20/05/2025 10:19:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Josemeire Machado Dias – UNEB
Doutorado em Educação e Contemporaneidade - UNEB

Documento assinado digitalmente
 **NEYMAR LEONARDO DOS SANTOS**
Data: 23/05/2025 12:05:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Esp. Neymar Leonardo dos Santos – UNEB
Especialização em Pósdesign - UNEB

RESUMO

A evolução das tecnologias de informação e comunicação, associadas à massificação do uso da internet, propiciaram o surgimento de uma organização nativa do ambiente virtual: os criadores de conteúdo. Esses indivíduos não só competem com a mídia tradicional, criando e divulgando suas próprias produções, como se destacam enquanto entes que intermediam a relação entre grandes marcas e as audiências que elas pretendem atingir. Com base nessa observação, esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar o papel da gestão de marca, através do design estratégico, na gestão da carreira do influenciador digital. Dado a natureza emergente do tema, foi necessário realizar uma pesquisa exploratória através de uma revisão bibliográfica sistemática, abrangendo os conceitos de organização, comunicação organizacional, marca, planejamento estratégico, gestão de marca e design estratégico, com o intuito de estabelecer uma conexão entre esses universos teóricos e a prática dos criadores de conteúdo. Ao final da pesquisa, constatou-se que, em um mercado competitivo como a *Creator Economy*, o design estratégico, aliado à construção e gestão de marca, atua como uma ferramenta capaz de otimizar e perenizar a carreira do criador de conteúdo. Em síntese, adotar um planejamento estratégico, que explore de maneira assertiva os ativos e passivos do *brand equity* da marca, é vital para a própria sobrevivência e longevidade desse novo tipo de organização.

Palavras-chave: design estratégico; gestão de marca; influenciadores digitais; planejamento estratégico.

ABSTRACT

The evolution of information and communication technologies, associated with the massive use of the Internet, has provided the emergence of a native organization inside the virtual environment: the content creators. These individuals not only compete for space with traditional media, creating and promoting their own productions, but also stand out as key agents who intermediate the relation between major brands and the audiences these brands intend to reach. Based on this observation, this research purpose is to understand and analyze the role of brand management, through strategic design, in managing the career of digital influencers. Given the emerging nature of this topic, it was necessary to conduct exploratory research through a systematic literature review, covering the concepts of organization, organizational communication, brand, strategic planning, brand management, and strategic design, with the aim of establishing a connection between these frameworks and the practice of content creators. At the conclusion of the research, it was found that in a competitive market like the Creator Economy, the strategic design, combined with brand construction and management, serves as a tool capable of optimizing and sustaining the career of content creators. In summary, adopting a strategic planning that assertively explores the brand's equity assets and liabilities is vital for the survival and longevity of this new type of organization.

Keywords: strategic design; branding; digital influencers; strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de uma Revisão Bibliográfica Sistematizada	10
Figura 2 - Diagrama da comunicação organizacional integrada	25
Figura 3 - Evolução da marca de panquecas e xaropes "Tia Jemima" de 1889 até 2020	27
Figura 4 - Três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional	32
Figura 5 - Conceito de Brand Equity esquematizado por Aaker (1998)	38
Figura 6 - Pirâmide do Conhecimento por Aaker (1998)	40
Figura 7 - As Associações da Marca por Aaker (1998)	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças estruturais entre microcelebridades e celebridades da internet

53

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Geral	9
1.2.2 Específicos	9
1.3 METODOLOGIA	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES	11
2.2 ORGANIZAÇÃO	12
2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	21
2.4 MARCA	26
2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.6 GESTÃO DE MARCA	37
2.7 DESIGN ESTRATÉGICO	46
2.8 INFLUENCIADORES DIGITAIS	51
3. GESTÃO DE MARCA PARA CRIADORES DE CONTEÚDO	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	63

1. INTRODUÇÃO

Há menos de duas décadas, a mídia tradicional dominava os canais de transmissão de informação e de entretenimento para grandes audiências. Contudo, devido a massificação do uso da internet, este protagonismo passou a ser disputado por pessoas comuns que, através das mídias sociais, começaram a produzir e divulgar seus próprios conteúdos para os mais diversos públicos. Nesse contexto, de acordo com Abidin (2018), os influenciadores digitais são o exemplo mais representativo das celebridades da internet, visto que nasceram e cresceram no mundo virtual e ainda conseguem transformar a sua visibilidade em uma fonte de receita.

As novas ferramentas de comunicação, aliadas à baixa barreira de entrada, impulsionaram a “[...] inclusão de amadores como produtores” (Shirky, 2011, p. 50) e têm transformado, até mesmo, a nossa percepção sobre a ideia de profissão (Karhawi, 2018). O que antes era visto apenas como um *hobby*, vêm adquirindo *status* de negócio, onde a popularidade digital é convertida em marca e a imagem do criador de conteúdo se torna “[...] a moeda de negociação entre influenciadores e empresas/marcas” (Karhawi, 2016, p. 51).

Tendo isso em vista, o Brasil já conta com aproximadamente 20 milhões de criadores de conteúdo (Youpix, 2023). Portanto, é evidente que o mercado da *Creator Economy*¹ têm se tornado cada vez mais competitivo e exigente. Partindo dessa premissa, nossa pesquisa tem como objetivo geral analisar o papel da gestão de marca, através do design estratégico, na gestão da carreira do influenciador digital, explorando o conceito de *brand equity* proposto por David Aaker (1998), a fim de obter subsídios para sua utilização pelos criadores de conteúdo.

Para alcançar esse objetivo, realizamos uma investigação exploratória a partir de uma revisão bibliográfica sistemática, que incluiu o levantamento e coleta de dados em livros, artigos, teses, dissertações e websites, para conceituar termos relacionados à gestão de marca, planejamento estratégico e influenciadores digitais.

¹ A infraestrutura econômica e social que possibilita o trabalho dos criadores. Ela abrange o ecossistema tecnológico e econômico no qual os criadores realizam seu trabalho e interagem com suas audiências, incluindo plataformas digitais [...] e a infraestrutura mais ampla de pessoas e empresas que apoiam os esforços dos criadores para realizar seu trabalho e gerar receita (Florida et al., 2022 *apud* Pereira; Borges, 2024, p.3).

Este trabalho está estruturado em 3 seções. Sendo esta a **primeira**, em que consta o protocolo formal que define a justificativa da pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos e a descrição da metodologia utilizada. Enquanto que a **segunda**, é dedicada à construção de um aporte teórico necessário para sustentar a pesquisa, abrangendo os universos que permeiam o nosso objetivo geral: organização, comunicação organizacional, marca, planejamento estratégico, gestão de marca, design estratégico e influenciadores digitais. Na **terceira seção**, discutimos a relação entre design estratégico, *brand equity* e criadores de conteúdo. Por fim, nas **considerações finais**, trazemos reflexões a respeito do percurso teórico e metodológico traçado ao longo da pesquisa.

É importante destacar que, por se tratar de uma pesquisa de caráter exploratório, cuja temática é atual e dinâmica, não temos como objetivo esgotar todos os assuntos abordados.

1.1 JUSTIFICATIVA

No cenário comunicacional virtual, que ao longo do tempo se consolidou como uma plataforma e meio de empreender negócios, organizações, produtos e serviços com fins lucrativos – tal como ocorre no ambiente físico –, encontramos um objeto de estudo com ampla possibilidade de investigação. Considerando os ambientes virtuais, suas variantes e manifestações como objetos de pesquisa, a partir de investigações dessa natureza podemos atribuir à atividade maior rigor científico, especialmente no que tange às práticas e ao planejamento relacionado a esse campo. Portanto, este trabalho pretende fazer um recorte que contribua nesse sentido.

Existe, ainda, uma nítida utilidade mercadológica neste estudo, em razão da perceptível relevância e atualidade do tema abordado. Os influenciadores digitais, cada vez mais, têm se destacado como as principais figuras que intermediam com maior intensidade a relação entre grandes marcas e as audiências que elas almejam atingir. Aos poucos, os astros do cinema, cantores e famosos cedem espaço aos novos protagonistas: pessoas comuns que, impulsionadas pela evolução da tecnologia de informação e comunicação, vêm assumindo posições de influência. Nesse sentido, nosso foco é analisar o papel da gestão de marca, através do design

estratégico, na gestão da carreira do influenciador digital. Desta forma, em um nicho tão disputado, os influenciadores interessados podem dispor de ferramentas úteis para pensar estrategicamente a criação do seu conteúdo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar o papel da gestão de marca, através do design estratégico, na gestão da carreira do influenciador digital.

1.2.2 Específicos

- Apresentar os universos conceituais e teóricos de organização, comunicação organizacional, marca, planejamento estratégico, gestão de marca, design estratégico e influenciador digital;
- Definir os conceitos de organização, marca, *brand equity* e criador de conteúdo;
- Compreender o papel da comunicação organizacional, do design estratégico e do planejamento na construção e gestão de marcas;
- Analisar o papel da gestão de marca por meio do design estratégico na gestão da carreira do influenciador digital.

1.3 METODOLOGIA

O percurso metodológico adotado nesta pesquisa ocorreu em duas fases. No primeiro momento, considerando que o fenômeno investigado não possui uma literatura consolidada, devido à sua natureza emergente, optamos por uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (2008), esse tipo de abordagem tem como principal finalidade:

[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu

esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos (Gil, 2008, p. 46).

A partir dessa constatação, na segunda fase, realizamos uma revisão bibliográfica sistemática, para mapear e avaliar a confiabilidade e qualidade dos trabalhos publicados relacionados ao tema da pesquisa. De acordo com Levy e Ellis (2006 *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011), a revisão bibliográfica sistemática (RBS):

[...] é o processo de coletar, conhecer, compreender, analisar, sintetizar e avaliar um conjunto de artigos científicos com o propósito de criar um embasamento teórico-científico (estado da arte) sobre um determinado tópico ou assunto pesquisado (Levy e Ellis, 2006 *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011, p. 3).

Assim, para desenvolvê-la, os autores descrevem a RBS em três fases principais (Figura 1): Entrada; Processamento; e Saída.

Figura 1 - Fases de uma Revisão Bibliográfica Sistematizada.



Fonte: Adaptado de Levy e Ellis (2006, *apud* Conforto; Amaral; Silva, 2011, p.4).

Dessa forma, dado que os estudos de caráter exploratório envolvem pesquisas bibliográficas constituídas por livros e artigos científicos (Gil, 2007), realizamos uma revisão bibliográfica que incluiu a análise de livros, artigos, teses, dissertações e websites, para conceituar termos relacionados à gestão de marca, planejamento estratégico e influenciadores digitais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma revisão de literatura pertinente, que abrange os principais conceitos teóricos relacionados à organização, comunicação organizacional, marca, planejamento estratégico, gestão de marca, design estratégico e influenciador digital. Inicialmente utilizamos as conceituações de Chiavenato (2003) e Kunsch (2003) para compreender a natureza das organizações, suas interações e o papel do planejamento estratégico nesse campo. Em seguida, Klein (2004) oferece uma perspectiva histórica sobre as marcas, enquanto Aaker (1998) e os autores Kotler e Keller (2018) definem o que é uma marca, com Aaker introduzindo o conceito de *brand equity*. Mozota (2011) e Freire (2014) abordam, respectivamente, as áreas da gestão de design e do design estratégico. Temos também, as contribuições de Abidin (2018) e Karhawi (2016; 2017; 2018), que são utilizadas para definir quem são os influenciadores digitais no contexto contemporâneo.

2.1 SOCIEDADE DE ORGANIZAÇÕES

Desde os primórdios, a sociedade humana busca se organizar, em algum nível, para alcançar determinados objetivos. Seja estabelecendo funções entre os membros de um grupo para sua própria sobrevivência, seja conduzindo milhares de trabalhadores para construir obras monumentais, o esforço cooperativo, mediante a organização, tem viabilizado à humanidade não só a satisfação de suas necessidades básicas, como também das necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida (Kunsch, 2003).

Amitai Etzioni (1980 *apud* Kunsch, 2003), sociólogo e estudioso das organizações complexas, destaca que vivemos em uma sociedade de organizações, pois:

Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial (Etzioni, 1980 *apud* Kunsch, 2003, p. 20).

Fica evidente, portanto, o quão presentes e influentes são esses entes na nossa sociedade. Cada vez mais, novas organizações surgem para atender às crescentes demandas sociais e mercadológicas do mundo contemporâneo, reafirmando que vivemos em uma sociedade organizacional e que essas estruturas são “parte integrante e interdependente da vida das pessoas” (Kunsch, 2003, p. 19).

Segundo Idalberto Chiavenato (2003), autor e professor brasileiro reconhecido por trabalhos em Administração e Recursos Humanos, ao longo da história, a organização empírica e improvisada tornou-se racionalizada, de forma que a técnica de correlacionar atividades e funções passou a ser hierarquizada e orientada a otimizar recursos, baseados em eficiência e eficácia, para alcançar os objetivos econômicos de produzir bens ou serviços. Conforme o autor, essa racionalização foi impulsionada fortemente pela Revolução Industrial aliada à contribuição cumulativa de diversos precursores – tais como filósofos, economistas, estadistas e empresários – que, a partir da preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas para o trabalho operário nas indústrias, deram início ao estudo científico da Administração das organizações no século XX.

Nesse sentido, de acordo com Etzioni (1972), pode-se dizer que essas mudanças na natureza da sociedade criaram um ambiente social compatível com as organizações, as quais encontraram no mercado um espaço para prosperar. Desse modo, sob a perspectiva conceitual, Kunsch (2003) aponta que as organizações não se resumem a associações de pessoas e seus esforços, pois existem inúmeras outras implicações. Cabe, então, elucidar os conceitos relativos às organizações por meio dos estudos sobre a evolução das escolas da administração, a fim de criar bases de compreensão para o cerne do trabalho.

2.2 ORGANIZAÇÃO

Ao definir e conceituar as organizações, os autores costumam diferenciar esse termo em dois aspectos diferentes: o ato de “organizar” enquanto função administrativa e o uso da palavra “organização” enquanto agrupamento de pessoas que buscam trabalhar em conjunto para atingir objetivos em comum (Kunsch, 2003).

Corroborando com essa dualidade, Chiavenato (2003) oferece uma perspectiva que reforça essa visão. Segundo ele, existem duas definições para o mesmo termo:

Organização como uma entidade social. É a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. [...] Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles (Chiavenato, 2003, p. 173).

Entretanto, nem sempre foi assim. Kunsch (2003) explica que o conceito de organização evoluiu no decorrer da história com tipologias, especificidades, finalidades e funções na sociedade que variam com o contexto de cada época.

Idalberto Chiavenato, em seu livro *Introdução à Teoria Geral da Administração* (2003), aborda o tema a partir da evolução das escolas da administração e apresenta seis variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – que provocaram, em seu tempo, uma diferente teoria administrativa e, conseqüentemente, uma diferente visão do conceito de organização. De acordo com o autor, é possível categorizar a Teoria Geral da Administração (TGA) em sete teorias, sendo elas: Clássica, Humanística, Neoclássica, Estruturalista, Comportamental, Sistêmica e Contingencial.

