



UFPE

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE DESIGN
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

PABLO FELIPE MARTE BEZERRA

**DESIGN ESTRATÉGICO E *BRANDING*:
VALORIZANDO EXPERIÊNCIAS E PRODUTOS
LOCAIS – O CASO SAMBAZON**

RECIFE

2016

PABLO FELIPE MARTE BEZERRA

**Design Estratégico e *Branding*: Valorizando Experiências e Produtos
Locais – O Caso Sambazon**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para aprovação do
mestrado no Programa de Pós-Graduação
em Design da UFPE, para obtenção do
grau de mestre. Linha de Pesquisa:
Design, Tecnologia e Cultura. Orientador:
Prof. PhD. Amilton José Vieira de Arruda.

RECIFE
2016

Catálogo na fonte
Bibliotecário Jonas Lucas Vieira, CRB4-1204

B574d Bezerra, Pablo Felipe Marte
Design estratégico e branding: valorizando experiências e produtos locais
– o caso Sambazon / Pablo Felipe Marte Bezerra. – Recife, 2016.
228 f.: il., fig.

Orientador: Amilton José de Vieira Arruda.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, Centro
de Artes e Comunicação. Design, 2017.

Inclui referências.

1. Design estratégico. 2. Branding. 3. Economia da experiência. 4.
Produto local. 5. Desenvolvimento regional. 6. Sustentabilidade. I. Arruda,
Amilton José de Vieira (Orientador). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.) UFPE (CAC 2017-65)



**Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Artes e Comunicação
Departamento de Design
Programa de Pós-Graduação em Design**

**PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO
DE MESTRADO ACADÊMICO DE**

PABLO FELIPE MARTE BEZERRA

**Design Estratégico e *Branding*: Valorizando Experiências e Produtos
Locais – O Caso Sambazon**

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência do primeiro, considera o candidato **PABLO FELIPE MARTE BEZERRA** aprovado.

Recife, 07 de dezembro de 2016.

Prof. Ph.D Amilton José Vieira de Arruda (UFPE – PPG Design)

Profa. Doutora Kátia Medeiros de Araújo (UFPE – PPG Design)

Prof. Doutor Carlo Franzato (Unisinos)

Prof. Doutor Rogério Luiz Covaleski (UFPE – PPG Comunicação)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais **Jorge e Ana**, que sempre me apoiaram, orientaram e acreditaram em todas as minhas escolhas. A minha irmã **Jó** pelo igual apoio, pelas conversas e carinho. Ao meu sobrinho **Cauê** por me ajudar a relaxar nas visitas à casa da vovó e me arrancar boas risadas. Aos meus avós e todos os familiares e agregados com quem sei que posso sempre contar. Amo todos vocês.

Ao meu estimado orientador **Amilton Arruda**, com quem tive o prazer de compartilhar essa caminhada e construir uma amizade e admiração. Muito obrigado pelos ensinamentos, pela confiança, pelas provocações, estímulo e pelas cervejas nos mercados do Recife após as reuniões do nosso grupo. Aliás, agradeço também a **Isabela e Theska**, grandes companheiras de trabalho e de orientação. Construímos um grupo muito promissor, tenho certeza. Aos membros da banca, que gentilmente aceitaram o meu convite e me honram com seus ensinamentos, e todos os professores que passaram por minha vida e contribuíram para esse momento. A empresa **Sambazon** por todo o apoio fornecido nessa pesquisa e por toda a disponibilidade em me atender. Foi um enorme prazer e aprendizado conhecer o belo trabalho realizado por vocês. Que continuem sua jornada ajudando às famílias e o desenvolvimento e preservação da Amazônia.

A **Guilherme, Aline e Tarci**, grandes amigos dos tempos de UPE que me convenceram a escolher o caminho do mestrado em Design. Tarci em especial por toda a ajuda e amizade ao longo de vários anos e principalmente por ter me dado o presente de me apresentar sua linda irmã. A **Jú**, com quem comecei a construir uma bela história já após ingressar o mestrado (ela, aliás foi uma das primeiras a me dar parabéns). Obrigado por todo o amor, paciência, carinho, pelas aventuras que já vivemos e vamos viver. Por seu coração enorme e seu sorriso contagiante. Por sempre estar ao meu lado e me oferecer incentivo e conforto. Te amo! Agradeço também a **Tia Cida** e toda a família Brito por ter me acolhido com tanto carinho.

Aos grandes amigos que tive a felicidade de conhecer e cultivar grandes e sinceras amizades, em especial meus “irmãos” **Maranhão, Cauique, Gustavo, Cleber, Celso** e todos aqueles filhos da Escola Recanto. À minha turma de Administração da FCAP/UPE, a família “Shortinho”, que tenho grande orgulho e amor, em especial ao meu grande brother **Otávio**. A todos os amigos (graças a Deus são muitos, tantos que não caberia aqui) com quem convivo e compartilho minha vida a longos anos. Aos companheiros que a música me deu por todos os momentos de pura alegria. A todos os que contribuíram direta ou indiretamente no meu crescimento como pessoa e profissional.

A Deus por me dar a oportunidade de ter a vida que tenho, as pessoas com quem convivo e me dar força e personalidade para perseguir meus sonhos.

Muito Obrigado!

RESUMO

O mundo contemporâneo, marcado pela competitividade, exige das empresas e gestores cada vez maior capacidade de entender o mercado e ofertar produtos e serviços que não somente atendam às necessidades, mas procurem superar as expectativas. Nesse contexto, emerge a ideia de que as empresas precisam projetar não somente bens, mas Sistemas Produto-Serviço, que englobam – além das ofertas em si – a comunicação, as pessoas e devem buscar estabelecer um relacionamento próximo e cada vez mais emocional entre as marcas e o seu público, tendo como objetivo a promoção de experiências memoráveis em todos os pontos de contato e durante todo o ciclo de vida do produto junto ao usuário. Considerando este cenário, o presente estudo buscou relacionar as teorias do Design Estratégico e do *Branding* como ferramentas de apoio a negócios baseados em produtos locais, entendendo que seu alto padrão de qualidade traz potencial de reconhecimento não apenas para as empresas produtoras, mas para a imagem do produto e de sua região, culminando no desenvolvimento socioeconômico do território e da população. Essa relação foi construída a partir de uma revisão bibliográfica e demonstrada com o estudo de caso da empresa norte-americana Sambazon, pioneira na exportação do açaí – produto oriundo da Amazônia brasileira – para o exterior e que alia lucratividade, preservação da biodiversidade amazônica e apoio à comunidade em um modelo de negócios pautado pela sustentabilidade. Identificando o *Branding* como Modelo de Gestão e o Design Estratégico como uma Abordagem Projetual, defende-se que a articulação das duas teorias, suas práticas e valores, no epicentro do direcionamento estratégico de uma organização cria as bases para a formatação de ofertas que entregam valor ao público, ao mesmo tempo que geram desenvolvimento sustentável para toda a cadeia produtiva. Como resultado, o produto torna-se diferenciado, amplificando seu valor financeiro e simbólico e a exposição e valorização da sua localidade de origem. A relevância do estudo existe ao relacionar as teorias estudadas e demonstrar que empresas podem desenvolver negócios e ofertas atraentes e relevantes a partir de produtos locais, garantindo prosperidade para colaboradores, investidores e toda a comunidade.

Palavras-Chave: Design Estratégico. *Branding*. Economia da Experiência. Produto Local. Desenvolvimento Regional. Sustentabilidade.

ABSTRACT

The contemporary world, marked by competitiveness, demands that companies and managers are increasingly able to understand the market and offer products and services that not only meet the needs, but also try to exceed expectations. In this context, an idea emerges that companies need to design not only goods, but Product-Service Systems, which encompass – in addition to the offers itself – communication, people and should seek to establish a close and increasingly emotional relationship between brands and the audience, aiming to promote memorable experiences at all points of contact and throughout the product's life cycle. Considering this scenario, the present study sought to relate Strategic Design and Branding as tools to support businesses based on local products, understanding that their high quality standard brings the potential of recognition not only for companies but also for the product and its region's image, culminating in the socioeconomic development of the territory and its population. This relation was built from a bibliographic review and demonstrated with the case study of the American company Sambazon, a pioneer in the export of açai - a product from the Brazilian Amazon - to countries outside Brazil and that combines profitability, preservation of the Amazonian biodiversity and support to local the community in a business model guided by sustainability. Identifying Branding as a Management Model and Strategic Design as a Project Approach, it is argued that the articulation of the two theories, their practices and values, at the epicenter of the strategic direction of an organization creates the bases for the design of offers that deliver value to the public, while generating sustainable development for the entire production chain. As a result, the product becomes unique, amplifying its financial and symbolic value, the exposure and valorization of its place of origin. The relevance of the study exists by relating the theories studied and demonstrating that companies can develop attractive and relevant businesses and offers based local products, ensuring prosperity for employees, investors, and the entire community.

