

LILIANE MOREIRA RAMOS

**INOVAÇÃO DE MARCA:
O SOU, O QUE FAÇO, O QUE DIGO E O QUE POSSO SER**

**Universidade Fernando Pessoa
Porto
2014**

**INOVAÇÃO DE MARCA:
O SOU, O QUE FAÇO, O QUE DIGO E O QUE POSSO SER**

LILIANE MOREIRA RAMOS

ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR FRANCISCO MESQUITA

**Universidade Fernando Pessoa
Porto
2014**

LILIANE MOREIRA RAMOS

**INOVAÇÃO DE MARCA:
O QUE SOU, O QUE FAÇO, O QUE DIGO E O QUE POSSO SER**

Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre em Criatividade e Inovação.

Linha de pesquisa:

CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

RESUMO

Em um ambiente mercadológico ultra-competitivo, inserido em uma sociedade marcada pela volatilidade dos valores, pelo empoderamento individual e pela busca por novos significados, a inovação nas organizações continua a se fazer necessária. Porém os desafios para gerar relevância se ampliam: é preciso gerar valor compartilhado e manifestar concretamente os significados compartilhados por uma marca com os diferentes públicos com os quais se relaciona. A inovação é resultado da ação criadora e recebe a influência dos estímulos e dos bloqueadores criativos nas organizações.

Com a evolução do conceito de marca, de uma ótica subordinada ao produto no mix de marketing para uma ótica de cultura de marca, que define e rege o campo do valor e significado compartilhados, a inovação de marca passa a ser um desafio central para as empresas. Assim como evoluiu o conceito de marca nas organizações, também se desenvolveram as ferramentas de gestão de identidade de marca: elas ampliaram seu alcance de um contexto em que dirigiam “o que uma marca faz” e “o que uma marca diz” para um contexto em que definem e orientam também “como uma marca atua” e “o que uma marca é”.

Sendo também resultado de um processo de criação nas organizações, a inovação de marca recebe a influência de estímulos e bloqueadores criativos, específicos para a realidade deste processo. No âmbito desta investigação, a relação das ferramentas de gestão de identidade de marca com os estímulos e bloqueios criativos do processo de inovação de marca foram analisadas a partir de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com executivos de agências de inovação de marca atuantes na cidade de São Paulo.

Os resultados indicam que as ferramentas de gestão de identidade de marca podem atuar como potencializadoras de uma inovação mais radical e relevante em conjunto com outros estímulos e desbloqueadores criativos. Influenciam, assim, uma inovação orientada pelo núcleo mais essencial de uma organização, capaz de renovar seu valor de forma autêntica e única.

Palavras-chave: inovação, organizações, marca, ferramentas de gestão de marca, identidade de marca, bloqueadores criativos, estímulos criativos.

SUMMARY

In an ultra-competitive market environment, embedded in a society marked by the volatility of values, by individual empowerment and by the search for new meanings, innovation in organizations continues to be a necessity. But the challenges to generate relevance are amplified: it is necessary to create shared value and concretely manifest the meaning that a brand have in common with the different individuals with whom it interacts. Innovation is the result of creative activity and, in the context of business, receives the influence of creativity stimuli and blockers.

With the evolution of the brand concept – from a perspective directly derived of product management, in the logic of marketing mix, for a brand culture that defines and governs the field of shared meaning and value - brand innovation becomes a central challenge for companies. As the brand concept evolves in organizations, also are developed the tools to manage the brand identity. These tools have broadened their scope, from a context in which they used to drive "what the brand does" and "what the brand says" to a context in which they define and also guide "how the brand acts" and "what the brand is".

Also being the result of a creative process in organizations, brand innovation receives influence of specific creativity stimuli and blockers. In the context of this research, the relationship of brand identity management tools with creative stimuli and blockers in the brand innovation process were analyzed from deep semi-structured interviews with executives that actuate in agencies dedicated to brand innovation in the city of Sao Paulo.

The results indicate that the brand identity management tools can help to potentiate a more radical and relevant innovation together with other creativity stimuli and unblockers. In this way, they are able to influence an innovation oriented by the essential core of the organization, capable of renewing its value in an authentic and unique way.

Keywords : innovation , organization , brand , brand management tools , brand identity , creative blockers , creative stimuli .

Dedico este trabalho ao meu amigo e companheiro Sandro Scardini, expressão diária da criatividade em minha vida, que com generosidade, paciência e amor apoia e compartilha meus sonhos, acolhe minhas inquietações e incentivou incansavelmente meus esforços para a conclusão deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao orientador deste trabalho, Prof. Dr. Francisco Mesquita, por sua disponibilidade e prontidão em indicar caminhos, sanar dúvidas, incentivar e apoiar o desenvolvimento desta pesquisa, principalmente nos momentos de questionamentos e hesitação.

À Prof. Dra. Stela Maris Sanmartin, pelo empenho em manter viva a atuação acadêmica voltada ao campo da criatividade e inovação no Brasil e por dedicar-se incansavelmente para a realização do curso conducente a este mestrado na Fundação Armando Alvares Penteado. Agradeço também pelo apoio incondicional e incentivo à conclusão deste trabalho.

Às agências de inovação de marca entrevistadas nesta pesquisa, que com abertura e generosidade compartilharam comigo suas experiências e sua visão sobre as limitações, os desafios e potencial da inovação de marca.

Aos profissionais da empresa Natura Cosméticos, que contribuíram para minha formação profissional na disciplina do *branding*, provocando e expandindo minha visão sobre o propósito e o potencial de transformação das marcas.

Aos professores participantes da banca examinadora, pela contribuição ao meu aprendizado, e à Universidade Fernando Pessoa, pelo privilégio de compor seu corpo docente.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	7
1.1 Por que inovar?.....	7
1.1.1 Desafios para a inovação nas organizações	8
1.2 Tipos de inovação.....	10
1.3 Inovação: resultado da ação criadora	12
1.4 Construindo o caminho para ação criadora	14
1.4.1 As pedras no meio do caminho: bloqueios criativos	14
1.4.2 Fazendo nascer das pedras um jardim: métodos e ativadores criativos	17
1.4.2.1 Fatores individuais.....	17
1.4.2.2 Fatores da organização	21
1.4.2.3 As ferramentas de trabalho da ação criadora.....	24
1.5 Inovação e ação criadora nas organizações	25
II MARCA: A ESSÊNCIA QUE PERMITE INOVAR COM PROPÓSITO.....	27
2.1 O que é marca: uma perspectiva histórica	27
2.1.1 Marca é o que eu faço: ensinando a consumir	27
2.1.2 Seduzindo o consumidor: o que eu faço e o que eu digo	28
2.1.3 Amadurecendo a relação: o que faço, o que digo e o que sou	30
2.2 Ferramentas de gestão da identidade da marca	34
2.2.1 Identidade de marca.....	34
2.2.2 A marca no marketing mix	35
2.2.3 O mix de marca.....	37
2.2.4 Conceito e ferramenta de marcas: uma visão evolutiva	42
2.3 Marca e inovação: o que sou e o que posso ser	43
2.3.1 Crise de identidade: por que mudar?	43
2.3.2 Pedras no caminho: os bloqueios da inovação de marca	47
2.3.3 Das pedras, flores: abrindo caminho para a criação	50
III INOVAÇÃO DE MARCA: OS ESTÍMULOS, OS BLOQUEIOS E AS FERRAMENTAS.....	54
3.1 Gestão da identidade de marca	56

3.1.1 Definição de marca	56
3.1.2 Ferramentas de gestão de identidade de marca	59
3.2 Estímulos para a inovação de marca.....	65
3.2.1 Oportunidades de inovação de marca: como encontrar terreno fértil	66
3.2.2 A luz: o papel das ferramentas de gestão da identidade para inovação de marca	72
3.3 As pedras: bloqueadores do processo de inovação de marca	77
3.3.1 Relevância dos bloqueadores de inovação de marca apresentados	77
3.3.2 Outros bloqueadores criativos relevantes para a inovação de marca	84
3.3.3 Ferramentas de gestão de identidade de marca e os bloqueios criativos	89
3.4 Ferramentas de gestão de identidade e o processo de inovação de marca	93
CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
ANEXO I - roteiro para entrevistas em profundidade semi-estruturadas	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Impacto do ambiente organizacional na criatividade. Traduzido para português a partir de Amabile (1996,p.9).....	22
Figura 2: Fatores que influenciam a escolha entre marcas com mesmo preço e qualidade. Traduzido para o português a partir de Eldeman, 2010, p.15.....	31
Figura 3: Mudança de paradigma de marca, visão da agencia de inovação Mandalah	58
Figura 4: sistema de gestão de identidade de marca, visão da agência de inovação Tátil Design.....	60
Figura 5: Círculo de Ouro, ferramenta de gestão de identidade de marca adaptada pela agência Mandalah	62
Figura 6: oportunidade de inovação de marca, segundo a agência Mandalah.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: comparação de ferramentas de gestão de identidade de marca	42
Tabela 2: Classificação das ferramentas de gestão de identidade de marca	65
Tabela 3: Estímulos para criação no processo de inovação de marca	72
Tabela 4: Ferramentas de gestão de identidade que impactam o processo de inovação de marca	76
Tabela 5: Relevância dos bloqueadores criativos apresentados – processo de inovação de marca	84
Tabela 6: Dimensões dos bloqueadores criativos para inovação de marca	89

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, com amadurecimento dos mercados de consumo e dos diferentes públicos que se relacionam com uma organização, o desafio das marcas de gerar valor e diferenciarem-se foi tomando contornos mais complexos, amplos e desafiadores. Os diferenciais competitivos, na década de 1950, estavam relacionados a um contexto de valor orientado apenas para o consumidor, baseado em aspectos básicos e funcionais do produto. A partir do amadurecimento das relações de consumo e do aumento das ofertas de produtos e serviços, eles evoluem para a geração de vínculos emocionais, aproximadamente a partir da década 1970, e posteriormente para a necessidade de gerar valor para a sociedade, com um olhar mais amplo para os diferentes públicos envolvidos com a organização, movimento mais notório a partir da década de 1990.

Hoje, já na segunda década do século XXI, a discussão sobre a geração de valor diferenciado aprofunda-se. Esse novo olhar desafia as organizações a gerarem valor econômico e valor social ao mesmo tempo, aliando seu crescimento e pujança à promoção do progresso social.

No mesmo período, a sociedade global viveu uma transição de valores. Até aproximadamente os anos 70, no contexto da modernidade, a sociedade era referenciada por instituições políticas, privadas e da família, e almejava ser como o pai, o diretor, representar o país, em um propósito de vida “verticalizado”, expressão utilizada por Lipovetsky (2004). Após este período, passa a viver os valores da pós-modernidade, marcados pelo individualismo, pela pulverização dos ideais e “horizontalização” das relações e dos propósitos, em que o homem sofre diante da liberdade de escolha posta diante dele junto com múltiplos caminhos possíveis e com a grande velocidade de mudança de valores cada vez mais voláteis.

Vive-se agora, segundo diferentes teóricos, a segunda fase da pós-modernidade, ou a hiper-modernidade, em que se dá a busca de uma nova síntese: novos significados, novas conexões a partir de propósitos individuais e coletivos, o auto-conhecimento e a auto-realização como alicerces para a estabilidade necessária em uma sociedade liberal, fluida e flexível.

Para sobreviver e perenizar-se neste contexto de mercado complexo e competitivo, desafiado pela geração de valor compartilhado, faz-se necessário, veementemente, inovar. Ao mesmo tempo, para dialogar com a evolução da sociedade hiper-moderna, marcada pela busca coletiva de conexões orientadas por novos ideais e pela busca individual por significados mais profundos, que tragam sentido à volatilidade exterior, é necessário não somente inovar, mas fazê-lo garantindo a coerência e a evolução consistente dos significados compartilhados.

Notadamente a partir da segunda metade do século XX, a gestão de marcas foi crescendo em relevância como diferencial competitivo para as organizações por ser a disciplina que trata da ampliação e do fortalecimento do vínculo com os públicos com os quais se relaciona, por meio justamente da gestão dos elementos geradores de significado, propósitos e valores compartilhados.

Dos primeiros conceitos associados mais especificamente ao nome e ao símbolo representantes de uma marca, como explanado por Aaker (1998) e Kotler (2000), as definições de marca ampliaram e aprofundaram seu alcance. Definições mais recentes destacam a natureza relacional multifacetada da marca (Tybout e Calkins, 2006) e sua expressão transversal nos diferentes aspectos de uma organização, na forma de uma cultura de marca (Guimarães, 2010, Semprini, 2010, ID Branding). Tradicionalmente contamos com ferramentas que explicitam o significado da marca e possibilitam sua gestão, como as crenças, o propósito, passando pelos atributos desejados, a proposta de valor, o posicionamento, a linguagem da marca, a experiência de marca.

Apesar da evidente relevância da gestão de marca e da inovação para geração e ampliação de valor diferenciado nos mercados atuais, na atuação diária com processos de construção de valor de marca e no desenvolvimento de pesquisa acadêmica sobre a gestão de identidade de marca, ainda observamos de forma pouco sistematizada, portanto, pouco potencializada, a associação dessas duas frentes: as ferramentas de gestão de identidade de marca e os processos de inovação. Por acreditar no potencial desta associação, propomos desenvolver a pesquisa em torno de três questões de partida: qual é a função exercida pelas ferramentas de gestão de identidade de marca nos processos de inovação? quais são os principais bloqueadores criativos no processo de inovação de marca? como as ferramentas de gestão de identidade de marca podem atuar como desbloqueador criativo?

No desenvolvimento deste trabalho, buscaremos desenvolver a hipótese de que, se os processos de inovação desenvolvidos no ambiente corporativo tem como objetivo ampliar o valor percebido e os diferenciais competitivos de uma organização e fazer frente às oportunidades e ameaças do mercado, as ferramentas de gestão de marca podem atuar neste processo como potencializadoras de uma inovação mais radical e relevante. Elas podem servir de orientadores para o processo criativo, influenciando, conseqüentemente, os resultados gerados, frente ao desafio de evoluir e inovar a partir do aprofundamento e da renovação da expressão de sua própria identidade.

O objetivo desta pesquisa é demonstrar como as ferramentas de gestão de identidade de marca no processo de inovação de marca podem potencializar a geração de propostas de valor mais relevantes e radicais, que fortaleçam o vínculo com os diferentes públicos-alvo a partir do reforço e da ampliação dos significados compartilhados, e contribuam, assim, para a ampliação do diferencial competitivo das organizações. Especificamente, buscaremos:

- a) identificar os principais estímulos que podem ser associados ao processo de inovação de marca para a promoção de uma inovação mais radical.
- b) identificar o papel exercido pelas ferramentas de gestão da identidade de marca nos processos de inovação;
- c) identificar os principais bloqueadores criativos para a que a inovação de marca aconteça;
- d) identificar qual é o papel das ferramentas de gestão da identidade de marca no desbloqueio criativo do processo de inovação de marca;

A pesquisa será desenvolvida utilizando metodologias qualitativas de coleta e análise de dados, divididas em duas etapas: pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade semi-estruturadas.

No Capítulo I, será utilizada a pesquisa bibliográfica para explicitar e discutir as perspectivas conceituais sobre o universo da inovação nas organizações, a criatividade como componente fundamental do processo de inovação, os estímulos e os bloqueadores dos processos criativos nas organizações.

No Capítulo II, a revisão bibliográfica do trabalho de autores específicos do campo da gestão de marca e *branding* irá discorrer sobre a evolução do conceito de marca e das ferramentas de gestão de identidade de marca, a relevância da inovação de marca como diferencial competitivo para as organizações e irá abordar especificamente os bloqueadores criativos que influenciam o processo de inovação de marca.

A segunda etapa da investigação tem como foco compreender na prática o processo de inovação de marca, a influência dos estímulos e bloqueadores criativos neste processo e sua correlação com as ferramentas de gestão de identidade de marca. O Capítulo III apresentará estes tópicos a partir da realização de entrevistas com executivos atuantes diretamente no processo de inovação de marca. A intenção original de pesquisa visava abordar diretamente os executivos atuantes na gestão das marcas mais fortes do Brasil. No entanto, a abordagem a esses executivos demonstrou que a natureza das informações desejadas era de cunho altamente estratégico e confidencial, prejudicando a quantidade e a qualidade das informações disponibilizadas.

Sendo assim, para não comprometer a amplitude e a consistência das informações coletadas, optamos então pela realização de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com executivos atuantes em agências de inovação de marca na cidade de São Paulo. Essas agências estão diretamente inseridas no processo de inovação de marcas ao mesmo tempo e podem abordar o processo de inovação de marca a partir de uma perspectiva independente do contexto de uma ou outra marca em particular.

O critério de seleção das agências que compõe esta amostra deveu-se à presença das condições necessárias para a investigação, caracterização, a compreensão e a interpretação dos fenômenos previstos nos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam:

- a) Ter escopo de trabalho diretamente inserido nos processos de inovação de marca (sejam elas em forma de *insights* criativos, conceitos para novos produtos, prototipagem de ideias, design de experiência de marca, entre outros);
- b) Atuar no mercado brasileiro com desejável experiência internacional, de forma a compor uma ampla experiência no campo de inovação de marca;

c) Ter clientes entre as marcas mais fortes e valiosas do Brasil e/ou do mundo, indicando a relevância da atuação das marcas que são objeto de seu trabalho.

Devido à restrição de tempo para realização das entrevistas, uma vez que houve a necessidade de readequação da amostra, foram selecionadas, a partir desses critérios, cinco agências de inovação: Interbrand, agência internacional presente em mais de 20 países; que tem entre os principais clientes marcas que figuram repetidamente entre as cinco mais fortes e valiosas do país, como o banco Itaú, Skol, Bhrama e Antártica; Alexandria, presente em três países, com forte atuação no Brasil e clientes como Axe, Pernod Ricard, Jonhsons&Jonhsons e Wall Mart; Tátil Design, com atuação predominantemente nacional, ganhou notoriedade internacional ao criar a logomarca e a identidade Rio2016, das olimpíadas e parolimpíadas que serão realizadas no Brasil e que tem como clientes marcas de relevância local e global, como Coca-cola, Phillips, P&G e Natura; Inobi, agência de inovação baseada em São Paulo, que tem entre seus principais clientes estão a Natura e a organização internacional de empreendedorismo social Ashoka; e por fim, Mandalah, agência nascida em São Paulo, com operações nos Estados Unidos, que tem entre os principais clientes a Nike e a GM do Brasil.

As entrevistas permitiram o entendimento dos principais estímulos e bloqueadores do processo de inovação de marca, das ferramentas de gestão de identidade de marca utilizadas, e a análise da relação entre as ferramentas de gestão de identidade de marca e o processo de inovação de marca, particularmente com relação aos estímulos e aos bloqueadores criativos.

Ao final deste trabalho, nas considerações finais são apresentados os resultados das duas etapas de investigação. Estes resultados indicam a relevância das ferramentas de gestão identidade de marca no processo de inovação de marca, atuando com uma condição primordial para que o processo de criação aconteça, uma vez que elas ajudam a situar a criação e balizam o caminho do processo de inovação. Elas funcionam como um fio condutor que alinhava os resultados ao longo do processo criativo, seja indicando um campo conceitual para aprofundamento dos estímulos relacionados ao contexto mercadológico e social, seja fornecendo os instrumentos como os valores e as competências que irão ajudar a dar forma e a viabilizar as soluções criadas.

Organizadas em um sistema de gestão dinâmico e integrado à gestão estratégica das organizações, as ferramentas de gestão de identidade de marca podem atuar como um importante desbloqueador de aspectos importantes do processo criativo nas organizações. Elas influenciam este processo principalmente fornecendo repertório técnico especializado, permitindo o aprofundamento do auto-conhecimento das competências e do núcleo essencial das organizações, contribuindo para que os atores do processo de inovação ampliem a auto-confiança para criar a partir daquilo que a marca é.

Assim, a inovação de marca torna-se aquela orientada pelo núcleo mais essencial de uma organização, capaz de renovar o valor com relevância de forma autêntica e única.

I. INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1 Por que inovar?

Em tempos de economia globalizada, amplo acesso a tecnologias e rápido desenvolvimento de novas soluções para atender às cada vez mais exigentes e sofisticadas demandas do consumidor, caracterizando um mercado muito mais competitivo, tornou-se lugar comum falar em inovação como condição de sobrevivência nas organizações. Contudo, antes de ser uma prerrogativa do contexto econômico atual, a inovação configura-se como um dos motores propulsores do próprio sistema capitalista.

Pearson (2011, p.69) indica que o capitalismo evolui devido a fatores externos, como guerras e revoluções, ao crescimento gradual, baseado no aumento de capital e da população, e a um fator intrínseco ao sistema, a inovação, em um processo de transformação que se dá de dentro para fora, a partir do conceito de destruição criativa. Este termo, cunhado pelo professor da Universidade de Harvard Joseph Schumpeter, define, segundo Pearson (ibidem), que “é próprio do sistema capitalista destruir incessantemente velhos modelos e substituí-los por novos.” O movimento ininterrupto de destruição-reconstrução leva setores mais inovadores à liderança da economia e posteriormente à sua superação, com a ascensão de novos setores. Essa sucessão de setores líderes na economia define os ciclos econômicos e dita a dinâmica de evolução dos mercados no modelo capitalista.

É inegável, porém, que essa característica da dinâmica natural dos mercados capitalistas assume contornos acentuados nos dias atuais. Pearson (2011, p.68) chama a atenção para o ritmo frenético da espiral de avanço tecnológico, que faz as margens lucro das empresas despencarem, e para a entrada incessante de novos concorrentes, que faz com que as empresas buscassem novas maneiras de se diferenciar na “multidão de marcas”, trazendo a inovação definitivamente para o centro do processo de geração de valor das organizações.

Alencar (1995, p.7) também destaca que esta é uma época caracterizada por aceleradas transformações tecnológicas, integração regional e mundial da produção e

comercialização, universalização das comunicações, rápidas mudanças políticas e culturais. A magnitude e a velocidade dessas mudanças, segundo ela, exigem novas formas de gerenciamento, que incluem decisões rápidas sobre fatos novos para os quais não se pode contar com regras estabelecidas e põe em cheque as soluções existentes, que se tornam obsoletas. Este quadro exige uma crescente capacidade de inovação.

1.1.1 Desafios para a inovação nas organizações

A inovação nas organizações é definida por Amabile (1996, p.1) como a implementação bem sucedida de ideias. Nesta perspectiva, segundo ela, a criatividade de indivíduos e grupos é o ponto de partida para a inovação. Amabile lembra, no entanto, que a fonte de novas ideias pode estar na criatividade dentro ou fora das organizações (como nos casos de transferência de tecnologia, por exemplo). Drucker (1989, p.256, *cit in* Pearson, p.100), criador do conceito de “organização inovadora”, já detalha a relevância da inovação e a estende para além da evolução tecnológica, incluindo também a importância da inovação social:

a organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, numa empresa ou tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente. Considera a inovação social tão importante quanto à inovação tecnológica.

Nos últimos anos, contudo, o amadurecimento dos mercados e a evolução da sociedade vêm acompanhados também da evolução da perspectiva e dos paradigmas da implementação da inovação nas organizações. Diferentes pesquisadores tem apontado o que consideramos novos caminhos para uma inovação mais transformadora e relevante.

Os pesquisadores de Harvard Porter e Kramer (2011) atualizam o desafio da inovação, ampliando e aprofundando esta visão. Segundo os autores, o modelo capitalista vigente vem sendo apontado como a principal causa dos problemas sociais, ambientais e econômicos enfrentados pela sociedade e precisa ser urgentemente reinventado. Eles defendem o conceito de geração de valor compartilhado (do original *shared value*), aquele voltado simultaneamente para a ampliação da competitividade de uma empresa e para o avanço das condições econômicas e sociais das comunidades onde atua, expandindo as conexões entre o progresso econômico e social. Para os pesquisadores, a

criação de valor compartilhado irá direcionar a nova onda de inovação e de crescimento de produtividade na economia global.

Sawhney (2011) aponta a miopia da visão de inovação vigente hoje no mercado, visão esta que, segundo ele, considera a inovação como sinônimo de desenvolvimento de novos produtos e de processos de pesquisa e desenvolvimento tradicionais. Essa miopia, segundo o autor, pode levar a um resultado oposto ao esperado: a erosão da competitividade, resultando em empresas de uma mesma indústria que se parecem cada vez mais umas com as outras ao longo do tempo. Essa similaridade é resultado da perseguição das mesmas referências de mercado (*benchmarks*), de pesquisas com os mesmos consumidores e da geração de inovação nas mesmas dimensões.

Para auxiliar a sanar essa deficiência de visão, Sawhney define a inovação como a criação de novo valor substancial para o consumidor e para a empresa (não de novas coisas ou produtos), mudando constantemente uma ou mais dimensões do sistema de negócios. A implicação desta visão, para o autor, é levar as empresas a pensar de forma orientada para o valor percebido pelo consumidor, para as diferentes perspectivas que podem gerar e expressar a inovação (não apenas o produto) e para a natureza sistêmica da inovação, relacionada a todos os aspectos do negócio.

Hart e Simanis (2011) também identificam a insuficiência do modelo de inovação vigente em grande parte das organizações, chamado por eles de Paradigma da Inovação Estrutural (do original em inglês *Structural Innovation Paradigm*). Este modelo, segundo os autores, é guiado pelo desejo de realizar as entregas de forma melhor, mais rápida e mais barata. A deficiência deste paradigma reside, para eles, na natureza transacional do produto da inovação, que busca por competitividade em termos de custo (mais barato) ou diferenciação (qualidade percebida). Públicos de relacionamento, neste sentido, são envolvidos no processo de inovação com o objetivo de acessar conhecimento que propicie a construção das soluções desejadas. Essa mentalidade, para os autores, desconecta a inovação do mercado das necessidades da sociedade, uma vez que encara o indivíduo em seu papel de consumidor. Cria assim, insustentabilidade em todos os sentidos, ao desejar o maior consumo de produtos e serviços como indicador de sucesso, ao considerar o meio ambiente apenas como fonte de recursos para suprir matéria-prima e ao ver a sociedade como mercado em potencial.

Em contraponto ao Paradigma de Inovação Estrutural, Hart e Simanis (2011) propõe o desafio de desenvolver um modelo de negócios totalmente inserido na sociedade, capaz de fundir a identidade uma empresa com a identidade de uma comunidade, a partir da construção de oportunidades de negócios que proporcionam a melhoria da qualidade de vida das pessoas. Este modelo demanda uma mudança de olhar para a geração de valor e a prática da inovação. Não se trata mais de realizar pesquisas profundas com consumidores, ou customização massiva de produtos dedicados a atender preferências individuais. Trata-se de criar conjuntamente do zero, tendo as empresas um envolvimento com as comunidades baseado no diálogo e ação conjunta, de forma a gerar renovação das propostas de valor e inovações de longo-prazo.

Otto Sharmer (2010), em consonância com a necessidade da inovação em direção a novos modelos de desenvolvimento, contextualiza que a crise do nosso tempo não é a falência financeira ou econômica, mas sim uma falência intelectual: a falência do pensamento econômico tradicional que imperou nas três últimas décadas, o pensamento do mercado neoliberal. Este pensamento, segundo o autor, deu demasiada relevância à dimensão financeira da sociedade e gerou uma fragmentação do pensamento e do olhar para as demais dimensões, e, portanto, de suas crises, como a crise da saúde, da segurança, da água, da educação, do clima.

O caminho da solução, segundo Sharmer, está no avanço na direção do paradigma chamado por ele de Capitalismo 3.0, baseado em um ecossistema inclusivo que eleva a capacidade de colaboração e inovação entre diferentes setores e sistemas. Ele define o desafio para inovação neste estágio como a criação de novos mecanismos de resposta que lida com o contexto de forma a fortalecer o empreendedorismo individual e coletivo, a autoconfiança, a criatividade em ações inter-setoriais, em uma visão econômica baseada na atenção e na consciência da interdependência.

Neste contexto de desafio para a inovação nas organizações, é possível classificar a inovação de diferentes formas, segundo aspectos distintos.

1.2 Tipos de inovação

São diversas as formas como se pode identificar, analisar e classificar a inovação nas organizações, de acordo com sua natureza, com o grau de impacto provocado e com o nível de controle da organização. O manual de Oslo (1997, *cit in* Pearson, 2011, p.78),

publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Gabinete de Estatística da União Europeia como objetivo de estabelecer diretrizes internacionais para coleta e interpretação de dados sobre inovação, define, quanto à natureza, dois tipos de inovação: as inovações tecnológicas, relacionadas a produto e a processo, e as inovações não-tecnológicas, definidas como inovações de marketing e inovações organizacionais.

De acordo com o citado manual, inovação de produto define-se pela “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito a suas características ou usos” (1997, *cit in* Pearson, 2011, p.78). A inovação de processo, por sua vez, caracteriza-se pela “introdução de um novo método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado” (Pearson, 2011, p.78). Já entre as inovações não tecnológicas, a inovação de marketing é caracterizada no manual de Oslo como a “implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento, na promoção ou fixação de preço” (*ibidem*). Buscam atender melhor as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa ou mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. Por fim, a inovação organizacional é a “implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização de seu local de trabalho ou em suas relações externas” (*ibidem*).

No que diz respeito ao grau de impacto provocado, Pearson (2011, p.79) indica que a inovação pode ser classificada como incremental ou radical. A inovação incremental, segundo o autor, é aquela que produz aperfeiçoamentos graduais, melhoria contínua. Já a inovação radical introduz produtos, serviços, processos ou práticas de gestão inteiramente novos, podendo gerar como resultado impactos significativos como a criação de novos setores da economia ou mercados.