Segundo Chiavenato (2003), durante as quatro primeiras décadas do século XX, a preocupação de racionalizar e prescrever normas para o trabalho operário nas indústrias deu início ao estudo da administração e, mais especificamente, da abordagem Clássica. Nessa teoria, partem duas correntes: a Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro mecânico estadunidense, e a Teoria Clássica de Henri Fayol, um engenheiro de minas e teórico francês.

De acordo com Taylor (1990, p. 24), a Administração Científica preocupa-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, assegurando “o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. Segundo Chiavenato (2003), essa abordagem substitui métodos empíricos por métodos científicos, dividindo e treinando sistematicamente os trabalhadores para alcançar a eficiência em suas atividades, ou seja, ênfase na tarefa.

No que se refere à Teoria Clássica, Chiavenato (2003) explica que ela se concentra na eficiência da empresa através da sua organização estrutural e da aplicação dos princípios gerais da Administração em bases científicas. Fayol (1989, p. 26) define o ato de administrar como “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, no qual:

[...] a *administração* não é um privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social (Fayol, 1989, p. 26, grifo do autor).

Diante desse contexto, Chiavenato (2003) destaca que, para Fayol, embora os termos administração e organização sejam frequentemente tratados como sinônimos, há uma distinção significativa entre eles. Conforme Chiavenato (2003, p. 82), Fayol considera que:

Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo e compreensivo de Administração - como um conjunto de processos entrosados e unificados - abrange aspectos que a organização por si só não envolve, tais como previsão, comando e controle. A organização abrange apenas a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada. A partir daí, organização passa a ter dois significados diferentes: Organização como uma entidade social [...] Organização como função administrativa e parte do processo administrativo (como previsão, comando, coordenação e controle) (Chiavenato, 2003, p. 82).

Por conseguinte, observemos que em ambas as abordagens, a organização é tratada como um sistema fechado, tal como uma máquina, composta por variáveis conhecidas e previsíveis, passíveis de serem manipuladas por meio de princípios gerais e universais. Essa definição é limitada à uma organização formal, ou seja, à estrutura organizacional definida oficialmente pela empresa, composta por órgãos, cargos e níveis hierárquicos. Trata-se, portanto, de uma abordagem mecânica, lógica e determinística, cuja concepção de organização foi influenciada principalmente por duas instituições: a Igreja Católica, com a estrutura eclesiástica, e a organização militar, com o princípio de comando através da hierarquização de escalões, onde o grau de autoridade determina diferentes níveis de responsabilidade (Chiavenato, 2003).

A partir da década de 1930, segundo Chiavenato (2003), com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, surge a abordagem

Humanística da Administração em resposta à Clássica. Em *Organização e o Trabalhador*, Roethlisberger e Dickson (1971 *apud* Chiavenato, 2003), verificaram que, por meio dos estudos realizados na fábrica da *Western Electric Hawthorne Works*, o comportamento dos trabalhadores era influenciado pelas suas relações sociais e, por isso, a fábrica seria como um sistema social formado por duas organizações: a técnica (formal) composta essencialmente pela estrutura de autoridade, cargos, regras e normas; e a humana (informal) que surge naturalmente entre os membros de uma organização a partir de interações e relacionamentos.

É importante observar, que a anterior ênfase na tarefa e na estrutura, transfere-se para as pessoas e grupos sociais que participam das organizações. Segundo Chiavenato (2003), o *homo economicus* no qual se baseia a Teoria Clássica, agora cede lugar ao homem social na abordagem Humanística. O autor ainda destaca que a preocupação com o papel da comunicação, da participação, da motivação e liderança, bem como nos costumes, tradições, ideais e normas sociais dos trabalhadores fazem com que os autores humanistas tratem a organização quase que unicamente pelo viés informal.

Mais adiante, com o final da Segunda Guerra Mundial e o notável desenvolvimento industrial e econômico da época, o mundo organizacional também já não era mais o mesmo. Surge então, a abordagem Neoclássica, como uma reação à influência das ciências do comportamento no campo da Administração, ao mesmo tempo em que retomava grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica (Chiavenato, 2003).

Para Peter F. Drucker (1973), autor neoclássico e amplamente reconhecido como “pai da gestão moderna”, existem três aspectos principais nas organizações: a necessidade de definir claramente seus objetivos para conseguir avaliar seus resultados ou eficiência; a exigência de reunir, organizar e dirigir pessoas para atuar em conjunto em um empreendimento comum; e o desempenho individual, pois ele é necessário tanto para o funcionamento das organizações, visto que são os indivíduos que decidem e planejam, quanto para suprir a necessidade de auto realização e satisfação do trabalhador. Diante disso, de acordo com Chiavenato (2003), a busca pelo equilíbrio entre a eficiência organizacional e a satisfação dos trabalhadores, fizeram com que o conceito de organização assumisse o papel de

entidade social, sendo constituído por pessoas e dirigido para objetivos – ou seja, abrange o conceito de organização formal e informal ao mesmo tempo.

Em paralelo à abordagem Neoclássica, com o crescimento e complexidade das organizações aliado ao ressurgimento da Sociologia da Burocracia de Max Weber, houve o desenvolvimento da Teoria Estruturalista. Nessa abordagem, similar à Teoria Neoclássica, os teóricos buscam estudar a relação e os problemas entre as organizações formais e informais por meio dos fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e, dessa vez, também da Teoria da Burocracia (Chiavenato, 2003). Para Etzioni (1972), autor estruturalista, as organizações são:

Unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias (Etzioni, 1972, p. 9-10).

Conforme o autor supracitado, por mais que outras unidades sociais, tal como a família, apresentem certo grau de configuração e alguma estrutura de controle, elas se estruturam e reestruturam num ritmo muito menor que os agrupamentos que são denominados como organizações, pois esses últimos controlam a sua natureza e destino. Diante disso, Etzioni (1972) caracteriza as organizações por:

1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação [...] 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos [...] 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções (Etzioni, 1972, p. 10).

Desse modo, para os estruturalistas, as organizações são vistas como “uma unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais” (Etzioni, 1972, p. 68). Em outras palavras, elas refletem a “manifestação de uma sociedade moderna altamente especializada e interdependente” (Chiavenato, 2003, p. 291) que permeia todos os aspectos da vida – sendo, portanto, “uma sociedade das organizações” (Etzioni, 1972, p. 166). Além disso, ao contrário das teorias anteriores, a abordagem estruturalista ampliou o campo de análise para outros tipos de organização além das fábricas e ainda preocupou-se com a interação delas e o ambiente – que é constituído por outras organizações e em constante mudança –. O

homem social da abordagem humanística cede lugar ao conceito estruturalista do homem moderno, que desempenha diferentes papéis em organizações diversas, chamado de homem organizacional (Chiavenato, 2003).

Ao final da década de 1940, surge a Teoria Comportamental, também chamada de abordagem behaviorista. Enquanto a Teoria Estruturalista foi influenciada pela sociologia organizacional, a abordagem comportamental recebeu forte influência das ciências comportamentais e, mais especificamente, da psicologia organizacional. A preocupação com a estrutura organizacional se desloca para preocupação com os processos organizacionais, com o comportamento organizacional como um todo e fundamenta-se no entendimento entre o comportamento individual e a motivação humana para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações (Chiavenato, 2003).

Ressalta-se, entretanto, que pouco antes do surgimento da abordagem comportamental, Chester Barnard (1971 *apud* Chiavenato, 2003), um dos principais teóricos da Administração, publicou o livro *As Funções do Executivo* (1971), que conceitua as organizações como sistemas cooperativos baseados na racionalidade, onde duas ou mais pessoas possuem o desejo e a disposição para a cooperação, a fim de alcançar um objetivo comum. Nesse sentido, segundo o autor, a organização seria responsável por oferecer incentivos visando obter a cooperação das pessoas em todos os níveis hierárquicos, pois, dessa forma, os indivíduos atingiriam seus objetivos pessoais e, mais tarde, dirigiriam os esforços aos objetivos da empresa.

Assim, a partir dessas bases, Herbert Simon (1974 *apud* Chiavenato, 2003), um célebre economista norte-americano, cria a Teoria das Decisões e concebe as organizações como um complexo sistema de decisões, onde todas as pessoas – em qualquer área de atividade, nível hierárquico e momento – estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com seu trabalho. De acordo com Chiavenato (2003), em virtude da enorme variedade de informações e da necessidade de tomada de decisão, o comportamento administrativo agora não é nem mais otimizante e nem procura a melhor forma, mas aquela mais satisfatória. Surge então, o conceito do homem administrativo, que se comporta buscando apenas soluções satisfatórias e não necessariamente perfeitas.

Em seguida, com o avanço tecnológico e a invenção do computador na segunda metade do século XX, as organizações foram impulsionadas para lidar com grandes números e diferentes negócios simultaneamente – devido à automatização e automação de diversas atividades –. Em 1950, com o advento da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que baseia-se na compreensão da dependência de todas as disciplinas e da necessidade da sua integração, as concepções da Teoria Geral da Administração (TGA), passaram por uma revolução, na qual os princípios de reducionismo, do pensamento analítico e do mecanicismo foram substituídos pelos seus opostos: expansionismo, do pensamento sintético e da teleologia (Chiavenato, 2003).

Nesse sentido, segundo Chiavenato (2003), surge a Teoria de Sistemas na Administração, cujo conceito de organização é tratado como um sistema aberto, ou seja, um conjunto de partes em constante interação e interdependência orientados a determinados propósitos e capazes de influenciar o meio externo e serem influenciados por ele. Conforme o autor, o conceito de sistema aberto é aplicável à organização empresarial, pois:

A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes (Chiavenato, 2003, p. 479).

Portanto, o homem administrativo da abordagem behaviorista cede lugar ao homem funcional que cumpre um papel – um conjunto de atividades de um determinado cargo ou posição – dentro da organização (Chiavenato, 2003). Ainda sobre a abordagem sistêmica, para Kunsch (2003), ao tratar desse enfoque das organizações, é possível constatar que:

A organização é subsistema de um sistema maior, a sociedade. É uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas, simbólicas, devendo ter como bússola uma perspectiva holística. [...] Não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo [...]. Outro aspecto relevante a ser levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas (Kunsch, 2003, p. 28-30).

Fica evidente, dessa forma, que a Teoria dos Sistemas propõe uma visão integrada das organizações, na qual é considerado impossível estudar ou gerenciar um sistema (organização) sem levar em conta o outro (ambiente) (Maximiano, 1997 *apud* Kunsch, 2003). Assim, na prática, as organizações envolvem “muitas implicações, que devem ser analisadas numa perspectiva individual, grupal, organizacional e sociopolítica” (Kunsch, 2003, p. 30).

Mais à frente, diante da mutabilidade do ambiente, as incertezas e instabilidades trouxeram à tona a contingência, aquilo que pode ou não acontecer, mas se acontece, passa a influenciar o comportamento da organização. Assim, por volta de 1960, surge a Teoria da Contingência, a mais recente abordagem da teoria administrativa, que sugere que “a organização é um sistema composto de subsistemas e definido por limites que o identificam em relação ao supra-sistema ambiental” (Chiavenato, 2003, p. 501). Em outras palavras, a organização é tratada como um sistema aberto, pois a sua natureza é considerada sistêmica, assim como na abordagem anterior.

Na abordagem contingencial, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais e não existe uma única melhor maneira de se organizar, pois as organizações operam sob condições variáveis e precisam ser sistematicamente ajustadas às condições do ambiente. Para os autores dessa teoria, as concepções da natureza humana anteriores não contemplam a complexidade do homem, então cria-se o conceito de “homem complexo”. Nesse contexto, o homem é um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno e externo, sendo extremamente complexo diante dos seus valores, percepções, características pessoais e necessidades (Chiavenato, 2003).

A partir da década de 1970, as organizações que até o momento tinham bases aliadas aos modelos funcionais tayloristas e fordistas – caracterizados pela produção em massa, na economia de escala e na estrutura vertical –, começaram a enfrentar as dificuldades impostas pelos novos tempos, principalmente pela crise econômica mundial do petróleo instaurada nesse período (Kunsch, 2003). Diante desse cenário, surgem dois modelos organizacionais: o toyotismo e o volvismo. O modelo Toyota de produção, de acordo com Manuel Castells (1998 *apud* Kunsch, 2003):

[...] é um modelo de transição entre a produção em série cristalizada e uma organização de trabalho mais eficiente, caracterizada pela introdução de práticas de treinamento, assim como pela participação dos trabalhadores e fornecedores em um modelo industrial centrado numa cadeia de montagem (Castells, 1998 *apud* Kunsch, 2003, p. 56).

Nesse sentido, segundo Kunsch (2003), o toyotismo incorporado pela indústria automobilística japonesa, centrado em técnicas administrativas baseadas na eficiência, qualidade, produção enxuta e *just-in-time*, contribuiu para revolucionar a gestão verticalizada imposta pelos modelos anteriores, o que permitiu adotar novas formas de coordenação adaptadas à economia globalizada. Surge, então, o formato denominado de 'organização flexível', definido pela autora como:

Um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade nos processos de gestão e produção (Kunsch, 2003, p. 57).

Dessa forma, a burocracia verticalizada passa a atuar em rede, em torno do processo e não da tarefa, através de uma organização horizontal, sendo esta, definida como “[...] uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autodirigidas baseadas na descentralização, participação e coordenação” (Castells, 1998 *apud* Kunsch, 2003, p. 58).

Nesse mesmo contexto, surge o Volvismo na Suécia. Segundo Bueno e Oliveira (2009 *apud* Nobrega; Kubo, 2020), a Volvo Company decidiu desenvolver uma alternativa ao fordismo, tendo como ideia central a criação de um sistema de produção que pudesse compatibilizar aspectos humanos e tecnológicos, presentes no sistema produtivo, com os trabalhadores. Sobre o assunto, Nobrega e Kubo (2020) afirmam que:

[...] a engenharia de produção da Volvo se desenvolveu até a “produção enxuta” atual, alcançando um novo conceito: de otimização do tempo de trabalho com o uso da tecnologia, oferecendo aos trabalhadores a oportunidade de adquirirem o conhecimento necessário para conduzirem os processos à distância e em tempo real (Nobrega; Kubo, 2020, p. 5).

Quanto a isso, segundo os autores, com esse sistema sócio técnico de produção, surge o “homem reflexivo”, a saber:

[...] este homem é caracterizado em uma organização do tipo cérebro, possui uma consciência ou capacidade crítica-analítica bastante desenvolvida em relação a sua existência e aos fatores relacionados, possui poder de voto, é sujeito ativo no processo de produção a partir do momento

que tem voz sobre as decisões de seu grupo e é polivalente em várias funções, o homem reflexivo é informado, possui bom nível de educação e alto poder de aprendizado, resultando em crescimento individual (Bueno; Oliveira, 2009 *apud* Nobrega; Kubo, 2020, p. 5).

Observa-se, desse modo, que a organização flexível da Volvo gerou grandes mudanças estruturais nas indústrias europeias. Isto porque, o operário passou a ser portador do conhecimento técnico e coordenador das etapas de produção, diferente de um “acessório da máquina”, como acontecia no taylorismo e no fordismo (Viana, 1990; Oliveira, 2014 *apud* Nobrega; Kubo, 2020). Logo, é perceptível que as organizações fechadas e mecanicistas têm mais facilidade em operar em ambientes mais estáveis, enquanto as organizações abertas e flexíveis são mais propensas a enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo (Kunsch, 2003).