Keywords: Strategic Design. Branding. Experience Economy. Local Product. Regional Development. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes.....	29
Figura 2: 5 Ps da estratégia de Mintzberg	30
Figura 3: Diferença entre Meta, Política e Programa	31
Figura 4: Atitudes Tradicionalista, Pragmática e Estratégica	38
Figura 5: Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.....	41
Figura 6: Matriz de Ansoff	46
Figura 7: Estratégias Genéricas de Porter	48
Figura 8: Matriz de avaliação de valor do [yellow tail]	50
Figura 9: Progressão de Valor Econômico	73
Figura 10: Peça comunicacional do “The Geek Squad”	76
Figura 11: Tipos de Experiência	79
Figura 12: Progressão de Valor Econômico Revisitada	81
Figura 13: Exemplos de logotipos.....	86
Figura 14: Evolução da logomarca da Apple	87
Figura 15: Exemplos de símbolos.....	87
Figura 16: Mascotes MM’s	88
Figura 17: Exemplos de Slogans	89
Figura 18: Ações de marca da Red Bull	91
Figura 19: Pirâmide de construção do brand equity.....	95
Figura 20: Subdimensões dos pilares de construção da marca	95
Figura 21: Alinhamento da Estratégia da Marca	102
Figura 22: Anúncio da Patagônia no The New York Times	105
Figura 23: Declaração de Visão da BIC	107
Figura 24: Do patrimônio histórico e cultural ao produto local	112
Figura 25: Qualidades potenciais do produto local	116
Figura 26: Possíveis contribuições do Design aos produtos locais e seus territórios.....	124
Figura 27: Açaí no açazeiro	130
Figura 28: Produção e valor econômico do Açaí (2000-2013)	135
Figura 29: Exportação do açaí do Pará	137
Figura 30: Números da exportação de açaí	138
Figura 31: Modelo de Negócios da Sambazon	145
Figura 32: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP	151
Figura 33: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP	151
Figura 34: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP	152
Figura 35: Habitante local com filtro de água doada pela Sambazon	153
Figura 36: Missão da Sambazon	156
Figura 37: Princípios da Sambazon	157
Figura 38: O processo de <i>Branding</i>	158
Figura 39: Promessa de Marca da Sambazon.....	159
Figura 40: Postagem exaltando o trabalho realizado na Amazônia	161
Figura 41: "Nascidos da Amazônia".....	161

Figura 42: "Por que estamos aqui?"	162
Figura 43: Origem do nome SAMBAZON	164
Figura 44: Logomarca Sambazon.....	165
Figura 45: Diferentes aplicações da logo	166
Figura 46: Direcionamentos para correta utilização da logo	167
Figura 47: Tipografias Sambazon	168
Figura 48: Texturas.....	169
Figura 49: Máquina para retirada de açaí	170
Figura 50: A voz - "A Sambazon é..."	171
Figura 51: A voz - "A Sambazon não é..."	172
Figura 52: Orientação sobre a escrita da palavra "Açaí"	173
Figura 53: Identidade Visual "Pure Amazon Power"	174
Figura 54: Identidade visual "Pure Amazon Power" versão 2	175
Figura 55: Identidade visual "Get With the Purple Berry"	175
Figura 56: Identidade visual "Energize Your Soul"	176
Figura 57: Filosofia de publicações.....	177
Figura 58: Saudação final do manual de marca.....	178
Figura 59: Estrela de Valor	180
Figura 60: Portfólio de produtos.....	181
Figura 61: Entrada do Sambazon Açaí Cafe	183
Figura 62: Interior do Sambazon Açaí Cafe	183
Figura 63: Local para compra de <i>souvenirs</i> no Sambazon Açaí Cafe	185
Figura 64: Colher e tigela de madeira.....	186
Figura 65: Kit de <i>souvenirs</i> da Sambazon	186
Figura 66: Mural informativo - Sambazon Açaí Cafe	187
Figura 67: Pirâmide de construção de brand equity.....	189
Figura 68: Subdimensões dos pilares de construção de marca	189
Figura 69: Principais palavras associadas à Sambazon.....	191
Figura 70: Anúncios da Sambazon para estações de recarga de carros elétricos	192
Figura 71: Review do Sambazon Açaí Cafe - Newport Beach/CA.....	193
Figura 72: Categorias de conteúdo.....	195
Figura 73: Sambazon patrocina lenda do Jiu-Jitsu Royce Gracie.....	196
Figura 74: Postagem "Experience Carnival"	197
Figura 75: Postagem Ato #1	198
Figura 76: Postagem Ato #9	198
Figura 77: Postagem Ato #14	199
Figura 78: Postagem Ato #29	199
Figura 79: Postagem Ato #40	200
Figura 80: Postagem Ato #57	200
Figura 81: Postagem Ato #74	201
Figura 82: Postagem Ato #89	201
Figura 83: Postagem Ato #94	202
Figura 84: Sambazon Brand Loyalty	204
Figura 85: Reações de seguidores à postagem "Ato #1"	205
Figura 86: Reações de seguidores à postagem "Ato #4"	205
Figura 87: Consumidor busca tornar-se franqueado.....	206

Figura 88: Depoimento de consumidor fiel	207
Figura 89: Depoimento de consumidor 2	207
Figura 90: Depoimento de consumidor 3	207
Figura 91: "Membros da tribo" - atletas patrocinados pela empresa.....	208
Figura 92: Convocação da "tribo" a partir das causas que a empresa apoia..	209
Figura 93: Campanha de ajuda ao Haiti	210
Figura 94: Mensagem aos colaboradores.....	210
Figura 95: Relação <i>Branding</i> e Design Estratégico	215

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões das 10 escolas de estratégia.....	35
Quadro 2: Distinções entre as ofertas econômicas.....	72
Quadro 3: Cinco principais determinantes emocionais	103

LISTA DE SIGLAS

AMA	AMERICAN MARKETING ASSOCIATION
APL	ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
B2B	BUSINESS-TO-BUSINESS
B2C	BUSINESS-TO-CONSUMER
BCtA	BUSINESS CALL TO ACTION
BE	BRAND EQUITY
CAE	COMISSÃO DE ASSUNTOS ECONÔMICOS
CBBE	COSTUMER-BASED BRAND EQUITY
CEO	CHIEF EXECUTIVE OFFICER
CIFS	THE COPENHAGEN INSTITUTE FOR FUTURE STUDIES
CNBC	CONSUMER NEWS AND BUSINESS CHANNEL
DE	DESIGN ESTRATÉGICO
DEC	DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
DL	DESENVOLVIMENTO LOCAL
DR	DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DRS	DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL
EE	ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA
EM	ESTRATÉGIA DE MARCA
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
EUA	ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA
FBB	FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL
FDA	FOOD AND DRUG ADMINISTRATION
GD	GESTÃO DO DESIGN
GMO	GENETICALLY MODIFIED ORGANISM
ICSID	INTERNATIONAL COUNCIL SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN
IEPA	INSTITUTO DE PESQUISAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS DO ESTADO DO PARÁ
IICA	INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO COM A AGRICULTURA
IM	IDENTIDADE DE MARCA
INPI	INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL
IV	IDENTIDADE VISUAL
MC	MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR
MMA	MIXED MARTIAL ARTS (ARTES MARCIAIS MISTAS)
NGO	NON-GORVERNMENTAL ORGANIZATION
ONG	ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL
OPIC	OVERSEAS PRIVATE INVESTMENT CORPORATION
P&D	PESQUISA & DESENVOLVIMENTO
PAS	PLANO AMAZÔNIA SUSTENTÁVEL
PE	PROMESSA EMOCIONAL
PL	PRODUTO LOCAL
PLS	PROJETO DE LEI DO SENADO