Por fim, quanto ao grau de controle que a empresa exerce sobre a inovação, Sanmartin (2012, p.30) apresenta as possibilidades de desenvolvimento de inovações fechadas, mais tradicionais nas grandes organizações, sendo elas aquelas em que se exerce o controle absoluto, da concepção até a comercialização do produto, e o pioneirismo, sendo a primeira a colocar o produto no mercado; e as inovações abertas, sendo essas últimas a tendência mais atual, que aproveita o conhecimento gerado fora da empresa e

soma-o ao conhecimento gerado internamente, expandindo-se para o mercado por meio da venda ou licenciamento da propriedade intelectual.

1.3 Inovação: resultado da ação criadora

Como a inovação, pilar fundamental da geração de valor nas organizações, em qualquer de suas naturezas de manifestação, é gerada? Sanmartin (2012, p.25) aponta a inovação nas organizações como resultado de ação criadora, ou seja, “a implementação com sucesso de uma ideia criativa, fazendo alcançar o resultado desejado – aumentar o lucro ou melhorar o serviço”. A criatividade, de acordo com a autora (idem, p.38), “explica justamente a capacidade e atitude de gerar ideias novas, para ir além do conhecido, ultrapassar as expectativas e surpreender com o resultado novo que será importante para o contexto”.

Diferentes definições de criatividade dialogam diretamente com o conceito da inovação nas organizações, no sentido apontado por Sanmartin, e são apontados por ela: Conde (1995 *cit in* Sanmartin, 2012, p.52) estabelece que “a criatividade é uma maneira especial de pensar, sentir e atuar que conduz a um ganho ou produto original, funcional ou estético, bem seja para o próprio sujeito ou para o grupo social a que pertence”. Prado (1996, *cit in* Sanmartin, 2012, p.52), por sua vez, define que “criatividade é converter os problemas em oportunidades e desafios de ganhos incomensuráveis”. Oester (1971, *cit in* Sanmartin, 2012, p.54) aponta a criatividade como a representação de “um conjunto de condições que precedem a realização das produções ou de formas novas que constituem o enriquecimento da sociedade”.

Pearson (2011, p.75) também reforça o desenvolvimento de novos produtos e processos como parte fundamental da inovação. Para ele, sem o desenvolvimento de novas propostas, “a inovação não passaria de boas ideias”. Torre (2005, p.38) destaca a inovação como a “projeção social da criatividade”. Para ele, “a inovação é um processo dinâmico de mudanças específicas que tem como resultado o crescimento pessoal, institucional e social” e traz a criatividade para o âmbito coletivo, socializa-a, transformando-a em ação compartilhada.

Alencar (1995, p.7) destaca o papel da criatividade do indivíduo como fator fundamental para a geração de inovação de interesse da organização. A criatividade,

segundo ela, é o componente ideacional da inovação, enquanto a inovação em si engloba a concretização e a aplicação de novas ideias.

Czikszenmihaly (2007, p.27) adiciona à dinâmica criatividade-inovação nas organizações a importância de uma terceira parte, o público-alvo da inovação. Para ele, o resultado de uma ação criadora só é original quando ultrapassa as expectativas e o conhecimento do observador. O autor indica que o valor da criatividade está associado à sua capacidade de mudar a cultura em algum aspecto relevante e ser percebido publicamente em função disso. Ele indica que, para ter efeito, uma ação criativa deve ser compreensível por outras pessoas, avaliada pelos especialistas em seu campo de domínio e finalmente deve ser incluída no contexto cultural ao qual pertence.

Algumas implicações imediatas da visão de Czikszenmihaly são a possibilidade de, por um lado, muitas ideias novas não terem o valor de inovação, por não serem reconhecidas no contexto cultural em que estão, e por outro, ideias verdadeiramente inovadoras serem reconhecidas com atraso, em função de o contexto cultural demorar a ter as informações e competências necessárias para reconhecê-las.

Tschimmel (2011, p.12), amplia a visão da ação criadora para a visão de sistemas criativos, visão essa que conversa diretamente com os desafios de inovação nas organizações. Um sistema criativo, segundo a autora,

é um sistema do qual emergem e advêm ideias. As ideias são emergências sistêmicas dos sistemas de conhecimento e surgem como resultado da interação dos elementos que compõe o sistema e dos processos que este executa e percorre.

Ela explica que um sistema criativo são sistemas que geram ideias com valor social, tecnológico, educativo, cultural e que tem a capacidade de recombina o conhecimento disponível para gerar mais conhecimento. No sentido apresentado, as organizações podem ser consideradas um sistema criativo por si só, com todas as suas potencialidades. Não é fácil, no entanto, talvez nem mesmo possível, saber quais partes de um sistema tem maior influência nos resultados, porque, segundo Tschimmel, o que é verdadeiramente determinante na produção da emergência da ideia é a diversidade das interações que se pode produzir.

Como constituinte básica do processo de inovação, a ação criadora apresenta-se como um processo fundamental e necessário nas organizações. Prado (2012, p.117) lembra

que, em seu próprio sentido etimológico, as palavras “empresa” e “empreender” encerram aventura, busca e experimentação. O autor reforça a importância da atividade criativa em todos os aspectos da organização para fazer frente aos desafios, crises e oportunidades:

Para que qualquer empresa ou organização possa sobreviver com elegância e solvência, sem angústia e sobressalto, sem conflitos e crises insolúveis, em uma época de turbulências e mudanças rápidas e profundas nas áreas financeiras, culturais, sociais, comunicativas, políticas tecnológicas, é absolutamente necessário grandes doses de imaginação criadora sistematicamente injetada diariamente no sistema orgânico neuronal, respiratório, sanguíneo, nutricional e imunológico por todos os membros da organização, em cada departamento (2012, p.127-128).

Falar de empresa, pois, como reforçam Drucker (2002, p.42-46, *cit in* Pearson, 2011, p.100) e Prado (*idem*, p.118) é falar da ação criadora, sendo toda grande empresa, em princípio, o resultado do processo criativo de um pequeno negócio baseado em uma ideia de como deveria ser o futuro.

1.4 Quebrando pedras e deixando sementes: construindo o caminho para ação criadora

1.4.1 As pedras no meio do caminho: bloqueios criativos

Por mais fundamental, necessárias e desejadas que sejam a criatividade e a inovação, nem sempre é fácil incorporá-las em todos os sistemas e processos de uma organização. Existem, como apontado por Pearson (2011, p.38), algumas amarras que impedem ou dificultam as atitudes criativas, os chamados “bloqueios criativos”. Sanmartin (2012, p.78) explica que o cérebro cria armadilhas que resultam em uma diminuição da capacidade expressiva e inovadora e representam “ansiedades em relação a ideias e conformidade do pensamento preso a hábitos e atitudes”.

Os nomes e classificações dos bloqueios variam de autor a autor. Sanmartin (2012) separa os bloqueios mais comuns em pessoais, sendo estes relacionados ao indivíduo, seus modelos mentais e crenças limitantes; e ambientais, culturais e organizacionais, sendo estes referentes tanto às barreiras culturais da própria sociedade quanto aos métodos e normas de uma organização (*idem*, p.78-80).

Já Pearson (2011, p.38-45) categoriza os bloqueios em três dimensões, também relacionadas ao indivíduo e ao contexto. A primeira dimensão comporta os bloqueios

perceptivos, que, para o autor, estão relacionados à dificuldade de perceber e localizar um problema. A segunda diz respeito aos bloqueios emocionais, ou seja, aos estados emocionais que podem inibir a criatividade, como medo, a insegurança, a soberba e raiva. A terceira dimensão apontada pelo autor, por fim, está relacionada ao contexto e se manifesta na forma da cultura e estrutura de poder, normas e valores reforçados em ambientes como a escola, a família, as organizações e a sociedade.

Prado (2006, p.1-12) propõe uma classificação distinta para os bloqueios criativos. O autor os separa segundo a dimensão psíquica em que estão arraigados, tratando-os como bloqueadores ancorados no inconsciente, no semi-inconsciente, na consciência racional e social e na supraconsciência criadora humanitária. Embora com uma nomenclatura distinta, Prado também explora dimensões mais arraigadas no âmbito individual e aquelas relacionadas ao contexto, regras e padrões de conduta social.

Nos bloqueadores do inconsciente, trata de medos, traumas, deveres e imposições dos mais velhos e do sentido do dever. Nos bloqueadores do semi-inconsciente, reúne as pautas arraigadas nos processos lógicos e racionais, a aprendizagem racional, a organização sistêmica do conhecimento e a tendência de evocar questões de forma lógica e ordenada. Ao apresentar os bloqueadores associados à consciência racional e social, trata dos hábitos e respostas automáticas, da autoridade impositiva, do referendo social, da ordem social externa e imposta e da ordem moral dos valores socialmente aceitos. Na quarta dimensão de bloqueadores apresentada, o autor amplia a abordagem dos bloqueios criativos adicionando a dimensão da supraconsciência criadora humanitária, que trata de bloqueios relacionados à compreensão da existência de um pensamento primário e primitivo e da separação, discernimento e diferenciação de todos os seres; da discriminação e segregação social, da despersonalização por um excesso de afirmação do próprio “eu” e do “eu” sólido, firme e imutável.

As diferentes dimensões de bloqueios criativos descritas pelos autores, sejam as de âmbito mais individual, sejam as de âmbito mais organizacional e cultural, podem ser observadas rotineiramente nos ambientes das organizações e atuam como pedras a serem quebradas diariamente e incansavelmente na preparação do percurso de forma apropriada para a realização de uma ação criativa e inovadora mais eficaz. Predebon (2006, p.204-205, *cit in* Sanmartin, 2012, p. 83) enumerou, em uma lista proclamada de antemão incompleta, alguns daqueles que ele chamou de “inimigos da inovação nas

empresas”: excesso de normas; estratégias rigidamente frontais, que desprezam novos olhares, ângulos e atalhos; postura séria e contida; estrita obediência a números; segmentação total dos processos e excessiva especialização; obediência cega ao consenso, mantendo as coisas dentro dos parâmetros e normas já pré-estabelecidos.

Prado (2006, p. 1-2) também aponta, em seu inventário de bloqueadores de iniciativa, criatividade inovação, bloqueadores especificamente relacionados à realidade organizacional: a hierarquia com mais de três níveis no organograma, a liderança não-participativa, a visão incompleta ou parcial do trabalho da organização, a burocracia e o excesso de normas, a inflexibilidade e a rigidez, a supervisão censora e recompensadora dos chefes, a falta do espírito de autonomia e iniciativa, a falta de apoio de novas ideias e procedimentos, o excesso de medo do fracasso, o desejo de lucro e rentabilidade imediata e a ausência de desafios, ousadia e melhoria contínua.

Alencar (1995, p.7-8) também observa alguns desses fatores como inibidores da inovação na organização e identifica, a partir deles, dois grandes desafios para a ação criadora: como introduzir uma inovação e como facilitar o processo de adaptação dos indivíduos à mudança. Ela divide as barreiras à criação em bloqueios relacionados à própria organização, barreiras ligadas ao indivíduos e barreiras ligadas a fatores extra-organizacionais, como a competição com outras empresas, o sistema externo à organização como o sistema político, as normas governamentais e os valores culturais.

Em se tratando das barreiras relacionadas à organização, Alencar (1995, p.7) observa uma série de fatores inibidores: o hábito, a intolerância à ambiguidade, a baixa tolerância à mudança, o dogmatismo, o medo do desconhecido e a baixa propensão a correr riscos. A principal consequência desses bloqueios é a constituição de um clima psicológico desfavorável à inovação. Alencar detalha (1998, p.23) o impacto negativo do clima psicológico explicando que, muitas vezes, as necessidades básicas de reconhecimento, apoio e segurança, que deveriam ser atendidas no ambiente de trabalho, são, muitas vezes, ignoradas. Assim, as características do clima predominante são facilmente percebidas pelos funcionários, como as reações do grupo às suas ideias, e a extensão da confiança em seus colegas de trabalho. Alencar firma que se a pessoa considera que pode ser criticada, ridicularizada, punida ou ameaçada pelas suas ideias, ou se ela se sente pouco valorizada no ambiente de trabalho, dificilmente vai se interessar em fazer uso de suas capacidades criativas em prol da organização.

Amabile (1996, p.8) também aponta fatores como excesso de questões políticas, espírito crítico destrutivo, competição exacerbada dentro da organização, excesso de controle pelos níveis hierárquicos mais altos e excesso de estruturas formais e procedimentos como bloqueios à criatividade nas organizações.

Os bloqueios criativos, sejam eles da dimensão individual ou cultural, expressos dentro da dinâmica da organização ou fora delas, convivem e se influenciam mutuamente. Por isso, para estimular a ação criadora e potencializar sua presença nas organizações é necessário remover as barreiras e desbloquear o caminho, influenciando a constituição, em última instância, de uma cultura organizacional verdadeiramente inovadora.

1.4.2 Sementes em solo fértil: estímulos à criatividade nas organizações

Embora possamos identificar grande parte dos bloqueios criativos citados na maioria das organizações, é possível e necessário desafiar o *status quo* e desenvolver processos, técnicas e ferramentas para a criação de um território mais propício à criação e a inovação. Sanmartin (2012, p.85) desafia:

da mesma forma que necessitamos ser criativos para viver e resolver os problemas da vida diária, necessitamos ser criativos para solucionar os problemas profissionais e chegar a resultados originais. Por que não procuramos estar em dia com novas técnicas, tecnologias e materiais? Por que não realizar, com o mesmo interesse, o uso dos conhecimentos que a criatividade nos oferece?

1.4.2.1 Fatores individuais

Tschimmel (2011, p.6) contextualiza que, a partir da década de 1970, a criatividade vai se transformar em um fator preponderante nas organizações para o seu desenvolvimento e êxito comercial, com o início das consultorias em inovação e o *coaching* de equipes. Um dos elementos centrais do fomento da criatividade nas organizações é o estímulo à criatividade na dimensão individual.

Neste sentido, as primeiras influências, a partir da década de 1970, foram direcionadas a equilibrar, no processo criativo, a alternância dos pensamentos divergente e convergente, equilíbrio esse que permitirá utilizar integralmente o potencial e a liberdade criadora.

Um dos precursores e uma das principais referências para o desenvolvimento do pensamento divergente é Edward de Bono. Já na década de 1970, de Bono introduziu o

conceito de “pensamento lateral” e direcionou a atenção no campo da criatividade para o processo de criação, mais do que para o indivíduo ou o produto. De Bono indica que o pensamento lateral é particularmente útil nas organizações e em outros aspectos da vida para resolução de problemas e geração de ideias.

O pensamento lateral, segundo a definição do autor (1990, p.8), difere do pensamento vertical (o tipo tradicional de pensamento) porque este se dá a partir de uma sequência de ações em que cada uma delas deve ser justificada e correta, ter uma razão de existir. O pensamento lateral, por sua vez, está relacionado com a geração de novas ideias e com a reprogramação dos padrões mentais.

No processo de pensamento lateral, por exemplo, pode ser que um ou mais dos estágios de um processo esteja errado para que o resultado final efetivo seja alcançado. Neste processo, não necessariamente são utilizadas informações relevantes, mas sim informações que, mesmo irrelevantes, serão capazes de estimular a geração de alternativas e novas ideias. O pensamento vertical é baseado em julgamento, enquanto o pensamento lateral elimina o julgamento para permitir a interação das informações com o objetivo de gerar novas ideias. Embora claramente diferentes, a defesa de de Bono não é pela substituição do pensamento vertical pelo lateral, mas sim pelo seu uso de forma complementar.

Em análise recente, Tschimmel (2011, p.16) indica que, embora diversos cientistas da criatividade não estejam de acordo sobre quais os indícios que apontam para pessoas mais criativas, algumas tendências podem ser identificadas. Entre essas tendências, ela aponta a intenção e vontade de resolver um problema, a motivação intrínseca, a atenção disponível para trabalhar em um projeto e a possibilidade de alcançar os objetivos, as inteligências implicadas, o conhecimento, a ativação da percepção com todos os sentidos e a capacidade imaginativa, as operações e habilidades do processo cognitivo e a tolerância às ambiguidades, às contradições e ao erro.

Alencar (1995) aborda esses fatores com um olhar a partir de sua expressão no contexto organizacional. Ela destaca a relevância de promover, nas organizações, condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo ser humano. A autora relaciona os fatores mais impactantes no estímulo a um clima favorável à criatividade dos indivíduos nas organizações (idem, p.8-9):

- Grau de autonomia que se dá aos funcionários: liberdade para inovar, como por exemplo, a possibilidade de dedicar 15% de seu tempo a projetos que nada tem a ver com suas obrigações;
- Sistema de premiação dependente do desempenho: sistema de reconhecimento e premiação justo e apropriado, baseado na competência e no desempenho, e não na sorte, em planos de carreira pré-estabelecidos ou em relações pessoais desenvolvidas no ambiente profissional.
- Apoio à criatividade: percepção de que a organização está aberta a novas ideias e apoia possíveis mudanças que poderiam ser benéficas à instituição.
- Aceitação da diferença e interesses pela diversidade entre os membros: espaço para divergência de pontos de vista e propostas.
- Envolvimento pessoal: indivíduos motivados, com alto grau de envolvimento com o trabalho, que tem suas habilidades e esforço reconhecidos pela empresa, levando-os a dar o melhor de si.
- Apoio da liderança: suporte dos níveis hierárquicos mais superiores da organização, responsáveis pela estratégia e pela tomada de decisão.

Alencar (1995, p.9) indica ainda outros fatores que estimulam a criatividade nas organizações no âmbito individual: tolerância ao fracasso, encorajamento à experimentação e ao risco, não impedir ou até mesmo estimular a dedicação a um segundo trabalho, espaço para que os diferentes níveis hierárquicos expressem suas opiniões, criar um ambiente de confiança, estrutura organizacional e política flexíveis, que mantenha a autonomia.

Amabile (1996, p. 4-7) descreve três fatores principais necessários para a criatividade. O primeiro é domínio do campo de trabalho (do original em inglês *expertise*), considerado por ela a fundação do trabalho criativo. Esse componente inclui conhecimento factual e técnico e o talento em domínios específicos. O segundo fator é o pensamento criativo, que inclui um estilo cognitivo capaz de identificar novas perspectivas nos problemas, aplicação de técnicas (heurística) para explorar novos caminhos cognitivos e um estilo orientado para a realização de um trabalho de forma

energética e consistente. Contudo, é o terceiro fator, que trata da motivação intrínseca, que Amabile considera crucial no contexto dos negócios.

A motivação intrínseca reside em um profundo interesse e envolvimento no trabalho, na curiosidade, no prazer de realizar uma atividade e no desafio constante. A motivação extrínseca é direcionada pelo desejo de atingir um objetivo que não reside no trabalho em si mesmo, como receber uma recompensa, cumprir um prazo ou vencer uma competição.

Amabile considera a motivação intrínseca o principal fator de estímulo à criatividade no contexto dos negócios por duas razões: a primeira, segundo ela, é o fato de que este seja o fator mais facilmente influenciável no contexto das organizações, uma vez que a motivação está fortemente sujeita à influências sociais. A segunda razão é fato de que as duas primeiras competências técnicas – domínio técnico do campo de trabalho e pensamento criativo – podem compensar a falta de motivação intrínseca, mas, nesses casos, levarão apenas a resultados medianos, suficientes para satisfazer os objetivos extrínsecos. Mas a motivação, intrínseca, em certa medida, pode compensar a falta das duas primeiras competências, uma vez que ela é capaz de mobilizar esforços para adquirir conhecimento adicional necessário em campos de domínio complementares.

Csikszentmihaly (2003, 2007) também reforça a motivação intrínseca com um fator chave, e, segundo ele, o único unânime entre indivíduos criativos: todos eles declaram amar o que fazem e, por isso mesmo, declaram fazê-lo sem necessidade de nenhuma razão adicional ou externa ao próprio trabalho. O ápice desse engajamento com o próprio trabalho na ação criadora foi denominado por Csikszentmihaly como fluxo (do original em inglês *flow*), o sentimento de que as coisas estavam sendo feitas de uma forma quase automática, sem esforço, em um estado de consciência altamente focado que distorce a percepção de tempo (tempo distendido) e espaço (distanciamento das perturbações e distrações).

Uma vez que as organizações são constituídas em grande medida da dinâmica entre as pessoas que ali trabalham, os fatores de estímulo à criatividade em um âmbito individual tem grande relevância para a criação de um contexto favorável à ação criadora nas empresas. Outras dimensões, no entanto, também foram consideradas nas investigações sobre criatividade como campos importantes de influência neste contexto.

1.4.2.2 Fatores da organização

Assim como as condições individuais para a criação, o meio ambiente em que o sistema criador opera é muito importante. Tschimmel (2011, p.25) afirma que um sistema que cria sempre o faz em interação com o coletivo e dentro de um contexto sócio-cultural. É o ambiente que, segundo ela, “estimula a motivação, a vontade e a atenção disponível de um indivíduo ou de um grupo, assim como a formulação dos objetivos”. Nesse sentido, o ambiente sócio-cultural fornece o ponto de partida para a criação, provendo conhecimento de base, experiências de vida, educação, acesso a novas informações, impulsos culturais.

Alencar (1998, p.21) também chama a atenção para a relevância dos fatores de ordem sócio-cultural para o estímulo à criatividade. Ela destaca que tanto as normas, com as tradições, os valores, os tabus, os sistemas de incentivo e punições afetam sua expressão. Como o ambiente sócio-cultural das organizações pode estimular a criatividade?

A relevância da cultura organizacional para o impulso da criatividade uma vez que ela expressa os valores predominantes no ambiente de trabalho. A partir de pesquisas realizadas para identificar as características de uma organização que se constituem como estímulos para um ambiente criativo, Alencar destaca (1998, p.23):

- Suporte da organização: sistemas de reconhecimento do trabalho criativo, mecanismos para o desenvolvimento de novas ideias e uma cultura voltada para a inovação.
- Estrutura organizacional: número limitado de níveis hierárquicos, normas flexíveis, menor burocracia e descentralização do poder decisório.
- Apoio da liderança: postura de receptividade, flexibilidade, aceitação e estímulo a novas ideias e respeito às opiniões divergentes.
- Suporte do grupo de trabalho: relacionamento interpessoal favorável ao diálogo, confiança e troca de experiências entre as equipes.

Amabile (1996, 8-11), por sua vez, faz uma relação direta entre os fatores de influência individual sistematizados por ela (domínio de um campo de conhecimento, pensamento criativo e motivação intrínseca) e os fatores de influência organizacional, como

ilustrado na Figura 1. Os três componentes da influência organizacional da criatividade, para a autora, são motivação para inovar, práticas gerenciais e recursos.



Figura 1: Impacto do ambiente organizacional na criatividade. Traduzido para português a partir de Amabile (1996,p.9).

A motivação para inovar está baseada em fatores como o valor atribuído à criatividade, uma orientação para o risco (versus uma orientação para a manutenção do status quo), um senso de orgulho nos membros da organização e entusiasmo com relação ao que são capazes de realizar e uma estratégia guiada para liderar o futuro, em lugar de uma estratégia orientada para defender a posição do passado.

Os fatores, segunda a autora, capazes de influenciar a motivação para inovar de uma organização são mecanismos de desenvolvimento de novas ideias, comunicação aberta e troca ativa de informações, reconhecimento e recompensa ao trabalho criativo e

avaliação justa do trabalho, incluindo aquelas entregas que podem ser consideradas falhas.

O segundo componente de estímulo à inovação nas organizações, segundo Amabile (1996), é a existência de recursos disponíveis e dedicados ao trabalho de inovação no campo de domínio pretendido. Os recursos não são apenas financeiros, mas também relacionados ao tempo dedicado, recursos humanos com domínio técnico necessário, treinamento, informações relevantes, recursos materiais, sistemas e processos.

O terceiro componente são as práticas gerenciais que irão influenciar o dia-a-dia do fazer criativo e criar um ambiente de liberdade e autonomia. Entre os aspectos relacionados a este componente estão a habilidade de selecionar as pessoas adequadas aos desafios, aquelas com maior motivação intrínseca para realiza-lo, habilidade de gerir os processos determinando objetivos gerais claros, mas permitindo autonomia nos meios de alcança-los, habilidade de planejamento e avaliação constantes, estímulo ao grupo, boa comunicação. Por fim, estão a capacidade de compor equipes multidisciplinares, com um clima baseado em confiança, divergência construtiva e comprometimento com o objetivo comum.

Tschimmel (2011, p.40) também chama a atenção para a importância dos fatores que influenciam a interação coletiva e potencializam a diversidade a favor de resultados superiores. Ela defende que a crescente complexidade dos problemas e a consequente necessidade de conhecimentos especializados muito diversificados apontam para o processo de criação coletivo como a fonte para as respostas às necessidades reais, a partir do que chama de uma “nova inteligência coletiva”.

Quando várias pessoas se unem aumenta automaticamente o potencial criativo, Embora cada uma delas tenha de renunciar alguns graus de sua liberdade criativa ganha em contrapartida novos pontos de vista que aumentam a sua capacidade associativa ou estimulam seu pensamento criativo.

Embora expressos em dimensões diferentes, os fatores organizacionais e individuais são igualmente relevantes e se influenciam mutuamente de forma constante e dinâmica. Ambas as dimensões devem merecer atenção e podem se valer dos conhecimentos e ferramentas da criatividade para influenciar a construção de um contexto organizacional favorável à criatividade e à inovação.

1.4.2.3 As ferramentas de trabalho da ação criadora

Assim como existem técnicas e ferramentas para desenvolver o corpo em exercícios físicos, também existem métodos, técnicas e ferramentas para desenvolver o pensamento criativo. As pesquisas de criatividade científica aplicada fornecem métodos e ferramentas para promover e estimular a criatividade, contribuindo para quebrar as pedras representadas pelos bloqueios criativos, e, mais ainda, deixar sementes em um campo fértil, estimulando e ativando a criatividade.

Para promover, estimular e ativar o pensamento criativo, existem heurísticas que Prado (2008-2010, *cit in* Sanmartin, p.89), classifica como métodos criativos, ativadores criativos e “criativações”. As criativações são atividades de ação isolada e simples, de pensamento criativo, para exercitar processos de divergência. Os ativadores criativos são um conjunto sequencial de ações criativas aplicadas a uma área do saber, e os métodos criativos, por sua vez, são um conjunto de estratégias ou procedimentos universais aplicados e comprovados em todas as áreas do conhecimento.

As heurísticas são diversas e têm sido exploradas pelos diferentes pesquisadores de criatividade desde a década de 1980, fornecendo uma fonte rica de bibliografia e orientações para o exercício da criatividade em diferentes contextos. Entre os métodos criativos mais comuns utilizados nas organizações estão o *brainstorming*, a analogia inusual, a solução criativa de problemas e os mapas mentais.

Os ativadores criativos, segundo Prado (2012, p.99), “estão na metade do caminho entre a simples ação criativa e o método criativo cientificamente experimentado e desenhado para seu uso técnico generalizado, em qualquer área do saber”. São ferramentas simples e úteis para a geração de ideias, a integração de grupos, a produção artística ou até mesmo a exploração do clima psicossocial, por serem práticas, de ampla compreensão, promoverem o estímulo de diferentes tipos de inteligência, terem fundamentação teórica e promoverem uma reflexão sistêmica sobre o fazer: o que faço, por que, para que e como.

Não é objetivo deste trabalho detalhar os diferentes métodos, ativadores criativos ou técnicas de criativações utilizados nas organizações, mas seu embasamento teórico, aplicações, metodologias de implementação e variantes podem ser encontrados na

bibliografia especializada (de Bono, 1990, Tschimell, 2011, Alencar, 1995, Prado, 2000).

Em seu inventário do potencial criativo inovador para organizações duráveis (2012, p.127-136), Prado aponta diferentes campos em que uma empresa pode reinventar-se e potencializar sua ação criadora, a partir do uso de criativações, ativadores e métodos criativos: os recursos técnico-materiais com sentido, os recursos socioculturais - ideologia e visão de valores permanentes, recursos e conhecimentos técnicos - competências, recursos diretivos visionários, planejamento estratégico, a gestão de pessoas, a gestão econômica, a gestão da produção, pesquisa e desenvolvimento, marketing e publicidade. O autor (2012, p.99) destaca:

A criatividade se constitui de um processo intelectual básico e de uma dinâmica de grupo de trabalho produtivo, de busca de alternativas. Ambos os enfoques, individual ou grupal, contribuem com ideias e com a capacidade superior de pensamento, seja ao diretor, às equipes de gestão e ao pessoal. Com isso, estabelecem comunicação aberta e desinibida, promovendo um estilo de trabalho participativo, dinâmico e eficaz.

Com o uso potencializado dos recursos da criatividade para identificar e minimizar seus bloqueios, assim como estimular e promover a ação criadora de forma plena, as organizações tem a oportunidade não apenas de ampliar o valor gerado por meio de seus processos de inovação em produtos e serviços, mas de promover também a sua evolução integral.

1.5 Inovação e ação criadora nas organizações

A inovação é reconhecidamente um fator preponderante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Em nosso tempo, os desafios do contexto mercadológico e, de forma mais ampla, para desenvolvimento da sociedade tornam-se mais complexos, com uma velocidade de mudança mais significativa, e trazem novos desafios para a inovação nas empresas e para a renovação da geração de valor.