Em síntese, podemos concluir que o conceito de organização evoluiu no decorrer da história, buscando se adequar às exigências da sociedade. Verificamos também que, conforme Morgan (2000 *apud* Kunsch, 2003), as organizações são interdependentes entre si, já que se relacionam com um ambiente composto por outras organizações e precisam atender às suas demandas internas ao mesmo tempo que se adaptam às circunstâncias ambientais. Diante disso, Kunsch (2003) identifica a comunicação como o processo responsável por envolver todas as partes integrantes da organização, desde a coordenação interna de recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar os objetivos organizacionais, até a relação com o ambiente externo. Portanto, segundo a autora, a própria sobrevivência da organização ocorre devido à comunicação. Dessa forma, é fundamental tratarmos da área de comunicação organizacional, visto que ela permeia todo o processamento de informações das organizações e estabelece relacionamentos com públicos dentro e fora dela.

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Historicamente, os termos “comunicação” e “comunicar” eram atribuídos ao significado de “partilhar” e, progressivamente, passaram a centrar-se no significado de “transmitir” (Wolf, 2006). De acordo com Chiavenato (2003, p. 128), a comunicação consiste no processo de “[...] tornar comum uma mensagem ou informação.”.

No contexto das organizações, Margarida M. Krohling Kunsch, professora e pesquisadora brasileira, renomada na área de comunicação, em seu livro *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada* (2003), trata a comunicação como um elemento vital para o “processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (Kunsch, 2003, p. 69), sendo, portanto, imprescindível para a própria sobrevivência da organização. Entretanto, segundo a autora, não basta apenas a existência de uma comunicação formalizada e sistematizada para que todos os problemas organizacionais sejam solucionados, afinal, os indivíduos que as compõem relacionam-se ininterruptamente e possuem, cada um, uma cultura e um universo cognitivo diferentes.

Consoante a isto, como as organizações são fontes emissoras de informações para os mais diversos públicos, nem todos os seus atos comunicativos serão respondidos e aceitos como foram intencionados. Por esse motivo, é preciso levar em conta a complexidade que permeia o processo comunicativo e adotar estratégias para mitigar tais ruídos. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação é um ato de comunhão de ideias e do estabelecimento de diálogo e não uma simples transmissão de informações, como conceitua Chiavenato (2003). Assim, para ela, a eficácia da comunicação deve ser pautada na valorização das pessoas enquanto indivíduos e cidadãos.

Diante disso, a comunicação organizacional surge como disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional entre as organizações e seus públicos. Kunsch (2003) defende que a terminologia “organizacional” apresenta maior amplitude que as “corporativa” ou “empresarial”, pois engloba qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, etc. –, não se limitando ao âmbito do que se denomina “empresa”. Nesse sentido, a autora categoriza quatro diferentes modalidades da comunicação que permeiam essa área, sendo elas: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Quanto à comunicação administrativa, esta é definida, conforme Andrade (1996 *apud* Kunsch, 2003, p. 153), como: “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor

atendimento ao cliente”. No que se refere à concepção de Kunsch (2003, p. 153), trata-se da comunicação que “[...] se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes.”.

Já a comunicação interna, conforme Kunsch (2003), é aquela que promove a interação entre a organização e seus empregados, e ocorre em paralelo à comunicação administrativa, perpassando todos os níveis da organização. Para Rhodia (1985 *apud* Kunsch, 2003), a comunicação interna é:

[...] uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (Rhodia, 1985 *apud* Kunsch, 2003, p. 154).

Kunsch (2003) reitera que, diferente da administrativa, a comunicação interna é mais abrangente e visa fortalecer a cultura organizacional por meio da troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional.

A respeito da comunicação mercadológica, segundo Kunsch (2003, p. 162), é aquela responsável por: “[...] toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa.”. A autora explica que é a área do marketing que gerencia essa modalidade de comunicação, coordenando e direcionando todas as manifestações simbólicas resultantes dos instrumentos de comunicação persuasiva, tal como a propaganda, para conquistar o público-alvo estabelecido pelo plano mercadológico da organização.

Daniel dos Santos Galindo (1986 *apud* Kunsch, 2003), sob mesma perspectiva, define a comunicação mercadológica como uma modalidade que:

[...] compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano (Galindo, 1986 *apud* Kunsch, 2003, p. 163).

Por fim, temos a modalidade de comunicação institucional, sendo esta, a área encarregada de construir e formatar a imagem e a identidade corporativa da organização. Fonseca (1999 *apud* Kunsch, 2003, p. 164), define a comunicação institucional, como “[...] conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.”.

Entende-se, portanto, que a comunicação institucional é responsável por conquistar a simpatia, a credibilidade e a confiança do público pela organização (Rego, 1985 *apud* Kunsch, 2003). De acordo com Kunsch (2003), essa modalidade de comunicação implica em conhecer e compartilhar os aspectos relacionados com a missão, a visão e os valores da organização, não somente restringir-se à simples divulgação institucional e de marcas. Weil (1992 *apud* Kunsch, 2003, p. 165) confirma tal perspectiva, pois, “a empresa hoje é vista como uma pessoa moral e sujeito pensante de sua produção, senão também como coletividade consciente que se dirige em torno do seu ambiente.”.

Dito isso, fica claro que, em um contexto onde o público se torna cada vez mais exigente, as organizações modernas enfrentam a necessidade imperativa de se posicionar e se diferenciar. Assim, a comunicação institucional torna-se uma ferramenta que possibilita agregar valor ao negócio, através da criação de um diferencial, no imaginário das pessoas (Kunsch, 2003).

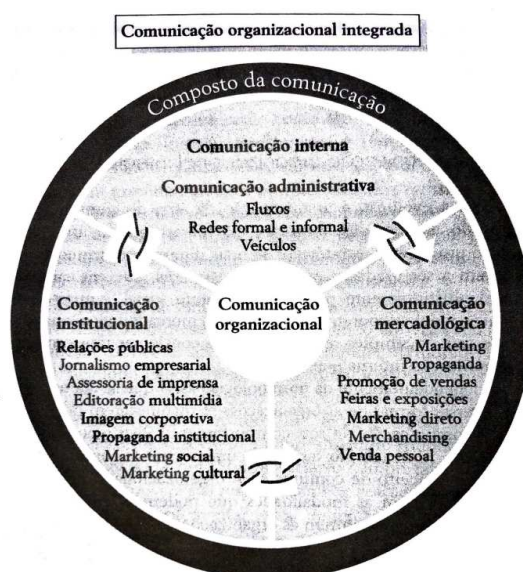
Nesse sentido, Kunsch (2003) evidencia a necessidade de distinguir os conceitos de imagem e identidade corporativa, já que, muitas vezes, cuidar da imagem da organização e contribuir para o fortalecimento de sua identidade são atividades entendidas como sinônimos no mundo corporativo, mas não são. Segundo a autora, a imagem está relacionada com o imaginário coletivo sendo, portanto, de caráter intangível e abstrato. Cees van Riel (1995 *apud* Kunsch, 2003), especialista em comunicação corporativa, define a imagem como:

[...] um conjunto de significados pelos quais chegamos a conhecer um objeto por meio do qual as pessoas o descrevem, recordam e relacionam. É o resultado da interação de crenças, ideias, sentimentos e impressões que sobre um objeto tem uma pessoa (Riel, 1995 *apud* Kunsch, 2003, p. 170).

Já a identidade corporativa é “a manifestação tangível, o autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, comunicação, expressões etc.” (Kunsch, 2003, p. 172). Em outras palavras, conforme a autora, é a maneira como a organização se apresenta e se expressa ao público, através da sua comunicação, simbolismo e comportamento frente aos estímulos externos e por meio dos seus valores culturais, negócios e perfil técnico e cultural.

Com isso em mente, diante da sofisticação da área de comunicação, Kunsch (2003) propõe uma filosofia que pressupõe a convergência das modalidades apresentadas sob nome de “comunicação integrada”. A partir de um diagrama (Figura 2), a autora demonstra a relação entre essas modalidades e destaca que a integração entre elas pode conferir vantagem competitiva à organização.

Figura 2 - Diagrama da comunicação organizacional integrada.



Fonte: Kunsch, 2003, p. 151.

Segundo Kunsch (2003), a importância desse conceito tem sido reconhecida desde a década de 1980. Aberp (1984 *apud* Kunsch, 2003), por exemplo, evidencia a eficácia de uma atuação conjunta na área de comunicação, sendo da seguinte forma: “[...] na comunicação integrada, ou seja, na atuação conjugada de todos os profissionais da área [de comunicação]. Não há conflitos entre as diversas atividades: há somatória em benefício do cliente.” (Ibid. p. 151).

É importante ressaltar, que apesar de existirem diferenças, bem como as peculiaridades entre as áreas da comunicação organizacional citadas anteriormente, é a partir da interação entre elas que o relacionamento da organização com o seu próprio universo de públicos e com a sociedade em geral acontece. Portanto, segundo Kunsch (2003), ao invés de isolar cada modalidade, a comunicação integrada sugere que é necessário que haja uma ação conjugada de todas as atividades realizadas por elas, possibilitando o desenvolvimento de ações táticas e estratégicas mais eficazes para as organizações.

A partir do exposto, podemos concluir que as organizações passam a ser um ente de convivência social no mundo contemporâneo, com todas as relações possíveis entre o indivíduo e a sociedade. A comunicação entre este ente e a sociedade ocorre através do desenvolvimento da comunicação organizacional, que estabelece métodos e técnicas de interação entre a instituição e a sociedade. Tal interação determina várias premissas e sintaxes no processo de comunicação, entre elas a marca, um elemento nuclear para o estabelecimento de discurso e valor de comunicação. Portanto, é necessário compreender como esse signo atua no processo da comunicação institucional.

2.4 MARCA

Desde o antigo Egito, há indícios de fabricantes de tijolos que identificavam suas mercadorias com símbolos. Na Europa medieval, semelhante a essa prática, as guildas também utilizavam insígnias para garantir autenticidade dos seus produtos. No século XVI, as destilarias de uísque mantinham seus barris de madeira gravados com o nome do produtor para evitar possíveis falsificações. Nota-se, portanto, que as marcas têm sido empregadas há séculos para identificar e, por vezes, assegurar a qualidade dos produtos (Farquhar, 1989).

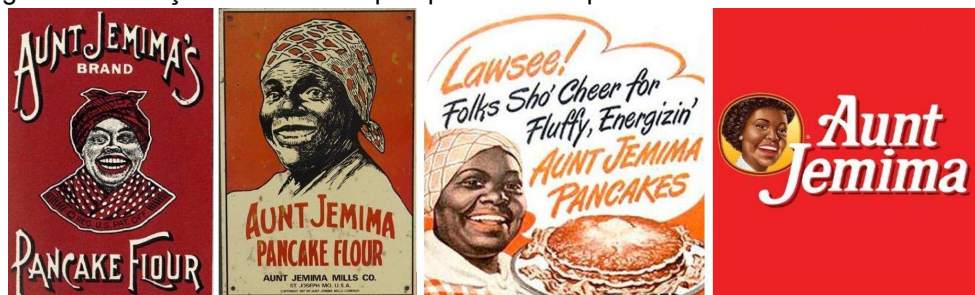
Segundo Naomi Klein, jornalista, escritora e ativista canadense, em sua obra *Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido* (2004), à medida que a sociedade se desenvolveu e a Primeira Revolução Industrial foi estabelecida, o cenário econômico e comercial passou por uma transformação radical. Com o surgimento das fábricas, o trabalho manual de produção de bens deu lugar à

produção em massa realizada pela indústria, o que inundou o mercado de produtos uniformes e quase indistinguíveis uns dos outros.

A partir do século XVIII, de acordo com Farquhar (1989), o nome dos produtores passou a ser substituído por outros elementos, tal como imagens, locais de origem e até mesmo nomes de personalidades famosas, com intuito de facilitar a memorização dos produtos e diferenciá-los da concorrência. Conforme Klein (2004), aos poucos as marcas começaram a ser concebidas com o objetivo de criar uma imagem em torno do produto, em vez de se limitarem apenas à sua descrição.

Klein (2004) explica que, por volta da década de 1880, produtos considerados *commodities*, como açúcar, farinha de trigo, sabão e cereais, tiveram marcas “elaboradas de modo a evocar a familiaridade e um caráter popular” (Ibid. p. 30), em resposta à diminuição notória – causada pelo processo de industrialização – da intermediação do lojista nas vendas. Um exemplo dessa estratégia é a marca Tia Jemima (Figura 3) da Quaker Oats Company, conglomerado de empresas norte-americano, que utilizou uma ‘personalidade familiar’ para destacar seus produtos alimentícios de café da manhã da concorrência.

Figura 3 - Evolução da marca de panquecas e xaropes "Tia Jemima" de 1889 até 2020.



Fonte: EmbalagemMarca, 2020.

Diante desse contexto, cabe conceituar o termo marca. Para David A. Aaker (1998), acadêmico e autor americano conhecido por suas contribuições na área de marketing e gestão de marca, é possível defini-lo como:

[...] um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim, uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto e protege, tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (Aaker, 1998, p. 7).

Aaker (1998) reforça o papel da marca em comunicar a origem e garantir a autenticidade dos produtos, como também destaca a função de diferenciação frente à concorrência. Segundo esse autor, embora as marcas tenham desempenhado um papel importante no comércio desde muito tempo, elas não eram consideradas a razão principal do sucesso dos produtos, serviços ou organizações. Somente a partir do início do século XX, que o *branding* e as associações da marca começaram a ser percebidos como ativos capazes de agregar valor à mercadoria.

De acordo com Klein (2004), a lógica da economia desde a Revolução Industrial restringia-se à produção de bens, na qual quanto mais se produz, maior seria a renda da organização. Portanto, a marca era considerada apenas um dos atributos do produto. Entretanto, por volta dos anos de 1980, um novo tipo de corporação surgiu para disputar o mercado com os fabricantes tradicionais americanos, conforme destacado por Klein (2004):

Eram as Nikes e Microsofts, e mais recentemente, as Tommy Hilfiger e as Intels. Esses pioneiros declararam audaciosamente que produzir bens era apenas um aspecto incidental de suas operações e que [...] seus produtos podiam ser feitos para eles por terceiros, muitos no exterior. O que essas empresas produziam principalmente não eram coisas, diziam eles, mas *imagens* de suas marcas. Seu verdadeiro trabalho não estava na fabricação, mas no marketing (Klein, 2004, p. 28, grifo do autor).

A autora evidencia o surgimento de uma nova perspectiva em relação à marca. Não se tratava mais exclusivamente de um mascote, *slogan* ou imagem impressa em um rótulo do produto. Na verdade, houve um entendimento de que a marca poderia incorporar o significado de empresas inteiras. Klein (2004, p. 46) também enfatiza a aparição de novo consenso, no qual: “os produtos que florescerão no futuro são aqueles apresentados não como ‘produtos’, mas como conceitos: a marca como experiência, como estilo de vida”. Em outras palavras, enquanto no paradigma anterior o foco do marketing estava na venda de produtos, no novo modelo, a ênfase recai sobre a marca, relegando ao produto, um papel secundário.