PM	PROMESSA DE MARCA
PNDR	PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
PNDR II	PLANO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL (VERSÃO 2)
PTERFTS	PLANO TRIANUAL DE EXECUÇÃO DOS RECURSOS DO FAIR TRADE SAMBAZON
SAC	SAMBAZON AÇAÍ CAFÉ
SEBRAE	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SEDAP	SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO E DA PESCA
SPS	SISTEMA PRODUTO-SERVIÇO
SPVEA	SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA
SUDAM	SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA
SUFRAMA	SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS
TBL	TRIPLE BOTTOM-LINE
UFC	ULTIMATE FIGHTING CHAMPIONSHIP
US	UNITED STATES
USDA	UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.2	OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO	20
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.2.3	Objeto de Estudo	21
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	21
1.4	METODOLOGIA GERAL	22
2	COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA	26
2.1	PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA.....	39
3	DA ESTRATÉGIA AO DESIGN ESTRATÉGICO	53
3.1	O DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES	53
3.1.1	Gestão do Design	59
3.2	DESIGN ESTRATÉGICO	61
4	A ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA	71
4.1	OS ELEMENTOS QUE DEVEM COMPOR UMA EXPERIÊNCIA ..	77
4.2	OSTIPOS DE EXPERIÊNCIA.....	78
4.3	NOVAS PERSPECTIVAS.....	80
5	BRANDING: TRANSMITINDO IDENTIDADE E GERANDO VALOR ATRAVÉS DA MARCA	83
5.1	MARCA.....	83
5.1.1	<i>Costumer-based Brand Equity</i> :Valor de marca baseado no cliente.....	92
5.1.2	O Modelo de Ressonância da Marca de Keller.....	93
5.2	BRANDING.....	100
6	PRODUTO LOCAL E A VALORIZAÇÃO DO TERRITÓRIO	111
6.2	BRANDING VALORIZANDO PRODUTOS LOCAIS E SUAS REGIÕES	116
6.3	CONTEXTO BRASILEIRO E A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN ..	121
7	AÇAÍ: IDENTIDADE AMAZÔNICA E PRODUTO MODELO	126
7.2	O AÇAÍ.....	129
7.2.1	O mercado do açaí	133
8	METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA.....	140
8.1	CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO.....	140
8.2	INVESTIGANDO O OBJETO DE ESTUDO	141
9	O CASO SAMBAZON	143

9.1	HISTÓRICO	144
9.2	SAMBAZON SOB O PONTO DE VISTA ESTRATÉGICO	154
9.2.1	Estratégia da marca	158
9.2.2	Identidade Visual e Verbal	163
9.2.3	Engajamento dos colaboradores e experiência da marca	176
9.3	PRODUTOS.....	179
9.4	ANÁLISE DO VALOR DE MARCA DA SAMBAZON SEGUNDO O MODELO DE RESSONÂNCIA DE KELLER.....	188
9.4.1	Proeminência da marca	190
9.4.2	Desempenho da marca.....	192
9.4.3	Imagens da marca	194
9.4.4	Julgamentos de marca.....	202
9.4.5	Sentimentos sobre a marca	204
9.4.6	Ressonância da marca	206
10	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	212
	REFERÊNCIAS.....	219

1 INTRODUÇÃO

A espécie humana, desde o seu surgimento, formou uma relação com a natureza diferente da estabelecida pelos outros seres habitantes do nosso planeta. Apesar de constituir-se, também, como uma relação de dependência, em razão de suas peculiaridades físicas e intelectuais o Homem desenvolveu ao longo dos anos técnicas e métodos de extração, manipulação, reaproveitamento e consumo dos bens naturais que foram cruciais para a evolução da espécie e a sua consequente propagação geográfica. Com o passar do tempo e a evolução destes métodos, os povos começaram a desenvolver certas especialidades, fossem por questões geográficas, técnicas ou mesmo pela facilidade de acesso às matérias-primas. A partir do desenvolvimento do comércio, tais especialidades começaram a fomentar e definir a identidade e o perfil econômico dos povos, que se tornariam conhecidos além de suas fronteiras através da fama dos seus produtos, vide os exemplos da tapeçaria persa ou das especiarias orientais. Dava-se, assim, início ao processo que levaria ao crescimento econômico e populacional das civilizações, à consolidação do comércio e, futuramente, ao desenvolvimento cultural das cidades e nações, sustentados pela identidade construída através de suas tradições socioculturais e econômicas e da interação com os demais povos.

Consequentemente, ao longo dos séculos, patrimônios culturais que se consolidam e passam a definir cada povo - sendo expressos em suas produções econômicas e sociais - tornam-se elementos de alto valor simbólico e começam a ser cada vez mais estimados na contemporaneidade, onde a alta oferta de produtos e serviços demanda dos fabricantes a busca pela diferenciação. Nesse contexto os produtos locais surgem como uma modalidade de oferta única e fundamental para a prosperidade tanto dos produtores e fabricantes, quanto, especialmente, das suas comunidades. Como afirma Krucken (2009) valorizar o produto local significa trazer prosperidade para o seu território de origem, fomentando o benefício de uma rede de agentes envolvidos, desde a comunidade produtora até os consumidores usuários. Segundo a autora, esse processo se dá à medida que o produto “conta a história” de sua região, tornando-se uma expressão de sua identidade e possibilitando que o consumidor

os enxergue e aprecie de maneira diferente, entendendo-os como ofertas únicas, especiais e que contribuem para a qualidade de vida das pessoas que trabalharam para produzir aquele bem e/ou habitam aquela localidade.

Torna-se, assim, essencial a presença de iniciativas que ajudem a identificar e desenvolver as vocações de uma região sob um aspecto holístico, ou seja, considerando todos os envolvidos. Tal amplitude é importante pois a presença desses atores, com toda a sua vivência e relação com a história e a cultura daquele local, será determinante para que sejam encontrados, compreendidos e estimados os valores culturais que deverão estar representados nas ofertas econômicas. Sob esse prisma, identificar e valorizar traços socioculturais torna-se fundamental, pois “aspectos não econômicos contribuem para o desenvolvimento econômico regional, particularmente as práticas culturais regionais e locais” (VIEIRA; SANTOS, 2012).

Em um contexto de alta competitividade, onde empresas e territórios devem buscar prosperidade a partir de ofertas de alto valor percebido, torna-se cada vez mais importante que a criação de empreendimentos e produtos seja feita de maneira estratégica, ou seja, considerando “o que se quer ser” e “onde se quer chegar”, bem como quais os recursos disponíveis e necessários para se atingir tal propósito. Assim, surge a necessidade de se projetar melhores soluções para os problemas cotidianos e novas oportunidades de alcançar e cativar os indivíduos. No tocante às relações comerciais, é necessário ler cada vez melhor o ambiente e entender o que as pessoas querem e necessitam para melhorar sua qualidade de vida.

Tal realidade deu origem, na Administração, aos estudos de Planejamento e Gestão Estratégica, com o objetivo de identificar e sistematizar os fatores relevantes na criação de estratégias organizacionais e suas ofertas. Ao longo de décadas diferentes abordagens foram criadas e alguns métodos se popularizaram, como a Análise SWOT, que investiga os ambientes externo e interno à organização para identificar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas presentes no contexto em que está inserida, bem como algumas táticas de leitura e criação de planos estratégicos, como a Matriz de Ansoff e as Estratégias Genéricas de Porter (PORTER; 2004, KIM; MAUBORGNE, 2005;

MINTZBERG *et al.*, 2006; COSTA, 2007; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010;; HITT; IRELAND; HOSKINSON, 2011).

Os estudos e técnicas de análise ambiental, identificação de oportunidades e desejos dos consumidores, construídos também por pensadores do marketing (KOTLER; KELLER, 2006), entre outros aspectos trazem a chance de que as decisões empresariais sejam tomadas de maneira mais embasada e fomentam nos gestores a necessidade de se cultivar uma mentalidade e atitude igualmente estratégicas, fugindo da armadilha de replicar “o passado que deu certo” e evitar “o que deu errado”, sendo essas cruciais para o melhor entendimento do que o contexto oferece e quais as oportunidades que se apresentam (COSTA, 2007).

Caminhando um pouco distante desse debate, o Design consolidou-se no século 20 como uma atividade importante para a identificação e solução de problemas do cotidiano das pessoas e o designer tornou-se um profissional com capacidade diferenciada de leitura das situações e ideação de alternativas. No entanto, nas últimas décadas a profissão sofreu com uma interpretação errônea de suas principais qualidades e propósitos, sendo entendida como uma atividade ligada fundamentalmente a intervenções estéticas, noção que ganhou corpo com ajuda da mídia e do comércio “desinformado” que começou a adicionar o termo “Design” para evocar a estilo (BONSIEPE, 2011).

Entendendo, porém, que essa ideia precisava ser refutada e que as organizações precisavam entender o real potencial do Design e dos seus profissionais, iniciaram-se, no fim do século 20, movimentos e estudos que tinham como objetivo entender e sistematizar formas de como a área do Design poderia contribuir para as instituições em níveis e segmentos diversos. Surgem assim as bases disciplinares e intelectuais da Gestão do Design e do Design Estratégico, esse a partir dos estudos realizados pelos pesquisadores do Politecnico di Milano, especialmente Mauri, Manzini e Zurlo (FREIRE, 2015). Tais campos de estudo visam modificar a impressão das instituições sobre o Design, quebrando o paradigma de que o designer deve ser convocado para realizar atividades incrementais e estéticas. Pretende-se demonstrar que o pensamento projetual e a busca por alternativas criativas e embasadas em uma leitura coerente da realidade pode trazer benefícios em níveis operacionais, táticos e

estratégicos. Fundamentalmente, o Design Estratégico, foco do presente trabalho, trabalha no alinhamento entre os direcionamentos estratégicos da organização e a concepção de suas expressões (produtos, serviços e sistemas comunicacionais), buscando imprimir valor e identidade aos projetos, reforçando o compromisso estratégico das empresas.