Uma vez que a inovação é resultado da ação criadora, é necessário que fatores de âmbito individual e organizacional sejam intencionalmente direcionados para a criação de um ambiente de estímulo à criatividade, com a exclusão ou minimização dos bloqueios criativos inerentes a essas dimensões. Diferentes métodos e técnicas para exercício da criatividade são ferramentas importantes para estimular um ambiente de

mais liberdade para a ação criadora e conseqüentemente, possibilitar uma verdadeira cultura de inovação nas organizações.

No próximo capítulo, serão abordadas as questões relacionadas à marca como um importante diferencial competitivo e seu papel no contexto de inovação nas organizações.

II. MARCA: A ESSÊNCIA QUE PERMITE INOVAR COM PROPÓSITO

2.1 O que é marca: uma perspectiva histórica

A palavra *brand* tem origem no nórdico antigo *brandr*, que significa “queimar”: a identificação feita a fogo pelos proprietários de gado em seus animais era uma forma de deixar neles uma marca (Urban e Hauser,1993) que indicasse a propriedade. O termo marca (*brand* em inglês) e o termo *branding* são usados para definir um campo de atuação e pesquisa que, no último século, com o desenvolvimento e amadurecimento dos mercados e dos consumidores, evoluiu, ganhando ao mesmo tempo profundidade na relação com o indivíduo para além de seu papel de ator em transações comerciais e abrangência, extrapolando o suporte clássico do produto para sua expressão. Como explica o antropólogo e semiólogo Andrea Semprini (2010, p.35), a disciplina evoluiu não apenas em termos quantitativos (número de marcas, importância das marcas, volume de negócios realizados), mas também em termos qualitativos, com a ampliação de seu papel e transformação de sua influência sobre o espaço social.

2.1.1 Marca é o que eu faço: ensinando a consumir

A história da gestão de marca como campo independente de interesse e relevância dentro da disciplina do marketing acompanha a evolução da sociedade de consumo. O primeiro período da linha evolutiva estende-se do final do século XIX até aproximadamente as décadas de 60 e 70 do século XX e define-se pela funcionalidade do papel das marcas. Marcas, neste período, são adotadas para educar sobre novas categorias, dar visibilidade à qualidade e fazer distinção entre os produtos a partir de um campo claro de discurso que propomos chamar: **o que eu faço**.

É deste período a definição clássica de marca da Associação Americana de Marca, que, de maneira bastante simples, explica marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor e diferenciá-los daqueles dos concorrentes” (disponível em www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B#branding, consultado em 20/12/2013).

Semprini (2010) explica que, tirando proveito da ideia de progresso e sucesso associada ao consumo de massa nesse período, marcas têm as prateleiras de supermercados como os lugares a elas consagrados e ainda estão circunscritas aos meios de consumo, assim como a comunicação publicitária está ainda circunscrita aos meios de difusão ainda restritos.

Em avaliação histórica sobre os paradigmas de marca, o estudo “*Give them something to believe in: the value of brand culture*” (em livre tradução para o português “Dê a eles algo em que acreditar: o valor da cultura de marca”), da consultoria Id Branding (disponível em <http://www.brandchannel.com>, consultado em 30/12/2013), completa que os consumidores, neste período, tinham poucos ou nenhum meio de saber o que se passava no interior de uma marca, dependendo totalmente dos meios publicitários e da experiência com o próprio produto para serem informados a seu respeito.

2.1.2 Seduzindo o consumidor: o que eu faço e o que eu digo

A partir do final dos anos 70 e marcadamente dos anos 80 do século XX, a comunicação publicitária vive um período de grande desenvolvimento e as grandes corporações passam por uma fase de pujança e crescimento nos países mais industrializados. Este cenário leva a uma mudança na perspectiva das marcas, que ultrapassaram as fronteiras limitadas do consumo para invadir o espaço social. Há, segundo Semprini (2010), uma fusão da lógica de marca, até então mais comercial, a uma lógica espetacular mais geral das sociedades dominadas pela comunicação. É o início do período em que a diferenciação de uma marca não está mais restrita apenas a “o que eu faço”, mas fundamentalmente um novo campo de discurso que se propõe chamar de “**o que eu digo**”. O autor resume este período como o momento em que

as dimensões que excedem a realidade do produto tomam a dianteira e tornam-se o núcleo constitutivo da marca, como se os consumidores pedissem para serem estimulados, requisitados, seduzidos pelas marcas em vez de serem simplesmente informados (idem, p.28).

A comunicação de massa ocupa o lugar central na construção da marca e seu objetivo passa a ser demonstrar o que é a marca por meio de uma estória, em vez de apenas descrever seus produtos e serviços. Uma primeira revolução criativa neste período trouxe um tom mais emocional para as narrativas das marcas e uma segunda revolução criativa trouxe a publicidade para o campo do engajamento e entretenimento,

oferecendo aos consumidores uma experiência nem sempre associada diretamente aos produtos ou serviços de determinada marca. São exemplos ilustrativos desta fase o filme publicitário “1984” de lançamento do Macbook, micro-computador da marca americana Apple que, inspirado na obra homônima de Orson Welles, não apresenta as vantagens do novo computador, mas oferece um manifesto contra o *status quo*. É neste momento também que algumas marcas deixam as prateleiras dos supermercados para tornarem-se mais protagonistas no debate social. Os anúncios da marca de vestuário United Colors of Benetton, dirigidos pelo publicitário italiano Oliviero Toscani são um outro marco deste debate, abordando temas como aids, racismo, violência, trabalho infantil e também distanciando-se da relação direta com seus produtos.

Apesar dos avanços na expansão de sua abrangência e na sofisticação de seu discurso para além de uma perspectiva meramente funcional, a expressão das marcas nesse período explicita algumas limitações: a supervalorização da comunicação publicitária na construção de um projeto mais amplo de marca e a contribuição para a oposição entre marca e produto.

Algumas definições de marca ainda hoje refletem a realidade desta segunda fase e estão diretamente ligadas à construção de uma imagem de marca externa, construída na mente dos consumidores. Kenton (2007) define marca como uma “ideia na mente dos consumidores, formada pelo que se diz e pelo que se faz”.

A partir dos anos 90, uma nova metamorfose na ordem político-cultural contribui para um novo passo na definição das marcas e de seu papel. Semprini destaca como fatores-chave “o desmoronamento do bloco comunista e o desenvolvimento das trocas internacionais (globalização)” e “a verdadeira revolução do universo das telecomunicações e lazer cultural (celulares, computadores, multimídias, fotos digitais)” (2010, p.31). Neste novo contexto, o autor aponta quatro transformações fundamentais:

- Comunicação das marcas: antes restrita à publicidade e embalagens, multiplica-se com o advento da internet de forma massiva;
- Generalização e banalização da lógica das marcas: saem do universo do consumo e ocupam territórios do espetáculo, política, cultura, esporte;

- Novo papel de identidade cultural: em um período de declínio das ideologias e crise dos grandes discursos, quando o consumo parece ter se tornado o assunto dominante, marcas tornam-se grandes identificadores, formas de agregação coletiva de identidade;
- Onipresença das macas: força econômica e crescimento permitem grande investimento das marcas.

Este contexto favorável ao poder das marcas, contudo, é acompanhado também por um amadurecimento dos consumidores e o acesso cada vez mais irrestrito a informações sobre as marcas muito além daquelas propagadas nos meios publicitários. Não há mais possibilidade real de gerir uma marca com base em uma imagem externa controlada. Além disso, escândalos sucessivos, relacionados a processos de falência fraudulentos e corrupção em mercados maduros como os Estados Unidos e a Europa abalam o mundo das empresas.

Em 1999, a jornalista canadense Naomi Klein, com sua obra “No Logo” coloca as marcas em questão e propicia a ampliação do debate sobre elas para além do círculo de especialistas em marketing. Como reforçado na análise histórica da consultoria Id Branding, em uma era em que “transparência” é a palavra de ordem, consumidores não irão mais comprar uma imagem externa construída, mas irão assumir para si a função de descobrir qual é a posição de uma marca e checar a coerência de suas ações.

Por isso, após o período de supervalorização da comunicação e do controle da imagem, as marcas chegam ao final do milênio em uma situação paradoxal: nunca foram tão poderosas e tão presentes, procuradas, amadas e seguidas, mas, em certa medida, sua arrogância começa a saturar o espaço social e a inquietar a opinião e os poderes públicos.

2.1.3 Amadurecendo a relação: o que faço, o que digo e o que sou

Estes fatores refletem e reforçam, ao mesmo tempo, um dos vetores fundamentais da dinâmica social pós-moderna, que irá influenciar diretamente a evolução da definição das marcas e seu papel: a busca por significado e propósito. O sentido do “propósito” da marca ganha tamanha relevância que chega a ser considerado como o quinto “P” do marketing, em adição aos quatro aspectos tradicionais formulados na década de 1940 por Jerome MacCarthy (Yanaze, 2007).

O estudo “*goodpurpose 2010*” (bom propósito, em tradução livre para o português), conduzido pela consultoria em gestão de imagem corporativa Edelman ressalta a importância do propósito para a construção de marcas relevantes na atualidade e para o fortalecimento dos vínculos com os consumidores. Para o estudo, foram realizadas 7.000 entrevistas quantitativas com consumidores de 18 a 64 anos, em treze países dos continentes americano, europeu, asiático e na Oceania. Como resultado, a pesquisa aponta que 86% dos entrevistados acreditam que as empresas deveriam gerar tanta riqueza para a sociedade quanto geram para seu próprio negócio. Os consumidores entrevistados reforçam a importância do propósito ao afirmar que a existência de um propósito é o maior fator de decisão de compra entre marcas com a mesma qualidade e preço, com 42% das respostas, sobrepondo fatores como design e inovação (31% das respostas) e lealdade à marca (27% das respostas).

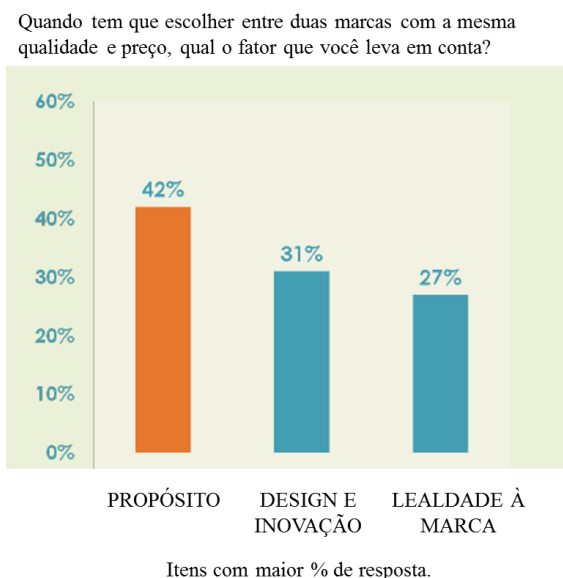


Figura 2: Fatores que influenciam a escolha entre marcas com mesmo preço e qualidade. Traduzido para o português a partir de Edelman, 2010, p.15.

Mas os consumidores abordados pelo estudo não se contentam apenas com o ato da compra como fator de engajamento com o propósito das marcas: eles desejam não apenas consumir marcas com propósito, mas desejam também agir em conjunto com essas marcas para a solução de problemas. 71% dos consumidores acreditam que marcas e consumidores poderiam atuar em conjunto para causar um impacto mais positivo na sociedade e 63% acreditam que as marcas facilitam a maneira como consumidores podem fazer a diferença.

Assim, a atuação das marcas ganha contornos mais profundos e mais complexos. Semprini (2010, p.48) afirma que

trata-se de ressemantizar o universo do consumo em sua globalidade, de tornar a dar um sentido e um valor ao próprio ato de consumir, de saber mostrar às pessoas que consumir pode ser outra coisa que a simples aquisição de produtos de que se necessita.

No nascer do século XXI, não basta mais às marcas demonstrar o que fazem e criar um universo de experiência com o que dizem. É preciso que elas assumam sua visão de mundo e persigam a coerência com esta visão em tudo o que fazem, ofertando aos seus públicos de relação (que vão muito além da relação de consumo) um fio condutor que proclame sobre si mesmas a consistência entre **“o que sou, o que digo e o que faço”**.

Uma das consequências teóricas desta nova visão é a inauguração do termo cultura de marca para a definição do paradigma mais contemporâneo de gestão de marcas. Neste paradigma, segundo Ricardo Guimarães (2010, p. 95)

marca significa/identifica uma cultura: um jeito de sentir, pensar e fazer de uma empresa que, por meio de processos, procedimentos, produtos, serviços, ritos, etc., proporciona experiências com significados compartilhados por seus públicos, gerando expectativas de relacionamento futuro.

A consultoria de gestão de marca Id Branding também define como cultura de marca o estado mais atual da disciplina. O paradigma atual é definido por eles como o oposto da construção de uma série de imagens de marca externas que potencialmente serão atraentes para um público-alvo. Nesta visão, uma cultura de marca demanda que uma empresa conheça seus valores mais centrais e entenda o motivo de sua existência, para além da geração de lucro. A partir desta ética e desta visão de mundo, uma marca irá agir e perpetuar-se.

Semprini (2010) não adota o termo cultura de marca em sua definição, mais conceitualmente dialoga diretamente com a ideia de geração de sentido a partir de um projeto essencial, abstrato, manifesto de forma concreta e diversificada em produtos, serviços e comunicação da marca, no que chama de “a marca pós-moderna”. Para o autor, “o poder semiótico das marcas está sempre ligado à sua capacidade para articular um projeto de sentido a uma promessa concreta materializada pelas ofertas específicas de bens, de produtos, de serviços” (2010, p.99). Dessa forma, o não dualismo, tão característico da realidade pós-moderna impõe que os aspectos funcionais,

comunicacionais e essenciais/constitutivos da marca não mais se alternem como foco da construção do valor de marca, mas entrelacem-se e reforcem-se de forma complementar, construindo um projeto único e consistente.

Apesar de dar um passo relevante em direção a sua centralidade, ao *ethos* definidor a partir do qual cria, produz e comercializa ideias, produtos, serviços, o conceito de cultura de marca não é autocentrado e tampouco se aliena das relações que estabelece com os diferentes públicos. Ao contrário, a relevância e o valor de uma marca são constituídos no espaço de intersecção entre as propostas e ofertas da marca e a visão de mundo e necessidades dos públicos com que se relaciona.

Na última década, o consumidor ampliou seu protagonismo nas definições de marca, com uma presença menos passiva e mais co-constitutiva do seu sentido. Keller e Machado (2007) afirmaram que a criação e gestão de uma marca envolvem a construção de "estruturas mentais" que tem como objetivo auxiliar os públicos com que se relaciona a organizarem seu conhecimento sobre seu comportamento empresarial, os produtos e serviços de uma organização, possibilitando uma tomada de decisão que seja positiva na geração de valor para essa organização.

Para Kotler (*cit in* Tybout e Calkins, 2006, p.40), trabalhar com branding de uma marca é fazer certa promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completos e orientar todos os participantes e processos da cadeia de negócios para o cumprimento dessa promessa. Mihailidis e Pomaro (2007) também abordam o aspecto participativo na relação com o consumidor, introduzindo a ideia de pertencimento e aproximação. Para eles, marca é

tudo aquilo que tem a capacidade de ficar na mente dos consumidores e introduzir-lhes um sentimento de pertencimento e aproximação. [...] todas as idéias, sonhos e modelos de excelência que encontram eco na mente, nos gostos e percepções das pessoas e as induzem a uma ação são marca, pois marcam sua existência.

Nas definições mais contemporâneas de marca, em sintonia com o conceito de cultura de marca, esse olhar se amplia e extrapola a relação apenas com o consumidor. A marca, na contemporaneidade, relaciona-se com os indivíduos, empoderados em seus múltiplos papéis sociais, sendo o de consumidor apenas um deles. Ampliando o olhar para além da relação de consumo, Sherry Jr. (*cit in* Tybout e Calkins, 2006, p. 43),

define que "a marca é a presença física e metafísica, uma presença econômica e festiva que une *stakeholders* em um relacionamento multifacetado". Semprini adiciona:

a negociação e a interação próprias a toda forma de troca lembram-nos que a marca é um lugar de encontro, um lugar de tradução, onde expectativas e necessidades diferentes entram em contato, confrontam-se, dialogam e acabam, às vezes, por estimular um contrato. A marca é então um terceiro lugar, distinto do universo da produção que a criou e do universo de recepção que contribui para sua finalização. É um lugar onde a cultura muitas vezes técnica, financeira e organizacional da empresa entra em contato com uma cultura mais simbólica, emocional e cultural dos destinatários (2010, p.107).

Nesta perspectiva, as pessoas irão unir-se à cultura de uma marca e participar desta cultura como uma forma de expressar, para o mundo e para si mesmas, quem elas são e em que elas acreditam. Juntar-se a uma cultura de marca, significa, assim, reforçar os próprios valores individuais.

2.2 Ferramentas de gestão da identidade da marca

2.2.1 Identidade de marca

A definição e a gestão da identidade de marca são temas centrais no desenvolvimento da disciplina do *branding*. Aaker (1999), um dos pioneiros na definição e organização deste campo teórico, já definia em seus primeiros trabalhos a relevância do assunto, estabelecendo que a identidade de marca fornece direção, propósito e significado para a marca e é central para uma visão estratégica de marca. Ele também reforça que a identidade de marca deve refletir as qualidades mais duradouras da marca, mesmo que elas não sejam evidentes na imagem da marca, e que, como qualquer identidade, ela representa as características básicas que irão persistir ao longo do tempo.

À luz do amadurecimento dos mercados e do contexto pós-moderno, Semprini (2010) reforça a importância de uma definição e gestão eficientes da identidade da marca. Segundo o autor, é ela que define, em poucas palavras, a missão, a especificidade e a promessa da marca. Ter clareza desta identidade e de seu potencial, contudo, não é tarefa simples em um contexto que exige profundidade de significados e oferece uma complexa rede de implicações. Encontrar a identidade da marca emerge de um processo

no qual se é obrigado a se desnudar, a se olhar sem complacência e a fazer as perguntas mais difíceis para uma organização: quem sou eu? O que proponho realmente de diferente ou único? Por que o mercado e os consumidores deveriam deixar-me existir e prosperar? É desse trabalho de

autoconhecimento e auto-crítica, de dúvida, de retomada da discussão que emerge uma identidade, quando a marca dispõe realmente de um projeto e de um conteúdo. (Semprini, 2010, p.114)

Assim como as definições de marca, sua relevância e seu papel mudaram com a evolução da sociedade e do mercado, também os instrumentos utilizados para fazer a gestão da identidade da marca passaram – e ainda passam – por transmutações e evoluções. Não há, na recente teoria de branding, um acordo sobre um sistema ou nomenclatura únicos para os instrumentos e processos relacionados a este campo, que, ainda em amadurecimento, é frequente objeto de pesquisas e proposições teóricas. Semprini (2010) organiza os modelos existentes em dois tipos: os modelos de estado, organizados em torno da questão “o que é a marca” e os modelos de gestão, organizados em torno da questão “como ela funciona”. Uma gestão eficiente de marca, defende o autor, necessita das duas dimensões: “para gerenciar uma marca (modelos de gestão) é preciso compreender sua natureza (modelos de estado)” (idem, p.118).

Os “modelos de estado” são voltados para identificar os principais componentes de uma marca e a relação entre eles e os “modelos de gestão” estão voltados para o marketing da marca, com a definição de elementos como públicos-alvo, posicionamento e outros elementos de diferenciação, e para a comunicação, com a escolha de territórios, temas, estilo, tom de voz. Para explorar as ferramentas associadas à identidade da marca, exploraremos a evolução dos instrumentos dos “modelos de estado” conforme categorização proposta por Semprini, ou seja, utilizados para definir “o que é a marca”.

2.2.2 A marca no marketing mix

Sendo a disciplina de branding uma derivada direta do marketing, também os instrumentos de gestão de marca nasceram neste contexto. Pela lógica do marketing, em geral as ferramentas de marca estavam associadas ao desenvolvimento e diferenciação dos produtos, atuando dentro de um dos quatro pilares do marketing mix (produto, preço, distribuição e propaganda). Esta lógica é predominante da visão de marca como **“o que eu faço, como faço e o que eu digo”**.

Kotler e Armstrong, em *Princípios do Marketing* (1999, p.195), dividem a gestão da identidade de marca em quatro pilares: os atributos, que são as características da marca; os benefícios, que são a tradução dos atributos em vantagens do produto, podendo ser funcionais ou emocionais; os valores, que são oferecidos aos consumidores buscando

uma identificação com os seus próprios valores; e por fim a personalidade da marca, resultado da resposta à pergunta “se essa marca fosse uma pessoa, como ela seria?”. O objetivo da personalidade é atrair pessoas cuja auto-imagem real coincida com a imagem projetada pela marca. Segundo os autores, a gestão destes quatro níveis é geradora de um significado profundo para a marca, sendo os significados mais duradouros aqueles relacionados aos seus valores e personalidade – que eles definem como “a essência” da marca.

Yanaze (2007), em obra que em reflete sobre os avanços e aplicações da gestão de marketing, corrobora a visão de marca subordinada a produto, dentro do marketing mix, e reforça a orientação de marca para as necessidades e desejos do consumidor. Para ilustrar sua abordagem, o autor cita a definição do negócio da marca de cosméticos Revlon, segundo seu fundador: “na fábrica, produzimos cosméticos, nas lojas, vendemos sonhos e ilusão de beleza” (idem, p.65). Para o autor, essa definição indica que

a empresa está ciente de que os produtos, em sua configuração tangível - resultantes da elaboração de matéria-prima, insumos e tecnologia disponíveis – são voláteis e tendem a desaparecer, enquanto as necessidades e desejos que levam a sua aquisição geralmente permanecem, pois são universais. (ibidem)

Seguindo a lógica da marca subordinada ao produto, Yanaze defende que a primeira etapa na definição de um produto consiste em estabelecer sua função no atendimento das necessidades existentes no mercado, com o objetivo de aumentar o grau de satisfação do consumidor. A segunda etapa, então, seria definir os atributos tangíveis e intangíveis da marca. Os atributos tangíveis são aqueles concretos, físicos de um produto, e os intangíveis são aqueles mais relacionados ao universo emocional. O conhecimento efetivo dos atributos da marca permite à empresa maximizá-los de modo a ampliar a percepção de seus clientes com relação a eles, o que funcionaria como uma vantagem competitiva na batalha pela preferência dos consumidores.

Além da função dos produtos e de seus atributos, Yanaze destaca o papel de uma terceira ferramenta para a gestão da identidade de marca: o posicionamento. Segundo ele, o posicionamento de marca é responsável por “apresentar o produto ao mercado revestido das condições mais favoráveis para conquistar a preferência do consumidor” (2007, p.67). O posicionamento caracteriza-se pela diferenciação, por deixar claras as

qualidades e situações favoráveis que distinguem um produto da concorrência e o colocam em uma situação privilegiada.

A visão das ferramentas de marca a partir da perspectiva do mix de marketing, portanto, subordina a marca ao produto e é suportada por ferramentas capazes de definir os diferenciais competitivos desses produtos, sejam eles funcionais, emocionais ou relacionados ao posicionamento de comunicação.

2.2.3 O mix de marca

Assim como as primeiras definições de marca limitavam seu potencial como gerador de vínculo e significado ao restringi-la a um aspecto concreto e funcional do produto, ou ainda emocional e da comunicação, as ferramentas de marca, vistas sob a perspectiva do marketing mix, também limitam sua relevância estratégica ao desdobramento de uma oportunidade capturada na esfera das necessidades do mercado. A evolução da disciplina do branding e dos conceitos de marca, que passam a englobar um ponto de vista mais profundo e complexo para a identidade de uma organização e a dinâmica das relações que estabelece, provocou, conseqüentemente, uma mudança na dinâmica de suas ferramentas de gestão.

Guimarães (2010) explica o impacto da evolução do marketing para o branding na gestão das marcas. O marketing, segundo ele, foi criado em resposta a um ambiente concorrencial onde a empresa precisa disputar a preferência do consumidor, ambiente este que teve como consequência uma segmentação cada vez maior do mercado e adequação das ofertas às necessidades do consumidor. O *branding*, por sua vez, foi criado em resposta a um ambiente que, além de concorrencial, é instável e imprevisível, onde as empresas tem de se adaptar rapidamente a cenários novos não previstos:

para ter essa adaptabilidade ágil, as empresas precisam criar vínculos de melhor qualidade com seus públicos para que o custo do aprendizado e da adaptação seja compatível com o ritmo imposto pelas mudanças. Para criar esses vínculos, a empresa precisa olhar para o mercado e a dinâmica de seu negócio de uma maneira que ela veja pessoas, e não apenas públicos-alvo e segmentos de mercado. É aí que entra a contribuição do branding que traz a perspectiva de ecossistema (que revela que a mesma pessoa pode ser vários públicos-alvo ao mesmo tempo) e a identidade da marca, que, portanto, deve ser a mesma não importa com que público esteja falando. (Guimarães, o branding e a confusão com o marketing, disponível em http://www.thymusbranding.com.br/f_artigo.asp?botaoClicado=conhecimento, consultado em 19/01/2014).

Semprini (2010) define essa mudança como uma passagem de um mix de marketing, em que a marca está subordinada ao produto, para um mix de marca, que define um espaço em que se trocam projetos e sentidos, concretizados pelos produtos e serviços. Assim, o produto deixa de ser o direcionador da identidade de marca e passa a ser uma de suas manifestações.

Aaker (1999) estrutura seu sistema de valor de marca ancorado em quatro pilares: o conhecimento de marca, a lealdade, a qualidade e as associações de marca. A definição da identidade de marca, para o autor, é o alicerce do pilar das associações relacionadas a ela. Na perspectiva da relação marca-produto, a visão de Aaker parte da lógica de mix de marca, tratando o produto como um dos campos de associação possíveis para a marca, ao lado das associações de organização, personalidade de marca e símbolo. Os quatro campos de associações de marca que compõe a identidade são organizadas por ele em quatro níveis de ferramentas: a identidade nuclear (*core identity*), a identidade estendida (*extended identity*), a proposta de valor (*value proposition*) e o posicionamento (*position*).

A identidade nuclear representa o centro da marca, uma síntese de seus aspectos mais únicos e valorosos, a essência atemporal da marca. Nesta dimensão são respondidas as perguntas mais introspectivas e profundas da marca, tais como: qual é a alma desta marca? Quais são suas crenças fundamentais? Quais as competências da organização a qual ela pertence? Qual é a causa da organização? Em geral, para responder a essas perguntas, são geradas as associações de organização definidas pelo autor. Segundo Aaker, as associações de organização tem o foco nos atributos da empresa, como qualidade, inovação, preocupação com o meio ambiente, mais do que naquelas dos produtos ou serviços. São associações geradas pela cultura, valores e programas da empresa.

Por estar relacionada a aspectos mais organizacionais, a identidade nuclear geralmente não oferece todos os elementos necessários para definir a identidade de marca. Por isso, há uma segunda categoria de composição desta identidade, a identidade estendida. Neste nível o autor situa os elementos capazes de orientar, por exemplo, programas de comunicação e relação com o público-alvo. Nesta categoria geralmente encontram-se as associações da personalidade da marca, como uma ferramenta para dar “textura” e detalhamento à identidade mais central. As associações de personalidade, segundo o

autor, são mais ricas do que as associações de produtos porque pode tornar a marca um veículo para que os consumidores expressem suas próprias personalidades.

Em um nível posterior à identidade estendida, Aaker situa a proposta de valor, ferramenta que define os benefícios entregues pela marca que provêm valor para os consumidores. A proposta de valor, segundo o autor, tem como objetivo direcionar a relação da marca com seus consumidores e direcionar as decisões de compra. Nesta dimensão estão as associações relacionadas aos produtos, que destacam o que o produto tem para oferecer de forma melhor ou adicional à realidade do mercado em que se situa.

Por fim, Aaker descreve a importância do posicionamento de marca para completar os níveis de expressão de sua identidade. O posicionamento, para Aaker, traz os aspectos da identidade da marca e da proposta de valor que devem ser ativamente comunicados aos públicos-alvo e que contém diferenciais claros com relação aos competidores. Neste nível, encontram-se geralmente as associações de símbolos, aquelas que fornecerem coesão e estrutura para a expressão da marca, como a linguagem visual e as metáforas-chave de sua narrativa, entre outros. O autor defende que, embora seja uma ferramenta relevante para a gestão da identidade da marca, esta não é uma dimensão que a constitui, uma vez que, em sua visão, o posicionamento pode ser alterado sem que a identidade da marca ou sua proposta de valor precisem mudar.

Semprini (2010) avança na abordagem da identidade de marca como direcionador estratégico. Seguindo sua lógica de mix de marca, ele não apenas situa a identidade de marca acima dos produtos, que passam a ser uma de suas manifestações, como também, diferentemente de Aaker, a desloca para uma posição de geradora de valor e expressão, não apenas de associações.

O sistema de marca de Semprini é constituído por dois níveis: o “projeto de marca” e as “manifestações de marca”. É no “projeto de marca” que o autor situa a verdadeira razão de ser da marca, sua essência. É esta a esfera que determina a força de uma marca, sua originalidade, sua sedução, sua capacidade para produzir sentido, para formalizá-lo e propô-lo a seu público. Porém, apesar de sua importância estratégica evidente, essa esfera é invisível, abstrata e conceitual. Uma marca não troca diretamente seu projeto com os seus públicos, mas as concretizações de seu projeto, suas manifestações, sob a forma de produtos e serviços.