Quanto a isto, em vez de fabricar e distribuir suas próprias mercadorias, os fabricantes passaram a adquirir produtos prontos e a associar a sua marca a eles, em um esforço contínuo para construir e fortalecer a própria imagem da marca. Para exemplificar, Klein (2004) menciona a Hilfiger, uma empresa de moda americana,

que funciona, em grande parte, por meio de acordos de licenciamento de marca, delegando a produção dos produtos à outras empresas, como é o caso da Jockey International, que produz roupas íntimas Hilfiger e da Jeans London que produz jeans Hilfiger.

Os produtos começaram a desenvolver valores intangíveis, nos quais o caráter abstrato disputa em mesmo peso com as qualidades intrínsecas dele – algo que se tornou requisito competitivo para aquisição e fidelização do público –. Segundo observou Scott Bedbury (1997 *apud* Klein, 2004, p. 44), ex-vice-presidente de marketing da Starbucks, entre os anos de 1995 e 1998, “os consumidores não acreditam realmente que exista uma grande diferença entre os produtos”. Para Bedbury, os usuários optam pela marca devido às conexões emocionais proporcionadas pelas “experiências Starbucks”. Em complemento, o ex-CEO da Starbucks, Howard Schultz, compartilha da visão de que as pessoas não estão em busca apenas de uma xícara de café, ao contrário, elas valorizam o “ambiente romântico da cafeteria, a sensação de calor e comunidade que as pessoas encontram nas lojas Starbucks” (1997 *apud* Klein, 2004, p. 45).

Nesse sentido, a compreensão sobre as marcas não se limita mais apenas a identificar e distinguir fisicamente um item de seus concorrentes, mas também exerce uma influência substancial na percepção do consumidor sobre os produtos. Em vista disso, Philip Kotler e Kevin Keller, ambos professores e autores especialistas renomados em marketing, em *Administração de marketing* (2018), constataam que:

As marcas [...] permitem que os consumidores — sejam eles indivíduos ou organizações — atribuam a responsabilidade pelo desempenho de um produto a determinado fabricante ou distribuidor. Os consumidores podem avaliar um produto idêntico de forma diferente, dependendo de como sua marca é estabelecida (Kotler; Keller, 2018, p. 328).

Logo, a capacidade de moldar expectativas, tal como o desempenho de um produto, reforça o papel da marca como fator decisivo na avaliação da qualidade e confiabilidade do produto, em troca da fidelização do cliente (Kotler; Keller, 2018).

Diante disso, segundo Aaker (1998, p. 8), a gestão de marca começa a apropriar-se das associações “por meio dos atributos do produto, nomes,

embalagens, experiências, estratégias de distribuição e propaganda”, a fim de tornar mínima a relevância do preço durante o processo de decisão de compra. Conseqüentemente, a marca não só assume um papel estratégico para condução da organização, produto ou serviço – no sentido de dotar um planejamento de vida para eles –, como torna-se um elemento de planejamento estratégico.

Portanto, faz-se necessário uma abordagem mais precisa em relação ao universo teórico do planejamento estratégico. Esta necessidade decorre da compreensão de que o planejamento não só se especializa, como também desempenha funções muito específicas dentro dos contextos de mercado, marca e *branding*. À medida que o mercado começa a utilizar a marca como instrumento estratégico para perenidade das organizações, incorporando-a em toda a comunicação organizacional integrada e aproveitando das tecnologias de marketing disponíveis, surge a possibilidade de construção de um planejamento estratégico a partir da marca. Com isso em mente, faremos uma remissão histórica e exploraremos conceitos específicos relacionados a esse campo teórico na próxima seção.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A vida de uma organização, como de qualquer organismo vivo, procura otimizar sua existência por meio de previsões e planejamentos a fim de perenizar cenários internos e externos. Diante disso, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta institucional essencial para criar protocolos de ação com a finalidade de maximizar o crescimento organizacional e as possibilidades positivas de permanência.

Russell L. Ackoff, teórico, consultor e professor emérito de ciência da administração, em sua obra *Planejamento Empresarial* (1978), define o planejamento como “um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação” (Ibid. p. 2). Para ele, esse processo se destina não só a produzir futuros desejados e amplificar a probabilidade de resultados favoráveis, como também se preocupa em evitar “tanto ações incorretas, quanto em reduzir a frequência dos fracassos ao se explorar oportunidades” (Ackoff, 1978, p. 3). Em complemento, Kunsch (2003) evidencia a abrangência e dinamicidade dessa

atividade conceituando o planejamento como “[...] um processo racional-lógico que pressupõe estudos, questionamentos, diagnósticos, tomadas de decisões, estabelecimento de objetivos, estratégias, alocação de recursos, curso de ações etc.” (Kunsch, 2003, p. 203).

No contexto das organizações, Kunsch (2003) argumenta que o planejamento previne a execução de ações ao acaso e favorece a adaptação das estratégias organizacionais para alcançar seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade. A autora esclarece que o planejamento está intrinsecamente ligado à gestão estratégica, baseando-se nos estudos de Harold Koontz e Cyril O’Donnell (1982 *apud* Kunsch, 2003) e de Djalma Oliveira (2002 *apud* Kunsch, 2003), que identificam quatro princípios da natureza desse processo: a contribuição aos objetivos, a função de precedência, a abrangência e a eficiência. De acordo com esses autores, o planejamento é responsável por estabelecer os objetivos e parâmetros de todo o processo administrativo, e é essa definição que, naturalmente, faz com que o planejamento preceda as demais funções administrativas – organização, direção e controle –. Portanto, evidentemente, o planejamento é capaz de conferir à organização uma “maior integração com seu universo ambiental, dando-lhe mais condições de sobrevivência e vitalidade como um sistema organizacional aberto” (Kunsch, 2003, p. 217).

Quanto ao termo “estratégia”, Carvalho e Laurindo (2010) afirmam que ele tem suas raízes na expressão grega *stratego* que, em seu sentido literal, significa “general”. Os autores explicam que:

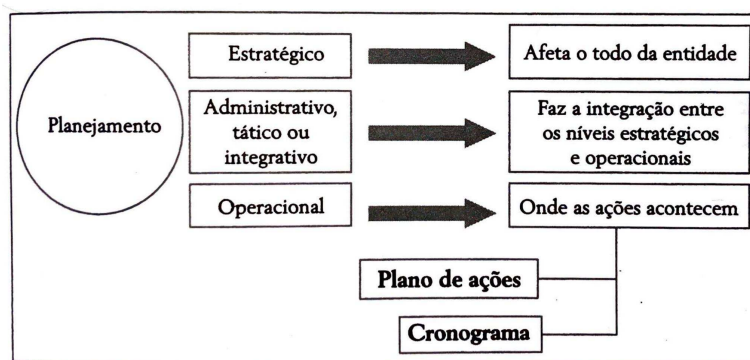
Na clássica divisão dos aspectos da guerra entre operacional, tático e estratégico, o aspecto estratégico está ligado ao planejamento, ao âmbito mais geral e de horizonte de tempo mais longo. Embora seu significado tenha mudado através dos tempos, desde as guerras napoleônicas engloba aspectos militares, políticos e econômicos. (Carvalho; Laurindo, 2010, p. 3-4).

De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), os primeiros textos que remontam à ideia de estratégia encontram-se na Antiguidade, como a obra *Arte da Guerra* escrita pelo general Sun Tzu no século IV a.C., que aborda princípios gerais para auxiliar soberanos na guerra. No que diz respeito ao pensamento empresarial, conforme os autores, a noção de estratégia foi influenciada por diversos pensadores ao longo da história, tais como: Nicolau Maquiavel (1469-1527) e sua obra “O

príncipe”; Frederico, o Grande, da Prússia (1712-1786); e os teóricos Karl von Clausewitz (1780-1831) e Antoine-Henri de Jomini (1779-1869), ambos generais que estudaram os exércitos napoleônicos. Por essa razão, ao abordar o termo “estratégia” no contexto organizacional, é comum serem adotados os mesmos conceitos e terminologias militares.

À vista disso, Kunsch (2003) enumera três tipos de planejamento relacionados ao âmbito e aos níveis hierárquicos das organizações: estratégico, tático e operacional (Figura 4). Segundo a autora, o planejamento estratégico é responsável pelas decisões estratégicas que envolvem a organização por inteiro, contemplando objetivos de longo prazo e a melhor forma de alcançá-los. Já o planejamento tático opera numa dimensão “mais restrita e em curto prazo” (Kunsch, 2003, p. 214), restringindo-se às demandas mais imediatas. Por fim, o planejamento operacional, no qual a “instrumentalização e formalização” (Kunsch, 2003, p. 214) de todo o planejamento ocorre, buscando corrigir quaisquer desvios em relação à proposta estabelecida pelo nível estratégico.

Figura 4 - Três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional.



Fonte: Martinho I. de Almeida (2001 *apud* Kunsch, 2003, p. 215).

Já Kotler e Keller (2018), ao tratarem da estruturação do planejamento estratégico nas organizações, fazem um recorte desse processo aplicado às grandes empresas, subdividindo-o em quatro níveis distintos: corporativo, de divisão, de unidade de negócio e de produto. Para ilustrar tal hierarquia, os autores a descrevem da seguinte forma:

A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo: toma decisões sobre o montante de recursos a serem alocados para cada divisão, assim como sobre quais negócios iniciar ou encerrar. Cada divisão estabelece um plano

que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (linha de produto, marca) dentro de uma unidade de negócio desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos (Kotler; Keller, 2018, p. 41).

Destarte, a partir das definições estabelecidas, é pertinente tratarmos da origem do planejamento estratégico nas organizações. Conforme Kunsch (2003), esse processo surgiu ao final da década de 1950, em resposta à turbulência ambiental decorrente dos níveis crescentes de imprevisibilidade e complexidade das mudanças organizacionais. Como a gestão por previsão de mudanças estava com dificuldades para antecipar novos problemas e proporcionar soluções rápidas e flexíveis, a saída encontrada pelas organizações foi incorporar o planejamento estratégico ao conceito de administração estratégica.

A administração estratégica, segundo Chiavenato (2003), foi inaugurada pela Teoria Neoclássica da Administração. Nesse conceito, os objetivos a serem alcançados necessitam de um plano estabelecido que vise maneiras eficientes de atingi-los, ou seja, de uma ação estratégica. A partir disso, é necessário escolher táticas e operações que implementem essa estratégia. Para compreender melhor essa relação, o autor faz um paralelo entre o antigo conceito militar de estratégia e tática, e o âmbito empresarial:

[...] podemos definir a estratégia como "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo". Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral. No plano militar, uma mobilização de tropas é uma tática dentro de uma estratégia mais ampla. O plano gerencial, o orçamento anual ou o plano anual de investimentos são planos táticos dentro da estratégia global a longo prazo. Uma guerra requer uma ou mais estratégias; cada estratégia requer uma proliferação de ações ou medidas táticas. O planejamento para cinco anos na empresa requer uma estratégia, à qual se liguem os planos táticos de cada ano compreendido nesse período (Chiavenato, 2003, p. 234).

À vista do exposto, de acordo com Carvalho e Laurindo (2010), embora as estratégias e táticas tenham se originado nas campanhas militares da Antiguidade, é possível fazer o uso dessas ferramentas no processo de planejamento para contribuir com os objetivos organizacionais. Chiavenato (2003, p. 235) reforça essa perspectiva e conclui que: "tanto a estratégia empresarial como as táticas dela decorrentes exigem planejamento". Nesse sentido, segundo Tavares (2000 *apud* Kunsch, 2003), a partir da década de 1970, o planejamento organizacional

despontou e passou a deslocar-se fortemente de uma restrita projeção a longo prazo, para assumir também o papel de direcionar as decisões da organização visando atender as demandas ambientais.

Segundo Kunsch (2003, p. 234), as organizações passaram a adotar técnicas de planejamento estratégico capazes de “analisar e avaliar suas condições competitivas em relação ao ambiente”. A exemplo disso, a autora destaca a *swot*, uma técnica de análise ambiental que identifica pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weakness*) do ambiente organizacional interno, bem como as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do seu contexto externo.

Com a formalização do processo de planejamento estratégico nas organizações, Kunsch (2003) infere que surgiu um hiato entre a concepção estratégica e a sua implantação. Dárcio Crespi (1998 *apud* Kunsch, 2003), em um artigo publicado pela revista *Exame*, defendeu a necessidade de criar mecanismos de aproximação entre os planejadores e os implementadores, enfatizando o poder da comunicação entre essas partes para a execução da estratégia estabelecida. Para ele, não bastava apenas planejar, a estratégia deveria ser colocada em prática.

Diante dessas lacunas, Kunsch (2003) aponta que os estudiosos e especialistas no assunto, a partir de 1980, começaram a propor alternativas para incrementar, direcionar e auxiliar o planejamento estratégico. A saber:

[...] a necessidade da conexão com a administração estratégica e o pensamento estratégico; outras alternativas para análise ambiental, como as vantagens competitivas, as competências essenciais para o futuro, a cultura organizacional ante as mudanças, a incorporação das inovações tecnológicas; a necessidade do monitoramento ambiental constante; a absorção dos conceitos de missão, visão e valores organizacionais, entre outros aspectos relevantes (Kunsch, 2003, p. 236).

Vale ressaltar que, à medida que o ambiente se tornou cada vez mais competitivo e em constante mudança, as organizações se depararam com a necessidade de incorporar o pensamento estratégico à sua lógica operacional. Para Henry Mintzberg (1994 *apud* Kunsch, 2003, p. 240), o pensamento estratégico “[...] é uma perspectiva integrada do empreendimento [...]”, na qual a intuição e criatividade permitem a flexibilização do processo de planejamento e gestão. Nesse contexto, Kunsch (2003) enfatiza que o pensamento estratégico vai além da proposição de

ideias inovadoras, pois requer “[...] conhecimento da organização e de suas condições e aspirações e aportes técnicos e tecnológicos para aplicá-las na prática e intervir no processo de planejamento e gestão estratégica das organizações.” (Kunsch, 2003, p. 241).

Tendo em vista o que foi exposto até então, torna-se evidente que para viabilizar e tornar o planejamento estratégico mais efetivo, é importante o conhecimento da real situação da organização. Isso envolve também, o conhecimento da cultura organizacional e das concepções de missão, visão e valores desse ente (Kunsch, 2003).

A cultura corporativa é definida por diversos estudiosos como “experiências, histórias, convicções e normas compartilhadas que caracterizam uma organização” (Kotler; Keller, 2018, p. 49). Entretanto, sob uma perspectiva mais prática, Kotler e Keller (2018) propõem observá-la através da vestimenta dos funcionários, da maneira como se comunicam e, até mesmo, pela forma como interagem com seus clientes. Para exemplificar esse conceito, os autores citam o Cirque du Soleil, uma companhia de entretenimento circense, na qual é possível atribuir parte do seu sucesso à cultura corporativa adotada por eles, uma vez que ela “[...] incentiva a criatividade artística e inovação, e protege cuidadosamente sua marca.” (Kotler; Keller, 2018, p. 454).