O elemento que serve de elo entre a organização e seu público é a sua marca. Inicialmente interpretada como um elemento identificador e que garantia ao consumidor saber a procedência do produto e construir uma noção antecipada de qualidade esperada, a marca hoje assume uma dimensão muito mais complexa. Entendida como o componente que identifica e condensa a essência estratégica da organização, a marca e sua promessa servem de fio condutor para garantir a coerência da comunicação dos valores da empresa ao seu público, valores esses que são expressos por meio dos produtos, dos serviços, da comunicação, das pessoas e de tudo que recebe a estampa da logomarca da instituição. Assim, cresce a relevância do *Branding*, a gestão de marcas, como um modelo de gestão que conduz as decisões da empresa a partir da mensagem e da essência estratégica que ela quer transmitir ao seus clientes, colaboradores, investidores e à comunidade (KELLER; MACHADO, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; WHEELER; 2012, HILLER; 2012; CONSOLO; 2015).

O *Branding*, então, surge para apoiar os gestores na construção e cumprimento de maneira coerente de sua visão corporativa, sendo o fio condutor do que a organização irá produzir e comunicar. Esse processo deve ter como objetivo final a construção da melhor experiência possível do consumidor com a marca e suas ofertas, uma vez que será essa vivência que ficará marcada em sua memória e será determinante para que ele se torne – e continue – leal a uma marca, garantindo sua segurança financeira e prosperidade no mercado, bem como indique-a a seus conhecidos, o que é crucial, já que nenhuma campanha publicitária ou ação de marketing tem o mesmo poder de uma indicação de um cliente satisfeito (BRUNNER; EMERY, 2010; WHEELER, 2012).

A busca pela conexão emocional através das experiências tem sido uma marca da sociedade contemporânea, que preza cada vez mais por vivências do que por posses, ou seja, o interesse pela aquisição de bens materiais está sendo – e tende a ser ainda mais – substituído pela procura de preenchimento das

necessidades emocionais e afetivas, pelo desejo de viver a vida e cultivar memórias felizes e inesquecíveis (JENSEN, 1999). Entendendo essa mudança na maneira das pessoas encararem a vida, emergiu a teoria da Economia da Experiência, proposta por Pine II e Gilmore, que procura instigar nos empreendedores e gestores a noção de que eles devem buscar conectar-se com os seus consumidores em um nível emocional e, mais do que oferecerem apenas bens ou serviços, frios e impessoais, eles devem procurar transformar as suas ofertas em portais para experiências memoráveis, criando laços afetivos entre os clientes e as marcas muito difíceis de quebrar. Segundo os autores, tal abordagem também garantirá uma maior valorização sentimental e econômica do produto e da marca, percebida como diferenciada e preocupada com o real bem-estar e felicidade do usuário.

Considerando, então, todo o panorama descrito na esfera empresarial e a crescente necessidade das regiões produzirem ofertas de valor na busca de prosperidade econômica para o território e sua comunidade, o presente estudo pretende mostrar como o produto local, como uma expressão da identidade da região e um alto potencial de diferenciação inerente a sua origem e história – além de um meio de arrecadação de renda e busca de prosperidade econômica –, pode ser amplificado e valorizado a partir da correta concepção estratégica do empreendimento, da criação de produtos, serviços e sistemas comunicacionais coerentes com o direcionamento estratégico pretendido, tendo como fio condutor a identidade de marca (IM) que servirá de elo para comunicar e materializar os valores organizacionais concebidos para cativar e conectar os consumidor com a marca e seus produtos, a partir de uma interação emocional com a Promessa de Marca (PM) e reforçada por experiências cuidadosamente projetadas para tornar a vivência inesquecível e a oferta útil e prazerosa para o consumidor, garantindo, também a sustentabilidade de todo o processo e a preservação da biodiversidade explorada.

Para demonstrar que tal realidade é possível de ser atingida, será demonstrado o case da empresa de produto de açaí Sambazon, que conseguiu montar um modelo de negócios lucrativo e socialmente responsável levando o açaí, produto amazônico de grande potencial energético, para o mercado americano quando o mesmo ainda não era conhecido por lá. Sendo criada a

partir da experiência vivida por turistas americanos no Brasil, a empresa conseguiu construir uma identidade de marca coerente e apoiada por um modelo de negócios que tem como princípio não apenas a prosperidade econômica, mas também a sustentabilidade e preservação da Amazônia, bem como o apoio ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades ribeirinhas. Tal identidade, reforçada por uma relação afetiva construída com o Brasil, é representada em todo o Sistema Produto-Serviço da empresa, como poderá ser visto, e serve de forma a comunicar a Promessa de Marca e garantir uma diferenciação e valorização da mesma pelo consumidor, a ser evidenciada pela análise de valor da marca a partir do Modelo da Ressonância de Keller (KELLER; MACHADO, 2006).

1.2 OBJETIVOS E OBJETO DE ESTUDO

1.2.1 Objetivo Geral

Estabelecer a relação entre o Design Estratégico e o *Branding* como abordagens, projetual e gerencial, respectivamente, na construção de Sistemas Produto-Serviço que valorizam a experiência do usuário e a identidade dos produtos locais.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender, através da análise bibliográfica sobre o tema, o que é Estratégia, qual a sua importância no cenário competitivo, o significado e quais as consequências, da incorporação do termo “estratégico” no contexto do processo de Design, que deu origem ao Design Estratégico;
- Entender o que a abordagem do Design Estratégico pode trazer de benefícios para as organizações no contexto competitivo;
- Identificar qual a importância das experiências e da gestão de marcas na construção da percepção do consumidor sobre as empresas e seus produtos;
- Entender a importância socioeconômica dos produtos locais para as regiões e sua população;

- Demonstrar, através de um estudo de caso, como um produto local pode atravessar fronteiras e trazer benefícios à sua região de origem, através de iniciativas estrategicamente sólidas, valorizando a identidade local, o Design, a experiência do usuário e possuindo uma Promessa de Marca bem definida.

1.2.3 Objeto de Estudo

A empresa norte-americana de produtos de açaí Sambazon, pioneira na comercialização do fruto brasileiro no exterior, uma das principais responsáveis por sua popularização nos Estados Unidos e, recentemente, em outros países pelo mundo, e importante agente socioeconômico na cadeia produtiva do açaí do norte do Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Entende-se a importância de realização do presente estudo a partir da constatação de que a realidade competitiva atual no contexto empresarial exige das organizações maior preparação na construção de negócios e ofertas para o seu público, cada vez mais exigente e informado.

Sendo o produto local um meio de fomento ao desenvolvimento regional, com o aquecimento das relações comerciais e o fomento a atividades paralelas como o turismo, por exemplo, percebe-se no Brasil uma grande potencialidade de melhor aproveitamento dos recursos naturais, com a construção de sistemas de produção e empreendimentos que projetem seus negócios não apenas visando lucro, mas também uma maneira de obtê-lo de maneira sustentável, conseguindo engajar produtores, fornecedores, consumidores e demais agentes em uma missão de é possível atingir prosperidade econômica e socioambiental ao mesmo tempo (KOTLER *et al.*, 2006; KRUCKEN, 2009; FRANZATO; KRUCKEN; REYES, 2013).

Para tanto devem ser projetados empreendimentos, ofertas e sistemas comunicacionais que sirvam de molas para impulsionar negócios sustentáveis, baseados em produtos locais, e consequentemente o desenvolvimento

socioeconômico de suas regiões de origem, culminando na melhoria da qualidade de vida de sua população.

Por fim, a partir do estudo de caso, pretende-se mostrar que iniciativas estrangeiras já estão enxergando o alto potencial brasileiro nesse sentido, sendo importante, porém, atizar no empresariado brasileiro e nas instituições de apoio ao empreendedorismo, a noção de que a biodiversidade do Brasil pode e deve ser utilizada de modo a trazer prosperidade ao povo, sendo necessária, no entanto, a criação e monitoramento de iniciativas que utilizem dos recursos naturais de modo a criar ofertas de valor e gerar renda para a região, respeitando e preservando o meio ambiente, de maneira a garantir a sustentabilidade do sistema.