O “projeto de marca” de Semprini é constituído por cinco componentes, que se organizam como um sistema e comportam as ferramentas de gestão de marca:

- 1) A enunciação fundamental, que contém a própria razão de ser, a justificativa de sua legitimidade para existir;
- 2) A promessa da marca: momento em que sua enunciação é orientada para o contexto e o público da marca. Contém as vantagens que um produto pode tirar das competências da marca;
- 3) A especificação da promessa: elaboração de seu carácter original, diferente e único;
- 4) A inscrição de um território: território onde a promessa da marca irá se manifestar, geralmente definido por sua categoria de atuação;
- 5) Os valores: as características e nuances que permitem à marcas “colorir” sua abordagem, a lhe dar atitude própria, coligar aos valores contextuais e sócio-culturais.

Semprini estabelece ainda uma relação de hierarquia em relevância do primeiro para o último elemento: “é a enunciação fundamental da marca que ajuda a definir a promessa. Se a enunciação é suficientemente clara e alimenta-se da cultura autêntica da marca, será ainda mais fácil transformá-la em uma promessa única” (2010, p.146). Os valores, por sua vez, são o componente onde o autor define serão desdobrados nas escolhas de posicionamento, animando e acondicionando não só as manifestações da marca mas também as maneiras de realizar e comunicar essas escolhas.

Já a segunda dimensão de Semprini, as “manifestações de marca”, estão relacionadas a todos os elementos que exprimem e concretizam o projeto de marca. É nesta dimensão que se encontram os elementos tradicionais do marketing mix: produtos, preço, posicionamento, comunicação, distribuição. Na lógica do mix de marca, contudo, cada uma dessas manifestações funciona como um fractal: “ainda que seja uma parte, ela deve refletir o todo da identidade global da marca. Exprime e reitera o conjunto.” (2010, p.157).

O projeto de marca e as manifestações de marca constituem os dois níveis de formação da identidade da marca. O sistema de gestão desta identidade, contudo, não se completa se não considerar de que forma essa identidade é apreendida e valorada pelos públicos-

alvos. Por isso Semprini (2010, p.157) adiciona em seu sistema dois outros níveis: a identidade manifesta e o contrato de marca.

A identidade manifesta é definida por ele como “a identidade evidenciada a partir das manifestações da marca (...), definida pelos receptores e pelo público, a partir dos elementos significantes que lhe foram comunicados” (idem, p.158). Já o contrato de marca é a dimensão que circunda o modelo de gestão e qualifica o vínculo de uma marca com diversos públicos com que se relaciona (preferência, lealdade, fidelidade de marca). O contrato de marca, nesta perspectiva, deve ser aprovado pelo receptor quando a identidade manifesta e o projeto da marca entram em ressonância com seus próprios projetos, necessidades, desejos, fantasias e imaginários.

Guimarães (2010) também define sua visão do sistema de gestão da marca em duas dimensões: a essência da marca e os atributos desejados da marca. Na dimensão que define como essência da marca, devem estar explícitos o jeito de pensar e agir de uma marca, que dêem autonomia para que os seus gestores, ao cumprirem suas metas, tenham construído também uma cultura percebida como valor por todos os integrantes do seu ecossistema.

Em sua visão sobre o sistema de gestão da marca, Guimarães apresenta um atípico desapego com relação à nomenclatura ou ferramentas utilizadas para definir a essência da marca: não importa que seja propósito, visão, missão, crença, ou valores, contanto que representem a natureza de uma crença relevante para as pessoas que se envolvem com a empresa e definem o jeito de cumprir as metas.

Na definição do segundo nível de seu sistema de marca, Guimarães apresenta uma evolução das definições de atributos cunhadas na lógica do marketing, o que ele chama de atributos desejados da marca. Os atributos desejados, segundo o autor (*Branding e os atributos desejados da marca, disponível em www.thymusbranding.com.br/f_artigo.asp?botaoClicado=conhecimento, consultado em 19/01/2014*), são a concretização da experiência da marca. Eles são usados para tangibilizar a essência da marca em experiências concretas que forma a cultura da marca e, ao mesmo tempo, para avaliar se os públicos estão percebendo os atributos nestas experiências. Os atributos desejados diferem dos atributos referenciais de mercados típicos da lógica do marketing, porque, segundo essa lógica, são perseguidas aquelas

características consideradas importantes pelos consumidores de um produto ou categoria, características essas disponíveis e acessíveis para todos os competidores, portanto pouco diferenciadores. Os atributos desejados por sua vez, tem uma conexão profunda com a expressão da essência da marca.

A visão das ferramentas de gestão de identidade a partir do mix da marca integra não apenas os desdobramentos daquilo que uma organização faz ou diz, do ponto de vista de produtos e comunicação, mas assume uma posição mais ampla e influenciadora de sintetizar e provocar a reflexão estratégica sobre aquilo que uma organização **de fato é**.

2.2.4 Conceito e ferramenta de marcas: uma visão evolutiva

Ao examinar as definições das ferramentas de gestão de identidade de marca ao longo da história, identificamos duas abordagens fundamentais, que situam a marca em posições estratégicas distintas na organização. A primeira delas, que subordina à marca ao mix de marketing, vincula o papel da marca à definição dos fatores diferenciadores do produto, sejam eles funcionais (o que faço), emocionais (como faço) ou relacionados à comunicação (o que digo).

Com a evolução da disciplina do *branding* e do conceito de marca, também evolui a visão sobre as ferramentas de gestão da identidade de marca. No segundo momento evolutivo, a marca não está mais subordinada ao marketing mix, mas sim orienta todas as manifestações de uma organização, segundo a lógica do mix de marca. Nesta perspectiva, as ferramentas de gestão de identidade de marca começam por clarificar o que uma marca é, para depois desdobrar-se naquilo que fez, como faz e no que diz.

		mix de marca
O QUE SOU		identidade nuclear associações de organização enunciação fundamental: razão de ser essência: visão, missão, crenças
	mix de marketing	
COMO FAÇO	valores personalidade	identidade estendida associações de personalidade atributos desejados promessa da marca valores
O QUE FAÇO	atributos benefícios	proposta de valor associações de produto território da marca, categorias distribuição
O QUE DIGO	posicionamento	posicionamento associações de símbolo comunicação

Tabela 1: comparação de ferramentas de gestão de identidade de marca

2.3 Marca e inovação: o que sou e o que posso ser

2.3.1 Crise de identidade: por que mudar?

É possível manter a coerência entre a clareza daquilo que uma marca é, faz e diz e, ao mesmo tempo, impulsionar aquilo que ela pode ser?

As marcas contemporâneas não são entidades estáticas e imutáveis, com que estabelecemos relacionamentos unidimensionais e controlados. Ao contrário, Semprini ressalta que “uma das dimensões chave da marca contemporânea é seu caráter dinâmico e mutável, o fato de estar em contínua evolução [...], uma entidade viva, que reage, sensível a todas as mudanças do seu ambiente” (2010, p.108). Marcas precisam inovar, trazer o novo para evoluir e reagir, sistemicamente, à dinâmica do ambiente ao seu redor e das relações em seu interior:

os objetivos da empresa mudam, os desejos dos destinatários evoluem, os parâmetros do contexto transformam-se, as tendências sociais sofrem metamorfoses, as preocupações da opinião pública renovam-se. Situada no centro desse sistema de interações, em tensão permanente, a marca é, essencialmente, uma forma mutável. (ibidem)

Para fazer frente a essa dinâmica de evolução e renovar continuamente sua relevância, é preciso que o modelo de inovação de marca evolua, à luz de seu sentido e papel para as organizações. Na visão do mix de produto, o papel da marca para a inovação é colocado de forma secundária, submetido ao projeto de produto. Essa visão focaliza uma inovação mais funcional, centrada em evoluções técnicas e tecnológicas dos produtos.

Kotler e Armstrong (1999), ao explicar os princípios do marketing, consideram a inovação como uma atividade de risco: “inovação pode implicar muito risco, novos produtos continuam a fracassar de forma surpreendente” (idem, p. 216). Segundo os autores, os produtos podem fracassar ou não por várias razões, todas elas relacionadas ao projeto do produto e o mercado (uma ideia boa com mercado mal estimado, erro de projeto, posicionamento incorreto, entre outras), e entre essas razões eles citam o fato de não estar conectado com a identidade central da marca.

A limitação desta visão está em, apesar de considerar que a não adequação à identidade da marca pode levar ao fracasso de um produto, a marca não é considerada um instrumento ou uma fonte de inovação. Para os autores, o sucesso de um produto

inovador está relacionado a sua qualidade superior (benefício concreto) e a um conceito bem desenvolvido (detalhamento da ideia de um produto, destinada ao seu público-alvo consumidor). As fontes para a inovação bem sucedida estariam, nesses casos, em recursos internos técnicos da organização, como trabalho de pesquisadores, engenheiros, produção, ou em recursos externos, como consumidores, distribuidores e fornecedores.

Semprini (2010) alerta para a necessidade de evoluir a abordagem da marca no âmbito da inovação, assim como evoluíram seus conceitos e sua gestão:

a problemática da inovação deve ser colocada em termos conceitualmente adequados às lógicas atuais do desenvolvimento das marcas. A armadilha prepara-se quando se continua a utilizar as velhas técnicas de inovação de produto em vez de pensar em inovação de projeto de marca (p.217).

A evolução do papel da marca e das ferramentas de gestão para, respectivamente, a cultura de marca e o mix de marca, trazem avanços na medida em que consideram a marca como fonte e recurso estratégico para impulsionar inovações mais relevantes e consistentes. Aaker (1996) dá o primeiro passo nessa direção, trazendo a identidade da marca para o centro do desafio da inovação.

Segundo o autor, o papel das marcas é responder a um ambiente em transformação e manter sua identidade atualizada sem se distanciar da identidade construída. Ele aponta três alternativas para evolução da marca, desde a que considera mais arriscada – mudar a identidade da marca, passando por evoluir a identidade da marca, atualizando seus símbolos, nome, slogan, novos produtos, até o acréscimo de novos elementos à identidade de marca, como novas associações de imagem ou extensões de linhas para novas categorias.

Embora relevante para situar a marca em posição mais central na dinâmica da inovação, Aaker, nas evoluções de marca que propõe, ainda situa as mudanças nas manifestações da marca, em uma abordagem mais periférica do que nuclear nas possibilidades de inovação a partir da marca, tratando de novos elementos naquilo que uma marca faz e em como ela se expressa.

O pesquisador britânico John Grant (2013) ressalta o risco de uma estratégia de inovação de marca estar centrada apenas nas mudanças em sua proposta de valor (o que ela faz) e em seu discurso. Ao investigar alternativas ao modelo tradicional de gestão de

marca, que ele batiza de “modelo de branding ocidental”, associado às ferramentas tradicionais do mix de produto, Grant afirma que as marcas estão enfrentando uma crise não apenas externa, relacionada à nova dinâmica social, mas também interna. Ele critica o modelo existente como insuficiente para fazer frente aos novos desafios.

Um dos centros do problema, segundo ele, para a crescente falta de confiabilidade e a efeméride das marcas está no caráter reducionista de suas estratégias. “(marcas) são direcionadas para um posicionamento específico na mente dos consumidores e sob essa proposta de valor, há geralmente uma história monótona... A marca é reduzida a uma metáfora, a um símbolo de qualidade ou valor” (2013, p.72). A alternativa defendida por ele é ampliação da relevância das marcas na medida em que elas encontram de forma mais central os valores humanos: “reconhecendo que somos, acima de tudo, humanos... O que oferecemos a um mundo de coisas falsas é um pouco de autenticidade” (2013, p.67).

Semprini (2010) aprofunda essa visão e localiza a inovação de marca em seu projeto de sentido, em seus elementos mais centrais e geradores de significado. Os consumidores irão operar uma diferenciação entre as marcas fazendo a distinção entre “aquelas que saberão oferecer as ideias, a criatividade, sentido, um projeto e aquelas que continuarão a oferecer produtos e serviços genéricos, gamas redundantes, sem originalidade e emoção” (idem, p.55). Dessa forma, a identidade de marca será mais inovadora na medida em que não apenas responde a uma necessidade de sentido já claramente identificada, mas é capaz de traçar um novo horizonte de sentido no qual o receptor encontra a interpretação de uma busca de significado que ele sentia, mas que não havia ainda explicitado claramente. Mais do que suas manifestações (produtos, serviços, símbolos, associações), Semprini volta-se para o projeto de marca e seus elementos constitutivos (razão de ser, promessa, território e valores) como a fonte de inovação:

o projeto de marca não exprime somente o que a marca é e quer ser, ele carrega consigo a memória do que a marca foi e os germes, sob forma de intenções mais ou menos explícitas, do que ela poderá ser, de suas ambições, de suas opções, assim como de suas obrigações e de seus limites (ibidem, p.151).

O consultor de *branding* e pesquisador americano Simon Sinek (2009) também explora, na obra “Comece com o porquê”, a relevância da essência da marca, daquilo que a define, para sua longevidade e sua capacidade de se renovar. O ponto de partida do pesquisador é a investigação da diferença entre marcas como a Apple (repetidamente

entre as marcas mais valiosas do mundo, com forte reputação em inovação, tendo revolucionado seu próprio mercado algumas vezes) e outros competidores como a HP, Dell e Toshiba? Se todos são organizações com estruturas similares para fazer funcionar um negócio, acesso aos mesmos recursos humanos e tecnológicos, agências, consultores, mídia, o que faz da Apple mais inovadora e com um desproporcional sucesso?

A razão, segundo o autor, é justamente o foco nos elementos mais centrais da marca. “As pessoas não compram o que você faz, mas sim o porquê você faz o que faz” (2009, p.41). A concretização de “como você faz” e “o que você faz”, segundo o autor, são, claro, de fundamental importância para a entrega diferenciadora de uma marca, mas não são a fonte geradora de inovações mais relevantes. O problema, segundo ele, é que as organizações usam seus ativos tangíveis para construir um argumento racional para convencer por que a empresa, produto ou ideia é melhor que outra. Em alguns casos, essas comparações apresentam novas metáforas e analogias, mas esses artifícios não são capazes de gerar relevância suficiente para sustentar o vínculo com seus diferentes públicos.

Na visão do autor, (idem, p.43) não é que não seja importante o que você entrega e todos os benefícios funcionais associados. O motivo pelo qual eles importam é que é diferente do senso comum – não importam por si mesmos, importam porque concretizam uma visão maior, uma causa, um propósito. Seus produtos e benefícios funcionais são uma prova concreta daquilo em que você acredita. Essa é a razão pela qual percebemos algumas marcas como autênticas. São evidências da coerência de uma marca.

Da mesma forma que evoluíram o conceito de marca e as ferramentas de gestão, também avançou, notadamente na última década, a visão da marca com elemento central da inovação. Essa visão posiciona a marca não apenas como desdobramento da inovação, com o desdobramento de uma ideia a uma identidade, conceito ou discurso de produto. Com a visão da cultura de marca e do mix de marca, em que um projeto central de identidade desdobra-se em diferentes manifestações, a marca passa a ser fonte de inovação e de guia para a identificação de oportunidades, uma vez que define a essência do que é uma organização (o que sou), as principais competências para fazer frente aos

desafios (o que faço e como faço) e sua postura diante do contexto em que está inserida (o que faço e o que digo).

2.3.2 Pedras no caminho: os bloqueios da inovação de marca

O processo de inovação de marca, assim como qualquer processo de inovação, é resultado da ação criadora e impactado por uma série de bloqueadores criativos. Sem dúvida, uma vez que conduzido por pessoas e realizado nas diferentes formas de interação entre essas pessoas, este processo pode ser impactado direta ou indiretamente por todos os níveis de bloqueadores criativos, sejam eles classificados em pessoais, ambientais, culturais ou organizacionais (Sanmartin, 2012); perceptivos, emocionais e de contexto (Person, 2011) ou inconsciente, semi-consciente, da consciência racional ou supra-consciente (Prado, 2006, p.1-12).

No ambiente organizacional, contudo, onde o processo de inovação de marca é desenvolvido, os bloqueadores relacionados ao contexto, conforme definição de Pearson ou os racionais, conforme definição de Prado, são aqueles que apresentam impacto de forma mais direta. Esses bloqueadores se manifestam na forma da cultura e estrutura de poder, normas e valores reforçados e ainda nos hábitos e respostas automáticas, da autoridade impositiva, do referendo social, da ordem social externa e imposta e da ordem moral dos valores socialmente aceitos.

Retomando a lista dos “inimigos da inovação nas empresas”, de Predebon (2006, p.204-205, *cit in* Sanmartin, 2012, p. 83) encontramos exemplos de bloqueadores que impactam diretamente no processo de inovação de marca: segmentação total dos processos e excessiva especialização; excesso de normas; estratégias rigidamente frontais, que desprezam novos olhares, ângulos e atalhos; estrita obediência a números; obediência cega ao consenso, mantendo as coisas dentro dos parâmetros e normas já pré-estabelecidos. A lista de bloqueadores de Prado (*ibidem*) faz eco a esses bloqueadores: a visão incompleta ou parcial do trabalho da organização, a burocracia e o excesso de normas, a inflexibilidade e a rigidez, a falta do espírito de autonomia e iniciativa, a ausência de desafios, ousadia e melhoria contínua, a falta de apoio de novas ideias e procedimentos, o excesso de medo do fracasso, o desejo de lucro e rentabilidade imediata.

Para detalhar o impacto desses bloqueadores na inovação de marca, classificamo-los em cinco grupos, significativamente presentes no universo das organizações contemporâneas, que tratam de sintomas relacionados tanto a uma visão limitada e míope do contexto mercadológico em que estão inseridas quanto a uma visão limitada de seus próprios potenciais e possibilidades de inovação.

a) A visão de curto prazo: busca por lucro e rentabilidade imediatos

Em cenários cada vez mais competitivos, é fácil deixar-se levar pela visão de curto prazo e desejo de recompensa imediata, e afastar-se de inovações mais relevantes e profundas, cujos resultados nem sempre são observáveis no primeiro momento. Essa visão de curto prazo, focada na ampliação das transações, e não no fortalecimento da lealdade e de relações de longo prazo, leva a táticas de estímulos e benefícios geralmente comerciais, como preço, promoção, manipulação na comunicação. Estes artifícios produzem muitas novidades, incrementais, mas pouca inovação de fato.

b) A busca pela diferenciação, não pela autenticidade

Sinek (2009, p.46) alerta para o fato de que apenas empresas que se veem como commodities (mercadorias sem diferenciação) são guiadas pelo desejo de diferenciação. Ser única em sua relação com os diferentes públicos é um anseio legítimo de toda marca, mas a armadilha está em colocar o foco totalmente no contexto externo e perseguir o objetivo de fazer diferente dos concorrentes, e não de fazer de diferentes formas aquilo que se faz de melhor. Sinek (ibidem) atesta que organizações com clareza de seu porquê não se preocupam em ser diferentes porque elas não se veem de forma parecida com as outras marcas, elas tem clareza de seu valor e daquilo que as torna única. Semprini (2010, p.225) resume: “uma inovação estritamente ligada a um projeto de marca específica pode ela também ser copiada, mas só associada a se próprio projeto de marca ela encontra sua coerência e sua manifestação naturais”. A falta desta clareza, por sua vez, e a busca pela diferenciação tendo como referência apenas o universo externo dos competidores, pode levar as marcas a táticas de convencimento baseada em elementos diferenciadores sem relevância de sentido.

c) A mudança superficial: variações do mesmo tema

Semprini chama a atenção para um bloqueador criativo relevante, disfarçado de ativador. “Às vezes, as marcas em crise de inovação em nível de seu projeto utilizam a comunicação como isca para ingênuos e inovam em seus códigos ou em seus modos de comunicação” (2010, p.149). Agindo dessa maneira, eles deslocam a problemática da marca do centro (o projeto) para a periferia do sistema, quer dizer, no nível de uma de suas manifestações. Como agravante deste bloqueador – colocar a comunicação no centro da inovação de marca – está ainda o uso indiscriminado de pesquisas com o consumidor para determinar o que deve ser mudado em um posicionamento histórico. Alerta Semprini (ibidem): “geralmente, procura-se junto aos consumidores a resposta a essa pergunta, ao passo que precisaria ser procurada, em primeiro lugar, no próprio projeto da marca e em sua história”.

d) Liderança: em time que está ganhando não se mexe

Em teoria uma posição desejada e benéfica para as marcas, a liderança pode ser um poderoso bloqueador criativo para a inovação. Sinek lembra que pequenos empreendedores costumam pensar, agir e comunicar-se motivados pelo porquê, pela essência, e na medida em que crescem e atingem o sucesso, reverterem esse processo, preocupando-se mais com o que fazem e com os processos e sistemas que possibilitarão resultados tangíveis. Uma marca líder, contudo, apesar da posição de conforto e das inquestionáveis vantagens que ela oferece (notoriedade, forte presença em comunicação e em distribuição, recursos que favorecem a inovação), tem uma pressão ainda maior de seus públicos para manter a dianteira no mercado, muitas vezes tendo sua credibilidade ancorada em sua capacidade de ousar e inovar. Semprini lembra que “esse lugar dominante e suas vantagens são sistematicamente questionados, recolocados em dúvida. (...) No universo das marcas pós-modernas, o sucesso alimenta o sucesso, mas se alimenta também, e sobretudo, de investimentos, de ideias, de criatividade e de audácia” (2010, p.111).

e) A inovação técnica sem propósito

A inovação tecnológica ou funcional não está excluída da inovação de marca, ao contrário, desempenha nela um papel muito importante. Mas ao localizar a fonte de inovação apenas no desenvolvimento tecnológico ou técnico, corre-se o risco de

negligenciar outras pistas de inovação, que podem se concretizar tão importantes ou mais. Semprini afirma que “um projeto de marca claro permite traçar os percursos de inovação técnica dos produtos concebidos como a principal manifestação da marca” (2010, p.228). Ao contrário, continua, quando a dinâmica de inovação está diretamente localizada no nível técnico de desenvolvimento de produto, ela arrisca a seguir uma linha puramente técnica, na qual se pratica a inovação pela inovação.

2.3.3 Das pedras, flores: abrindo caminho para a criação

A abordagem do conceito de marca e da gestão da identidade na visão do “mix de produto”, que coloca a marca subordinada ao produto e às decisões mercadológicas tende a reforçar os bloqueadores, impedindo que sejam vislumbradas e reconhecidas oportunidades de inovação mais radicais e relevantes para o projeto da marca – as ferramentas de identidade de marca funcionam, neste caso, como um *check list* para a ideia surgida no âmbito do produto.

Já o conceito de marca como cultura (o que sou, o que faço, o que digo) e a configuração das ferramentas de gestão de identidade no mix de marca, centrada nos elementos que definem a essência da marca, oferecem a marca não como um *check list* posterior, mas como potencial fonte de inovação, capaz de impulsionando novas oportunidades de manifestação em produtos, discurso, serviços e orientar o fortalecimento do vínculo com seus públicos a partir da renovação do seu projeto central, renovando o universo de sentido e entrega a eles relacionados.

Sinek (2009) sintetiza a importância para a inovação das ferramentas de identidade de marca vistas a partir do mix de marca (do projeto de marca para as manifestações de marca) em um modelo denominado por ele de *Golden Circle* (o círculo de ouro). Este modelo nos oferece uma visão simples do potencial de inovação quando a marca é considerada em seus aspectos mais centrais e essenciais. Sinek separa os sistemas geradores de valor de uma organização em três níveis: o que, como e por que. Na definição de Sinek, a dimensão do “o que” está relacionada com a descrição dos produtos e serviços entregues pelas empresas. A dimensão do “como” está relacionada à forma diferenciada de uma organização entregar valor, geralmente definido como proposta de valor. Por fim, a dimensão do “por que” está relacionada à razão pela qual uma organização existe, respondendo a perguntas como “qual é o seu propósito, causa

ou crença? Por que sua empresa existe? Por que você levanta da cama todos os dias? Por que alguém deveria se importar? Nesta dimensão estão as ferramentas de identidade de marca relacionadas a “o que sou” como marca, e não a o que faço ou o que digo.

O autor defende que marcas e líderes inovadores pensam, agem e comunicam-se de dentro para fora do Círculo de Ouro, ou seja, eles começam pelo porquê. Essa postura, segundo Sinek, traz benefícios e amplia o potencial de inovação em diferentes perspectivas na organização, desde o desenvolvimento de lideranças, cultura organizacional, recrutamento e seleção, desenvolvimento de produtos, vendas e marketing (2009, p.38). Seu exemplo mais citado é a Apple, cujo sucesso ao longo dos anos e capacidade de inovar repetidas vezes não é típico. Destrichando o caso, ele explica que as mensagens da Apple começam com o porquê, com o propósito, a causa ou crença. O que eles fazem – os produtos, de computadores a pequenos dispositivos eletrônicos – não servem como a razão para consumir a marca, mas como uma prova tangível do seu propósito.

Começar pela essência, pelo porquê, não significa tirar a relevância da concretização do propósito, mas sim tratar as manifestações concretas como evidências da visão de mundo da marca. Sinek continua a ilustração com o exemplo da Apple (idem, p.43) explicando que “*Think different*” (pense diferente), o slogan que resume o propósito da marca, está por toda parte. Enquanto competidores estavam tentando oferecer melhores soluções para o mundo dos negócios, a Apple mirou o consumidor individual e quis dar-lhe o mesmo poder que as empresas ao usar dispositivos tecnológicos. Desafiaram o modelo da indústria da música, com uma nova forma de distribuição e desafiaram os modelos das indústrias telefônicas, integrando a relação dispositivo-conteúdo.

Muitas marcas ainda, entretanto, constroem suas inovações partindo do “o que faço” e “como faço” e não do “porquê”, porque, segundo Sinek, elas partem dos aspectos mais claros e tangíveis para aqueles geralmente mais abstratos e intangíveis. Para muitas organizações, mais do que começar pelo “porquê”, o desafio está em identificá-lo, em definir sua razão de ser, seu projeto de marca. Esse esforço vale à pena porque irá estabelecer as bases para uma inesgotável fonte de criatividade e relevância, possibilitando um caminho de sucesso duradouro que combina inovação e flexibilidade. O projeto de marca delineia um percurso de inovação claro e conectado com a potência e as competências da organização. Sinek (2009, p.51) joga luz nesse caminho com

perguntas-chave para inovar a partir do porquê: por que começamos a fazer o que fazemos e o que podemos fazer para continuar dando vida ao nosso propósito, considerando toda a tecnologia e as oportunidades de mercado existentes hoje?

Esse percurso de inovação, que parte do núcleo mais central de uma marca, é capaz também conectar-se com o núcleo mais central das pessoas com quem se relaciona, gerando pertencimento e um vínculo profundo e duradouro. Sinek aponta que quando uma marca gera valor a partir do seu propósito, daquilo que acredita, as pessoas fazem um esforço por vezes extraordinário (pagam preços *premium*, esperam pelos produtos, adquirem novos hábitos) para incluí-la em sua vida. Esse esforço acontece não apenas porque as marcas são consideradas “melhores”, mas porque elas se tornam símbolos concretos dos valores e crenças dos próprios consumidores. A conexão acontece na intersecção entre a história, os valores e o propósito da marca se encontram não apenas com os desejos e necessidades mercadológicas dos consumidores, mas com suas próprias histórias e seus projetos de vida.

Conhecendo profundamente seu projeto de marca, seu porquê, uma marca é capaz de articular a forma como faz as coisas – proposta de valor – e suas ofertas concretas, em portfólios de produtos e serviços de forma consistente e coerente. A clareza do porquê deve ser acompanhada pela disciplina na forma de entregar o seu propósito, na perseguição das características que tornam único e coerente o jeito de realizá-lo. E consequentemente seguido pela consistência nas entregas, que serão, em última instância, as provas concretas do seu projeto.

O processo de inovação de marca não é uma jornada de invenção, mas um caminho de descoberta e contínua renovação. O futuro de uma marca é, em primeiro lugar, enraizado em sua história, em sua capacidade para se adaptar às evoluções do sistema, permanecendo ela mesma, o que quer dizer fiel, mas com flexibilidade e adaptação a partir de sua essência.

A persistência nessa jornada aproxima a marca dos valores humanos e dá a ela a relevância no mercado, na sociedade, no seu tempo. Para inovar, não é necessário negar o que se é, nem limitar-se às condições atuais. Uma marca de prestígio é, antes de tudo, uma marca que sabe perenizar seu projeto e perdurar no tempo.

Nos dias de hoje, então, como se dá o exercício diário da inovação de marca? No próximo capítulo, serão abordados os principais desafios, bloqueadores e potencializadores da inovação de marca, na perspectiva do mercado brasileiro, e o papel das ferramentas de marca neste contexto.

III – INOVAÇÃO DE MARCA: OS ESTÍMULOS, OS BLOQUEIOS E AS FERRAMENTAS

Para compreender na prática a dinâmica dos processos de inovação de marca no contexto do mercado brasileiro, foram buscadas as perspectivas dos atores que operam o dia-a-dia da inovação das marcas e que são, ao mesmo tempo, influenciadores e impactados pelos estímulos e bloqueios deste processo. Os objetivos desta etapa da pesquisa são o entendimento e a análise da relação entre as ferramentas de gestão de identidade de marca e os processos de inovação de marca, com o aprofundamento nos aspectos estimuladores e bloqueadores da criatividade.