A missão da organização, de acordo com Kunsch (2003), serve para guiar e delimitar suas ações e esfera de atuação. Para a autora, esse elemento é definido como:

[...] a razão de ser uma organização e o papel que ela exerce na sociedade e no mundo dos negócios. Explicita seus propósitos e suas realizações, descrevendo os produtos ou serviços que se empenha em produzir e oferecer (Kunsch, 2003, p. 249).

Em complemento, para Andrew Campbell (1998 *apud* Kunsch, 2003, p. 250), embora o conceito de missão, em sua maioria, inclua a maneira como a organização pretende atingir seus objetivos, a tendência é que as missões sejam cada vez mais “[...] vastas, combinando pensamentos sobre vantagens competitivas com princípios éticos, convicções e valores da organização.”.

Kotler e Keller (2018, p. 43) também corroboram com essa perspectiva e declaram que a missão corporativa fornece “[...] um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade” das organizações”. Esses autores ainda enumeram cinco características principais de declarações de missão qualificadas. São elas: número limitado de metas; ênfase em políticas e valores da empresa; definição das esferas competitivas; perspectiva de longo prazo; e, por fim, a importância de serem curtas, memoráveis e significativas. Para exemplificar, Kotler e Keller (2018) mencionam a missão da empresa Google: “organizar as informações disponíveis no mundo e torná-las acessíveis e úteis para todas as pessoas”, e a qualificam como ambiciosa, centrada e que atende às características de uma boa declaração.

Já a visão, segundo Kunsch (2003, p. 252), está relacionada, com “[...] aonde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo”. Ou seja, trata-se de como a organização quer ser vista pelo seu público no futuro. Nesse sentido, Tavares (2000 *apud* Kunsch, 2003) corrobora com essa concepção e conceitua a visão como:

[...] uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra. [...] A visão inclui o cenário de atuação da organização. Inclui, ainda, intuição e imaginação. É semelhante a um sonho, ela diz respeito à realidade. A visão estabelece o foco na direção rumo ao futuro (Tavares, 2000 *apud* Kunsch, 2003, p. 252).

Finalmente, temos os valores da organização que, conforme Andrew Campbell (1998 *apud* Kunsch, 2003, p. 253), “[...] são as convicções e os princípios morais que estão por trás da cultura da empresa [...] dão significado às regras e normas do comportamento da empresa.”. De acordo com Kunsch (2003), os valores estão presentes em todas as organizações e, mesmo que não sejam tão explícitos quanto os outros elementos norteadores do planejamento estratégico, como a missão e visão, eles expressam, de acordo com a autora:

[...] as crenças, os atributos ou as convicções filosóficas dos fundadores e dirigentes das organizações. Ética, inovação, qualidade, segurança, proteção ao meio ambiente, diversidade cultural ou étnica, valorização das pessoas são exemplos possíveis de valores. Cada organização opta por determinados valores [...] O importante é cultivá-los e fixá-los, tornando-os públicos para um maior comprometimento (Kunsch, 2003, p. 253).

Nesse sentido, é perceptível que a definição da missão, da visão e dos valores aliado à administração estratégica e ao pensamento estratégico, desempenham um papel crucial no planejamento estratégico das organizações quanto ao enfrentamento das mudanças constantes do ambiente. Assim, Kunsch (2003) conclui que o planejamento estratégico:

[...] permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões e ações elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão (Kunsch, 2003, p. 237).

Dado o exposto, é notória a importância dos elementos endógenos e exógenos, tangíveis e intangíveis, para o planejamento estratégico de uma organização. Desta forma, elegemos a marca, enquanto signo gráfico e adjunto dos seus valores agregados ao processo, produto e comunicação de uma organização, para realizar nossas considerações. Doravante, faremos uma análise sobre o comportamento, constituição, conceito e características dos símbolos gráficos e seus valores, visando entender como podem trabalhar estrategicamente para otimização e perenização da vida de uma organização, produto ou serviço.

2.6 GESTÃO DE MARCA

A etimologia da palavra *branding* advém do verbo inglês “*to brand*” que significa “marcar”. Originalmente, esse termo era utilizado para descrever a ação de marcar objetos ou animais para indicar a sua propriedade ou origem. Entretanto, segundo Kotler e Keller (2018, p. 330), essa função evoluiu de uma simples marcação para “[...] criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa.”.

Desse modo, o *branding*, também conhecido como gestão de marca, configura-se como a capacidade de “dotar bens e serviços com o poder de uma marca.” (Kotler; Keller, 2018, p. 330). Conforme Kotler e Keller (2018), em uma sociedade cada vez mais globalizada e competitiva, as marcas assumem o papel de comunicar o nível de qualidade, reduzir riscos, otimizar a tomada de decisão e, até

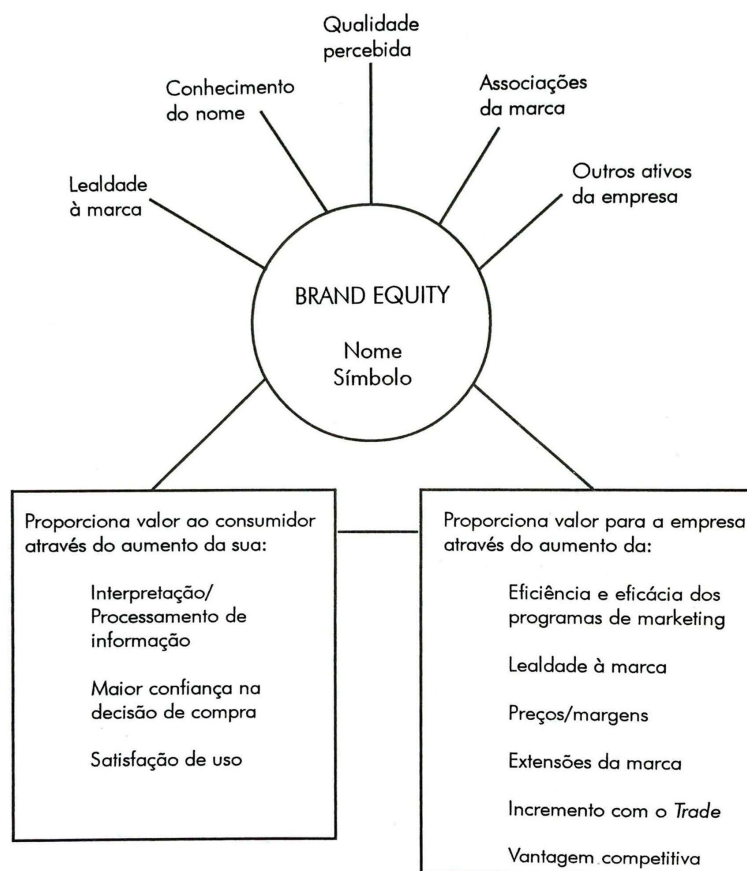
mesmo, expressar parte da identidade pessoal dos indivíduos. Além de, claro, identificar a sua origem ou fabricante. Assim, conforme os autores, dependendo de como a marca é estabelecida, produtos idênticos podem ser vistos e avaliados de forma diferente pelos consumidores, o que pode potencializar a fidelização, o preço *premium* e, ainda, reduzir a vulnerabilidade da organização, produto ou serviço diante dos seus respectivos concorrentes.

Nesse sentido, David Aaker em seu livro *Marcas: Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca* (1998), enfatiza que o *branding* deve ser centrado nas necessidades, desejos e satisfação dos consumidores para garantir a manutenção positiva do relacionamento entre a marca e o seu público durante todas as etapas do ciclo de aquisição. Assim, o autor introduz o conceito de “*brand equity*”, definindo-o como “[...] um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.” (Aaker, 1998, p. 16).

Em outras palavras, os ativos e passivos do *brand equity* podem auxiliar os consumidores a “interpretar, processar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas” (Aaker, 1998, p. 16-17), ao mesmo tempo que afetam a sua confiança na decisão de compra e a sua satisfação de uso.

Aaker (1998) agrupa esses elementos em cinco categorias (Figura 5): lealdade à marca; conhecimento do nome; qualidade percebida; associações à marca; outros ativos da empresa (patentes, trademarks, relações com os canais de distribuição, etc.). Cada categoria é capaz de proporcionar valor à organização, produto ou serviço de forma diferente, portanto, é pertinente tratarmos de cada uma individualmente para compreendermos como elas atuam.

Figura 5 - Conceito de *Brand Equity* esquematizado por Aaker (1998).



Fonte: Aaker, 1998, p. 18.

O primeiro e mais importante ativo do *brand equity* é a lealdade à marca. Este conceito refere-se à “probabilidade de o consumidor mudar ou não para outra marca, especialmente se a concorrente fizer uma mudança, quer em preço, quer em características do produto” (Aaker, 1998, p. 40). Segundo Aaker (1998), trata-se de um ativo estratégico que agrega valor de quatro formas distintas, são elas: redução de custos de marketing, alavancagem comercial, atração de novos consumidores e tempo de reação à concorrência.

Nessa perspectiva, entende-se que consumidores leais são mais propensos a continuar comprando a mesma marca, uma vez que o “familiar é confortável e dá segurança” (Aaker, 1998, p. 48), enquanto consumidores potenciais necessitam de uma razão substancial para arriscarem uma compra de marca alternativa. Portanto, ao invés de atrair e conquistar novos clientes, é possível reduzir os custos de marketing retendo consumidores e minimizando as suas razões de mudança.

A lealdade à marca também pode influenciar nas “decisões de escolha da loja” (Aaker, 1998, p. 49) para obter vantagem comercial. Isso significa que, durante as negociações com distribuidores e varejistas, é possível garantir maiores espaços nas prateleiras, os melhores pontos de venda e, até mesmo, alavancar as extensões de uma marca com mais facilidade através desse ativo.

Além disso, uma base forte de consumidores leais e satisfeitos também pode oferecer “uma imagem da marca como um produto bem-sucedido e aceito, cuja empresa estará apta a oferecer o apoio de serviço e melhoria do produto” (Aaker, 1998, p. 49). Isso aumenta a percepção de segurança perante a marca e pode proporcionar a atração de novos consumidores.

Por fim, diante de uma possível inovação da concorrência, a lealdade à marca também permite que “a empresa tenha o tempo necessário para que as melhorias do produto sejam igualadas ou neutralizadas” (Aaker, 1998, p. 51). Isto é, o tempo de reação e adaptação diante das ameaças dos concorrentes é mais longo, o que confere à organização, produto ou serviço, uma vantagem competitiva.

O segundo ativo do *brand equity* é o conhecimento do nome. De acordo com Aaker (1998, p. 64), podemos descrevê-lo como “[...] a capacidade que um comprador potencial tem de reconhecer ou de se recordar de uma marca como integrante de uma certa categoria de produtos”. Para compreendermos melhor essa definição, de acordo com o referido autor, é importante conhecermos os três elementos principais, que compõem uma marca: o nome, o símbolo e o *slogan*.

O nome, conforme Aaker (1998, p. 197), “é o indicador essencial da marca, a base tanto para os esforços de conhecimento, como de comunicação”. O papel desse item é identificar, diferenciar e informar ao público o que determinada organização, produto ou serviço é e, por vezes, o que ela oferece. O autor destaca um conjunto de critérios que são levados em conta para fortalecer a recordação e memorização do nome, como: ser diferente ou incomum para atrair atenção; ser interessante, tal como uma rima, aliteração, trocadilho ou humor; despertar uma imagem mental; ter um significado; gerar alguma emoção; ser simples, ou seja, de fácil pronúncia ou soletração.

Outra forma de reforçar a apreensão de um nome é ampará-lo a um símbolo ou *slogan*. Segundo Aaker (1998, p. 208), o símbolo permite comunicar ao público as diferenças entre produtos e serviços de forma mais eficaz e direta, já que “é mais fácil apreender imagens visuais (símbolos), que as palavras (nomes)”. Enquanto o *slogan* pode “[...] propiciar uma associação adicional com a marca” (Aaker, 1998, p. 214), participando da estratégia de posicionamento, removendo ambiguidades e fortalecendo a memorização da marca. Desse modo, fica evidente que esses elementos afetam diretamente o conhecimento do nome, não só permitindo a identificação, reconhecimento e recordação da marca, como também garantem a proteção legal de produtos e serviços para exploração segura no mercado.

Dito isso, Aaker (1998) classifica o ativo de conhecimento do nome em quatro níveis (Figura 6): desconhecimento da marca; reconhecimento da marca; lembrança da marca e *top of mind*. No nível mais baixo, o consumidor não reconhece a marca e, à medida que é exposto a ela, começa a reconhecê-la espontaneamente até o nível “*top of mind*”, no qual a marca é lembrada à frente de todas as outras. Segundo o autor, outro nível não ilustrado na “Pirâmide do Conhecimento” é o da “marca dominante”, na qual o consumidor começa a desenvolver a crença de que determinada marca é única naquele ramo. Isso significa que “qualquer outra marca não será nem mesmo considerada” (Aaker, 1998, p. 66) no processo de aquisição.

Figura 6 - Pirâmide do Conhecimento por Aaker (1998).



Fonte: Aaker, 1998, p. 65.

Dessa forma, assim como o ativo de lealdade à marca, conforme Aaker (1998), o conhecimento do nome também é capaz de proporcionar valor de quatro

maneiras: ancorar as outras associações, criar senso de familiaridade, comprometimento e marcas a considerar.

Para Aaker (1998), estabelecer um nome é o primeiro passo da comunicação de uma organização, produto ou serviço. Afinal, sem um nome, é inviável comunicar atributos e benefícios, pois os consumidores não conseguirão vinculá-los a nada. Dessa forma, além de possibilitar a ancoragem de associações, o conhecimento da marca também possibilita o desenvolvimento do senso de familiaridade, o que significa que na ausência de motivação para a aquisição de determinada marca, esse sentimento pode influenciar diretamente na decisão de compra.

O conhecimento do nome também “pode ser um sinal de presença, comprometimento e substância” (Aaker, 1998, p. 68), pois, de acordo com o referido autor, existe uma crença de que, se um nome é reconhecido, deve-se existir uma justificativa para tal. Nesse sentido, ainda conforme Aaker (1998), esse ativo influencia as marcas a considerar, pois durante o processo de compra, é comum que os consumidores façam grupos de alternativas de marcas antes da aquisição do produto ou serviço. Portanto, a lembrança da marca possibilita a inserção prévia nesses grupos.

O terceiro ativo do *brand equity* é a qualidade percebida. Aaker define esse ativo como “o conhecimento que o consumidor tem da qualidade geral ou superioridade de um produto ou serviço pretendido, em relação às alternativas” (1998, p. 88). Segundo o autor, trata-se de um ativo intangível e, portanto, abstrato, pois mesmo que duas organizações ofereçam níveis semelhantes de serviço, qualidade do produto e atmosfera, não necessariamente elas terão o mesmo nível de qualidade percebida. Isso ocorre porque a percepção dos consumidores é influenciada por diversos critérios individuais e não somente pelas qualidades intrínsecas do produto ou serviço, tal como a “facilidade de estacionamento, tempo de espera nos caixas, atendimento do pessoal na saída e se tem em estoque os itens desejados” (Aaker, 1998, p. 88).

À vista disso, conforme Aaker (1998), a qualidade percebida pode proporcionar valor à organização, produto ou serviço, de cinco formas:

razão-de-compra, diferenciação, preço *premium*, interesse dos canais de distribuição e extensões da marca.