1.4 METODOLOGIA GERAL

O presente trabalho apresenta uma abordagem **qualitativa** do estudo de caso, relacionando-o com as premissas teóricas a serem apresentadas, que segundo Richardson (2008) além de ser uma alternativa para o investigador, justifica-se por ser adequado para o entendimento de um fenômeno social.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 2008, p.79/80).

A pesquisa também se caracteriza como **exploratória**, que tem, de acordo com Gil (2008), o objetivo de desenvolver, esclarecer e, quando aplicável, modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem exploradas em estudos posteriores.

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 2008, p. 27)

No tocante à estratégia de pesquisa, optou-se pelo **estudo de caso** que, segundo Yin (2003), representa “a estratégia preferida quando se colocam

questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2003, p. 19).

Nesse contexto, a estratégia mostra-se adequada para explorar, através do caso “Sambazon” como uma representação prática, o potencial do que negócios bem estruturados, baseados em produtos locais, podem produzir para os seus empreendedores e para a região de origem da matéria-prima no tocante à exposição da imagem e da cultura local e fomento ao desenvolvimento socioeconômico da região.

Para a sua construção, conforme será detalhado no capítulo 8, serão utilizados documentos coletados de fontes diversas que servirão de base para os dados a serem analisados à luz das premissas teóricas descritas ao longo do documento. Portanto, caracteriza-se como uma pesquisa de base **documental** (GIL, 2008).

O trabalho será dividido em 8 (oito) capítulos, além da presente introdução e, ao final, das considerações finais. No capítulo 2, trata-se do contexto atual da competitividade e da consequente necessidade e importância da Estratégia. Sobre esse tema são apresentadas definições, sua evolução histórica no meio acadêmico e delimitação do escopo das áreas que a estudam, particularidades e processos importantes para a sua formulação e implementação.

O capítulo 3 introduz o Design como uma importante ferramenta para as organizações e estabelece o diálogo com os conceitos de estratégia que resultaram na formulação de um novo campo de estudo para a área: o Design Estratégico. Procura-se entender o que a adoção de uma mentalidade estratégica traz de contribuição para o processo de Design e como esse se torna ainda mais impactante para as instituições quando realizado de maneira estrategicamente planejada e executada. No capítulo 4, em consonância com a visão – particular do Design – de que considerar a experiência do usuário é fundamental no sucesso de um processo projetual, apresenta-se a teoria da Economia da Experiência, de Pine II e Gilmore. Suplantada pela contribuição de outros teóricos, a teoria mostra a importância de projetar experiências para se destacar no ambiente competitivo e atingir uma longevidade impactando de

maneira positiva a vida das pessoas. Nesse contexto, como será visto, o Design é de vital importância e a abordagem do Design Estratégico apresenta-se como uma importante aliada.

Posteriormente, introduz-se o debate sobre o *Branding* como um modelo de negócios que servirá de fio condutor para conduzir todos os demais temas tratados anteriormente. É apresentado conceito de marca em sua maior amplitude, entendendo-a como um elemento conceitual, filosófico, e não como um mero nome ou desenho. Mostra-se a importância que o seu valor simbólico imprime aos produtos e negócios e como este pode ser mensurado. Por fim, apresenta-se o *Branding* e sua complexidade como ferramenta estratégica de gestão.

Após o foco inicial nos componentes teóricos que servirão de base para a continuidade do trabalho, o capítulo 6 introduz o tema do produto local e seu papel na apoio e desenvolvimento do território, mostrando como o Design e o *Branding* podem contribuir para a sua valorização. Em seguida é iniciado o caminho que levará ao estudo de caso, exibindo o exemplo do Açaí como um produto local de alto potencial e grande representatividade para a identidade cultural e cenário econômico da região amazônica. Fala-se um pouco sobre o fruto, suas particularidades, qualidades e importância para a Amazônia e seu povo, e como ele transformou-se em um fenômeno de mercado, no Brasil e no exterior.

No capítulo 8, versa-se sobre a metodologia utilizada no estudo de caso a ser realizado no capítulo 9. Esse, por sua vez, trata da empresa norte-americana de produtos derivados do açaí “Sambazon”, contando um pouco sua história desde a descoberta do produto pelos fundadores da empresa na praia de Porto de Galinhas, no litoral de Pernambuco, até o seu sucesso nos EUA e sua expansão por outros países.

No mesmo capítulo realiza-se a análise do caso sob a ótica das teorias apresentadas, relacionando suas ações com as práticas de planejamento e gestão estratégica do negócio e da marca, sendo também feita uma apreciação sobre o Sistema Produto-Serviço da organização, foco do Design Estratégico. Para finalizar, realiza-se uma análise das iniciativas de valorização da marca sob

o viés do Modelo da Ressonância de Keller, descrito no capítulo 5. No capítulo 10 são realizadas as considerações finais do trabalho, seguido pelas referências bibliográficas utilizadas ao longo da pesquisa.

2 COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA

A sociedade contemporânea é caracterizada por muitos pelo dinamismo, alto consumo e pela competitividade. Tais traços, impulsionados durante todo o século XX, apresentam-se como herança do período conhecido como Revolução Industrial, que mudou para sempre a dinâmica das regiões e de seus habitantes.

[...] a industrialização foi um momento decisivo na História da humanidade. [...] Para milhões de pessoas, acabou a sensação por elas compartilhada [...] de que a agricultura dominava a vida, cujo ritmo era estabelecido pelo calendário agrícola ou mesmo pelo nascimento e pelo pôr-do-sol. Fora da Europa, transformou muitos outros milhões de vidas, pelo enorme aumento da demanda de matéria-prima necessária às nações industriais em quantidades crescentes. [...] Esse processo acabou envolvendo o globo inteiro. (ROBERTS, 2001, p. 555-558)

Esse marco histórico deu início a um processo de crescimento populacional nas cidades e, proporcionalmente, da necessidade das pessoas em adquirir itens de variadas utilidades, visto que, diferentemente da dinâmica agrícola, elas não mais produziam tudo aquilo que necessitavam para sua subsistência. A nova realidade e ritmo impostos pela sociedade industrial tirou a população de suas casas em busca de trabalho e, dessa forma, o comércio foi profundamente afetado, experimentando uma mudança exponencial em importância e complexidade.

Com o passar dos anos, essa nova dinâmica do comércio evoluiu ao ponto onde, atualmente, as fronteiras comerciais praticamente não existem – bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzam livremente as fronteiras geográficas – e os acordos corporativos são firmados entre entidades das mais diferentes localidades. Dessa forma, os mercados encontram-se recheados de produtos de origens diversas, onde as organizações com maior estrutura e economias de escala conseguem oferecer preços e condições muitas vezes impraticáveis por seus concorrentes. A Economia Globalizada, assim, amplia e complica significativamente o ambiente competitivo das empresas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Tal tendência só veio a se solidificar e fortalecer com a evolução das telecomunicações e do comércio eletrônico, afetando diretamente os níveis

concorrenciais e o cotidiano das organizações, sensivelmente mais exigidas na busca pelo seu espaço no mercado.

A intensidade da concorrência está em um patamar mais elevado como resultado da globalização, da tecnologia, de grupos de consumidores fragmentados e do deslocamento do poder ao longo da cadeia de suprimento/demanda. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 496)

Nesse cenário, qualquer empreendedor que deseja oferecer um produto ou serviço encontra uma realidade onde as decisões empresariais devem ser mais bem estruturadas, desde a concepção e formatação de uma oferta até esta chegar às mãos dos consumidores, passando por um sem-número de processos e agentes que serão determinantes no cálculo de seus custos e, assim, na sua competitividade. Essas decisões devem ter como elemento norteador uma bem-concebida **estratégia**.

Estratégia é um conceito de raiz militar, onde os grandes líderes analisavam cenários e propunham ações para que os seus comandados pudessem vencer o inimigo, considerando os seus recursos disponíveis, habilidades, o ambiente e as forças e fraquezas do adversário. A destreza estratégica permitiu, por exemplo, que o poderoso exército norte-americano encontrasse dificuldades insuperáveis impostas pelos vietcongues na Guerra do Vietnã, ocorrida na segunda metade do século XX. O profundo conhecimento das condições ambientais e as táticas formatadas pelos combatentes vietnamitas para aproveitá-las foram determinantes, culminando na inesperada derrota dos americanos.

Relatos sobre grandes estrategistas da história, como Alexandre, o Grande, Napoleão Bonaparte, além de obras emblemáticas como *A Arte da Guerra*, do general e filósofo chinês Sun Tzu, tornaram-se inspiração para muitos empreendedores e executivos que procuram encaixar-se na dinâmica do mercado competitivo. Dessa forma, importantes acadêmicos das disciplinas gerenciais focaram suas pesquisas e reflexões no entendimento do *que é e qual a influência* de uma boa estratégia no mundo dos negócios.