A intenção original desta investigação era abordar diretamente os gestores responsáveis pelas áreas de marca e inovação nas empresas detentoras das marcas mais fortes do mercado brasileiro. Buscava-se, assim, uma visão de dentro do sistema organizacional a respeito das questões centrais relacionadas à inovação de marca. Entretanto, uma vez que a natureza das informações necessárias sobre as marcas e os processos é de alto teor estratégico e, não raro, sigiloso, o caminho de abordagem direta aos profissionais que dirigem estes processos em corporações tornou-se dificultado, com a disponibilização de informações de forma parcial ou nula. Este contexto, por um lado, reduziu significativamente a amostra de marcas dispostas a contribuir com a pesquisa e, por outro lado, mesmo nas marcas disponíveis, reduziu a quantidade e qualidade das informações fornecidas.

Para viabilizar o aprofundamento da compreensão das questões centrais da investigação e ainda obter uma visão de atores diretamente envolvidos com esses processos em marcas fortes e relevantes, optou-se, então, por realizar uma série de entrevistas em profundidade com profissionais atuantes em agências dedicadas à geração de inovação para marcas. Essas agências inserem-se diretamente nos processos de inovação das marcas de diferentes maneiras, sejam elas na forma de geração de *insights* criativos, conceitos para novos produtos, prototipagem de ideias, design de experiência de marca, entre outros.

A opção pela perspectiva das agências de inovação, em lugar dos gestores da marca, contribuiu para uma visão mais diversa dos processos de inovação de marca em diferentes organizações, ao mesmo tempo em que agregou uma visão mais isenta e

menos influenciada pelos mecanismos das culturas organizacionais. Por ter se configurado como segunda opção de aplicação da metodologia desta pesquisa, contudo, a abordagem destas agências foi impactada pela restrição maior de tempo para a realização das entrevistas. Devido a esta restrição e de forma a manter a relevância e profundidade da investigação, optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas em torno de três blocos conceituais (questionário completo disponível no Anexo I):

- 1) Ferramentas de gestão de identidade de marca: identificar a visão conceitual de marca dos entrevistados e mapear as ferramentas utilizadas por eles para a gestão da identidade das marcas.
- 2) Estímulos para a inovação de marca: mapear as principais fontes e estímulos para a inovação de marca e analisar o papel das ferramentas de gestão de marca neste contexto.
- 3) Bloqueadores da inovação de marca: verificar a relevância dos bloqueadores identificados na pesquisa bibliográfica deste trabalho, mapear outros bloqueadores relevantes da inovação de marca e analisar o papel das ferramentas de gestão da identidade de marca neste processo.

O critério de seleção das agências que compõe esta amostra deveu-se à presença das condições necessárias para a investigação, caracterização, a compreensão e a interpretação dos fenômenos previstos nos objetivos específicos da pesquisa, quais sejam:

- a) Ter escopo de trabalho diretamente inserido nos processos de inovação de marca;
- b) Atuar no mercado brasileiro com desejável experiência internacional, de forma a compor uma ampla experiência no campo de inovação de marca;
- c) Ter clientes entre as marcas mais fortes e valiosas do Brasil e/ou do mundo, indicando a relevância da atuação das marcas que são objeto de seu trabalho.

A partir desses critérios, foram selecionadas cinco agências de inovação. A Interbrand é uma agência internacional que cria e gerencia valor de marca, presente em mais de 20 países na Europa, Américas e Ásia. No Brasil, tem entre os principais clientes marcas que figuram repetidamente entre as cinco mais fortes e valiosas do país, como o banco Itaú e a cervejaria Ambev, detentora de marcas como Skol, Bhrama e Antártica.

A Alexandria também é parte de um grupo de atuação internacional, presente em 3 países, com forte atuação no Brasil prestando consultoria de *branding* e inovação. Entre suas entregas principais estão posicionamento de marca, gerenciamento de portfólio de produtos, estratégia de inovação, desenvolvimento de conceitos e pesquisa de tendências, para clientes como Axe, Pernod Ricard, Johnsons&Johnsons e Wall Mart.

A Tátil Design tem seu foco de atuação voltado para “desafios criativos que gerem valor e relações sustentáveis entre marcas e pessoas”. De origem brasileira e com atuação predominantemente nacional, ganhou notoriedade internacional ao criar a logomarca e a identidade Rio2016, das olimpíadas e parolimpíadas que serão realizadas no Brasil. Tem seus clientes marcas de relevância local e global, como Coca-cola, Phillips, P&G e Natura.

A Inobi é uma agência de inovação baseada em São Paulo, fundada na crença de que as marcas tem em suas mãos um potencial de contribuição para a transformação da sociedade e de que a inovação é fundamental para sua relevância e perenidade. Entre seus principais clientes estão a Natura e a organização internacional de empreendedorismo social Ashoka.

A Mandalah é uma agência nascida em São Paulo, com operações nos Estados Unidos, cujo foco de atuação foi batizado de “inovação consciente”: essa é a inovação, segundo a agência, que se dá na intersecção do propósito com o lucro, permitindo que os negócios e a economia se desenvolvam ao mesmo tempo em que agregam valor para a vida das pessoas e seu entorno. Entre seus principais clientes estão a Nike e a GM do Brasil.

3.1 Gestão da identidade de marca

3.1.1 Definição de marca

Em sintonia com os conceitos mais recentes de marca, que Guimarães (2010) e a consultoria Id Branding definem como “cultura de marca” e Semprini (2010) define como a “marca pós-moderna”, a visão dos entrevistados situa o conceito de marca na perspectiva daquilo “o que sou, o que faço e o que digo”. Esta perspectiva, reafirmada por todos eles com diferentes definições conceituais, considera que a marca parte de um núcleo central essencial, que define sua essência ou uma visão de mundo e a oferece aos

seus diferentes públicos de relacionamento manifestações coerentes com essa visão em tudo o que fazem. Os conceitos apresentados também destacam a natureza multi-relacional, multifacetada e co-criada da marca na pós-modernidade, em sintonia com o pensamento de Sherry Jr. (2006 *cit in* Tybout e Calkings) e Mihailidis e Pomaro (2007).

Tânia Savaget, diretora de branding e estratégia da Tátil Design, dá a seu conceito de marca duas funções: a de síntese e a de bússola. Em sua visão, nos dias atuais todas as pessoas são “caçadoras de significado” em uma sociedade simbólica, e a marca, neste contexto, é um ativo intangível que ancora uma rede de relações e vínculos com um sentido comum. Ela explica que “quando se diz que alguém trabalhou, foi fornecedor, se relacionou de alguma forma com alguma marca, essa pessoa tem um valor associado à marca, a essa grande síntese de uma série de coisas que uma empresa prega, professa”. Essa síntese, além de gerar identificação e vínculo, atua como uma grande bússola que orienta todos os processos da empresa e que não deixa que as manifestações se percam no caminho.

Savaget reforça também a natureza aberta e co-construída da marca na pós-modernidade: “hoje não é mais só a marca que fala de forma unilateral. As definições de emissor e receptor estão sendo revistas e há toda uma rede construtora dos conteúdos da marca”.

Tom Moore, Chief Executive Officer (CEO) para o Brasil da Mandalah, também remete à complexidade do contexto social para introduzir sua definição de marca. Ele destaca como principais pontos deste contexto a alta conectividade dos indivíduos, a transparência das informações e a crescente consciência da sociedade com a relação a uma geração de valor que vai mais além do que apenas a busca pelo lucro. Nesta perspectiva, Moore afirma que as marcas adquirem uma influência sistêmica, que impacta, por um lado, os clientes por aquilo que faz, e não mais somente com sua comunicação, e por outro lado seus funcionários, por meio de culturas internas fortes. É essa relação direta da marca com a cultura organizacional, segundo ele, que permite que as expressões de marca sejam autênticas.

Este conceito de marca, para Moore, reflete uma mudança de paradigma: de um modelo antigo baseado em comunicar e criar novos mercados, para um novo paradigma, baseado em servir ao mercado e engajar (Figura 3). De um momento em que as marcas

precisavam “parecer bem e fazer sentir bem” para um momento em que marcas precisam “criar o bem”. As perguntas cruciais que definem esse novo paradigma são “como essa marca vai melhorar a vida das pessoas?” e “qual é o impacto positivo social que essa marca vai trazer para o mundo?”.

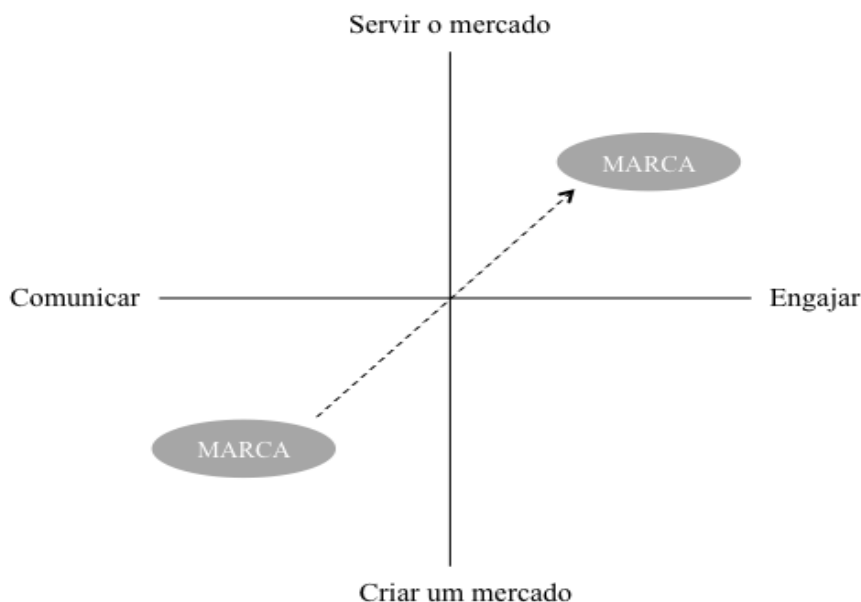


Figura 3: Mudança de paradigma de marca, visão da agência de inovação Mandalah

Daniella Bianchi, diretora de gestão da Interbrand São Paulo, destaca a soma de experiências como fator constitutivo da marca nos dias de hoje. Ela reforça que a marca vai muito além dos elementos de identidade gráfica, mas constitui-se como um ativo vivo de negócios, capaz de gerar valor, expresso em diferentes experiências nos diferentes pontos de contato. Seu papel é gerar vínculos fortes e duradouros: “é uma soma de experiências que, quando muito bem gerida, é capaz de gerar identificação, criar fidelidade e gerar valor”, afirma Bianchi.

Márcio Mota, diretor criativo da Alexandria, acrescenta o caráter dinâmico das marcas, fazendo eco à visão de Semprini (idem) da marca como entidade viva, mutável e em contínua evolução. Para Mota, a marca, assim como pessoas, evolui e se transforma a partir da relação com o contexto ao seu redor.

Para Renata Paiolli, sócia-fundadora da Inobi, marca é a expressão concreta da essência, do núcleo central de uma empresa. Paioli considera que marca é o que concentra e reúne todas as informações da empresa, desde a ideia que a originou, sua essência, seu pensar

e agir. Todas as expressões de uma marca, em sua visão, devem ser coerentes e convergentes com a sua proposta para o mercado.

Os entrevistados reafirmam o conceito de cultura de marca – um projeto ou propósito manifesto de forma coerente em tudo o que se faz, em linha com a visão de marca como uma síntese, uma expressão concreta daquilo que uma empresa é, faz e diz. Neste contexto de marcas conectadas com seu núcleo central e em uma relação dinâmica com o contexto que a circunda, sendo co-construída pelos públicos com que se relaciona, quais são as ferramentas que permitem a gestão dos elementos centrais da identidade de marca?

3.1.2 Ferramentas de gestão de identidade de marca

Como a disciplina do *branding* é um campo de estudos recente, não há uniformidade na literatura técnica a respeito da nomenclatura das diferentes ferramentas que suportam a gestão de identidade de marca. Mesmo assim, os estudos da área apresentam convergência conceitual suficiente para agruparmos as ferramentas em quatro dimensões, como sintetizado na tabela 1 deste trabalho: ferramentas que definem o que uma marca é (razão de ser, visão, crenças, missão, identidade nuclear), o modo de atuação da marca (personalidade, atributos desejados, valores, promessa da marca), as entregas da marca ou o que ela faz (proposta de valor, associações de produto, território da marca, categorias, forma de distribuição) e por fim, como a marca se expressa e se comunica (posicionamento de marca, associações de símbolo, comunicação).

Em linha com a não uniformidade da nomenclatura das ferramentas apresentadas na literatura técnica, as ferramentas utilizadas pelos entrevistados também são definidas com diferentes termos ou, por vezes, termo algum – apenas um conceito que delimita sua abrangência e atuação.

Savaget não se prende a termos específicos para definir as ferramentas de gestão de identidade de marca, uma vez que ela acredita que as nomenclaturas super-utilizadas pelas marcas podem ficar esvaziadas de significado. Termos como visão, missão e valores, em sua opinião, não são mais “escutados” pelas pessoas, perderam a relevância daquilo que deveriam indicar. Savaget prefere referir-se de forma geral a dois campos conceituais. O primeiro ela define como a “ambição” da marca: “esse é um misto entre a visão da marca (onde quer chegar) e a missão da marca (o que se propõe a fazer).

“Poderíamos chamar de propósito da marca, este termo também já está sendo banalizado”, explica.

O segundo campo conceitual fundamental é definido por Savaget como o “jeito de fazer”: o jeito de fazer define as principais competências de uma marca, aquilo ela faz melhor e a que recorre nos momentos de crise. O jeito de fazer, para Savaget, apresenta uma vantagem com relação aos tradicionais “valores” na definição de “como uma marca atua”: “ele traz uma conexão maior com a prática. Os valores são mais etéreos, distantes. O jeito de fazer define a fortaleza da marca, aquilo que ela faz melhor”.

O conjunto da ambição e o jeito de fazer da marca compõe a essência que Savaget utiliza como o orientador da marca, desdobrando-o em quatro pilares de atuação (figura 3). O primeiro é o comportamento empresarial, que define a atuação de negócio da empresa, o segundo é a visão de futuro, que define a estratégia de longo prazo, o terceiro são os diferenciais competitivos, que situa a marca com relação às principais referências do mercado, e o quarto é o relacionamento, que define a rede de relações da marca com seus públicos estratégicos.

Na visão de Savaget, a essência da marca ajuda a lembrar o que a marca é e as competências que ela tem, estabelecem a sua autenticidade e trazem um eixo de longo prazo ao redor do qual os objetivos de curto prazo podem se acoplar de forma coerente e consistente.

essência	Ambição de marca		Jeito de fazer	
pilares de atuação	Visão de Futuro	Comportamento Empresarial	Diferenciais competitivos	Relacionamento

Figura 4: sistema de gestão de identidade de marca, visão da agência de inovação Tátil Design

Bianchi também considera as ferramentas que definem o que uma marca é e como ela atua como o centro da plataforma de marca. Para Bianchi, essa plataforma é o modelo que organiza as informações estratégicas para uma marca. Os elementos centrais da plataforma de marca, para a Interbrand, são a missão, a visão, os valores e a personalidade, e constitui a base de como essa marca vai existir na prática.

A missão e a visão são instrumentos organizacionais que definem, nesta perspectiva, respectivamente a visão de longo prazo da empresa, sua utopia, e a escolha de negócios que permitirá alcançá-la. Os valores e a personalidade são os níveis que conectam a

dimensão do negócio com a marca, refletindo também uma ótica de mercado. Os valores irão definir os princípios de atuação de uma marca e a personalidade irá delimitar suas características únicas relevantes para seu público-alvo e distintas de seus competidores. A partir deste núcleo, a plataforma de marca desdobra-se para as expressões da marca, que acontecem em diferentes dimensões: identidade visual, verbal, tom de voz, comunicação, comportamento, pipeline de inovação, ponto de vendas.

Mota também define uma ferramenta de gestão de identidade de marca que possui no centro os valores da marca. Os valores, na visão de Mota, são os aspectos que qualificam a atuação de uma marca e definem suas características próprias. Esse núcleo central de identidade é desdobrado por ele em diferentes instrumentos de gestão, que podem conviver ou podem ser utilizados na medida em que são necessários para a marca.

O primeiro grupo de ferramentas é voltado para a estratégia de marca. Elas orientam o posicionamento de marca, definindo as formas de conexão com seus públicos-alvo e adaptações necessárias em âmbito regional, local ou internacional; a criação de nome da marca e de suas extensões, alinhados e coerentes com o posicionamento definido; a arquitetura de portfólio e submarcas, que estabelece o escopo de cada uma das submarcas e marcas endossadas, definindo o seu papel estratégico e permitindo a identificação de novas possibilidades de expansão; e finalmente a estratégia de inovação, com a definição de plataformas conceituais que irão guiar os processos de ideação.

O segundo grupo de ferramentas, na definição de Mota, está voltado para a gestão das manifestações da marca em design e comunicação. Neste segundo grupo estão diretrizes de design para expressão da marca em seus principais pontos de contato, como produto, embalagem, ponto de vendas, etc., o plano de comunicação integrada da marca e os *briefings* de comunicação, que tem o objetivo de alinhar as diferentes agências parceiras de uma marca em torno de um objetivo comum.

De forma diferente de Savaget, Bianchi e Mota, Moore prefere não definir um conjunto de ferramentas específico para a gestão da identidade de marca. Ele justifica essa opção pela necessidade de abordar os diferentes aspectos da marca de forma simples e compreensível com clientes de naturezas diversas e com pessoas com diferentes níveis

de formação. Para organizar a gestão da identidade de marca e a evolução de seus elementos, Moore prefere adotar o modelo definido por Sinek (2009) e chamado de círculo de ouro (figura 4).

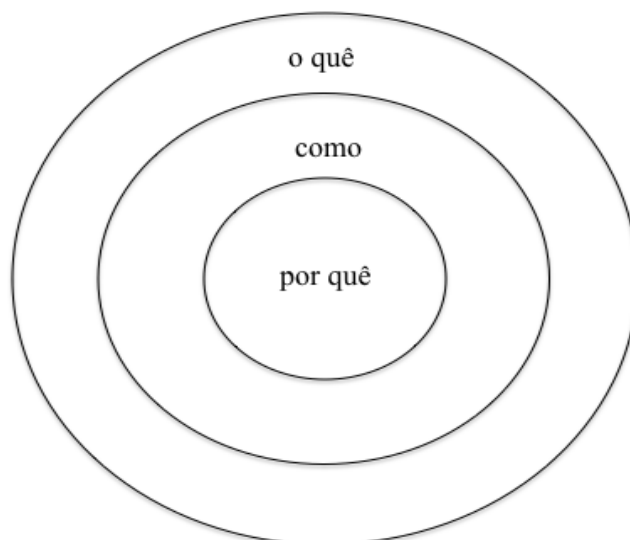


Figura 5: Círculo de Ouro, ferramenta de gestão de identidade de marca adaptada pela agência Mandalah

A interpretação de Moore para as três dimensões do modelo de Sinek são: o “porquê” é o equivalente ao que muitas marcas chamam de propósito, DNA, *brand ideal* (ideal da marca), essência da marca, é o núcleo que define a identidade da marca e é o mais perene deles; o “como” define como a marca age com relação ao seu público-alvo e descreve o impacto desejado pela marca, o tipo de ação que ela deseja promover; e finalmente o “o quê” define o campo das ativações e das ações de marketing.

Paioli, da Inobi, também tem uma abordagem diferente dos demais entrevistados para os instrumentos de gestão de identidade de marca. Sua abordagem não se vale de um conjunto de ferramentas existentes, de ferramentas específicas criadas por eles ou de modelos existentes no mercado. A visão da agência é mais radical e questiona a própria necessidade da existência de ferramentas de gestão de identidade de marca. O único elemento fundamental, segundo ela, é a essência da marca, que define o núcleo de identidade a partir do qual todas as expressões da marca serão derivados:

Acreditamos que a gestão e desenvolvimento de uma marca se dá pela sua capacidade de gerar o novo, de sua transformação contínua, alimentada e inspirada pela sua própria essência. Não acreditamos em ferramentas e padrões que 'mecanizem' e restrinjam o potencial de uma marca para renovar-se dentro seu

seu pilar estrutural - sua essência. Algumas ferramentas nos viciam e nos colocam em um papel de replicadores sem o pulso criativo da inovação.

Na visão de Paioli, a essência é por si só instrumento suficiente para definir “o que uma marca é” e “como ela faz”, atua, sendo suficiente para orientar todas as manifestações pertencentes ao nível de “o que eu sou” e “o que eu digo”.

A abordagem dos entrevistados acerca das ferramentas de gestão de identidade de marca revelam diferentes perspectivas a respeito da natureza das ferramentas de marca (o que eu sou, como faço, o que faço e o que eu digo), da nomenclatura utilizada para defini-las e a respeito do número de ferramentas necessárias.

Embora todos os entrevistados convirjam em uma visão de marca a partir de um núcleo essencial da marca, manifesto em tudo o que ela faz, as ferramentas utilizadas para fazer a gestão são de naturezas diferentes com relação à classificação de “o que eu sou, como faço, o que faço e o que eu digo”. Para Savaget, Moore e Paioli, as ferramentas de marca nascem na definição do que chamou-se de “o que eu sou”, ou seja, na definição do núcleo central da marca. Para definir este núcleo, eles utilizam nomenclaturas diferentes, sejam criadas pelas próprias agências (como no caso de Savaget com a “ambição da marca”), sejam escolhidas a partir das nomenclaturas utilizadas no *branding* (como a “essência”, no caso de Paioli), sejam adaptadas de modelos existentes na literatura (como no caso do “porquê” utilizado por Moore).

Os modelos de gestão de identidade de marca de Savaget, Moore e Paioli também se diferenciam dos demais pelo reduzido número de ferramentas formais para a gestão da marca. Embora possam e devam ser desdobrados para todas as manifestações da marca, os modelos apresentados não contêm ou descrevem esses desdobramentos, pertencentes aos níveis “o que eu faço” e “o que eu digo” com exatidão ou detalhes. Eles mantêm-se no nível de um modelo mental que orienta o pensamento de marca (no caso de Moore, com o Círculo de Ouro), de uma estrutura macro que direciona a estratégia da organização de forma geral (no caso do modelo de Savaget) ou mesmo, de forma mais radical, sem nomear qualquer tipo de desdobramento, considerando que a essência da marca por si só será capaz de guiar qualquer manifestação coerente da marca.

Bianchi e Mota diferem dos demais entrevistados por desenvolver as ferramentas de gestão de marca a partir do segundo nível do modelo organizado neste trabalho, o nível

“como faço”, e por explicitar de forma mais detalhada ferramentas relacionadas ao nível do “o que eu faço” e “o que eu digo”. Bianchi deriva as ferramentas que definem o centro de sua plataforma de marca diretamente da visão e missão da empresa, instrumentos organizacionais. O desdobramento dessas ferramentas para a marca se inicia no campo dos valores e da personalidade, relacionadas à qualificação do jeito de fazer, e desdobram-se tanto para instrumentos de gestão expressão da identidade da marca (identidade visual, verbal, tom de voz, comportamento, ponto de vendas, direcionamento do *pipeline* de inovação), caracterizando “o que a marca faz” e também a comunicação, direcionando o que a marca “diz”.

Mota também define como ponto de partida das ferramentas de gestão de identidade um elemento ligado a “como faço”, os valores da marca. Mota também desdobra os valores da marca em ferramentas de gestão ligadas a “o que eu faço” (diretrizes para nome de marca e extensões, a arquitetura de portfolio, a estratégia de inovação e as diretrizes de design) e a “o que eu digo” (posicionamento de marca, o plano de comunicação integrada da marca e os *briefings* de comunicação).

Bianchi e Mota também diferenciam-se dos demais por utilizar nomenclaturas mais recorrentes no mercado e na literatura para definir suas ferramentas de gestão de marca, seja no âmbito de “como faço”, com termos como valores e personalidade, seja no âmbito “do que eu faço”, com diretrizes para portfolio, arquitetura de marcas, diretrizes de design, seja no âmbito de “o que eu digo”, com posicionamento de marca, plano de comunicação, *briefing* de comunicação.

A partir das entrevistas realizadas, no que tange às ferramentas de gestão de identidade de marca, puderam ser verificados três formas de atuação. Um primeiro grupo, composto por Savaget e Moore, aproxima as ferramentas de gestão de marca de um sistema de gestão mais amplo, focado no “porquê” da existência da marca e no “como uma marca atua” como principais elementos da gestão da identidade, que se desdobram de forma ampla e geral para a atuação estratégica da organização. Neste grupo, o sistema de gestão de identidade da marca adota nomenclaturas próprias ou nomenclaturas mais recentes da literatura que aproximam a gestão da marca do sistema de gestão da própria empresa.

Um segundo grupo, composto por Bianchi e Mota, originam-se em “como a marca atua” e desdobram as ferramentas com maior nível de detalhamento para “o que” marca faz e como ela se expressa, e para “o que a marca diz” e a comunicação. Este grupo aborda as ferramentas de gestão de marca com nomenclaturas mais recorrentes no mercado e na literatura especializada.

Por fim, o terceiro modelo de atuação, representado por Paioli, apresenta uma visão mais radical da gestão de identidade de marca, em que a própria essência constitui-se como elemento suficiente para direcionar a atuação da marca e garantir a coerência de suas manifestações.

	Tátil Tânia Savaget	Mandalah Tom Moore	Interbrand Daniela Bianchi	Alexandria Márcio Mota	Inobi Renata Paioli
O QUE SOU	ambição da marca	porquê : essência da marca			essência fundadora
COMO FAÇO	jeito de fazer	como: - como a marca age com relação ao seu público-alvo - o tipo de ação que ela deseja promover - impacto desejado pela marca	valores personalidade	valores	
O QUE FAÇO	- visão de futuro - comportamento empresarial - diferenciais competitivos - relacionamento	o quê: - ativações de marca - ações de marketing	- identidade visual e verbal - tom de voz, - comportamento - ponto de vendas - direcionamento do pipeline de inovação	- diretrizes para nome de marca e extensões - arquitetura de portfólio - estratégia de inovação - as diretrizes de design	
O QUE DIGO			- diretrizes de comunicação	- posicionamento de marca - plano de comunicação integrada da marca - briefings de comunicação	

Tabela 2: Classificação das ferramentas de gestão de identidade de marca

3.2 Estímulos para a inovação de marca

Sendo a inovação e marca dois fatores de significativa relevância para a ampliação da geração de valor no contexto atual da sociedade, quais são os principais estímulos para que a inovação de marca aconteça de forma mais relevante e radical? E qual é o papel das ferramentas de gestão de identidade de marca no processo de inovação?

3.2.1 Oportunidades de inovação de marca: como encontrar terreno fértil

Quais são os estímulos para gerar uma inovação de marca menos incremental, mais radical e relevante? Os entrevistados defendem que os estímulos para que a ação criadora aconteça de forma mais efetiva e, dessa forma, impulsionem inovações mais significativas, variam de acordo com a demanda e com o contexto e a maturidade de cada marca. Ainda assim, eles identificaram alguns pontos-chave capazes de estimular a criação no processo de inovação de marcas de forma geral.

Bianchi indica como o principal estímulo para a inovação o envolvimento dos públicos de relacionamento de uma marca. Ela defende que as marcas atualmente são resultado de uma dinâmica de co-construção de sentido que envolve todas as suas interfaces de relacionamento e, portanto, o processo de inovação de marca também deve nascer dessa dinâmica. Os *insights* e ideias gerados pelo público consumidor continuam a ser de grande relevância para Bianchi e o envolvimento deste público se dá não apenas nos momentos de geração de ideias, mas ainda mais anteriormente, no momento de entendimento da marca e de sua identidade. O envolvimento do consumidor nas etapas de reflexão sobre a marca pode, segundo Bianchi, ajudar a identificar necessidades não atendidas e até mesmo não verbalizadas por ele.

Apesar de reforçar a relevância do envolvimento do consumidor, Bianchi enfatiza que envolver apenas este público já não é mais suficiente para estimular a criação no processo de inovação de marca. Hoje, afirma ela, já um conjunto de públicos de relacionamento muito mais complexo que pode fornecer material para inovação de marca. Nesses públicos, Bianchi inclui investidores, analistas de mercado, governo e o próprio público interno das organizações. O envolvimento sistemático de áreas da organização não diretamente envolvidas com o desafio de inovação de marca, na experiência da Interbrand, segundo Bianchi, tem sido um dos estímulos mais efetivos:

de forma mais livre ou mais estruturada, temos angariado a participação de times como o de recursos humanos, comercial, financeiro, jurídico nos processos de ideação. Esse é um movimento novo, que não acontecia há três ou quatro anos, e tem sido muito rico.

Outro estímulo importante para a criação, segundo Bianchi, é a busca por referências bem sucedidas no mercado (*benchmarks*), sejam elas na mesma categoria de atuação de uma marca ou em outras categorias e para as tendências. Ela enfatiza que este processo está se tornando cada vez mais difícil, uma vez que as fronteiras entre uma indústria e

outra está se tornando mais tênue. “Veja o exemplo de uma empresa de Telefonia: onde vamos buscar o *benchmark*? Nas telefônicas? Nas empresas de serviços? De conectividade? Nos provedores de conteúdo?”, reflete ela. Apesar de mais desafiador, este processo é ainda mais estimulante para a criação, já que pode trazer novas perspectivas para os desafios e apontar novas oportunidades.