Durante a etapa de decisão de compra, o consumidor muitas vezes não será motivado a obter, processar e interpretar informações sobre as especificações de um produto ou serviço, seja devido à dificuldade de acesso, complexidade ou recursos para obtê-las. Nesse contexto, a qualidade percebida pode influenciar diretamente a razão-de-compra do consumidor (Aaker, 1998).

Quanto à diferenciação e preço *premium*, a dimensão da qualidade percebida afeta a preferência do consumidor por determinadas marcas, o que as diferencia dos concorrentes e também possibilita que sejam cobrados preços mais altos, mesmo que o custo de produção não justifique. Isso ocorre porque o valor percebido contribui para crença de que a qualidade do produto ou serviço é superior e aumenta a disposição dos consumidores para pagarem um valor mais alto. Dessa maneira, pode-se dizer também, que o preço é uma variável de sugestão de qualidade (Aaker, 1998).

Além disso, segundo Aaker (1998), esse ativo facilita a probabilidade de sucesso das extensões da marca, pois a reputação e imagem construídas em outra categoria conferem credibilidade a ela. A qualidade percebida também impacta os canais de distribuição, já que os varejistas e distribuidores são “motivados a vender marcas que sejam bem conceituadas, que os consumidores queiram” (Aaker, 1998, p. 91), o que aumenta a preferência por estocagem de mercadorias com alta qualidade percebida (Ibid, 1998).

O quarto ativo do *brand equity* diz respeito às “associações da marca”. Aaker descreve uma associação como “algo ‘ligado’ a uma imagem na memória” (1998, p. 114). Para exemplificar, Aaker (1998) menciona a história da marca norte-americana “Weight Watchers (WW)”, em português “Vigilantes do Peso”, que oferece produtos e serviços voltados para perda e manutenção do peso corporal. Em 1978, a empresa Heinz identificou a crescente tendência relacionada à preocupação com a saúde, nutrição e o condicionamento físico e adquiriu a empresa Weight Watchers International, a fim de usufruir do nome da marca e da sua associação ao controle de peso e temas relacionados. Assim, ao explorar essas

associações em suas propagandas, embalagens e extensões da marca, a Weight Watchers obteve vantagem competitiva e se tornou referência no segmento de refeições congeladas de baixa caloria. Portanto, percebe-se que, conforme Aaker (1998), uma associação:

[...] não somente existe, mas tem ainda um grau de força. Uma ligação com uma marca será mais forte quando for baseada em muitas experiências ou exposições a comunicações, em vez de em poucas. Será também mais forte quando apoiada por uma rede de outras associações (Aaker, 1998, p. 114-115).

Por conseguinte, de acordo com o autor, um conjunto de associações organizadas em um nível significativo, cria uma imagem da marca. Essa imagem e o seu posicionamento, podem ser fortalecidos por meio dessas associações. Aaker (1998) ilustra essa relação através da marca de creme dental “Crest”, que se tornou líder na categoria, devido à sua forte associação com controle de cárie e pela validação dessa função pela *American Dental Association*. Segundo o autor, a marca Crest, ao explorar essas associações, conferiu credibilidade e confiança ao seu produto, criando uma percepção positiva entre os consumidores e fortalecendo o seu posicionamento no segmento.

Contudo, embora uma marca possa ter inúmeras associações, nem todas serão relevantes ou alinhadas de acordo com o posicionamento adotado pela organização, produto ou serviço. Diante disso, Aaker (1998) identifica e agrupa as associações em onze tipos diferentes (Figura 7): atributo do produto; intangível; benefícios ao cliente; preço relativo; uso/aplicação; usuário/consumidor; celebridade/pessoa; estilo de vida/personalidade; classe de produto; concorrentes; país/área geográfica.

Figura 7 - As Associações da Marca por Aaker (1998).



Fonte: Aaker, 1998, p. 120.

Fica evidente, portanto, que as associações possuem diversas formas de proporcionar valor à marca. Aaker (1998) reúne elas em cinco grupos diferentes, sendo eles: processar informação, diferenciação/posicionamento, razão-de-compra, criar atitudes positivas e bases de extensões.

As associações, de acordo com Aaker (1998, p. 116), resumem “um conjunto de fatos e especificações, os quais, de outra forma, seria difícil para o consumidor processar e acessar, e dispendioso para a empresa comunicar”. Por isso, além de sintetizar, facilitar o entendimento e a memorização, esse ativo é capaz de despertar lembranças, como associar um símbolo à uma marca e relembrar as suas experiências anteriores com ela (Aaker, 1998).

Para Aaker (1998), as associações também servem de base de diferenciação por destacar as marcas dos concorrentes ao mesmo tempo que, por envolverem atributos do produto ou benefícios aos clientes, “propiciam uma razão específica para comprar e usar uma marca” (Aaker, 1998, p. 117), influenciando diretamente na decisão de compra e facilitando também o lançamento das extensões da mesma. Do mesmo modo, segundo esse autor, as associações podem estimular sentimentos afetivos, como ocorreu na utilização dos personagens de Charlie Brown pela *Metropolitan Life*, uma companhia de seguros de vida, cuja

estratégia de comunicação envolvia mensagens em charges com o objetivo de tornar a marca mais amigável e acessível, despertando sentimentos positivos nos leitores pelos desenhos e narrativas.

Finalmente, o quinto e último ativo do *brand equity* é denominado de “outros ativos do proprietário da marca”. Nele, Aaker (1998) inclui as patentes, trademarks e relações com os canais de distribuição. Para esclarecer melhor esse tema, Kotler e Keller (2018) explicam que as marcas:

[...] oferecem à empresa proteção jurídica aos recursos ou aspectos exclusivos do produto. O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e designs registrados. Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse ativo valioso (Kotler; Keller, 2018, p. 329).

Entende-se, portanto, que o registro das marcas, patentes e os direitos de propriedade intelectual permitem que a organização possa proteger e usufruir dos seus ativos com segurança, assegurando seus investimentos e conferindo vantagem competitiva no mercado.

Dado o exposto até então, é perceptível que ao tangenciar a ação de projetar soluções, as áreas de administração, marketing, comunicação, gestão de marca e outras atividades correlatas convergem na atividade do *Design*, que é eminentemente multidisciplinar. Partindo dessa observação, é urgente a investigação desse universo teórico e da sua vertente estratégica, visto que é possível utilizar as habilidades, ferramentas, instrumentos e métodos do *Design* para otimizar, incrementar e perenizar as ações positivas das organizações, produtos e serviços na sua vida dentro do mercado.

2.7 DESIGN ESTRATÉGICO

Design é um termo derivado da língua inglesa, cuja etimologia origina-se do latim *designare*, composto pelo prefixo “de”, que indica “origem” ou “direção”, e “signare”, que remete à ação de “marcar” ou “fazer um sinal”. Segundo Rafael Cardoso Denis, historiador da arte e escritor brasileiro, em sua obra *Uma introdução à história do design* (2000), esse termo refere-se:

[...] tanto à ideia de plano, desígnio, intenção, quanto à de configuração, arranjo, estrutura [...] o termo (design) já contém nas suas origens uma ambiguidade, uma tensão dinâmica, entre um aspecto abstrato de conceber/projetar/atribuir e outro concreto de registrar/configurar/formar (Denis, 2000, p.16).

Denis (2000, p.17) aponta que existem debates ao redor da conceituação da palavra *design*, já que o modelo tradicional que a define como a “elaboração de projetos para a produção em série de objetos por meios mecânicos”, acaba atribuindo a essa transição de fabricação um caráter linear e uniforme – o que não ocorreu –. De acordo com o autor, diversos artefatos, em tempos e regiões geográficas diferentes, já atendiam aos critérios estabelecidos por esse modelo conceitual, tal como as técnicas de moldagem de cerâmicas e a fundição de metais na Antiguidade e os impressos na Europa no século XV.

Nesse sentido, devido à dificuldade de estabelecer o início do emprego desse termo, Denis (*op cit.*) destaca a Revolução Industrial como marco fundamental para o desenvolvimento do *design* ao longo dos séculos XVIII e XIX. Segundo o autor, a mecanização do trabalho e as produções em larga escala associadas à intensa divisão de tarefas e à baixa qualificação dos trabalhadores, culminaram na separação dos processos de planejamento e execução. Isso impulsionou o estabelecimento do *design* enquanto uma “etapa específica do processo produtivo e de encarregá-la a um trabalhador especializado” (Denis, 2000, p. 18) que seria, mais tarde, intitulado como *designer*.

Os primeiros designers, os quais têm permanecido geralmente anônimos [...] eram aqueles operários promovidos por quesitos de experiência ou habilidade a uma posição de controle e concepção, em relação às outras etapas da divisão de trabalho (Denis, 2000, p. 18).

Fica elucidado, portanto, que “em vez de contratar muitos artesãos habilidosos, bastava um bom designer para gerar o projeto [...] e um grande número de operários sem qualificação nenhuma para executar as etapas” (Denis, *op cit.*, p. 28). Isso tornou a produção em série veloz e muito lucrativa para o fabricante. Nesse contexto, pode-se dizer que as indústrias têxteis, armamentistas e ceramistas destacaram-se como as primeiras manifestações do *design* enquanto prática projetual (Denis, *op cit.*).

De acordo com Richard Hollis, renomado designer gráfico e autor britânico, em seu livro *Design gráfico: uma história concisa* (2000), a partir dos avanços tecnológicos relacionados aos processos de fabricação de papel, de impressão para textos e de reprodução de imagens, outra manifestação do *design* surgiu no campo da comunicação visual: o pôster artístico. Segundo o autor, os posters “eram uma expressão da vida econômica, social e cultural” (Hollis, 2000, p. 5) das cidades no século XIX, sendo responsáveis pela apresentação e promoção de produtos e entretenimentos que competiam entre si pela atenção de públicos e consumidores.

Vale ressaltar, que no decorrer do século XX, como já discutimos anteriormente, a dinamicidade, mutabilidade e competitividade da sociedade industrial modificou significativamente o ritmo e as exigências do mercado. Dessa forma, conforme Kotler em *Marketing Para o Século XXI: Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados* (2021), a diferenciação tornou-se uma imposição da hipercompetitividade do mercado:

Carl Sewell, em sua concessionária Dallas Cadillac, não vende simplesmente Cadillacs; vende um bom serviço e uma promessa de ajudar o cliente a tirar o máximo proveito de seus Cadillacs. Sua concessionária funciona dia e noite em casos de emergência e oferece uma lavagem de carro gratuita em todos os serviços. Ele transformou seu *principal produto* em um *produto aumentado*. Os profissionais de marketing inteligentes não vendem produtos; *vendem pacotes de benefícios*. Eles não vendem apenas o *valor de compra*; vendem *valor de uso* (Kotler, 2021, p.153, grifo do autor).

Logo, a visão tradicional baseada na liderança do menor preço deu lugar à necessidade de uma proposta de valor para produtos e serviços. Segundo Kotler e Keller (2018), essa proposta consiste em um conjunto de benefícios desenvolvidos para mercados-alvo bem definidos que, ao influenciar a escolha e a satisfação das necessidades dos consumidores, visa conquistar vantagem competitiva no mercado.

Diante desse cenário, Ferreira (2016) destaca a marca alemã AEG, uma empresa de eletrônicos e equipamentos elétricos que, sob a orientação de Peter Behrens (1868-1940) – pintor, tipógrafo, designer e arquiteto alemão –, utilizou o design como veículo de comunicação para agregar valor à empresa. Segundo Ferreira (2016, p. 24), Behrens integrou a “funcionalidade à forma e à estética” ao desenvolver, pela primeira vez, um sistema completo do produto para AEG, assim, “desenvolveram-se o produto, o logótipo, mas também o packaging, os catálogos, os

cartazes publicitários e as montras transparentes que mostravam para o exterior o produto AEG.” (Ferreira, 2016, p. 25).

Behrens, segundo a empresa AEG, não só foi pai do design industrial e inventor da identidade corporativa, como também a primeira pessoa a propor um design unificado e consistente. Percebe-se, portanto, que ao relacionar as atividades de diagnóstico e planejamento, sob uma perspectiva multidisciplinar, o design é capaz de propor soluções estratégicas assertivas e de longo prazo, contribuindo para construção de valor nas organizações, bem como nos seus produtos e serviços.

É importante salientar que, em 1959, durante o primeiro congresso e assembleia geral do *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), o termo “Design”, anteriormente denominado como “*Industrial Design*”, passou a ser reconhecido e definido como um processo estratégico e transdisciplinar que utiliza da criatividade para propor soluções que incrementem produtos, sistemas, serviços, experiências ou negócios, conferindo-lhes melhor qualidade de vida e vantagem competitiva.

Segundo Brigitte Borja de Mozota, professora e acadêmica especialista em Gestão de Design (GD), em sua obra *Gestão do Design: Usando o Design Para Construir Valor* (2011), diante das mudanças no modelo de administração taylorista para modelos organizacionais mais flexíveis e horizontais, a compreensão do Design enquanto agente de inovação foi impulsionada, culminando no surgimento da GD na Grã-Bretanha durante a década de 1960. Isto, juntamente com os conceitos de gestão centrada no cliente, gerenciamento por projetos e práticas de gestão da qualidade total. De acordo com a autora, além de propor soluções de caráter visual, a implementação do Design como um programa formal de atividades, dentro de uma organização, pode contribuir para:

[...] metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de design, articulando essa política com a identidade e a estratégia corporativa e usando o design para identificar necessidades (Mozota, 2011, p. 95).

Continuando a elucidação conforme Mozota (2011, p. 95), o papel da GD é identificar e comunicar as “maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa”, tal como a utilização de “[...] procedimentos de auditoria para formulação estratégica, benchmarking competitivo, gestão de ideias, modelos e protótipos para inovação [...]” (Ibid. p. 100), que são ferramentas e métodos da atividade de design.

À vista disso, podemos inferir que o termo Design envolve toda e qualquer atividade projetual, sob amparo metodológico, capaz de produzir uma interface entre o ser humano e o mundo em que ele vive, nas suas vertentes informacionais e físicas. No contexto do mercado, observamos que o Design pode tratar da organização, produto ou serviço no que tange a sua perenidade, eficiência, longevidade e qualidade da relação com seus consumidores mediante suas ferramentas e métodos. Portanto, é possível afirmar que a sua própria corporificação possui um conteúdo estratégico intrínseco.

Contudo, embora exista um reconhecimento da relevância do design e da existência desse viés estratégico para as organizações, evidenciado pela GD, essa área ainda carece de uma literatura consolidada para definir o que é o Design Estratégico (DE). Diante disso, na tentativa de realizar esse feito, Freire (2014) faz menção ao arquiteto, designer e professor italiano Francesco Zurlo (1999) que, observando as contribuições do design para o desenvolvimento de estratégias organizacionais, sistematizou em seu doutorado o discurso de diversos pesquisadores que tratam desse tema.

Quanto a isso, Zurlo (1999 *apud* Freire, 2014) recorre aos pesquisadores Francesco Mauri (1997) e Ezio Manzini (1999) para conceituar o DE, cuja definição reflete o entendimento da comunidade científica do Politécnico de Milão:

O design estratégico é uma atividade de projeção na qual o objeto de projeto é o conjunto integrado de produto, serviço e comunicação (sistema-produto) com a qual uma empresa se apresenta ao mercado, se coloca na sociedade e dá forma à própria estratégia (Mauri, 1997 *apud* Freire, 2014, p. 2).