Fundamentalmente, o papel da estratégia está ligado à busca da vantagem competitiva, assim definida:

Uma empresa tem **vantagem competitiva** quando implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosa demais para imitar. Uma organização só pode ter certeza de que sua estratégia resultou em uma ou mais vantagens competitivas úteis quando os esforços dos concorrentes para copiá-la pararam ou fracassaram. Além disso, as empresas têm de entender que nenhuma vantagem competitiva é permanente. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 4)

Assim, obtê-la significa conquistar o seu lugar na mente e no coração do consumidor e para isso, a organização deve conseguir identificar – e, preferencialmente, antecipar – as suas necessidades e vontades, traduzi-las em ofertas de valor e estabelecer um relacionamento com o público. Tudo isso só será obtido de forma satisfatória, a partir de uma estratégia bem formulada, coesa e sustentável.

Mintzberg considera que a estratégia possui uma essência multifacetada. Para o autor, cinco “P’s” resumem as suas principais competências e funções. A mais comum definição sobre estratégia a situa como um **plano**, um conjunto de diretrizes para lidarmos com alguma situação, sendo criado antes das ações de forma consciente e proposital. Também pode, segundo o autor, ser encarada como um **pretexto**, uma maneira específica de superar um concorrente (MINTZBERG *et al.*, 2006).

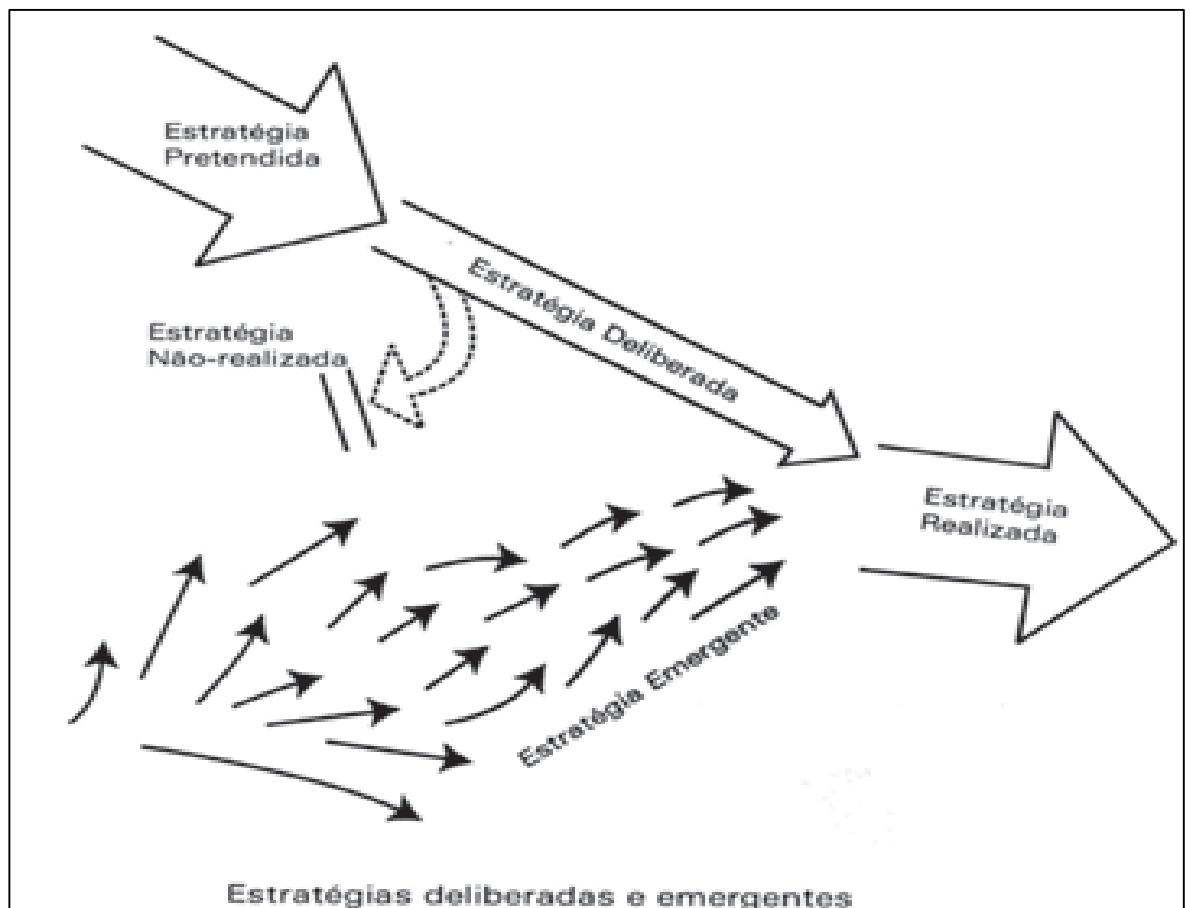
[...] uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Aqui a estratégia real (como plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e, como tal, é um pretexto. [...] Como pretexto, a estratégia nos leva à esfera da competição direta, na qual ameaças, estratégias e várias outras manobras são utilizadas para obter vantagem. (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 24/28)

Diz ainda que uma estratégia pode ser estabelecida a partir de um **padrão**, quando um comportamento consistente se torna algo que passa a conduzir e caracterizar a essência da companhia. De acordo com o autor, pensar em padrão significa incutir o elemento da ação no processo, e não apenas pensar na formulação de um plano, pois este seria vazio sem aquela. É importante considerar que, na prática, a dinâmica cotidiana dos negócios impõe situações que exigem das empresas flexibilidade para conceber, situar, aplicar e adaptar a sua estratégia de acordo com o que ocorre ao seu redor (HITT;

IRELAND; HOSKISSON, 2011). Assim, temos a presença das chamadas estratégias *deliberadas* e *emergentes*:

[...] as definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos. [...] Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada [...], podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas). (MINTZBERG et al., 2006, p. 25)

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes



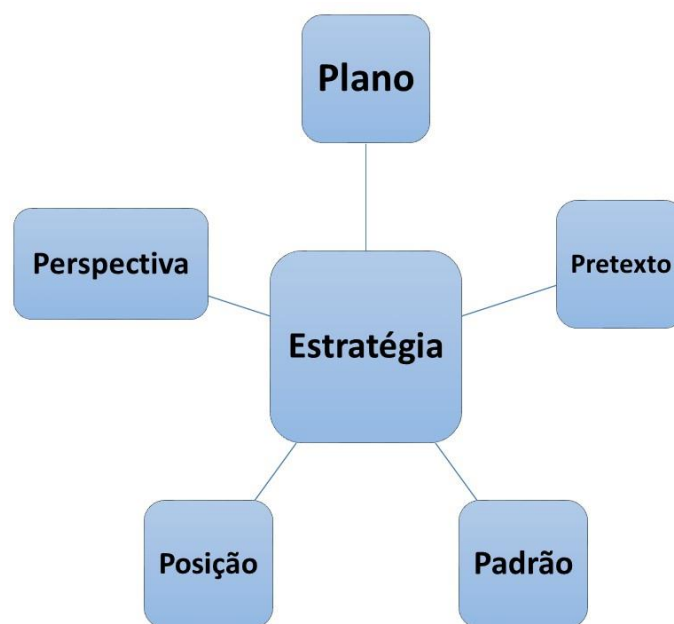
Fonte: MINTZBERG et al. (2006, p. 25)

Quando considerada como uma **posição**, a estratégia está ligada ao encontro de um espaço específico dentro do ambiente no qual a empresa se encontra. A noção de posicionamento é algo extremamente explorado no marketing moderno, pois, como afirmam Kotler & Keller (2006), uma companhia raramente satisfaz a todos. Assim, os profissionais ligados ao marketing usam

de ferramentas para dividir o mercado em segmentos, com base em diferenças demográficas, econômicas e psicossociais, por exemplo. “A oferta é *posicionada*, na cabeça dos compradores-alvo, como algo que fornece um ou mais benefícios centrais. [...] As empresas são mais bem-sucedidas quando escolhem seu mercado-alvo cuidadosamente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 22).