Mota destaca a importância de “olhar para fora” com amplitude e profundidade como um importante estímulo para a inovação de marca. Ele também destaca a relevância de aprofundamento nas fontes mais comuns de informação, como o entendimento do consumidor, do comportamento da concorrência, da dinâmica e tendência do mercado e dos casos de referência (*benchmarks*).

Mas ele ressalta também a importância de exercitar um olhar mais amplo para o contexto sócio-cultural em que as marcas estão inseridas como um poderoso estímulo para a criação, para capturar oportunidades e elementos ainda não traduzidos em necessidades ou dados de mercado. Uma das formas apontadas por Mota para ampliação do olhar é a análise das principais influências sócio-culturais para uma marca, entrevistas com líderes de opinião e especialistas em temas relevantes para a marca e para a sociedade. A segunda forma apontada por ele é o olhar para o campo das artes, principalmente das artes visuais contemporâneas, como fonte de inspiração. Mota afirma que as referências das artes visuais são um instrumento constante usado pela Alexandria para despertar a sensibilidade e promover a abertura para novos conceitos e soluções.

Além de “olhar para fora”, Mota também destaca a importância de ter as pessoas certas no time para inspirar a inovação: “é preciso ter as pessoas com as paixões certas”, explica ele. Só assim, em sua visão, a jornada de imersão, de busca de informações e geração de soluções será um processo natural, prazeroso e estimulante.

Paioli e Pommez, também sócio da Inobi, consideram a ampliação do olhar no contexto da sociedade e principalmente em campos não diretamente relacionados ao negócio da marca como um importante estímulo para a criação no processo de inovação de marca. Esta ampliação de olhar, segundo eles, é o alimento diário para os dilemas mais difíceis e as dúvidas mais insolúveis. A abordagem da Inobi, como descrevem

Paioli e Pommez, faz o recorte de três campos conceituais como principais fontes de estímulo para a inovação de marca.

O primeiro é o campo das artes, que, para eles, inspira, motiva, emociona e ajuda a dar expressão às criações. O campo artístico, reforça Paioli, é uma das melhores fontes para capturar o espírito da época e os valores que estão emergindo: “a arte tem uma capacidade de dar forma e traduzir o intangível e o emergente, e o faz de forma muito mais rápida que as empresas. É um instrumento para expressar aquilo que ainda não conseguimos explicar”.

O segundo campo é a ciência. Pommez é Ph.D em física química e dirigiu durante sua carreira centros de pesquisa e desenvolvimento de grandes marcas no Brasil, Estados Unidos e no Canadá. Baseado em sua formação e experiência profissional, ele aborda a ciência como o campo que fundamenta a inovação segundo a perspectiva moderna. Ressalta, porém, que é o olhar para a ciência de uma forma holística, de um conhecimento que respeita e integra – e não mais segrega – as diversas fontes do saber.

A terceira fonte de estímulo à inovação de marca no modelo da Inobi é chamada por eles de “consciência”. Por consciência eles definem a visão de mundo ampliada “que sustenta a inovação à medida que permite enxergar o mundo, o nosso entorno e a nós mesmos de maneira conectada, como uma rede dinâmica e fluida”. Na prática, Paioli explica, o estímulo pode vir de uma dessas áreas (arte, ciência e consciência) ou de mais de uma delas combinadas.

Além dos três campos conceituais como base para a ampliação de olhar processo de criação, Pommez destaca também a relevância de estabelecer um processo coletivo de criação, com times multidisciplinares. Ele acredita que a diversidade de olhares e principalmente a promoção de processos conjuntos de criação propiciam a geração das melhores ideias. “Você nunca sabe de onde virá uma ideia”, explica, “por isso é importante manter a teia de interações viva e fluida no processo de criação”.

Na abordagem da Mandalah, Moore também organiza os principais estímulos para a criação no processo de inovação de marca em duas dimensões: uma relacionada à inspiração e outra relacionada à conexão e criação. Os estímulos relacionados à inspiração são definidos como aqueles que permitem uma imersão no desafio de inovação. Há diferentes formas de trazer estes estímulos, segundo ele, desde as formais

tradicionais de pesquisa como grupos de discussão, entrevistas com especialistas até outras mais contemporâneas como grupos de discussão realizadas na rede social Facebook.

No processo da Mandalah, estes instrumentos servem para fornecer informações mais básicas, como tendências de comportamento do consumidor, mas vão além. A preocupação principal, segundo Moore, é olhar para o mundo de forma mais ampla que apenas o negócio da marca, entender “o que está no ar”, o que está acontecendo com as pessoas e o que é relevante para a sociedade.

Por isso, além das metodologias de pesquisa, um dos estímulos mais relevantes, para ele, é a aprendizagem experiencial. Essa forma de inspiração se dá, segundo Moore, quando os atores de um processo de inovação vão a campo sentir e viver os desafios de que estão tratando. Ele exemplifica esse processo de estímulo com a vivência feita com um grupo de executivos da montadora de automóveis americana General Motors (GM):

fizemos um estudo sobre o futuro da mobilidade com a GM, pensando nos novos serviços que marca poderia oferecer em grandes cidades do mundo como São Paulo, Beijing, Jacarta. Dez especialistas vieram a São Paulo e nos 3 primeiros dias eles tiveram uma experiência real, andaram de metrô, de ônibus, de carro. Para sentir realmente os desafios de mobilidade. Quando temos a experiência antes, a ideiação é mais forte, mais rica.

A segunda dimensão de estímulos relevantes para o processo de criação para inovação de marca, segundo Moore, está voltado para processo de conexão das inspirações e criação de soluções. Nesta etapa, além dos estímulos adquiridos na etapa de inspiração, outro estímulo fundamental, para ele, é a composição dos grupos de trabalho. Moore defende que, para ser capaz de gerar soluções inusitadas a partir dos *insights* gerados na inspiração é fundamental ter diferentes perspectivas analisando o mesmo desafio. Essas diferentes perspectivas exigem, para ele, não apenas grupos multidisciplinares, mas a combinação de pessoas com diferentes formações e modelos mentais, que possam gerar conflito criativo.

Savaget pondera que os estímulos para a ação criadora no processo de inovação de marca vem da convergência entre dois movimentos – o de olhar para dentro e olhar para fora – e também da forma de lidar com os membros do time responsável pela criação. O movimento de olhar para fora, segundo Savaget, tem como objetivo identificar

padrões no contexto externo capazes de fornecer oportunidades e ideias sobre a demanda do mercado. Um olhar que, segundo ela, vai além do mercado da marca especificamente, buscando observar de forma mais ampla a dinâmica da economia, a base da sua estrutura e sistema de valor, e buscando antecipar os próximos ciclos capturando os valores emergentes.

Savaget adverte, no entanto, para o risco de simplificação desse olhar para a dimensão do contexto da sociedade em um contexto pós-moderno que, segundo ela, tende hora para a simplificação, onde se subutiliza o potencial criativo, hora para o niilismo, onde não se cria. “Identificar apenas o público-alvo, de onde vem os recursos para o consumo de determinada oferta e onde está o valor me parece muito pouco para um processo verdadeiramente inovador”, afirma.

O olhar externo deve encontrar, neste caminho de estímulos à criação, com o olhar para dentro da marca. O objetivo dessa convergência, segundo Savaget, é fazer a associação das demandas com as competências da marca. Uma das formas de fazê-lo, segundo ela, é percorrer a história da marca com o objetivo de reconhecer quais competências foram usadas nos momentos de crise. Essa busca irá revelar, segundo ela, a ou as competências mais centrais daquela marca. Essa consciência é importante porque

há coisas que a marca sabe fazer e há coisas que ela não sabe, então um gestor pode até querer inovar a partir daquilo que não sabe, mas vai custar um tempo, energia e recursos financeiros muito maiores.

Na dimensão dos indivíduos que compõe as equipes de inovação, Savaget não apenas destaca a importância de ter pessoas com diferentes formações e competências, em grupos multidisciplinares, mas também reforça a importância de saber estimular cada um dos perfis da equipe. Ela explica que as pessoas têm jeitos diferentes de pensar e de resolver problemas e por isso é importante entender a dinâmica individual de cada um e permitir que a competência individual aflore nas condições mais propícias.

Os estímulos gerais à ação criadora no processo de inovação de marca listados pelos entrevistados referem-se a diferentes dimensões do contexto de uma marca: há estímulos na dimensão dos indivíduos atuantes no processo de criação, na dimensão do contexto organizacional, do contexto de mercado e do contexto da sociedade. Os estímulos relacionados às dimensões dos indivíduos e do mercado são os mais frequentes e foram citados por quatro dos cinco entrevistados.

Os estímulos individuais (citados por Savaget, Moore, Mota e Pommez e Paioli) estão voltados para a composição de times multidisciplinares, em que diferentes formações, competências e modelos mentais são capazes de gerar múltiplas perspectivas sobre o desafio, diversas combinações de ideias e conflito criativo. Os estímulos voltados para o contexto do mercado, por sua vez (citados por Savaget, Moore, Mota e Bianchi), estão voltados para a identificação do contexto econômico, comportamento do consumidor, características da concorrência, tendências de mercado e casos de referência (*benchmarks*).

O terceiro grupo, dos estímulos relacionados ao contexto da sociedade, emerge com relevância entre os entrevistados (citados por Moore, Mota e Pommez e Paioli). Entre os estímulos voltados para o contexto da sociedade identificados estão os grupos de discussão, conversas com especialistas, aprendizagem experiencial, as tendências sócio-culturais e a ampliação do olhar para os campos da arte, ciência e consciência.

Savaget e Bianchi apontam ainda um quarto grupo de estímulos, aqueles que estão no contexto da própria organização: a investigação e o reconhecimento das principais competências da organização e o envolvimento de diferentes áreas da empresa (mesmo as aparentemente não afins) nas etapas de análise, inspiração e geração de ideias.

Os estímulos apontados pelos entrevistados vão ao encontro dos desafios identificados para a inovação de marca no contexto atual. O contexto de mercado, ainda inserido em um olhar para inovação mais centrado na relação de consumo, aparece de forma expressiva. Já é acompanhado, porém, por outros estímulos, capazes de aprofundar e ampliar o campo de visão para a ação criadora.

A dimensão individual traz para os desafios de marca a importância de associar diferentes campos de especialização e olhares, expandindo para além das disciplinas tradicionais de competência do branding, como conceituação, design, comunicação. Os estímulos da organização aprofundam o olhar para dentro da própria marca, buscando seus aspectos definidores que sejam chave para a inovação, como as competências, e montando um mosaico rico e representativo da marca como um conjunto dinâmico de relações. Por fim, os estímulos do contexto social vem ao encontro dos desafios mais contemporâneos de inovação de marca, que apontam as necessidades de gerar

significado e fortalecer vínculos de forma mais ampla do que apenas a relação transacional de consumo, gerando impacto positivo e criando valor para a sociedade.

Estímulos para criação no processo de inovação de marca					
	Tátil Tânia Savaget	Mandalah Tom Moore	Alexandria Márcio Mota	Inobi Renata Paioli	Interbrand Daniela Bianchi
Contexto dos indivíduos	- estímulos adequados para times com diferentes perfis e competências	- times multidisciplinares - diferentes modelos mentais	- pessoas com as paixões certas	- processo coletivo de criação, com times multidisciplinares	
Contexto da organização	- competências da marca				- envolvimento dos públicos de relacionamento: consumidor, investidores, mercado financeiro, governo, públicos internos
Contexto do mercado	- contexto macro-econômico - base de valor da sociedade	- comportamento do consumidor	- comportamento do consumidor - comportamento da concorrência - dinâmica e tendência dos mercados - análise de casos de referência (benchmarks)		- análise de casos de referência (benchmarks)
Contexto da sociedade		- grupos de discussão com diferentes atores sociais - entrevistas com especialistas por temas - aprendizagem experiencial	- tendências sócio-culturais - entrevistas com especialistas - manifestações artísticas	- arte - ciência - consciência	

Tabela 3: Estímulos para criação no processo de inovação de marca

Neste contexto de estímulo para criação que impulsiona a inovação de marca, as ferramentas de gestão da identidade da marca exercem um papel? Elas podem ser consideradas como estímulos para a ação criadora?

3.2.3 A luz: o papel das ferramentas de gestão da identidade para inovação de marca

Embora com nomenclaturas, naturezas e quantidades distintas de ferramentas para gestão de identidade de marca, a maior parte dos entrevistados convergem ao aludir ao papel dessas ferramentas no processo de inovação: mais do que um estímulo à criação, elas funcionam como a “luz” que ajuda a iluminar e a indicar o caminho da inovação.

Mota utiliza a metáfora náutica do farol para explicar o papel da marca para a inovação: em sua visão, a marca é o guia que orienta a navegação por águas novas e desconhecidas. Ele explica que “uma marca só faz sentido para as pessoas se navega guiada pela sua própria luz, porque uma ideia só brilha nos olhos se acende a faísca de um pouco ou de tudo aquilo que somos”. O processo de inovação, segundo ele, é o de descobrir as ideias que fazem sentido porque refletem a luz de cada marca e pode ser

um processo revelador por trazer projetos e ideias que, em última instância, possam significar a redefinição ou um novo modelo para o negócio com um todo.

Para Mota, a principal ferramenta de gestão de identidade no processo de inovação de marca são os valores. No modelo de inovação adotado pela Alexandria, os valores são o centro da inovação, de onde surgem os eixos que definem os objetivos de inovação em duas diferentes dimensões, sejam elas conceitos de produtos, pipeline de inovação, comunicação, entre outros. É este, segundo Mota, o campo conceitual amplo o suficiente mas ao mesmo tempo conectado o suficiente com a marca para permitir a diversidade e a abertura necessárias para a inovação.

Pommez toma emprestado um conceito da física para definir, na visão da Inobi, o papel da marca no processo de inovação. Ele acredita que

novas respostas são cultivadas na essência de cada ser e que a reconexão sincera e corajosa com a própria essência ilumina e amadurece as visões de mundo de cada indivíduo, marca ou organização, o que faz emergir uma nova consciência, criadora e transformadora.

Esse processo de transformar, ampliar e reverberar em harmonia a essência da marca em novas manifestações ele chama de ressonância. “Quanto maior a ampliação dessa consciência, mais elevada será a potência do indivíduo, marca ou organização”, afirma Pommez. Pommez e Paioli desenvolvem a metáfora da ressonância física para explicar como utilizam a essência, sua única ferramenta de marca, no processo de inovação:

nossas criações atuam em ressonância com a essência de uma marca ou de uma empresa. É a partir dela, a essência, que surge uma legítima inovação. Por isso, acreditamos que o conceito do holograma representa bem o nosso fazer. Em nossas reflexões, criações ou proposições, a essência da marca sempre será preservada – ou revelada. Desse modo, os projetos que conduzimos, a cada etapa e em sua totalidade, caracterizam-se por sua profunda ressonância com a essência fundadora.

O princípio do holograma, segundo eles, atesta que, devido a um fenômeno de interferências de raios de luz, mesmo quando uma imagem é repartida em pequenos pedaços, sua menor parte irá projetar o todo. A partir da projeção adequada de um feixe de luz (laser) sobre o holograma, a imagem projetada sempre corresponderá a uma única imagem gravada, ou seja, o micro sempre será uma representação da completude do macro.

Para eles, a essência fundadora da marca é a luz que, em cada manifestação, menor ou maior, revela a potência e o significado mais profundo da marca. “A essência fundadora é a base de qualquer proposição que possa vir se tornar uma inovação. Trabalhar em cima daquilo que não é a essência fundadora é uma invenção, não é uma inovação”, explicam. Por sua vez, atuar a partir da essência fundadora possibilita que uma nova proposta seja bem sucedida como inovação na forma de uma evolução, uma resposta que seja uma continuidade do que a marca é, e não uma ruptura.

Savaget recorre à analogia entre marcas e pessoas para definir o campo que a marca é capaz de iluminar em um processo de inovação. “Quanto mais nos conhecemos como pessoa, mais somos capazes de inovar pessoalmente, por isso a chave para a inovação é o auto-conhecimento”, explica. Segundo ela, para um processo de inovação, ambição de marca e o jeito de fazer são a chave para o autoconhecimento. São essas ferramentas que permitem o conhecimento de quem uma organização é, que competências tem, do que as pessoas precisam para formular e implementar as soluções necessárias. Para Savaget, elas formam a base inicial para o processo de inovação e precisam estar presentes em toda a jornada de criação, em diálogo constante com os estímulos externos.

Para Bianchi, o papel das ferramentas de gestão de identidade no processo de inovação de marca acompanha a evolução do próprio conceito de *branding*. Segundo ela, em um primeiro momento, quando se falava de *branding*, se falava somente em criar uma identidade diferenciada. Em um segundo momento, houve um foco maior na criação de valor, de um propósito, de auferir resultados. Hoje, predomina a questão da integração, em que todas as disciplinas acabam permeando marcas.

Nesta perspectiva, Bianchi acredita que partir do momento em que a estratégia de uma marca está definida em sua plataforma de marca, é possível orientar o processo de inovação. O núcleo da plataforma de marca, definido pelos valores e personalidade da marca, são o ponto de partida para orientar todas as possibilidades de manifestações e negócios, portanto também de inovação. Ela explica que

quando a gente começa a fazer um exercício de como é que aquela plataforma de marca pode orientar canal, criar comportamento, orientar comunicação, a gente começa de fato a gerar ideias das mais diversas possíveis.

Bianchi analisa este momento em que a plataforma de marca se transforma em expressões concretas como “um momento mágico e complicado”, de derivar os conceitos para a realidade e mostrar que o conceito pode viver, gerar negócios e criar vínculos com os clientes.

Além do eixo central da plataforma de marca, Bianchi adiciona a importância da gestão analítica dos indicadores de força da marca para identificar as oportunidades e necessidades de inovação. Ela sugere uma medição e auditoria frequentes nos principais elementos constitutivos da marca (como a clareza dos seus conceitos, o compromisso de investimento, a consistência em todos os pontos de contato, a autenticidade, legitimidade e relevância da mensagem, a presença de marca) para identificar as fortalezas e fragilidades da marca e planejar ações de curto, médio e longo prazos.

Para Moore, a marca e as ferramentas de gestão de sua identidade são informações relevantes para compreensão do contexto de uma organização e de sua linguagem, de forma a auxiliar que o processo de inovação ocorra nesta organização. Em um processo de estratégia de marca, ele exemplifica, “vamos entender a linguagem daquela marca para sermos capazes de criar e nos comunicar de acordo com os seus termos, para falar a mesma língua”. Em processos de criação de novos produtos e serviços, ele afirma que há uma importância maior em entender a cultura, como a marca atua e quais as suas ambições, além de entender apenas aspectos relacionados à expressão da identidade da marca, para garantir que haja uma coerência entre aquilo que uma marca pratica e aquilo que será criado.

As ferramentas de gestão da identidade de marca organizam os elementos fundamentais que constituem uma marca. Na visão dos entrevistados, no processo de inovação de marca as ferramentas mais significativas para orientar inovações mais radicais e relevantes são aquelas que sintetizam o que uma marca é (indicando seu propósito, sua essência fundadora, sua ambição de futuro) e aquelas que delimitam a forma como ela atua (explicitando suas competências, seus valores e sua personalidade).

Segundo a visão dos entrevistados, essas ferramentas funcionam como o ponto de partida para a criação, ao estabelecer a base daquilo que fundamenta uma marca, que deve ser a referência principal para sua evolução e renovação, o guia que irá orientar a visão, análise e incorporação de todos os elementos externos. Também trazem os

elementos capazes de indicar qual é a “língua” falada por uma marca e fornecer os parâmetros originários da inovação, para que a criação seja coerente.

Os entrevistados não consideram as ferramentas de gestão de identidade de marca como estímulo para a criação, mas como condição primordial para que o processo de criação aconteça, uma vez que elas ajudam a situar a criação e balizam o caminho do processo de inovação. Elas funcionam como um fio condutor que alinhava os resultados ao longo do processo criativo, seja indicando um campo conceitual para aprofundamento dos estímulos relacionados ao contexto mercadológico e social, seja fornecendo os instrumentos como os valores e as competências que irão ajudar a dar forma e a viabilizar as soluções criadas.

As ferramentas relacionadas a “o que uma marca faz” e a “o que uma marca diz” por sua vez, não são insumos do processo de inovação, mas sim suas manifestações concretas. São as expressões da marca que, se criadas de forma coerente com o “o que se é” e “como se faz”, permitem um processo de renovação constante, em diálogo com um contexto em constante transformação, sem que se perca o eixo mais essencial que a constitui.

Ferramentas de gestão de identidade que impactam o processo de inovação de marca					
	Tátil Tânia Savaget	Mandalah Tom Moore	Interbrand Daniela Bianchi	Alexandria Márcio Mota	Inobi Renata Paioli
O QUE SOU	ambição da marca	porquê : essência da marca			essência fundadora
COMO FAÇO	jeito de fazer	como: - como a marca age com relação ao seu público-alvo - o tipo de ação que ela deseja promover - impacto desejado pela marca	valores personalidade	valores	
O QUE FAÇO	- visão de futuro - comportamento empresarial - diferenciais competitivos - relacionamento	o quê: - ativações de marca - ações de marketing	- identidade visual e verbal - tom de voz - comportamento - ponto de vendas - direcionamento do pipeline de inovação	-diretrizes para nome de marca e extensões - arquitetura de portfólio - estratégia de inovação - as diretrizes de design	
O QUE DIGO			- diretrizes de comunicação	- posicionamento de marca - plano de comunicação integrada da marca - briefings de comunicação	

Tabela 4: ferramentas de gestão de identidade que impactam o processo de inovação de marca

3.3 As pedras: bloqueadores do processo de inovação de marca

Se a marca é reconhecida como o guia, o orientador que revela os caminhos possíveis e a direção coerente com aquilo que se é, o que impede de que as inovações de marca aconteçam de forma mais constante, relevante e radical?

3.3.1 Relevância dos bloqueadores de inovação de marca apresentados

São muitos e diversos os bloqueadores da ação criadora identificados nas organizações (Alencar, 1998, Amabile, 1996, Prado, 2006, Predebon, 2006, *cit in* Sanmartin, 2012, Pearson, 2011, Sanmartin, 2012), como descrito no capítulo II. Esses bloqueadores impactam diretamente o processo de inovação de marca e adquirem contornos específicos quando são analisados a partir desta dimensão. Para detalhar o impacto desses bloqueadores na inovação de marca, classificamo-los, na primeira etapa desta investigação, em cinco grupos que tratam de sintomas relacionados tanto a uma visão limitada e míope do contexto mercadológico em que as marcas estão inseridas quanto a uma visão limitada de seus próprios potenciais e possibilidades de inovação. Foram listados os seguintes bloqueadores do processo de inovação de marca:

- a) A visão de curto prazo: busca por lucro e rentabilidade imediatos
- b) A busca pela diferenciação, não pela autenticidade
- c) A mudança superficial: variações do mesmo tema
- d) Liderança: em time que está ganhando não se mexe
- e) A inovação técnica sem propósito

Os entrevistados foram questionados com relação ao reconhecimento desses aspectos como bloqueadores nos processos de inovação de marca em que estão envolvidos. Todos eles reconheceram esses bloqueadores como barreiras para o processo de criação e impulso à inovação de marca. Os entrevistados divergiram, contudo, com relação à relevância dada a cada um dos bloqueadores.

A visão de curto prazo e a busca por lucro e rentabilidade imediatos foram reconhecidas por todos os entrevistados como uma consequência negativa do desejo de controle imperativo nas organizações e de grande impacto no processo de inovação de marca. De forma geral, eles acreditam que embora as ações criativas tenham como prerrogativa o reconhecimento de seu valor pelos públicos-alvo para serem consideradas

verdadeiramente inovadoras, há uma ansiedade para quantificar de antemão os resultados e controlar os impactos da inovação que limitam o potencial do próprio processo.

Paioli identifica uma grande dificuldade de executivos adotarem uma atitude de confiança: “eles precisam ver imediatamente que algo que está sendo mostrado vai trazer resultado”, observa. Pommez pondera que é necessário que o contexto mercadológico, sendo o meio em que a empresa atua, seja considerado, mas ele não pode limitar a inovação. Em muitos casos, aponta ele, as marcas são capazes de identificar o que está emergindo de forma mais profunda na sociedade, mas dão a esses *insights* uma roupagem meramente numérica, de resultados, e diminuem sua capacidade de transformação.

Mota adiciona que esse bloqueador é ainda mais agravado porque geralmente traz limitações concretas de custos a serem consideradas ou indicadores econômicos a serem perseguidos como certas margens de lucro e metas de receita a serem alcançados.

Bianchi reconhece este bloqueador e reforça o desafio de avançar na visão de marca para lidar com este contexto nas organizações. Na sua visão, o *briefing* do processo de inovação não é dado a partir das necessidades de resultados de negócio, e sim pela adequação ou não à plataforma da marca. É essa dinâmica que dará à inovação um caráter relevante para a relação do consumidor com aquela marca. Esta visão, na opinião de Bianchi, já está mais presente nas organizações do que estava há cinco anos, mas ainda está em processo de consolidação.

Savaget afirma que um dos grandes desafios para inovação de marca é a forma de lidar com o retorno sobre investimentos e com o impacto direto nos resultados financeiros. “Principalmente empresas de capital aberto estão preocupadas em ver o impacto na inovação no trimestre e limitam, assim, o potencial criativo e o espaço para o novo”, analisa.

Moore afirma que sobrepor o desejo pelo lucro imediato é um dos principais desafios para a inovação de marca e é a chave da mudança de paradigma descrita por ele (de comunicar e criar mercado para engajar e servir ao mercado). Ele explica que hoje não há espaço nem para as marcas que buscam o lucro em primeiro plano nem tampouco para aquelas que buscam o propósito sem relevância. Em sua visão, é na intersecção

entre essas duas dimensões – lucro e propósito – que moram as oportunidades de inovação de marca (figura 6). Nesta perspectiva, os indicadores que medem apenas uma dessas dimensões, como os indicadores de resultados de curto prazo, são bloqueadores de uma visão mais ampla e mais transformadora da inovação de marca.

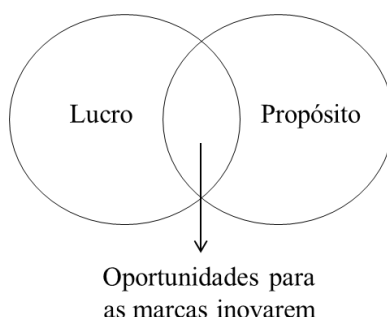


Figura 6: Oportunidade de inovação de marca, segundo a agência Mandalah

A busca pela diferenciação e não pela autenticidade também é reconhecido por todos os entrevistados como um bloqueador de alto impacto negativo no processo de inovação de marca. Os entrevistados apontaram que a principal manifestação deste bloqueador está relacionada à “obediência cega” a referências externas no processo de inovação, o que implica na geração de sentido dissociado do núcleo de identidade da marca.

Bianchi considera que a principal manifestação desta visão é expressa hoje pela dependência excessiva da pesquisa com o consumidor. Ela ressalta que embora seja necessário o envolvimento dos diferentes públicos de relacionamento nos processos de inovação de marca atuais, há que se considerar a limitação desses atores, notadamente do consumidor, para apontar os caminhos ou decidir o que faz ou não sentido para uma marca. Segundo Bianchi, a opinião do consumidor é poderosa e nos traz muitos insights, mas precisa ser ponderada e tratada com discernimento:

o consumidor só vai te dar uma análise a partir daquilo que ele conhece, e se você quer de fato inovar, você deve apresentar a ele algo que ele não conhece. Então você tem que ter uma dose de aposta, de confiança no seu conhecimento do negócio, na sua visão, na sua capacidade de enxergar além para realizar um projeto sobre o qual não se tem 100% de certeza se vai dar certo.

Pommez também aponta o impacto significativo deste bloqueador e concorda com sua manifestação na dependência da pesquisa com o consumidor. Em sua opinião, o consumidor julga uma ideia ou um produto a partir do que ele, consumidor, é, e não do que a marca é. Para Pommez, a dependência das pesquisas com consumidor são uma

forma de esconder o medo de ousar ou falta de confiança na própria essência para tomar uma decisão ousada.

O outro aspecto do bloqueador, segundo Pommez, é a busca por replicar os códigos de mercado (de produto, de design, de forma de comunicação) adotados pela concorrência. Ele considera que o medo da competição está na raiz desse bloqueador, o que leva as marcas a quererem responder à concorrência, e não ao que elas são. Em sua visão, esse é mais um sintoma da falta de confiança naquilo que se é porque toma o lugar das perguntas mais relevantes para uma marca, que deveriam ser mais orientadas por questões como “minha proposta de valor tem espaço nesse contexto?”, “como posso renová-la?” do que por “o que o meu concorrente está fazendo?”.

Mota não apenas reconhece a ocorrência deste bloqueador nos processos de inovação de marca como aponta particularmente a armadilha que esse bloqueador promove no mercado de bens de consumo brasileiro. Um mercado ainda pouco amadurecido como o mercado de consumo massivo no Brasil, na visão de Mota, é pasteurizado pelo desejo constante de diferenciação referenciado apenas pela ótica dos competidores e do consumidor. Ele ilustra essa armadilha afirmando que

principalmente em categorias de bens de consumo de massa, como alimentos, por exemplo, o referencial externo e a comparação com os demais competidores é tão forte que o efeito é contrário da diferenciação almejada: as categorias tem códigos muito bem definidos e 98% do mercado se apresenta da mesma forma, todos os produtos parecem iguais.