O design estratégico é uma atividade projetual na qual o objeto é a interface empresa-cliente-sociedade e no qual o objetivo é a convergência do ponto de vista da empresa, do cliente, dos outros stakeholders em um único processo de coprodução de valor. Isto significa uma inovação do sistema

produto, que envolve uma reconfiguração da interface entre empresa, mercado e sociedade (Manzini, 1999 *apud* Freire, 2014; p. 2-3).

Portanto, enquanto a GD refere-se a gestão e administração das atividades de design dentro da organização para alinhá-las às metas estratégicas da empresa, o DE se concentra na utilização do design para criar e implementar estratégias organizacionais, considerando as interações entre produto, cliente, mercado e sociedade, a partir de uma abordagem multidisciplinar e sistêmica.

Dito isso, com base nas definições de gestão de design e design estratégico, iremos explorar a utilidade e instrumentalização desses conceitos na criação de conteúdo para a internet, uma das manifestações mais contemporâneas da cultura do design. Os aspectos plásticos, estéticos, organizacionais e metodológicos do design, bem como os princípios da gestão de design no constitutivo de organização do trabalho, podem ser ferramentas valiosas para a elaboração e efetivação de objetos no ambiente virtual. Tendo isso em vista, é essencial compreendermos quem são os atores responsáveis pela criação de conteúdo para, posteriormente, verificarmos como suas produções podem se beneficiar da concepção, metodologia e gestão do design no que diz respeito a potencializar a visibilidade dos seus produtos e perenidade estratégica dentro do público-alvo desejado.

2.8 INFLUENCIADORES DIGITAIS

Até o final do século XX, a mídia tradicional, composta pelas indústrias do cinema, da música, da televisão, do rádio e da imprensa, dominava os canais de transmissão de informação e de entretenimento para grandes audiências – que tinham pequena ou nenhuma relação com os centros de produção –. Com o avanço das tecnologias digitais e a massificação do uso da internet, este protagonismo passou a ser disputado por pessoas comuns que, mediante as mídias sociais – como blogs, redes sociais e plataformas de vídeo – começaram a criar e divulgar os seus próprios conteúdos. Aos poucos, segundo Karhawi (2018), o que era considerado apenas um *hobby*, adquiriu *status* de celebridade e, até mesmo, de profissão.

Crystal Abidin, professora, antropóloga e etnógrafa singapurense, reconhecida por sua pesquisa em cultura da internet, no livro *Internet Celebrity:*

Understanding Fame Online (2018), destaca os *influencers* como o epítome das celebridades da internet, visto que eles não só são nativos do ambiente virtual, como são capazes de monetizar a sua própria visibilidade nesse meio. A priori, a autora reconhece que, apesar dos esforços em contemplar a diversidade histórica, estrutural e cultural atrelada a essa terminologia, sua investigação acadêmica possui um caráter anglo-saxônico, já que os estudos de caso discutidos envolvem países como China, Japão, Singapura, EUA e Inglaterra – todos localizados ao norte do globo –. Entretanto, para o recorte do nosso trabalho, a conceituação de Abidin servirá de aporte teórico para compreendermos as particularidades desse tipo específico de celebridade da internet.

Nos primórdios da Web 2.0, a interatividade, colaboração e compartilhamento de informações entre os usuários, como fotos e vídeos, era uma novidade. Nesse contexto, um estudo de Graeme Turner (2004 *apud* Abidin, 2018), professor e teórico australiano em estudos culturais e de mídia, observou que, com o advento da internet e das mídias sociais, indivíduos com pouco conhecimento técnico e sem acesso aos canais tradicionais de mídia também podiam alcançar a fama. Ao utilizar blogs, fóruns e outras plataformas online para divulgar as suas ideias, uma nova forma de celebridade surgiu que Turner denomina de “*DIY Celebrity*” (celebridades “faça você mesmo”).

Com a popularização das *webcams* no final da década de 1990, Theresa Senft (2008 *apud* Abidin, 2018), professora e acadêmica americana focada na interação entre tecnologia, identidade e cultura, conduziu um dos primeiros estudos acadêmicos, entre os anos de 2000 e 2004, sobre as *camgirls*. Segundo a autora, essas mulheres transmitiam suas atividades diárias via webcam para a internet como *hobby*, interagindo com o público em tempo real e acumulando fama a partir disso. Senft, então, cunhou o termo “*micro-celebrity*” (microcelebridade) para definir esse fenômeno e comparou as práticas dessas novas figuras às das celebridades tradicionais para destacar as suas diferenças:

[...] where traditional celebrities practice a sense of separation and distance from their audiences, microcelebrities have their popularity premised on feelings of connection and interactive responsiveness with their audiences; where traditional celebrities may be known for their performance craft and skills, microcelebrities are expected to display themselves unedited as “real” people with “real” issues; and where traditional celebrities may have

extensive fame among a large global audience, microcelebrities exercise a popularity that while narrower in breadth is far deeper (Senft, 2008 *apud* Abidin, 2018, l. 311-315).

De acordo com Senft (2008 *apud* Abidin, 2018), embora o alcance seja mais restrito, a fama das microcelebridades é “co-construída” pela comunidade que se forma ao seu redor e é fortalecida pela conexão estabelecida através da interatividade entre essa figura e os seus seguidores.

Mais adiante, Alice Marwick (2013 *apud* Abidin, 2018), professora e acadêmica americana em comunicação, expande a teoria das microcelebridades por meio de um estudo sobre a utilização das mídias sociais no começo dos anos 2000, como ferramenta de networking e autopromoção entre trabalhadores da indústria de tecnologia de São Francisco. A partir dessa investigação, Marwick constata que, para uma microcelebridade ser bem-sucedida, faz-se necessário criar uma persona, a qual:

[...] continuously feels authentic, interactive, and celebrity-like regardless of the size or state of one’s audience. This perpetual livestream of the branded self requires the cultivation of a mindset that all friends and followers on the internet are prospective audiences and fans (Marwick, 2013 *apud* Abidin, 2018, l. 321-323).

Desse modo, Marwick defende que a fama e o status de celebridade, adquiridos por pessoas comuns através da internet, ainda estão sujeitos às lógicas e parâmetros da mídia tradicional. No entanto, Abidin (2018) argumenta que, desde a introdução do conceito de microcelebridades, as plataformas de mídias sociais e os seus usos têm se transformado rapidamente ao redor do mundo:

In the U.S., microcelebrities may have begun as hobbyists and adapted into networkers with professional businesses. In other parts of the world, like Singapore, they began as home-based fashion entrepreneurs through a makeshift online sales format known as “blogshops”. But today, being a microcelebrity has become a full-time vocational job for some as Influencers. Moreover, this era of the most commercialized form of microcelebrity has ushered in a variety of internet celebrity innovations (Abidin, 2018, l. 339-344).

Nesse novo cenário, Abidin (2018, l. 354-356) destaca que surgiram novas maneiras de conquistar fama na internet, desde “memes, transient virality, trending social media posts, accidental celebrity from controversy and bad publicity, and intentional self-branded social media influencers”. Segundo a autora, diferente das celebridades da mídia tradicional, a qualidade de celebridade na contemporaneidade

não se restringe mais somente à construção estratégica, baseada na cobertura intencional, sobre uma pessoa para manter o interesse da audiência sobre ela. Nesse sentido, Shirky (2011) acrescenta que, ao contrário do fluxo de informação anterior:

Críticas de cinema vinham de críticos de cinema. Opiniões públicas vinham de colunistas de opinião. Reportagens vinham de repórteres. O espaço coloquial, disponível para meros mortais, resumia-se à mesa da cozinha, ao bebedouro e, ocasionalmente, à redação de cartas [...] (Shirky, 2011, p. 55).

As novas ferramentas de comunicação transformaram a lógica do consumo passivo, caracterizado pela pouca ou inexistente reciprocidade do público, na “[...] inclusão de amadores como produtores, em que não precisamos mais pedir ajuda ou permissão a profissionais para dizer as coisas em público” (Shirky, 2011, p. 50). Para Abidin (2018), qualquer pessoa pode se tornar uma microcelebridade produzindo e divulgando conteúdos na internet – independente das estruturas corporativas dominantes. Contudo, nem todos conseguem alcançar o mesmo patamar de notoriedade que as celebridades da internet ou influenciadores digitais.

À vista disso, a autora desenvolve um quadro comparativo para analisar as diferenças estruturais entre microcelebridades e celebridades na internet, quanto a escala, plataforma, audiência, natureza, conteúdo e impacto (Quadro 1).

Quadro 1 - Diferenças estruturais entre microcelebridades e celebridades da internet

Estrutura	Microcelebridade	Celebridade da internet
Escala	Alcance pequeno. Oposição à mídia tradicional.	Rivaliza e, por vezes, supera a mídia tradicional.
Plataforma	Internet e mídias sociais.	Mídia multiplataforma: tanto social quanto tradicional.
Audiência	Nicho e restrito à internet.	Global, online e offline.
Natureza	<i>Hobby, networking.</i>	Por acaso, <i>hobby, networking, profissão.</i>
Conteúdo	Interação com o público e divulgação seletiva da própria privacidade.	Tema âncora ligado às habilidades/talentos do usuário e compartilhamento de trechos da vida cotidiana.
Impacto	Limitado ao quarto.	Desde blogs a transmissões na mídia tradicional e salas de reunião.

Fonte: Adaptado de Abidin (2018, I. 386-400).

A partir do Quadro 1, conforme Abidin (2018), é perceptível que as celebridades da internet agora rivalizam com a mídia tradicional em termos de popularidade. Elas transitam entre diversas plataformas de mídia e possuem um público global, composto por seguidores leais, espectadores ocasionais e visualizadores esporádicos, impulsionados por algoritmos de mídias sociais e mecanismos da mídia tradicional. O que antes era considerado um *hobby* ou uma ferramenta de *networking* complementar, tem se tornado uma ocupação profissional, como é o caso dos influenciadores digitais. Tendo isso em mente, a autora ressalta que é importante definir o que é uma celebridade da internet:

Internet celebrity refers to all media formats (people, products, icons, figures, etc.) that attain prominence and popularity native to the internet, although the spillover effects and afterlives may include cross-border flows outside of the internet. Internet celebrities are mainly known for their high visibility, whether this be attributed to fame or infamy, positive or negative attention, talent and skill or otherwise, and whether it be sustained or transient, intentional or by happenstance, monetized or not. More crucially, internet celebrity has to be received, watched, and acknowledged by an audience—someone who expends great effort to put out quality content on the internet but is not watched and validated by anyone will not become an internet celebrity (Abidin, 2018, l. 379-384).

Diante desse fenômeno, Abidin (2018) destaca os Influenciadores como um grupo específico de celebridades da internet que conseguiram converter a sua popularidade digital em uma marca pessoal e, posteriormente, em um empreendimento. De acordo com a autora, eles são:

[...] a critical form of internet celebrity given their ability to attract and maintain a sizable following on their social media platforms, through highly engaging and personalized content production, which can be used as conduits of information to amplify messages (Abidin, 2018, l.1104-1105).

Abidin ressalta, também, a importância de distinguir o termo “Influenciador” ao qual ela se refere do “influenciador” tratado nos estudos de marketing e publicidade, os quais são considerados “targets key individuals who exert influence over a large pool of potential customers” (2018, l.1110). Segundo a autora, como antropóloga, sua investigação foca no “Influenciador” enquanto vocação profissional e prática social que envolve o uso de múltiplas mídias para construir e manter a sua fama na internet.

Já de acordo com Issaaf Karhawi, jornalista brasileira, mestre e doutora em Ciências da Comunicação, em sua tese, *De blogueira à influenciadora: motivações*,

ethos e etapas profissionais na blogosfera de moda brasileira (2018), o termo *influencer* ou Influenciador digital é considerado uma designação mais ampla e generalizável àqueles sujeitos que:

[...] trabalham com e na internet, independentemente da plataforma em que atuam ou do conteúdo sobre o qual escrevem, filmam ou fotografam. [...] E há mais, **a dinâmica do influenciador é pautada na visibilidade midiática** enquanto a entrada da visibilidade no reino dos blogs só se deu mais adiante, como um resultado da produção de conteúdo e não como objetivo inicial e final (Karhawi, 2018, p. 250-251, grifo do autor).

No Brasil, segundo de Karhawi no artigo *Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão* (2017), o termo influenciador digital começou a ser utilizado com mais frequência a partir de 2015. A autora aponta que, devido à inserção de novas plataformas no mercado e à tendência multiplataforma dos internautas, o termo *blogger*/blogueira em associação aos blogs e os vloggers/vlogueiros aos produtores de vídeo, parecia limitar a atuação desses criadores que, agora, utilizavam mais de uma rede social para alcançar seus públicos.

Karhawi (2017) argumenta, ainda, que esses sujeitos já haviam sido identificados pela academia anos antes do discurso midiático abordar esse termo. De acordo com a autora, Carolina Terra (2010 *apud* Karhawi, 2017), em sua tese de doutorado, já havia denominado esse indivíduo como “usuário mídia”, descrevendo-o como um:

[...] *heavy user* tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats, entre outros (Terra, 2010 *apud* Karhawi, 2017, p. 54, grifo do autor).

Diante disso, Karhawi (2017) defende que, independentemente da terminologia, é possível inferir que o modelo de negócios baseado na criação e monetização de conteúdo em plataformas digitais, através de competências profissionais específicas, vêm sendo institucionalizado e delimitando desde os primeiros blogueiros profissionais. Segundo a autora, esse reconhecimento evita o foco nos modismos, pois:

[...] o termo influenciador não anula dinâmicas dos “extintos” vlogueiros ou blogueiros, não representa, necessariamente, uma novidade em termos de práticas de comunicação – mas uma ampliação das possibilidades de atuação (Karhawi, 2017, p. 55).

Ainda sobre o assunto, em uma entrevista concedida a Karhawi e publicada pela revista Intercom em 2021, Crystal Abidin discute a reivindicação do uso do termo “criador de conteúdo” ou “*creator*” pelos influenciadores digitais em detrimento de noções anteriores de celebridade, formação de opinião ou da intitulação como “blogueirinhas”:

Atualmente, os influenciadores de maior sucesso que iniciam suas próprias empresas ou fundam startups passam a ser CEOs e, em certa medida, diversificam o rótulo de influenciador digital ao pleitear títulos como os de criadores de conteúdo, criativos digitais ou mesmo o de especialistas em marketing digital. Rótulos mais amplos como esses permitem que os influenciadores digitais transitem mais facilmente no mercado e disputem espaços midiáticos, anunciantes, clientes com grandes corporações, já que elas passam a ser suas principais concorrentes. Assim, as mudanças nos títulos – de influenciador a criador digital, de youtuber a produtor de conteúdo, de instagrammer a agente digital – têm relação direta com certo nível de compreensão das lógicas de mercado e de negócios. Resultado de um processo de profissionalização e sagacidade comercial oriundos de anos de atuação nessa indústria (Karhawi, 2021, p. 300).