Por fim, Mintzberg considera que a estratégia também é uma **perspectiva**, ou seja, a forma como a organização enxerga o mundo ao seu redor e se estabelece ideologicamente. Sob esse aspecto ela pode ser encarada efetivamente como um conceito, algo de importância fundamental, que deve ser compartilhado por todos os envolvidos e ser traduzido em seus produtos, condutas e discursos comunicativos (MINTZBERG *et al.*, 2006). A Figura 2 sintetiza as múltiplas faces da estratégia:

Figura 2: 5 Ps da estratégia de Mintzberg

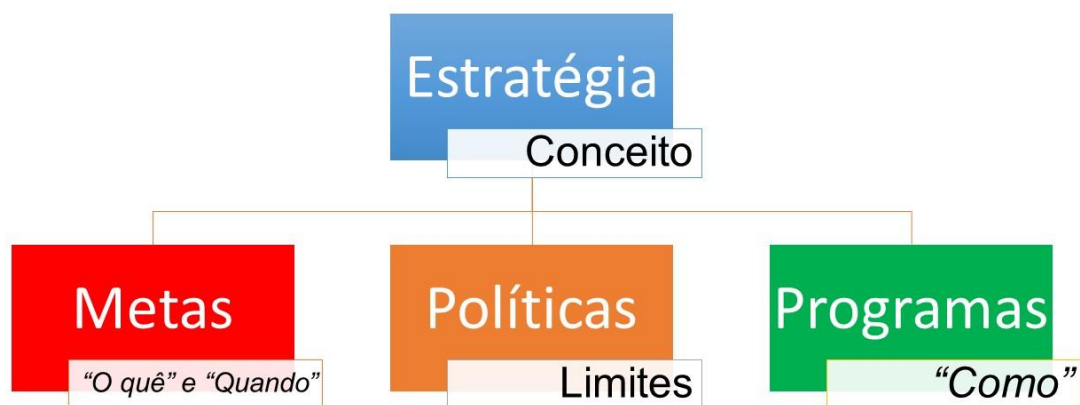


Fonte: Autor

Sendo um conceito complexo e multifacetado, muitas vezes confusões e equívocos são cometidos ao pensarmos sobre estratégia – essencialmente no tocante à sua abrangência e aplicabilidade, bem como no tempo e tipo de resultados a serem esperados. Nesse contexto é importante salientar a diferença entre a estratégia e algumas definições correlatas, como as *metas*, *políticas* e *programas*, por exemplo.

Quinn diz que a **estratégia** é o padrão, ou plano, que integra as principais metas, políticas e sequência de ações, ou programas, da organização em uma unidade coesa (MINTZBERG *et al.*, 2006). Por sua vez, as **metas** “estabelecem *o que* vai ser atingido e *quando* os resultados devem ser obtidos, mas não estabelecem *como* os resultados devem ser atingidos.” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 29). Ainda segundo o autor, as **políticas** estabelecem os limites que devem ser respeitados pelas ações – como uma cartilha organizacional –, ao passo que os **programas** “especificam a *sequência de ações passo a passo*, necessária para atingir os principais objetivos. Expressam *como* os objetivos vão ser atingidos dentro dos limites estabelecidos pela política.” (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 29).

Figura 3: Diferença entre Meta, Política e Programa



Fonte: Autor

[...] as estratégias eficazes se desenvolvem ao redor de alguns poucos conceitos e forças principais, que lhes dão coesão, equilíbrio e foco. Algumas forças são temporárias; outras podem ser mantidas até o fim da estratégia. Algumas custam mais por ganho unitário do que outras. Os recursos devem ser alocados em padrões que garantam recursos suficientes para que todas as forças sejam bem-sucedidas, independentemente de seu custo/ganho relacionado. E as unidades organizacionais devem ser coordenadas e as ações controladas para dar suporte ao padrão de força pretendido ou à estratégia total (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 33)

Uma estratégia eficaz é crucial para as organizações se situarem e melhor posicionarem no ambiente competitivo contemporâneo, mas por mais óbvia que esta frase possa parecer, muitos ainda cometem um equívoco fundamental: confundem estratégia com *eficácia operacional*, ou seja, concentram-se em tornar suas operações mais eficientes e eficazes a todo o custo, sem, por vezes, levar em consideração no que esse direcionamento afetará a proposta inicial da companhia. Michael Porter endossa:

A busca por produtividade, qualidade e velocidade gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais importantes: gerenciamento de qualidade total, avaliação de desempenho, competição baseada em tempo, terceirização, parcerias, reengenharia, mudança gerencial. Embora as melhorias operacionais resultantes tenham sido sempre drásticas, muitas empresas ficaram frustradas com sua incapacidade de traduzir esses ganhos em lucratividade sustentada. E, de grão em grão, quase que imperceptivelmente, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. À medida que os gerentes pressionam para melhorar em todas as frentes, eles se afastam cada vez mais de posições competitivas viáveis. (MINTZBERG et al., 2006, p. 35)

Porter afirma que, apesar de igualmente importantes para o desempenho de uma empresa, a estratégia e a eficácia operacional trabalham de formas distintas. De acordo com o autor, a diferenciação estratégica é o que estabelece o real valor de uma organização e de suas ofertas no mercado. Só após encontrar este valor estratégico central entra em cena a matemática que permitirá a entrega da oferta de forma mais eficaz, buscando a maior lucratividade. Em razão de um grande número de empreendimentos inverterem essa ordem, ou seja, colocar a aritmética dos custos em primeiro lugar, acabam por entregar produtos e serviços de pouca qualidade percebida, caindo na armadilha da competição baseada apenas no preço, um verdadeiro pesadelo para qualquer empresa. Ainda segundo o autor, a eficácia operacional mostra-se insuficiente na busca do melhor desempenho pois as evoluções tecnológicas e o acesso à informação tornam as empresas essencialmente muito parecidas ao longo do tempo, o que prejudica a concorrência (MINTZBERG *et al.*, 2006).

À medida que os rivais imitam uns aos outros em melhorias de qualidade, ciclos de tempo ou parcerias de fornecimento, as estratégias convergem e a concorrência torna-se uma série de corridas em direção a caminhos idênticos em que ninguém pode vencer. Concorrência baseada em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, gerando atritos que somente podem ser

detidos pela limitação da concorrência. (MINTZBERG et al., 2006, p. 35/36)

Apesar das origens do pensamento estratégico datarem de tempos bastante remotos, como já falado, especialmente a partir de relatos sobre as campanhas militares que marcaram a história da humanidade, os estudos formais sobre o assunto ganharam notoriedade a partir dos anos 1960. Desde então o tema vem crescendo em importância, popularidade e número de publicações, cursos e empresas que promovem consultorias ou aplicam, internamente no seu dia-a-dia, os ensinamentos da área.

Na observação do desenvolvimento dos estudos desde os anos 60, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, propuseram no livro *Safari de Estratégia* (2009) dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia. Segundo os autores, cada escola traz uma perspectiva diferente, focando em elementos que, em suas obras de referência, são tratados como pilares do que seria um suposto processo de planejamento ideal. No entanto, eles complementam, todas apresentam visões restritas e exageradas, embora interessantes e criteriosas, o que faz com que suas obras e principais premissas valham ser estudadas criticamente com o objetivo do próprio estrategista, considerando sua realidade, encontrar os melhores caminhos.

Reconhecendo a importância de traçar a evolução histórica e as principais premissas, para a melhor compreensão do processo de planejamento e da ascensão da disciplina da Administração Estratégica – mas preservando o objetivo do trabalho, que não consiste em um estudo demasiadamente aprofundado sobre as escolas da estratégia e suas repercussões –, o Quadro 1 traz os aspectos elementares de cada escola que, com suas qualidades e restrições, foram de grande importância para o debate e a popularização dos conceitos sobre o tema e suas aplicações.

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva – mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam. A primeira delas [...] vê a formulação de estratégia como um processo de Design informal, essencialmente de concepção. A segunda escola [...] formalizou essa perspectiva, vendo a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal separado e sistemático. [...] (a terceira escola) é chamada de escola de posicionamento, pois focaliza a seleção de posições

estratégicas no mercado. As seis escolas seguintes consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias e têm-se preocupado menos com a prescrição do comportamento estratégico ideal do que com a descrição de como as estratégias são, de fato, formuladas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009, p. 21)