Moore também concorda com a incidência deste bloqueador no processo de inovação de marca e alerta para o risco de enfraquecimento das marcas que sucumbem a ele no contexto atual da sociedade. Para ele, no contexto de alta conectividade e transparência de informações em que vivemos, fica óbvio quando uma marca é só mais uma versão dos códigos de mercado, inautênticas, e o consumidor não aceita mais este comportamento.

Por fim, Savaget concorda com a existência desse fator como bloqueador da criação nos processos de inovação de marca, mas pondera que, da mesma forma que “olhar para fora demais” pode ser uma barreira para a criação, uma vez que você perde a autenticidade, o outro extremo também pode ser perigos. Para ela, “olhar para dentro demais” pode levar a marca a perder a conexão com o outro e ficar dogmática.

A **mudança superficial, focada na comunicação**, que gera variações do mesmo tema em vez de inovações relevantes e radicais, foi reconhecida pelos entrevistados como um bloqueador criativo no processo de inovação de marca com ênfases diferentes. Alguns entrevistados consideram este bloqueador já quase superado enquanto outros ainda o veem no centro das questões relacionadas à inovação de marca.

Para Bianchi, Mota e Paioli, embora ainda haja marcas com essa visão, o mercado evoluiu de forma significativa particularmente nos últimos 20 anos com relação à compreensão do papel da inovação. Eles consideram que, embora ainda presentes no contexto das organizações, esses dois aspectos vem evoluindo de forma acelerada junto com o aprofundamento da visão de cultura de marca.

Já Savaget reconhece este bloqueador de forma ainda presente no processo de inovação de marca e reflete sobre a tendência dos gestores de marketing de confundirem os campos da comunicação e da inovação de marca. Para ela, além de erroneamente considerarem movimentos de comunicação como ações de inovação suficientes para renovar a proposta da marca, estes gestores também cometem o erro no sentido contrário: algumas marcas, indica ela, passam a achar que a inovação é a solução para todo tipo de problema, mesmo quando, efetivamente, o problema existente é um problema de comunicação, de má compreensão ou exposição por tempo insuficiente a uma mensagem da marca.

Moore concorda que ainda há uma falta de clareza entre o papel dos campos da comunicação e da inovação nas marcas e é quem mais reconhece o impacto negativo deste bloqueador ainda hoje nos processos de inovação de marca. Para ele, a principal diferença entre esses dois campos é a tendência do mundo da comunicação e da propaganda tradicionais serem muito orientados pela opinião externa à organização: “o processo de comunicação é muito orientado para o mercado. Pesquisa, depois pesquisa de novo e, se o consumidor não gostar, você muda a criação”, analisa.

O principal bloqueio para Moore, neste caso, é o fato de que, quando profissionais de comunicação estão também à frente de processos de inovação, acabam limitando a possibilidade de erros no processo de inovação, o que resulta em mudanças menos relevantes, radicais e torna a inovação apenas uma novidade superficial.

O bloqueio criativo causado pela **liderança, que faz com as marcas não mudem o time que está ganhando**, também é reconhecido pelos entrevistados com diferentes intensidades. Bianchi reconhece este bloqueador como uma das travas do processo de inovação de marca, mas não o vê como um dos mais relevantes. Já os demais entrevistados consideram que este bloqueador se apresenta de forma relevante no processo de inovação de marca e consideram como suas principais manifestações a arrogância e o medo e a referência por aquilo que o outro se acostumou que você seja.

Savaget analisa que uma marca líder, além de ser uma empresa grande, não raro já abriu o capital e criou uma estrutura de valor diferente, mais distante daquele que era o valor essencial. Ela chama esse processo de “encastelamento da liderança”. Neste momento, questiona, como os líderes da organização irão se conectar com a dimensão mais intuitiva, mais ousada, para voltar a inovar? Ela adiciona também a cobrança existente em torno de marcas líderes, o que traz o risco de “terceirização” do julgamento daquilo que se é. Segundo ela, marcas muito bem construídas e muito queridas, mesmo que não sejam líderes, têm uma dificuldade muito grande de inovar porque todo mundo emite uma opinião a respeito e há o risco de o outro dizer quem você é, quem você não é.

Mota observa que não é impossível que marcas líderes inovem, contanto que elas reconheçam qual é o centro do valor que as levou até ali e alimentem de forma constante e coerente os ícones do seu vínculo com os diferentes públicos. O bloqueio vem, de acordo com sua visão, quando há o que ele chama de “cegueira da liderança”, que ocorre quando uma marca líder deixa de olhar para o contexto ao seu redor e acredita que apenas ela é capaz de impulsionar as inovações no mercado. “É um desafio para marcas líderes particularmente quando a competência do mercado muda e ela não se dá conta”, reforça Mota. Ele cita como exemplo a marca brasileira Brastemp, que liderou o mercado de eletrodomésticos por mais de uma década, e perdeu a liderança por sua incapacidade de renovar sua proposta de valor, ainda baseada em qualidade, em um contexto em que a convergência tecnológica, liderada pelas marcas asiáticas Samsung e LG, passou a ser o direcionador de inovação do mercado.

Na opinião de Moore, o medo de perder é o principal bloqueador neste caso. Ele enfatiza a dificuldade das pessoas em mudar, principalmente em situações de sucesso. Mas acredita que a mudança, mesmo em marcas líderes, pode levar a transformações ainda mais relevantes. Em sua visão, o desafio neste caso é ter coragem de dar o

primeiro passo: o primeiro sucesso, em situações como essa, dá a confiança necessária para tomar riscos.

Pommez concorda com a visão de Moore e acrescenta a dificuldade de lidar com o “ter o que perder”. Para ele, é muito mais fácil que pequenos empreendedores ou marcas em ascensão inovem do que grandes marcas consolidadas. Um grande empresário, na visão de Pommez, tem muita dificuldade de arriscar porque ele precisa ver imediatamente algo que lhe mostre que tudo está sob controle, com um resultado igual ou superior ao que ele alcançou porque a continuidade do sucesso da marca é vista como sinal de seu sucesso pessoal.

O último bloqueador apresentado, **a inovação técnica sem propósito**, foi o bloqueador reconhecido com menor intensidade pelos entrevistados. Para Bianchi, Mota, Paioli e Pommez e Savaget, este é um bloqueador presente mas menos frequente e impactante que os demais.

Moore é o único dos entrevistados com um ponto de vista distinto. Para ele, este é um contexto ainda presente em muitas organizações. Em sua visão, há empresas em que a cultura técnica predomina e outras em que a cultura do marketing predomina e em sua experiência ele presenciou muitos conflitos pouco criativos entre as duas dimensões. Ambas as predominâncias, em sua visão, são prejudiciais ao processo de criação de inovação de marca. É preciso, segundo ele, ter profissionais capazes de “conectar as fronteiras do organograma”, ligando o mundo mais técnico com o mundo mais conceitual.

Em síntese, os bloqueadores criativos apresentados foram reconhecidos pelos entrevistados como presentes e impactantes no processo de inovação de marca, porém com relevância diferente. O foco em resultados de curto prazo, a busca pela diferenciação e não pela autenticidade e o bloqueio da liderança de mercado foram os bloqueadores mais relevantes, com maior número de considerações por parte dos entrevistados.

Já os bloqueadores que tratam da inovação voltada para a comunicação e da inovação técnica foram reconhecidos com menor intensidade. A inovação com foco na comunicação, de forma geral, foi considerada um contexto já em evolução nos últimos 10 anos, em função da profissionalização da disciplina do *branding* e da evolução da

visão das organizações sobre a inovação. Embora em transformação, a evolução de uma visão apenas de comunicação para uma visão de inovação ainda é considerada um desafio para as marcas. A inovação técnica também foi reconhecida com menor ênfase pelos entrevistados, embora a tensão muitas vezes pouco criativa entre o departamento técnico e os departamentos conceituais e ditos criativos ainda seja reconhecido nas organizações.

Os três bloqueadores mais relevantes estão diretamente relacionados à natureza altamente competitiva e dinâmica dos mercados consumidores da atualidade, que exigem um nível também alto de auto-confiança e coragem para inovar de forma autêntica, guiado pelo próprio propósito. Este movimento não é um movimento de idealismo de propósito. É preciso ter auto-confiança com consciência da complexidade dos desafios, inclusive os de mercado, para não atuar de forma ingênua.

Relevância dos bloqueadores criativos apresentados - processo de inovação de marca			
A visão de curto prazo: busca por lucro e rentabilidade imediatos	<table border="1"> <tr> <td>bloqueadores mais relevantes</td> </tr> <tr> <td>bloqueadores menos relevantes</td> </tr> </table>	bloqueadores mais relevantes	bloqueadores menos relevantes
bloqueadores mais relevantes			
bloqueadores menos relevantes			
A busca pela diferenciação, não pela autenticidade			
Liderança: em time que está ganhando não se mexe			
A mudança superficial: variações do mesmo tema			
A inovação técnica sem propósito			

Tabela 5: Relevância dos bloqueadores criativos apresentados – processo de inovação de marca

Embora os bloqueadores apresentados tenham relevância no contexto atual, a complexidade do cenário tanto mercadológico quanto social aponta para outras barreiras existentes no processo de inovação de marca, além daquelas identificadas na pesquisa bibliográfica deste trabalho e apresentada aos entrevistados.

3.3.2 Outros bloqueadores criativos relevantes para a inovação de marca

Todos os entrevistados citaram de forma espontânea outros bloqueadores relevantes para o processo de inovação de marca. A maior parte deles refere-se ao contexto organizacional, mas tocam também a dimensão individual do processo de criação.

A **fragmentação da estrutura organizacional**, que faz com que as diferentes áreas envolvidas no processo de inovação de marca atuem de forma separada e sejam dirigidas por objetivos de negócios diferentes, quando não conflitantes, é, para Savaget, um importante bloqueador para a inovação de marca no âmbito organizacional. A partir do conceito de cultura de marca, em que um propósito, uma essência única se manifesta em tudo o que é feito por aquela marca, quem é o responsável pela marca? Quem harmoniza os diferentes esforços de uma marca, garantindo coesão e coerência?

Savaget aponta que, embora o conceito de cultura de marca sugira a sinergia da atuação à luz da marca, as estruturas organizacionais das empresas continuam, em sua maioria, divididas em grandes feudos paralelos. Ela lembra que, com o fortalecimento do conceito de cultura de marca na última década, esforços foram empenhados para adequar as estruturas organizacionais a essa visão. Segundo ela, a ação mais comum foi subordinar os departamentos responsáveis pela marca diretamente ao CEO (em inglês, *chief executive officer*, o principal executivo de uma empresa) ou ao presidente de uma empresa. Entretanto, analisa ela, a função do CEO, quando se trata de estratégia de inovação de marca, não é de executar, mas sim de engajar. Mas em uma estrutura fragmentada, a função de execução se espalha pelas diferentes áreas da organização, como marketing, logística, produtos e é dirigida por seus executivos técnicos, sem um fio condutor único, que traga clareza e unidade.

Em se tratando dos bloqueadores do contexto organizacional, a lógica do controle que impera nos sistemas de gestão das empresas é outro campo citado por Bianchi, Pommez e Savaget como responsável por significativo bloqueio à ação criadora. **O excesso de controle e de pensamento lógico aplicado ao processo de inovação de marca** se manifesta nos filtros a serem aplicados, modelos a serem preenchidos e quantidade de rituais de aprovação a serem vencidos em uma jornada de criação.

Essa extrema processualização da criação é interpretada pelos atores da inovação como um desejo de controle de cada etapa do processo, da busca pelo entendimento cognitivo estruturado o tempo inteiro, de forma objetiva e numérica. Bianchi destaca o impacto negativo desse controle de processo na criação:

inúmeros processos de inovação em várias empresas começam super ambiciosos e acabam com resultado pífio, porque os filtros internos são tantos, o medo de apostar em algo novo é tanto, que você vai perdendo pouco a pouco ao longo do caminho.

Pommez concorda. Segundo ele, processos, modelos, ferramentas e rituais de aprovação devem existir em função de te ajudar a organizar e a sistematizar o seu trabalho, mas jamais devem servir para estruturá-lo ou controlar a forma como ele deve nascer. “Nas empresas, esses processos viraram a estrutura da criação, mas a criação precisa ser não-linear, caótica. O pensamento organizado é a etapa final da história”, complementa.

Bianchi adiciona o impacto deste excessivo controle do processo no tempo levado para que uma inovação seja lançada, ressaltando que uma inovação, quando não vem à vida em seu próprio tempo, perde força e envelhece. Ela contrapõe o ímpeto inovador e empreendedor de pequenos empresários à morosidade dos processos em grandes organizações:

desenvolvemos um projeto completo, do briefing ao lançamento, de uma marca de produtos de beleza com uma empresária local em 8 meses. Em uma grande empresa como Unilever, Nestlé, esse prazo não seria suficiente nem para a primeira etapa do projeto.

A existência de muitas ferramentas para sistematizar a identidade da marca pode, inclusive, atuar como um bloqueador criativo reforçando o excesso de controle nesses casos. Pommez reflete que, quando há muitos instrumentos para definir o que se é e como fazer, muitas listas de coisas a que se atender, há o risco de que as pessoas se percam no caminho e desviem daquilo que elas “sabem” que é a marca. Savaget acrescenta que as ferramentas de gestão de identidade de marca, se utilizadas sem contexto, podem também gerar uma atuação entrópica ou dogmática, excluindo a dimensão do outro na construção da marca.

Por outro lado, ponderando a mesma questão, os próprios Pommez e Savaget destacam que o fato de as **ferramentas de gestão de identidade de marca fundamentais para o processo de inovação serem pouco disseminadas** em muitas empresas também é um importante bloqueio para a inovação de marca. Se o papel da marca é iluminar o caminho da inovação, é necessário que a organização conheça os elementos que definem a marca e tenham discernimento para utilizá-los e julgar quando estão presentes ou não.

Quando essa competência organizacional não está instalada – a marca não é conhecida por todos, em todos os seus aspectos, tampouco é conhecida a expectativa de que ela atue no processo de inovação dessa forma – há um bloqueador criativo significativo.

Savaget provoca: “onde mora o manual, o *book* da marca?”. Se ele fica em um lugar que chama “obrigação”, ela completa, que você conhece apenas quando entra na empresa e nunca mais tem contato, ele fica distante e sem uso.

Pommez complementa que, além de conhecer a essência fundadora da marca e seu papel no processo de inovação, é preciso que os profissionais estejam capacitados para operá-los, utilizá-los na prática de forma criativa e não linear. Muitas vezes, lembra ele, o responsável pela inovação é o gerente júnior de produto que não conhece o suficiente o campo que ele está tratando para julgar se está alinhado ou não. Mais do que disseminação dos instrumentos de gestão de identidade de marca, é preciso renovação constante do conhecimento relacionado a ele.

Mas também não haverá potencialização da ação criadora se, além de a competência organizacional sobre gestão de marca estar instalada, não estiverem também **os profissionais capacitados com repertório individual para operá-las**. Mota e Bianchi reforçam a relevância deste bloqueador, que se refere à dimensão individual do processo criativo.

Mota alerta que não há ferramenta de gestão, por melhor que seja, que consiga suprir o despreparo de quem a está aplicando. Ele destaca o impacto negativo da falta de repertório individual na dimensão técnica, relacionada aos campos clássicos da gestão de marca (como identidade gráfica, *design*, artes visuais) e também a falta de repertório cultural mais amplo, relacionado à estética de forma mais geral e ao desenvolvimento da sensibilidade. Segundo Mota, a falta de repertório dos profissionais os impede de identificar oportunidades, compreender as propostas mais inovadoras e consequentemente tomar a decisão em favor do ousado e do novo.

Bianchi aponta que, além das questões de formação pessoal e profissional dos executivos, contribui para que este bloqueador esteja presente a constante movimentação de cargos e posições nas empresas. Ela ressalta a dinâmica de mudança constante predominante nas organizações e considerada com sucesso de carreira, que levam os profissionais a terem pouco tempo para aprofundamento nas questões relacionadas ao cargo.

Moore destaca como um importante bloqueador criativo **a falta de engajamento da liderança nos processos de inovação de marca**, bloqueador que fica em uma fronteira

tênue entre o contexto organizacional (ausência de cultura de inovação) e o contexto individual (bloqueadores individuais à ação criadora). Moore afirma que não faz sentido investir em um projeto de inovação radical se a liderança não estiver engajada e não apoiar o movimento. Normalmente, atesta, em marcas que não tem cultura de inovação, é preciso fazer antes um projeto de design organizacional, para alterar hábitos, comportamentos e modelos mentais.

Os bloqueadores citados espontaneamente pelos entrevistados são também relevantes para o processo de criação em direção a uma inovação de marca. Três deles - a estrutura organizacional fragmentada, as ferramentas de gestão de identidade de marca pouco disseminadas e a falta de repertório técnico e cultural – estão diretamente relacionados à evolução do conceito de marca. Na perspectiva do mix de marketing, em que a inovação de marca estava subordinada a um pilar do marketing, o produto, e a própria disciplina do *branding* era um incipiente desdobramento do marketing, esses fatores poderiam nem chegar a se configurar como bloqueios.

Na atualidade, a perspectiva do mix de marca coloca o conceito de marca como orientador de todas as manifestações concretas, incluindo e transcendendo o produto, e a disciplina do *branding* evolui como que regênciada criação de valor e significado da marca. Neste contexto, fatores como a fragmentação do olhar, a pouca fluência nas ferramentas de gestão de identidade de marca e no repertório técnico e cultural do branding passa a impactar negativamente de forma significativa.

Os dois outros bloqueadores levantados pelos entrevistados – o processo de inovação excessivamente lógico e controlado e a falta de engajamento da liderança – são reflexos diretos de bloqueios criativos organizacionais, aplicados aos processos de inovação de marca. É natural que, como um processo que se desenvolve nas organizações, os bloqueios organizacionais mais relevantes também sejam sentidos no processo de inovação de marca.

Em uma visão consolidada que traz os bloqueadores apresentados e os bloqueadores citados espontaneamente pelos entrevistados, vê-se a ocorrência de bloqueadores em três dimensões: do contexto organizacional, do contexto mercadológico e principalmente relacionados à mudança de paradigma do conceito de marca, do mix de marketing para a cultura de marca.

Bloqueadores criativos para a inovação de marca	
Contexto mercadológico	A visão de curto prazo: busca por lucro e rentabilidade imediatos
	A busca pela diferenciação, não pela autenticidade
	Liderança: em time que está ganhando não se mexe
Contexto organizacional	Processo de inovação excessivamente lógico e controlado
	Engajamento da liderança
Mudança de paradigma de marketing mix para cultura de marca	Estrutura organizacional fragmentada
	Ferramentas de gestão de identidade de marca pouco disseminadas
	Falta de repertório técnico e cultural
	A mudança superficial: variações do mesmo tema
	A inovação técnica sem propósito

Tabela 6: Dimensões dos bloqueadores criativos para inovação de marca

3.3.3 Ferramentas de gestão de identidade de marca e os bloqueios criativos

Diante de bloqueadores tão arraigados na dinâmica das empresas, em dimensões tão distintas e fundamentais como o contexto mercadológico, o contexto organizacional e a mudança de paradigma de mix de marketing para cultura de marca, torna-se necessário buscar também de forma ampla, diversa e aprofundada os caminhos para o desbloqueio, para o estímulo da ação criadora mais potente e transformadora.

Os estímulos à ação criadora no processo de inovação de marca são uma parte importante para a abertura do caminho, uma vez que criam um campo fértil para a germinação de soluções novas, relevantes e radicais. As ferramentas de gestão de identidade de marca exercem um papel importante neste contexto de estímulos à criação, ao estabelecer a base de identidade para que a inovação aconteça, jogando luz e ajudando a estabelecer as guias do caminho de criação, seja em termos de propósito seja em termos de competências necessárias para as soluções.

Contudo, uma vez que uma das dimensões relevantes de bloqueadores do processo de inovação de marca está relacionada à evolução do conceito de marca e à mudança de paradigma do mix de marketing para o mix de marca, as ferramentas de gestão de

identidade de marca também tem uma perspectiva relevante a ser analisada no contexto de desbloqueadoras da ação criadora.

Ao analisar a relação das ferramentas de gestão de identidade de marca e os bloqueadores da ação criadora para inovação de marca, os entrevistados voltaram-se menos para a relevância de ferramentas específicas em si e mais notadamente para a importância da configuração de um sistema de gestão de marca integrado à gestão da inovação de forma dinâmica.

Mota destaca a importância do **desenvolvimento da excelência interna em branding** como um pilar fundamental para a aquisição e o aprofundamento das competências de gestão da identidade de marca de forma estratégica e para promover a articulação desse repertório nos diferentes níveis da organização. Ele exemplifica que algumas marcas fortes como a Coca-Cola chegam a criar, para este fim, estruturas internas formais dedicadas à excelência em design ou à excelência criativa.

Savaget e Pommez destacam que tão relevante quanto a **existência das ferramentas de gestão de identidade de marca** no centro do processo de inovação é a sua utilização em **caráter dinâmico e participativo na elaboração estratégica**.

Savaget aponta em primeiro lugar a importância das ferramentas de marca estarem inseridas no processo de planejamento estratégico da organização nas dimensões de curto, médio e longo prazos. Para ela, as ferramentas de marca ajudam a lembrar o que a marca é e as competências que tem, e estabelecem um eixo de longo prazo em que devem se acomodar os desafios de curto e médio prazos, com se fosse uma espiral ascendente.

Moore concorda e aponta como principal desafio a mudança do modelo de pensamento da organização na direção de um pensamento que associe o propósito e o lucro na busca de oportunidades de crescimento e inovação. Ele afirma que, mesmo que em suas expressões concretas a marca ainda não tenha atingido este novo patamar, é fundamental que os principais líderes da empresa estejam comprometidos com essa visão na tomada de decisão estratégica.

Além deste papel na elaboração estratégica da marca, Savaget também indica que as ferramentas de gestão da identidade devem ser “vivas e dinâmicas”, em um processo de

evolução e apropriação por todos os funcionários de uma empresa. Savaget questiona o “lugar sagrado” do *book* da marca, do manual das diretrizes a serem seguidas. Ela propõe o uso dos conteúdos da marca no dia-a-dia da organização, com o exercício periódico sobre suas implicações para diferentes áreas como recursos humanos, logística e marketing feito pelos profissionais dessas áreas, e não pela “equipe da marca”. Esse exercício das possibilidades da marca na “vida real” pode trazer empoderamento para os diferentes atores da organização e ainda aprofundar a identificação, apropriação e o repertório dos diferentes times sobre a essência da marca.

Pommez também reforça a importância de os conteúdos da marca, seja como estejam organizados, serem utilizados como a energia fundamental para promover a articulação em diferentes níveis na organização, integrando a inspiração (marca) ao que ele chama de criação (produtos, existentes ou novos) e à conexão (estratégia de marketing).

Bianchi, por fim, ressalta a importância não só do conhecimento das ferramentas de gestão da identidade de marca e de sua utilização no dia-a-dia dos diferentes processos da organização, como também relevância de um **processo de gestão da identidade da marca**. Bianchi aponta a importância do acompanhamento do processo de implementação da identidade da marca em suas diferentes expressões, com indicadores capazes de monitorar o quanto essas expressões estão coerentes com a plataforma da marca e o quanto estão sendo capazes de alavancar o valor de forma relevante e única. Em sua visão, marcas que fazem uma gestão intensa de sua identidade são mais capazes de capturar oportunidades e identificar *gaps* ou falhas, orientando seus negócios e a inovação.

Como os bloqueadores à ação criadora no processo de inovação de marca estão relacionados à mudança de paradigma das marcas, mas não restrito a ela, alguns entrevistados citaram também a relevância de o sistema de gestão das ferramentas de marca estarem associados a outros desbloqueadores, relacionados às dimensões mercadológica e organizacional. Embora sejam citações pontuais de dois entrevistados, como esses desbloqueadores se relacionam com dimensões relevantes de bloqueios criativos, eles serão apresentados como indicativos de possibilidades de desbloqueio.

O primeiro desses desbloqueadores, relacionado aos bloqueios do contexto organizacional, é o **foco na inovação**. Para fazer frente às estruturas fragmentadas das

empresas é necessário que a inovação seja declaradamente um foco da marca, estruturado em uma plataforma comum que integra e articula as diferentes competências externas para o desenvolvimento de novas soluções. Pommez afirma que a plataforma de inovação é principal vetor para o crescimento consistente e contínuo de uma marca e é capaz de trazer um denominador comum para a organização: “a plataforma de inovação exige fluxo de informações e contatos entre os universos científico e tecnológico, entre o comportamental e o mercadológico”. É nessa dinâmica de troca e contato que surgem as oportunidades de criação e de construção sólida dos aspectos que conferem à marca expertise e diferenciação.

O segundo deles está voltado para os bloqueadores da dimensão mercadológica, regidos pela insegurança que cristaliza a lógica do controle, a dependência excessiva das referências externas e a aversão ao risco. Trata-se da **legitimidade da dúvida**, a tranquilidade e abertura para enfrentar as perguntas sem respostas, os conflitos e desafios. Esse é um meio para buscar e obter novos recursos, empreender mudanças importantes e superar a preguiça mental e o ensimesmamento inibidor. Quebrar essa barreira nas organizações não é tarefa fácil, mas necessária para que a fluidez da criação ocorra. Paioli afirma que, por sua experiência, quando executivos acostumados à pressão pela solução rápida e pela resposta correta são provocados e levados ao lugar da dúvida legítima, o campo para a inovação se abre, e os bloqueios do controle se dissolvem, as ansiedades de curto prazo e os indicadores objetivos são colocados em cheque.

Mais do que as ferramentas de gestão de identidade de marca, um sistema de gestão que insira essas ferramentas de forma integrada e dinâmica à estratégia da organização é o principal meio para o desbloqueio dos fatores relacionados à mudança do paradigma de marca. Este sistema deve estar baseado na criação de conhecimento e competências de branding na organização, de forma a criar campo fértil para entendimento e uso estratégico das ferramentas; na integração da visão de marca no processo de formulação estratégica; no uso e apropriação dos instrumentos de marca por toda a organização nos diferentes processos que a compõe, de forma constante e contínua; e por fim na gestão diária dos indicadores da identidade de marca, que permitem a identificação de *gaps* e oportunidades que poderá orientar o negócio e a inovação.

Além desses bloqueadores, há também possibilidades de desbloqueio apontadas com relação às outras duas dimensões que impactam a criação no processo de inovação de marca, a dimensão organizacional e a dimensão mercadológica. Para a dimensão organizacional, o foco claro da gestão na inovação é um possível desbloqueador que pode atuar na desfragmentação dos processos e da visão estratégica da inovação de marca. Na dimensão mercadológica, o desenvolvimento de um modelo que dê espaço para a legitimidade da dúvida pode ajudar a quebrar as barreiras relacionadas à insegurança que leva ao excessivo controle e à falta de auto-confiança para inovar a partir do que se é.

3.4 Ferramentas de gestão de identidade e o processo de inovação de marca

Os objetivos da realização das entrevistas com executivos das agências de inovação de marca foram o entendimento e a análise da relação entre as ferramentas de gestão de identidade de marca e os processos de inovação de marca, com o aprofundamento nos aspectos estimuladores e bloqueadores da criatividade. Buscou-se, com esta pesquisa, identificar o conceito predominante de marca e as ferramentas de gestão de identidade utilizadas; os principais estímulos do processo de inovação de marca; o papel das ferramentas de gestão de identidade no contexto dos estímulos criativos; os principais bloqueadores da criação para inovação de marca e o papel das ferramentas de gestão de identidade no contexto dos bloqueadores criativos.

O conceito de cultura de marca é predominante entre os entrevistados – um projeto ou propósito manifesto de forma coerente em tudo o que se faz, em linha com a visão de marca como uma síntese, uma expressão concreta daquilo que uma empresa é, faz e diz. Neste contexto, as marcas estão conectadas com seu núcleo central mas em uma relação dinâmica com o contexto que a circunda, sendo co-construída pelos públicos com que se relaciona. A partir da predominância deste conceito de marca, **quais são as ferramentas que permitem a gestão dos elementos centrais da identidade de marca?**

A partir das entrevistas realizadas, no que tange às ferramentas de gestão de identidade de marca, puderam ser verificadas três formas de atuação. Um primeiro grupo, aproxima as ferramentas de gestão de marca de um sistema de gestão mais amplo, focado no “porque” da existência da marca e em “como uma marca atua” como

principais elementos da gestão da identidade, que se desdobram de forma geral para a atuação estratégica da organização. Neste grupo, o sistema de gestão de identidade da marca adota nomenclaturas próprias (como ambição de marca e jeito de fazer) ou nomenclaturas mais recentes da literatura (como o círculo de outro) que aproximam a gestão da marca de um modelo para o sistema de gestão da própria empresa.

Um segundo grupo deriva as ferramentas de gestão de marca a partir do nível de “como a marca atua” e desdobra as ferramentas com maior nível de detalhamento para “o que” a marca faz e como ela se expressa, e para “o que a marca diz” e a comunicação. Este grupo aborda as ferramentas de gestão de marca com nomenclaturas mais recorrentes no mercado e na literatura especializada (valores, personalidade, diretrizes de nome, design, arquitetura de marca, entre outros).

Por fim, o terceiro modelo de atuação apresenta uma visão mais radical da gestão de identidade de marca, em que a própria essência da marca constitui-se como elemento suficiente para direcionar a atuação da marca e garantir a coerência de suas manifestações, sem a necessidade de outras ferramentas de gestão de identidade nos níveis de “como eu faço”, “o que eu faço” e “o que eu digo”.