Dado o exposto, podemos concluir que os comportamentos de rede evoluíram em consonância com o incremento tecnológico de cada época. O que começou com inserções amadoras e domésticas transformou-se em engajamentos e procedimentos que beiram o nicho profissional, adquirindo *status* de negócio. Novos padrões para conceitos anteriormente utilizados pelo marketing e pela publicidade vem se transformando na cultura virtual, tal como o uso de memes, virais e trendings para alcançar mais visibilidade. Portanto, considerando que a cultura da internet está em constante mudança e suas terminologias refletem essa dinamicidade – como exposto por Karhawi (2021) –, para os fins desta pesquisa, adotaremos o termo “criador de conteúdo” em nossas análises para nos referir aos usuários que produzem, distribuem conteúdo e acumulam fama em múltiplas plataformas a partir disso.

Na próxima seção, investigaremos como os conceitos de design estratégico e de gestão de marca podem ser aplicados para fortalecer a imagem e presença dos criadores de conteúdo no mercado cada vez mais competitivo.

3. GESTÃO DE MARCA PARA CRIADORES DE CONTEÚDO

A emergência de influenciadores como marcas e veículos de mídia é uma tendência evidenciada por Karhawi em seu artigo *Influenciadores digitais: o Eu como mercadoria* (2016). De acordo com a autora, o influenciador digital contemporâneo ultrapassou as dimensões de alcance do ambiente virtual e, hoje, “[...] está nas capas de revistas, em propagandas de televisão, na lista de best sellers das livrarias, estrelando campanhas de grandes marcas” (Karhawi, 2016, p. 42).

Nesse sentido, Karhawi (2016) explica que, à medida que o criador produz conteúdo regularmente sobre uma determinada linha editorial e reúne atributos que lhe conferem credibilidade, reputação e prestígio, sua imagem é construída, gerenciada e mantida através da relação de proximidade desenvolvida com a sua audiência. Essa imagem, por sua vez, ganha valor de mercado e “[...] se torna a moeda de negociação entre influenciadores e empresas/marcas” (Karhawi, 2016, p. 51). O influenciador contemporâneo, portanto, “[...] comercializa não apenas banners em seu blog ou negocia posts e vídeos pagos em que fala de marcas parceiras, mas monetiza a sua própria imagem. Assim, aceita-se o Eu como uma commodity” (Karhawi, 2016, p. 42).

Karhawi (2016) destaca, ainda, que existem várias maneiras de discorrer sobre a ideia do "eu" como mercadoria. Dentre elas, a noção de commodity atrelada aos estudos de Walter Benjamin e Habermas, onde diferentes processos sociais são transformados em mercadoria. Sob esse olhar, a autora aponta que é possível estender essa lógica ao conhecimento do próprio eu, justamente onde se encaixam os criadores de conteúdo.

Com isso em mente, da mesma maneira que Aaker (1998) relatou que construir marcas em seu tempo já era mais difícil que décadas atrás, devido à proliferação do número de marcas e do aumento na competitividade pela atenção do consumidor, o mesmo vêm ocorrendo com o mercado de criadores de conteúdo. De acordo com o relatório de Macrotendências da *Creator Economy* da YOUPIX, com dados da *Factworks for Meta*, o Brasil conta com aproximadamente 20 milhões de criadores de conteúdo em 2023. Logo, se antes existiam barreiras de entrada bem estabelecidas e a competição era acirrada, o fácil acesso às ferramentas de

produção e distribuição de conteúdo contribuiu significativamente para um mercado ainda mais competitivo.

Segundo a pesquisa “*Creators & Negócios*”, realizada pela agência Brunch em parceria com a consultoria YOUPIX em 2023, as principais fonte de renda dos criadores de conteúdo são: trabalhos com marca (50,9%), consultorias e mentorias (10,7%), cursos e infoprodutos (7,6%), adsense (7,3%) e afiliados (7%). Quanto a forma de organização, 68,7% dos *creators* trabalham sozinhos, enquanto o restante tem equipes de 1 a 10 pessoas, alocadas nas áreas de produção, comercial e vídeo. Isso revela um modelo de negócio focado na parceria comercial com marcas, predominantemente individual e sugere a necessidade de maior estruturação organizacional, diversificação de fonte de receita e de diferenciação no mercado. Desse modo, o presente trabalho identifica a construção de marca, o *branding* e o design estratégico, como ferramentas capazes de fortalecer a imagem, presença e de dotar o criador de conteúdo de perenidade e vantagem competitiva dentro da *Creator Economy*.

Dito isso, é evidente que esses profissionais, enquanto organizações nativas do ambiente virtual, têm a marca como seu principal instrumento para comunicar a própria existência. Portanto, desenvolver uma marca forte pode permitir não só identificar e acentuar as bases de diferenciação entre os demais criadores, como também proporcionar valor a ele. Ao que tudo indica, assim como Aaker (1998) identificou que o valor de uma marca para produtos, serviços ou organizações pode ser construído através dos ativos e passivos do *brand equity*, o mesmo pode ocorrer com a marca do criador de conteúdo. A lealdade à marca, o conhecimento do nome, a qualidade percebida e as associações à marca podem ser adaptadas a esse novo contexto para consolidar a presença e imagem dos criadores de conteúdo, assim como contribuir para o desenvolvimento e manutenção do relacionamento com seus seguidores de maneira mais assertiva.

Conforme o que foi elucidado nesse trabalho, infere-se que o design estratégico enquadra-se como uma ferramenta valiosa para sustentar e perenizar a marca do criador de conteúdo, visto que é uma atividade projetual transdisciplinar (ICSID), capaz de considerar a dinamicidade do ambiente virtual para planejar e propor soluções estratégicas que se adaptem à essa realidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os aspectos discutidos, a partir da dinamicidade e das crescentes demandas sociais e mercadológicas do mundo contemporâneo, associadas à evolução da tecnologia de informação e de comunicação, observamos o surgimento de uma organização nativa do ambiente virtual: os criadores de conteúdo. Como exposto por Karhawi (2016), o influenciador digital ultrapassou as barreiras virtuais de maneira que a sua imagem tem, cada vez mais, ganhado valor de mercado e se transformado em uma moeda de negociação entre grandes marcas e as audiências que elas pretendem atingir.

Conquistar fama na internet, de acordo com Abidin (2018), não se restringe mais à construção estratégica baseada na cobertura intencional de uma pessoa, como ocorre na mídia tradicional. As novas ferramentas de comunicação possibilitaram a “[...] inclusão de amadores como produtores [...]” (Shirky, 2011, p. 50), impulsionando o crescimento da *Creator Economy*. Essa tendência fica evidente em países como o Brasil, onde já existem cerca de 20 milhões de criadores de conteúdo (YOUPIX, 2023).

Observemos que, diferentemente dos primórdios da Web 2.0, conforme apontado por Abidin (2018), a criação de conteúdo deixou de ser apenas um *hobby* ou uma ferramenta de *networking* para se tornar uma ocupação profissional. Nesse sentido, a autora explica que esses indivíduos são capazes de converter a sua popularidade online em uma marca pessoal e, posteriormente, em um empreendimento. Karhawi (2016) também corrobora com essa visão, evidenciando a emergência de influenciadores como marcas e veículos de mídia. Portanto, com a ausência de barreiras de entrada, gradativamente, o mercado de criadores de conteúdo vem se tornando mais competitivo e exigente.

Vale ressaltar que, partindo da premissa de que vivemos em uma “sociedade de organizações” (Etzioni, 1980 apud Kunsch, 2003), observamos, a partir de Chiavenato (2003), que o conceito de organização evoluiu no decorrer da história, adaptando-se às demandas da sociedade. Com isso em mente, embora os criadores de conteúdo possam carecer de um conhecimento organizacional formal devido a sua origem orgânica, é perceptível que há indícios de que eles se configuram como

um tipo de organização. Afinal, eles precisam atender a demandas internas e externas para alcançar seus objetivos, como visibilidade e relevância em seus nichos.

Sob essa perspectiva, ao considerar as organizações como fontes emissoras de informação para os mais diversos públicos, Kunsch (2003) trouxe a comunicação integrada como uma ação conjunta entre as modalidades de comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional para desenvolver táticas e estratégias mais assertivas dentro das organizações. No contexto da nossa pesquisa, demos enfoque à marca, um elemento central no processo de comunicação institucional, que o criador de conteúdo utiliza para comunicar-se com a própria audiência.

Quanto a isso, ao longo dessa pesquisa, vimos que a Primeira Revolução Industrial impulsionou a necessidade de identificação e diferenciação mediante o uso de marcas (Klein, 2004). Contudo, segundo Aaker (1998), somente no início do século XX que o papel da marca foi estendido para assumir um viés estratégico, objetivando tornar mínima a relevância do preço no processo de decisão de compra. Assim, ao relacionarmos o planejamento estratégico e a marca, identificamos a área da gestão de marca como aquela capaz de “[...] criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos [...]” (Kotler; Keller, 2018, p. 330), fortalecendo os aspectos de diferenciação da concorrência, fidelização, preço *premium* e possibilitando a geração de valor para organizações, produtos e serviços.

Em seguida, Aaker (1998) nos apresentou o conceito de *brand equity*, destacando que existem ativos e passivos que podem auxiliar os consumidores a “interpretar, processar e acumular grande quantidade de informações sobre produtos e marcas” (Aaker, 1998, p. 16-17), afetando a confiança na decisão de compra e satisfação de uso. Ao agrupar esses elementos, Aaker (1998) os reuniu em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos do proprietário da marca, sendo cada uma delas capaz de gerar valor para a marca.

Nesse sentido, considerando que a diferenciação tornou-se uma imposição da hipercompetitividade do mercado (Kotler, 2021) e a necessidade de uma proposta de valor se consolidou (Kotler; Keller, 2018), o design estratégico se revela como um campo capaz de integrar as atividades de diagnóstico e planejamento, sob uma perspectiva multidisciplinar, para desenvolver estratégias organizacionais e construir valor nas organizações, bem como nos seus produtos e serviços.

Portanto, podemos inferir que o design estratégico, enquanto atividade projetual transdisciplinar (ICSID), aliado à construção e gestão de marca, atua como ferramenta capaz de perenizar e otimizar a carreira do criador de conteúdo. Em um mercado competitivo como a *Creator Economy*, adotar um planejamento estratégico que explore de maneira assertiva os ativos e passivos do *brand equity*, identificando competências, oportunidades e ameaças, não apenas fortalece a marca do criador de conteúdo, como também é vital para sua própria sobrevivência e longevidade nesse ambiente em constante mudança.

REFERÊNCIAS

ABIDIN, Crystal. **Internet celebrity: Understanding fame online**. United Kingdom: Emerald Publishing, 2018.

ABIDIN, Crystal; KARHAWI, Issaaf S. **Influenciadores digitais, celebridades da internet e "blogueirinhas"**: uma entrevista com Crystal Abidin. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v. 44, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://revistas.intercom.org.br/index.php/revistaintercom/article/view/3883>>. Acesso em: 15 jul. 2024.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Trad. Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos, 1978.

AEG COMPANY. **Peter Behrens**. Disponível em: <<https://aeg-ie.com/en/company/translate-to-english-geschichte/translate-to-english-1907-1914-peter-behrens-gibt-aeg-eine-handschrift/>>. Acesso em: 21 de jun. 2024.

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca**. Tradução de André Andrade. São Paulo: Elsevier, 1998 – 11ª reimpressão.

CARVALHO, Marly M. de; LAURINDO, Fernando José B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONFORTO, Edivandro C.; AMARAL, Daniel C.; e SILVA, Sérgio L. da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. 2011, **Anais..** Porto Alegre, RS: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2011. Acesso em: 16 ago. 2024.

DENIS, Rafael C. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Tecnologia, Gerência e Sociedade: As Transformações da Empresa na Sociedade Tecnológica**. Editora Vozes. Petrópolis – RJ, 1973.

EMBALAGEM MARCA. **Após 131 anos, PepsiCo aposenta a marca Aunt Jemima**. Disponível em: <<https://embalagemmarca.com.br/2020/06/apos-131-anos-pepsico-aposenta-marca-aunt-jemima/>>. Acesso em: 24 de abr. 2024.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1972.

FARQUHAR, Peter H. **Managing brand equity**. Marketing Research. 1989.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Joana. **O design como veículo de comunicação para o desenvolvimento de uma marca de cerveja artesanal: um estudo de caso.** Orientadora: Doutora Liliana Soares. 2016. 119 p. Dissertação (Mestrado em Design Integrado) - Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/1748>>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FREIRE, Karine. **Design Estratégico: Origens e Desdobramentos.** 11° P&D Design – Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Nov-2014, nº 4, v. 1. Gramado/RS: Blucher Design Proceedings, 2014.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Atlas: São Paulo, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antonio Carlos Gil. – 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008.

HOLLIS, Richard. **Design gráfico: uma história concisa.** Tradução de Carlos Daudt – São Paulo : Martins Fontes, 2000. – (Coleção a).

KARHAWI, I. **Influenciadores digitais: o Eu como mercadoria.** In. SAAD-CORRÊA, E. N.. SILVEIRA, S. C. Tendências em Comunicação Digital. São Paulo: ECA-USP, 2016.

KARHAWI, Issaaf S. **Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão.** Comunicare, São Paulo, v.17, edição comemorativa, p.46-61, 2017.

KARHAWI, Issaaf S. **De blogueira à influenciadora: motivações, ethos e etapas profissionais na blogosfera de moda brasileira.** 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27152/tde-17092018-163855/>>. Acesso em: 27 jun. 2024.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido.** Tradução de Ryta Vinagre. – 4ª ed. – Rio de Janeiro: Record, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** Philip Kotler, Kevin Lane Keller; Tradução de Sonia Midori Yamamoto ; revisão técnica Iná Futino Barreto, Edson Crescitelli ; coordenação de casos Iná Futino Barreto. -- 15. ed. -- São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** Philip Kotler ; Tradução de Carlos Szlak ; revisão técnica: Cristina Vaz de Carvalho. -- 22. ed. -- Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** - edição revista - São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v.17)

NOBREGA, Roberto B.; KUBO, Edson K. de M. **Resquícios do volvismo nas organizações contemporâneas**. International Journal of Development Research, 10, (07), 38097-38104.

PEREIRA, Danilo N. D.; BORGES, Júlia de A. V. G. **Mapeando o ecossistema da creator economy no Brasil**. In: INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Anais... 27º Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, 2024, Barbacena, MG, Brasil. Disponível em: <<https://sistemas.intercom.org.br/pdf/submissao/regional/13/2048/041820242354016621dcc9f065b.pdf>>. Acesso em: 8 de ago. 2024.

SHIRKY, Clay. **A Cultura da Participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. – 8. ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Trad. de Maria Jorge Vilar de Figueiredo. 8ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Industrial Design Definition History**. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>>. Acesso em: 17 de jun. de 2024.

YOUPIX. **Report “Vem aí na creator economy” 2023**: Uma visão da youpix sobre o futuro do mercado. S.d. Youpix. Disponível em: <<https://tag.youpix.com.br/vem-ai-na-creator-economy-2023>>.

YOUPIX; BRUNCH. **Report “Creators e Negócios” 2023**. Disponível em: <<https://tag.youpix.com.br/creators-amp-negocios-2023-download>>. Acesso em: 24 de jul. 2024.