No contexto de cultura de marca predominante e dos instrumentos de gestão disponíveis, quais são os estímulos criativos que conduzem a uma inovação de marca mais relevante e radical?

Os estímulos gerais à ação criadora no processo de inovação de marca referem-se a diferentes dimensões do contexto de uma marca: há estímulos na dimensão dos indivíduos atuantes no processo de criação, na dimensão do contexto organizacional, do contexto de mercado e do contexto da sociedade.

Os estímulos relacionados às dimensões dos indivíduos e do mercado são os mais frequentes. Os estímulos individuais estão voltados para a composição de times multidisciplinares, em que diferentes formações, competências e modelos mentais são capazes de gerar múltiplas perspectivas sobre o desafio, diversas combinações de ideias e conflito criativo. Entre os estímulos que estão no contexto da própria organização estão a investigação e o reconhecimento das principais competências da organização e o envolvimento de diferentes áreas da empresa (mesmo as aparentemente não afins) nas etapas de análise, inspiração e geração de ideias.

Os estímulos provenientes do contexto do mercado, por sua vez, estão voltados para a identificação do contexto econômico, comportamento do consumidor, características da concorrência, tendências de mercado e casos de referência (*benchmarks*). Por fim, entre os estímulos relacionados ao contexto da sociedade identificados estão os grupos de discussão, conversas com especialistas, aprendizagem experiencial, as tendências sócio-culturais e a ampliação do olhar para os campos da arte, ciência e consciência.

Os estímulos apontados pelos entrevistados vão ao encontro dos desafios identificados para a inovação de marca no contexto atual. A dimensão individual traz para os desafios de inovação de marca a importância de associar profissionais com diferentes especializações e olhares, expandindo para além das disciplinas tradicionais de competência do branding, como conceituação, design, comunicação. Os estímulos da organização aprofundam o olhar para dentro da própria marca, buscando seus aspectos definidores que sejam chave para a inovação, como as competências, e montando um mosaico rico e representativo da marca como um conjunto dinâmico de relações.

Os relacionados ao contexto de mercado buscam identificar as oportunidades ao redor da relação de consumo. Por fim, os estímulos do contexto social vêm ao encontro dos desafios mais contemporâneos de inovação de marca, que apontam as necessidades de gerar significado e fortalecer vínculos de forma mais ampla do que apenas a relação transacional de consumo, gerando impacto positivo e criando valor para a sociedade.

Neste contexto de estímulo à ação criadora para a inovação de marca, as ferramentas de gestão de identidade de marca exercem um papel? Qual é esse papel? Embora com nomenclaturas, naturezas e quantidades distintas de ferramentas para gestão de identidade de marca, a maior parte dos entrevistados convergem ao aludir ao papel dessas ferramentas no processo de inovação: mais do que um estímulo à criação, elas funcionam como a “luz” que ajuda a iluminar e a indicar o caminho da inovação.

Os entrevistados não consideram as ferramentas de gestão de identidade de marca como estímulo para a criação, mas como condição primordial para que o processo de criação aconteça, uma vez que elas ajudam a situar a criação e balizam o caminho do processo de inovação. Elas funcionam como um fio condutor que alinhava os resultados ao longo do processo criativo, seja indicando um campo conceitual para aprofundamento dos

estímulos relacionados ao contexto mercadológico e social, seja fornecendo os instrumentos como os valores e as competências que irão ajudar a dar forma e a viabilizar as soluções criadas.

Na visão dos entrevistados, no processo de inovação de marca as ferramentas mais significativas para orientar inovações mais radicais e relevantes são as que sintetizam o que uma marca é (indicando seu propósito, sua essência fundadora, sua ambição de futuro) e as ferramentas que delimitam a forma como ela atua (explicitando suas competências, seus valores e sua personalidade).

De acordo com as entrevistas realizadas, essas ferramentas funcionam como o ponto de partida para a criação, ao estabelecer a base daquilo que fundamenta uma marca, que deve ser a referência principal para sua evolução e renovação, o guia que irá orientar a visão, análise e incorporação de todos os elementos externos. Também são os elementos capazes de indicar qual é a “língua” falada por uma marca e fornecer os parâmetros originários da inovação, para que a criação seja coerente.

As ferramentas relacionadas a “o que uma marca faz” e a “o que uma marca diz” por sua vez, não são insumos do processo de inovação, mas sim suas manifestações concretas. São as expressões da marca que, se criadas de forma coerente com o “o que se é” e “como se faz”, permitem um processo de renovação constante da marca, em diálogo com um contexto em constante transformação, sem que se perca o eixo mais essencial que a constitui.

Se a inovação de marca é uma condição fundamental para a existência das marcas contemporâneas, em um processo estimulado por fatores internos e externos e guiado pela identidade da marca, quais são as barreiras para que a inovação de marca aconteça de forma mais relevante e radical?

Os bloqueadores criativos apresentados aos entrevistados foram reconhecidos pelos entrevistados como presentes e impactantes no processo de inovação de marca, porém com relevância diferente. O foco em resultados de curto prazo, a busca pela diferenciação e não pela autenticidade e o bloqueio da liderança de mercado foram os bloqueadores mais relevantes, com maior número de considerações por parte dos entrevistados. Já os bloqueadores que tratam da inovação voltada para a comunicação e da inovação técnica foram reconhecidos com menor intensidade.

Os três bloqueadores mais relevantes estão diretamente relacionados à natureza altamente competitiva e dinâmica dos mercados consumidores da atualidade, que exigem um nível também alto de auto-confiança e coragem para inovar de forma autêntica, guiado pelo próprio propósito.

Todos os entrevistados citaram de forma espontânea outros bloqueadores relevantes para o processo de inovação de marca. Destes, a estrutura organizacional fragmentada, as ferramentas de gestão de identidade de marca pouco disseminadas e a falta de repertório técnico e cultural estão diretamente relacionados à evolução do conceito de marca.

Na perspectiva do mix de marketing, em que a inovação de marca estava subordinada a um pilar do marketing (o produto) e a própria disciplina do *branding* era um incipiente desdobramento do marketing, esses fatores poderiam nem chegar a se configurar como bloqueios. Na atualidade, com a perspectiva do mix de marca colocando o conceito de marca como orientador de todas as manifestações concretas, incluindo e transcendendo o produto e com o *branding* evoluindo como disciplina que rege a criação de valor e significado da marca, fatores como a fragmentação do olhar, a pouca fluência nas ferramentas de gestão de identidade de marca e no repertório técnico e cultural do branding passa a impactar negativamente de forma significativa.

Os dois outros bloqueadores levantados pelos entrevistados – o processo de inovação excessivamente lógico e controlado e a falta de engajamento da liderança – são reflexos diretos de bloqueios criativos organizacionais, aplicados aos processos de inovação de marca. É natural que, como um processo que se desenvolve nas organizações, os bloqueios organizacionais mais relevantes nessa dimensão também sejam sentidos no processo de inovação de marca.

No conjunto, foram identificados nove bloqueadores criativos que impactam o processo de inovação de marca, expressos nos contextos mercadológico, organizacional e no contexto da evolução do conceito e na mudança do paradigma de marca.

Uma vez que as ferramentas de gestão de identidade de marca exercem um papel de guia e orientador na inovação, qual é o seu papel diante dos bloqueadores criativos?

Ao analisar a relação das ferramentas de gestão de identidade de marca e os bloqueadores da ação criadora para inovação de marca, os entrevistados voltaram-se menos para a relevância de ferramentas específicas em si e mais notadamente para a importância da configuração de um sistema de gestão de marca integrado à gestão da inovação de forma dinâmica. Este sistema deve estar baseado na criação de conhecimento e competências de branding na organização, de forma a gerar campo fértil para entendimento e uso estratégico das ferramentas; na integração da visão de marca no processo de formulação estratégica; no uso e apropriação dos instrumentos de marca por toda a organização nos diferentes processos que a compõe, de forma constante e contínua; e por fim na gestão diária dos indicadores da identidade de marca, que permitem a identificação de *gaps* e oportunidades que poderá orientar o negócio e a inovação.

Além de um sistema de gestão da identidade de marca como desbloqueador criativo na dimensão da mudança de paradigma da marca, há também possibilidades de desbloqueio apontadas com relação às outras duas dimensões que impactam a criação no processo de inovação de marca, a dimensão organizacional e a dimensão mercadológica. Para a dimensão organizacional, o foco claro da gestão na inovação é um possível desbloqueador que pode atuar na desfragmentação dos processos e da visão estratégica da inovação de marca. Na dimensão mercadológica, o desenvolvimento de um modelo que dê espaço para a legitimidade da dúvida pode ajudar a quebrar as barreiras relacionadas à insegurança que leva ao excessivo controle e à falta de autoconfiança para inovar a partir do que se é.

Em síntese, as ferramentas de gestão identidade de marca tem um papel relevante no processo de inovação de marca, atuando com uma condição primordial para que o processo de criação aconteça, uma vez que elas ajudam a situar a criação e balizam o caminho do processo de inovação. Elas funcionam como um fio condutor que alinhava os resultados ao longo do processo criativo, seja indicando um campo conceitual para aprofundamento dos estímulos relacionados ao contexto mercadológico e social, seja fornecendo os instrumentos como os valores e as competências que irão ajudar a dar forma e a viabilizar as soluções criadas.

Organizadas em um sistema de gestão dinâmico e integrado à gestão estratégica das organizações, as ferramentas de gestão de identidade de marca podem atuar como um

importante desbloqueador de aspectos importantes do processo criativo nas organizações. Elas influenciam este processo principalmente fornecendo repertório técnico especializado, permitindo o aprofundamento do auto-conhecimento das competências e do núcleo essencial das organizações, contribuindo para que os atores do processo de inovação ampliem a auto-confiança para criar a partir daquilo que a marca é. Assim, a inovação de marca torna-se aquela orientada pelo núcleo mais essencial de uma organização, capaz de renovar o valor com relevância de forma autêntica e única.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, com amadurecimento dos mercados de consumo e dos diferentes públicos que se relacionam com uma organização, o desafio das marcas de gerar valor e se diferenciarem foi tomando contornos mais complexos, amplos e desafiadores. Hoje, já na segunda década do século XXI, a discussão sobre a geração de valor diferenciado aprofunda-se. Esse novo olhar desafia as organizações a gerarem valor econômico e valor social ao mesmo tempo, aliando seu crescimento e pujança à promoção do progresso social.

Ao mesmo tempo, a sociedade passou por uma transição de valores. Vive-se agora, segundo diferentes teóricos, a segunda fase da pós-modernidade, ou a hiper-modernidade, em que se dá a busca de uma nova síntese: novos significados, novas conexões a partir de propósitos individuais e coletivos, o auto-conhecimento e a auto-realização como alicerces para a estabilidade necessária em uma sociedade liberal, fluida e flexível.

Para sobreviver e perenizar-se neste contexto de mercado complexo e competitivo, desafiado pela geração de valor compartilhado, faz-se necessário, veementemente, inovar. Ao mesmo tempo, para dialogar com a evolução da sociedade hiper-moderna, marcada pela busca coletiva de conexões orientadas por novos ideais e pela busca individual por significados mais profundos, que tragam sentido à volatilidade exterior, é necessário não somente inovar, mas fazê-lo garantindo a coerência e a evolução consistente dos significados compartilhados.

Ao longo deste trabalho, buscou-se demonstrar como a inovação de marca pode ser impulsionada pelo uso das ferramentas de gestão de identidade de marca, promovendo uma inovação com maior propósito, significado, coerência e relevância. Especificamente, foram exploradas as questões relacionadas aos principais estímulos que podem ser associados ao processo de inovação de marca para a promoção de uma inovação mais radical; ao papel exercido pelas ferramentas de gestão da identidade de marca nos processos de inovação; aos principais bloqueadores criativos para a que a inovação de marca aconteça e ao papel das ferramentas de gestão da identidade de marca no desbloqueio criativo do processo de inovação de marca.

Viu-se que a inovação é reconhecidamente um fator preponderante para a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Em nosso tempo, os desafios do contexto mercadológico e, de forma mais ampla, para desenvolvimento da sociedade tornam-se mais complexos, com uma velocidade de mudança mais significativa, e trazem novos desafios para a inovação nas empresas e para a renovação da geração de valor.

Uma vez que a inovação é resultado da ação criadora, é necessário que fatores de âmbito individual e organizacional sejam intencionalmente direcionados para a criação de um ambiente de estímulo à criatividade, com a exclusão ou minimização dos bloqueios criativos inerentes a essas dimensões. Diferentes métodos e técnicas para exercício da criatividade são ferramentas importantes para estimular um ambiente de mais liberdade para a ação criadora e conseqüentemente, para possibilitar uma verdadeira cultura de inovação nas organizações.

As marcas ganharam relevância ao longo do tempo como diferencial competitivo nas organizações e ampliaram seu papel. Os conceitos de marca expandiram-se da visão meramente relacionada ao símbolo e aos elementos de expressão da marca para uma visão que explicita elementos mais essenciais de uma organização, como sua razão de ser, seu propósito e sua forma de atuar.

As definições de marca ao longo da história, identificamos duas abordagens fundamentais, que situam a marca em posições estratégicas distintas na organização. A primeira delas, que subordina a marca ao mix de marketing, vincula o papel da marca à definição dos fatores diferenciadores do produto, sejam eles funcionais (o que faço), emocionais (como faço) ou relacionados à comunicação (o que digo). No segundo momento evolutivo, a marca não está mais subordinada ao marketing mix, mas sim orienta todas as manifestações de uma organização, segundo a lógica do mix de marca, em um conceito ampliado de cultura de marca. Nesta perspectiva, as ferramentas de gestão de identidade de marca começam por clarificar o que uma marca é, para depois desdobrar-se em tudo aquilo que ela faz, como faz e no que diz.

O processo de inovação de marca está inserido no contexto da inovação nas organizações. Ele parte do princípio de que é preciso evoluir, mas sem perder o eixo constitutivo do que uma marca é e de como ela atua. Neste sentido, a jornada de criação

para inovação de marca não é uma jornada de invenção, mas um caminho de descoberta e contínua renovação. O futuro de uma marca é, em primeiro lugar, enraizado em sua história, em sua capacidade para se adaptar às evoluções do sistema permanecendo ela mesma, o que quer dizer fiel, mas com flexibilidade e adaptação a partir de sua essência.

Uma vez que é resultado da ação criadora nas organizações, o processo de inovação de marca também sobre a influência dos estímulos e dos bloqueadores criativos. O principal estímulo à criação de marca destacado pelos autores pesquisados é a geração de valor a partir do compromisso com a própria essência da marca.

Entre os principais bloqueadores atuantes nas organizações, por sua vez, foram identificados cinco fatores principais que impactam diretamente o processo de inovação de marca: a busca por resultados de curto prazo, a dependência de referências externas na busca pela diferenciação, a paralisia causada pela liderança de mercado, a mudança superficial com foco na comunicação e a inovação técnica sem propósito.

As entrevistas realizadas com os executivos atuantes nas agências de inovação de marca confirmaram a predominância do conceito de cultura de marca, que trata de um projeto ou propósito manifesto de forma coerente em tudo o que se faz, em linha com a visão de marca como uma síntese, uma expressão concreta daquilo que uma empresa é, faz e diz.

Se por um lado os entrevistados confirmaram o conceito de cultura de marca como predominante, por outro eles apresentaram a diversidade de ferramentas de identidade de marca usadas para geri-lo.

Para fazer a gestão da identidade de marca neste contexto, no entanto, o conjunto das informações coletadas aponta para uma diversidade do uso das ferramentas de marca. Há tanto um movimento que aproxima as ferramentas de gestão de marca do próprio sistema de gestão da organização, funcionando como um modelo de pensamento desdobrado em grandes frentes de atuação, quanto modelos que se utilizam de nomenclaturas mais tradicionais do mercado de *branding* e são desdobrados com maior nível de detalhe para as diretrizes de atuação e de expressão da marca. Em adição a esses há ainda um modelo que apresenta uma visão mais radical da gestão de identidade de marca, em que a própria essência constitui-se como elemento suficiente para direcionar a atuação da marca e garantir a coerência de suas manifestações. Este modelo questiona a própria necessidade de haver ferramentas de gestão de marca.

Em se tratando tanto dos estímulos quanto com relação dos bloqueadores da criação no processo de inovação de marca, os entrevistados ampliaram a visão identificada na pesquisa bibliográfica.

Com relação aos estímulos à criação, eles adicionaram estímulos importantes nos níveis individual (composição de times multidisciplinares, em que diferentes formações, competências e modelos mentais são capazes de gerar múltiplas perspectivas sobre o desafio, diversas combinações de ideias e conflito criativo), organizacional (investigação e o reconhecimento das principais competências da organização e o envolvimento de diferentes áreas da empresa, mesmo as aparentemente não afins), de mercado (identificação do contexto econômico, comportamento do consumidor, características da concorrência, tendências de mercado e casos de referência) e da sociedade (grupos de discussão, conversas com especialistas, aprendizagem experiencial, as tendências sócio-culturais e a ampliação do olhar para os campos da arte, ciência e consciência).

Com relação aos bloqueadores criativos, os entrevistados confirmaram a incidência dos cinco bloqueadores apresentados mas também ampliaram a visão, resultando em um conjunto final de nove bloqueadores da criação na inovação de marca.

Esses bloqueadores foram classificados nos níveis mercadológico, organizacional e relacionados à mudança de paradigma da visão de marca. Entre os bloqueadores relacionados ao contexto mercadológico estão a busca por resultados de curto prazo, a dependência de referências externas na busca pela diferenciação e a paralisia causada pela liderança de mercado. No contexto organizacional estão o excesso de controle aplicado ao processo de inovação e a falta de engajamento da liderança. E por fim, no contexto relacionado à mudança de paradigma na visão de marca estão a fragmentação da estrutura organizacional, as ferramentas de gestão de identidade de marca pouco disseminadas, a falta de repertório técnico e cultural, a mudança superficial com foco na comunicação e a inovação técnica sem propósito.

Os grupos com maior número de bloqueadores, mercadológico e relacionados à mudança de paradigma de marca, refletem diretamente os desafios de inovação enfrentados nos tempos atuais: um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, que

exige um nível alto de auto-confiança e coragem para inovar de forma autêntica, guiado pelo próprio propósito.

As entrevistas realizadas confirmaram a importância das ferramentas de gestão de identidade de marca para influenciar um processo de inovação de marca mais relevante e radical. Os entrevistados convergem ao aludir ao papel dessas ferramentas no processo de inovação: mais do que um estímulo à criação, elas funcionam como a “luz” que ajuda a iluminar e a indicar o caminho da inovação.

Os entrevistados não consideram as ferramentas de gestão de identidade de marca como estímulo para a criação, mas como condição primordial para que o processo de criação aconteça, uma vez que elas ajudam a situar a criação e balizam o caminho do processo de inovação. Elas funcionam como um fio condutor que alinhava os resultados ao longo do processo criativo, seja indicando um campo conceitual para aprofundamento dos estímulos relacionados ao contexto mercadológico e social, seja fornecendo os instrumentos como os valores e as competências que irão ajudar a dar forma e a viabilizar as soluções criadas.

Neste contexto, as ferramentas mais significativas para orientar inovações mais radicais e relevantes são as que sintetizam o que uma marca é (indicando seu propósito, sua essência fundadora, sua ambição de futuro) e as ferramentas que delimitam a forma como ela atua (explicitando suas competências, seus valores e sua personalidade). As ferramentas relacionadas a “o que uma marca faz” e a “o que uma marca diz” por sua vez, não são insumos do processo de inovação, mas sim suas manifestações concretas.

Além de ter um papel como condição primordial para a inovação de marca, as ferramentas de gestão de identidade de marca exercem também uma função relevante com relação aos bloqueadores criativos. Neste caso, no entanto, a função não está relacionada à atuação de uma ou outra ferramenta, mas à organização de um sistema de gestão de identidade de marca dinâmico e integrado à gestão estratégica das organizações. As ferramentas de gestão de identidade de marca, articuladas em seu conjunto, influenciam este processo principalmente fornecendo repertório técnico especializado, permitindo o aprofundamento do auto-conhecimento das competências e do núcleo essencial das organizações, contribuindo para que os atores do processo de inovação ampliem a auto-confiança para criar a partir daquilo que a marca é.

Os resultados observados nesta investigação indicam algumas possibilidades de desdobramentos da pesquisa que relaciona ferramentas de gestão de marca e inovação. Uma vez mapeadas as sementes e as pedras no caminho da inovação de marca, novas questões surgem em diferentes dimensões. Uma dimensão está relacionada a estimular uma jornada mais fértil e criativa, com questões como:

- se associadas a ativadores criativos ou outras heurísticas voltadas para a ação criativa, as ferramentas de identidade de marca poderiam atuar como estímulos criativos?
- como as heurísticas voltadas para a ação criadora podem ajudar a transpor os bloqueios de marca? quais são as mais eficientes neste sentido?

Também se abrem questões que relacionam identidade de marca e identidade cultural, particularmente a brasileira, à luz da inovação, como:

- aspectos da cultura brasileira, como a diversidade, a miscigenação e o sincretismo, favorecem a ação criadora no processo de inovação de marca? marcas identificadas com esses aspectos da cultura brasileira em sua própria essência são mais inovadoras?

E ainda, reconhecidos os novos desafios para a inovação nas organizações, desvenda-se o campo de investigação relacionado ao impacto gerado pela inovação de marca:

- qual é a relação entre inovação de marca e ampliação do valor compartilhado e do impacto positivo na sociedade? Como medir essa relação?

A inovação de marca permeada pelos elementos fundamentais que indicam sua identidade, aquilo que ela é, torna-se uma jornada orientada pelo núcleo mais essencial de uma organização, capaz de renovar o valor com relevância de forma autêntica e única. Para inovar, não é necessário negar o que se é, nem limitar-se às condições atuais. Uma marca de prestígio é, antes de tudo, uma marca que sabe perenizar seu projeto e perdurar no tempo.

A persistência nessa jornada aproxima a marca dos valores humanos e dá a ela a relevância no mercado, na sociedade, no seu tempo. Traz novas soluções e amplia o seu valor, mas, acima de tudo, renova a confiança em uma transformação possível a partir do contexto das organizações, que extrapola a mera relação de consumo e expande-se para a geração de um impacto positivo na sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Nova York, The free press.
- Aaker, D. (1998) *Brand Equity: Gerenciando o valor da marca*. 11ª Edição. São Paulo, Negócio Editora.
- Academia Pearson (2011). *Criatividade e Inovação*. São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Alencar, E.L.S. (1995). Desenvolvendo a criatividade nas organizações. O desafio da inovação. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.6, p. 6-11.
- Alencar, E.L.S.(1998). Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.38, n.2, p. 18-25.
- Amabile, T. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- American Marketing Association home page. [Em Linha] Disponível em <www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx?dLetter=B#branding> [Consultado em 20/12/2013].
- de Bono, E. (1990). *Lateral Thinking. A Textbook of Creativity*. London,Penguin Books.
- Calkins, T. e Tybout, A. M. *Branding* (2006). São Paulo, Editora Atlas Administração Contabilidade Economia.
- Csikszentmihaly, M. (2003). *Good Business. Leadership. Flow and the Making of Meaning*. New York, Penguin Books.
- Csikszentmihaly, M. (2007). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York, Harper Collins e-books.
- Edelman (2010). Edelman good purpose study 2010. Edelman Consultancy. [Em Linha] Disponível em <<http://purpose.edelman.com/>>. [Consultado em 18/05/2014]
- Guimarães, R. (2009) Líder, cultura de marca e valor de mercado. In: Migueles, C. e Zanini, M. A. (org.). *Liderança baseada em valores*. Rio de Janeiro, Elsevie, p. 91-106.

Guimarães, R. *O branding e a confusão com o marketing*. [Em Linha]. Disponível em <www.thymusbranding.com.br/f_artigo.asp?botaoClicado=conhecimento> [Consultado em 19/01/2014].

Guimarães, R. *Branding e os atributos desejados da marca*. [Em Linha]. Disponível em <www.thymusbranding.com.br/f_artigo.asp?botaoClicado=conhecimento>. [Consultado em 19/01/2014].

Hart, S. e Simanis, E. (2011). Innovation from the inside out. *Top 10 lessons on the new business of innovation*. MIT Sloan Management Review, Sloan Select Collection, Winter 2011, p. 9-18.

Id Branding. Give them something to believe in: the value of brand culture. [Em Linha] Disponível em <www.brandchannel.com/images/papers/405_BrandCulture_final.pdf> [Consultado em 30/12/2013].

Keller, K. L. e Machado, M. (2007) *Gestão Estratégica*. São Paulo, Pearson Education do Brasil Ltda.

Klein, N. (1999) *No logo*. Londres: Editora Flamingo.

Kotler, P (1995). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 3ª Edição. São Paulo, Editora Atlas.

Kotler, P. e Armstrong, G (1999). *Princípios do Marketing*. 7ª edição. Rio de Janeiro, LTC.

Kotler, P (2000). *Administração de Marketing* . São Paulo, Pearson Education do Brasil.

Lipovetsky, Gilles e Sébastien, Charles (2004). *Os tempos hipermodernos*. São Paulo, Editora Barcarolla.

Porter, M. e Kramer, M (2011). *Creating Shared Value*. Boston, Harvard Business Review, janeiro-fevereiro de 2011.

Prado, D. (2000). *El torbellinode ideacción integral*. Santiago de Compostela, Servicio de Pub. Univ. de Santiago de Compostela.

Prado, D. (2004) *Manual de activación creativa*. 2004. [Em Linha] Disponível em

<<http://www.creatividadcursos.com/moodle/mod/resource/view.php?id=3383>>.

[Consultado em em 17/06/2013].

Prado, D. (2006) Múltiples bloqueadores, desbloqueadores y estimuladores de la creatividad. *Revista Recrearte*, n^o5. [Em Linha] Disponível em <<http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte05.htm>>. [Consultado em 17/06/2013].

Prado, D. (2011). *Fundamentación científica de la creatividad*. Santiago de Compostella, Educreate - IACAT, Colección de creatividad Educreate.

Prado, D. (2012). Os ativadores criativos (AC) para impulsionar o espírito inovador empreendedor da empresa. In: Sanmartin, S. M. *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora*. São Paulo, Trevisan Editora, p. 99-116.

Prado, D. (2012). Inventário para identificação do potencial criativo inovador das organizações duráveis: componentes. In: Sanmartin, S. M. *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora*. São Paulo, Trevisan Editora, p. 127-128.

Sanmartin, S. M. (2012) *Criatividade e inovação na empresa: do potencial à ação criadora*. São Paulo, Trevisan Editora.

Sawhney. M. (2011). The 12 different ways for companies to innovate. *Top 10 lessons on the new business of innovation*. MIT Sloan Management Review. Sloan Select Collection. Winter 2011, p. 28-34.

Semprini, A.(2010) *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. 2^a edição. São Paulo, Estação das Letras e Cores.

Sharmer, O. (2010). Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy. *Oxford Leadership Journal*. June 2010, Volume 1, Issue 3.

Sinek, S. (2009) *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. 1^a edição. New York, Editora Penguin.

Tschimmel, K. (2011). *Processos Criativos. A emergência de ideias na percepção sistêmica da criatividade*. Matosinhos, Edições ESAD.

Torre, S. (2005) *Dialogando com a criatividade*. São Paulo, Editora Madras.

Urban, G.L. e Hauser, J.R.(1993) *Design and Marketing of New Products*. 2ª edição. Universidade da Califórnia, Prentice Hall.

Yanaze, M. H. et al. (2007) *Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações*. São Paulo, Saraiva.

ANEXO I - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE SEMI-ESTRUTURADAS

Aplicado em São Paulo, nos meses de abril e maio de 2014.

BLOCO A - Ferramentas de gestão de identidade de marca

1. Para você, como se define marca?
2. Quais são as ferramentas de gestão de marca existentes? Descreva cada uma delas.
3. Como elas são usadas? Por quais processos? Em que etapa dos processos são utilizadas?

BLOCO B - Processo de inovação de marca

1. Quais são os principais estímulos considerados por você para um processo de inovação de marca? Como são identificadas as oportunidades de inovação?
2. As ferramentas de gestão de marca são utilizadas em alguma etapa deste processo? Se sim, descreva quais ferramentas e como elas atuam.
3. Você considera as ferramentas de gestão de identidade de marca com estímulo para o processo criativo?

Bloco C - Bloqueadores criativos no processo de inovação de marca

1. Quais são as principais barreiras identificadas por você de forma geral para inovação de marca? Quais as principais razões que levam a processos de inovação incremental?
2. Algum dos aspectos abaixo (citados na literatura técnica) tem influência no processo de inovação das marcas com que você trabalha? Que tipo de influência (favorece, desfavorece)?
 - a) A visão de curto prazo: busca por lucro e rentabilidade imediatos
 - b) A busca pela diferenciação, não pela autenticidade: perseguição das inovações da concorrência
 - c) Variações do mesmo tema: inovação focada na comunicação

d) Em time que está ganhando não se mexe: resistência à mudança de produtos/marcas líderes

e) A inovação técnica sem propósito: inovação motivada apenas por um aspecto técnico

3. As ferramentas de gestão da identidade de marca, quando usadas no processo de inovação, tem algum impacto sobre essas “barreiras” de inovação? Quais delas? Dê exemplos.