Quadro 1: Dimensões das 10 escolas de estratégia

Escolas	Design	Planejamento	Posicionamento	Empreendedora	Cognitiva	Aprendizagem	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Principais Autores	Selznick, 1957; Andrews, 1971	Ansoff, 1965	Obra de Purdue (Schendel, Hatten), 1970; Porter, 1980 e 1985	Schumpeter, 1950; Cole, 1959	Simon, 1947 e 1957; March e Simon, 1958	Lindblom, 1959 e 1968; Cyert e March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980	Allison, 1971; Pfeffer e Salancik, 1978; Astley	Rhenman e Norman, 1960's	Hannan e Freeman, 1977	Chandler, 1962; grupo de McGill (Mintzberg, Miller, etc.), 1970's
Palavras-chave	Congruência/adequação, competência distintiva, SWOT, formulação/implementação	Programação, orçamento, cronograma, cenários	Estratégia genérica, grupos estratégicos, análise competitiva	Golpe ousado, visão, percepção	Mapa, estrutura, esquema, interpretação, estilo cognitivo	Incrementalismo, estratégia emergente, sentido, espírito empreendedor, defensor, competência central	Barganha, conflito, coalizão, interesses, estratégia coletiva, aliança	Valores, crenças, mitos, simbolismo	Adaptação, evolução, contingência, seleção, complexidade, nicho	Configuração, arquétipo, estágio, ciclo de vida, transformação, revolução, reformulação, revitalização
Estratégia como	Perspectiva planejada	Planos (ou posições) decompostos	Posições genéricas planejadas, também manobras	Perspectiva única (visão)	Perspectiva mental	Padrões aprendidos	Posições e padrões cooperativos e políticos, também manobras	Perspectiva coletiva	Posições genéricas específicas (nichos)	Quaisquer das anteriores, em contexto
Processo básico	Pessoal, arbitrário, deliberado	Formal, deliberado	Análítico, deliberado	Visionário, intuitivo, deliberado	Mental, emergente	Emergente, informal	Conflituoso, emergente (micro), deliberado (macro)	Ideológico, coletivo, deliberado	Passivo, imposto, emergente	Integrador, episódico, mais todos os anteriores, em contexto
Padrão de mudança	Ocasional, quântico	Periódico, incremental	Gradual, frequente	Ocasional, oportunista e revolucionário	Não frequente	Contínuo, incremental ou gradual, ocasionalmente quântico	Frequente, gradual	Não frequente	Raro e quântico	Ocasional, revolucionário
Agente (s) principal (is)	Executivo principal	Planejadores e procedimentos	Analistas e análises	O líder	A mente	Aprendizes	Qualquer um com poder (micro), toda a organização (macro)	Coletividade	"Ambiente"	Qualquer um dos anteriores, em contexto

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009)

Como é possível verificar no quadro, cada escola – que sofreu influência de momentos e vivências distintas por parte de seus principais autores – traz elementos que são importantes, tornando-as não mutuamente excludentes, mas essencialmente complementares, mesmo com o surgimento de algumas contradições. Isso se dá em razão de, na prática, diferentes momentos e situações – seja no ambiente externo ou na própria organização – demandarem planos e ações distintos. Os maiores erros relativos à administração estratégica ocorrem quando a liderança leva um ponto de vista único demasiado a sério (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Portanto, é importante absorver e ponderar os ensinamentos das diferentes linhas de pensamento para poder escolher o momento onde a formalização é necessária (planejamento), ou quando deve-se aprender com os padrões que se apresentam (aprendizagem); que é a hora de olhar para os valores e crenças (cultural) ou focar no ambiente ao redor (ambiental), por exemplo. Haverá, ainda, momentos onde a liderança deverá centralizar a decisão e outros onde a colaboração será a resposta. O competente estrategista deverá saber quais as particularidades e consequências de cada abordagem para então seguir o caminho que melhor se adequa ao momento e ao seu objetivo.

Em um processo claramente dinâmico e complexo, a eficiente criação e implantação de uma estratégia passa por uma necessidade de mentalidade e atitude adequadas para poder enfrentar os obstáculos impostos pelo ambiente, com o direcionamento para a busca de uma vantagem sustentável. Um aspecto básico e fundamental está ligado à forma como o empreendedor/executivo enxerga e encara o amanhã.

Essencialmente, existem três tipos de atitude em relação ao futuro. O pensamento **tradicionalista** valoriza fortemente as vivências passadas, tirando das experiências, de sucesso ou não, as lições para *por quê, o quê, como e quando* fazer as coisas. O gestor tradicionalista conduz as suas decisões replicando o que já deu certo e evitando aquilo que deu errado. Essa atitude torna-se perigosa em virtude da realidade mutante em que vivemos. O contexto de cada momento não nos garante que o sucesso ou fracasso do passado se repetirá no futuro. Já a atitude **pragmática** dá grande importância aos eventos,

dados e fatos do presente. Esses gestores costumam embarcar em modismos, atuando fundamentalmente de forma reativa ao que ocorre à sua volta. Em países considerados em desenvolvimento, como o Brasil, essa prática é muito comum, especialmente à medida que as pessoas atualmente têm acesso mais fácil àquilo que podem tentar replicar (COSTA, 2007). Embora importante buscar referências e reproduzir boas práticas, negócios com essa característica enfrentam uma grande quantidade de concorrentes que também copiaram das mesmas fontes inspiradoras. Essa falta de diferenciação, leva novamente à temida competição baseada no preço, diminuindo o valor e iminentemente extinguindo grande parte das empresas.

Por fim temos a atitude **estratégica**:

Esse processo consiste, exatamente, em um exercício de se transportar mentalmente para um futuro desejável, considerado possível, e a partir de lá olhar para trás, para o hoje, e perguntar o que deve ser feito no presente para que o idealizado no futuro se concretize. [...] a visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro, e não o futuro com os olhos do presente (!). Esse é o grande desafio a vencer. A construção desse novo modelo mental pode ser efetivada e enriquecida se for realizada com equipes multiníveis e interfuncionais, e não individualmente. (COSTA, 2007, p. 13)

Esse modo de observar o contexto, costuma trazer *insights* diferenciados, que tornarão cada negócio distinto à sua maneira e dificultarão a destruição do seu valor, isso acontece pois mesmo que alguém resolva copiá-lo, ele será valorizado como “o original”. Além disso, copiar demanda tempo e investimento por parte do concorrente, o que também atrapalha o seu sucesso. A Figura 4 condensa as principais características de cada forma de agir.

Figura 4: Atitudes Tradicionalista, Pragmática e Estratégica



Fonte: Autor

Costa (2007) afirma que além da atitude, o gestor deve possuir a mentalidade correta para conseguir implantar uma estratégia de maneira positiva. Segundo o autor, a maior parte dos empreendedores e executivos possuem uma mentalidade **imediatista**, visualizando apenas aquilo que interessa a curto prazo. Há ainda aqueles de mentalidade operacional e estratégica:

A **mentalidade operacional** é baseada nos fatos do cotidiano e nas demandas para que tudo ocorra normalmente. Alguns executivos são capazes de visualizar, com bom nível de detalhes, tudo o que vai acontecer em um espaço de tempo, digamos, de 12 meses, estendendo um pouco mais seu horizonte espacial. A **mentalidade estratégica**, entretanto, é a necessária para a construção da visão do futuro, abstraindo-se mentalmente do presente momento, a fim de se colocar em uma posição adequada, transportando essa visão para cinco a dez anos à frente e posicionando-se de uma perspectiva global a partir do futuro desejado. (COSTA, 2007, p. 15)

A importância desses elementos de raiz psicológica é justificada pelas frequentes restrições e obstáculos que os gestores enfrentam no processo de gestão estratégica. Obstáculos culturais – dificultando a percepção da necessidade e benefícios de correr certos riscos –, organizacionais – onde muitas empresas são excessivamente burocráticas ou departamentalizadas, por exemplo – e gerenciais são comuns e o líder deve ser capaz de transmitir

segurança e crédito para que os seus pares e subordinados embarquem no direcionamento estratégico proposto. Essa crença verdadeira e apoio dos colaboradores à sua liderança e à estratégia traçada são fundamentais para que o cliente perceba de forma substancial o valor que a empresa e suas ofertas estão oferecendo.

Entende-se, assim, que a correta formulação e implantação de uma estratégia é uma atividade complexa e fundamental nas organizações. A necessidade de capacitação e absorção de competentes estrategistas é uma tendência que deve crescer com o passar dos anos e o processo de planejamento e gestão deve ser encarado de forma séria e colaborativa, uma vez que, embora a mentalidade e atitude de um líder sejam fundamentais, ele precisa de uma equipe engajada que transforme a sua visão em algo real e valioso para o público.

2.1 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Tendo em vista a realidade atual, onde os usuários são mais bem-informados e conscientes de seu crescente valor, e a importância de uma estratégia bem formulada e implantada pelas empresas na busca de uma posição representativa no mercado – que signifique lucratividade para a companhia, com o melhor aproveitamento dos recursos, e satisfação para os clientes – o processo de planejamento e gestão estratégica torna-se crucial para dar vida a uma estratégia e traçar os demais passos para sua melhor execução e sustentabilidade.

Nesse contexto, torna-se importante esclarecer a diferença entre a estratégia, o planejamento estratégico e a administração – ou gestão – estratégica. Como já falado, a *estratégia* está intimamente ligada a um conceito, a uma posição que a organização assume perante aos seus concorrentes e o ambiente. O *planejamento* “é o processo que determina como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos” (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2007, p. 43). Oliveira (2013) afirma que ele oferece a sustentação metodológica para que seja estabelecida a melhor direção – a estratégia – a ser seguida pela empresa, visando a melhor adequação ao

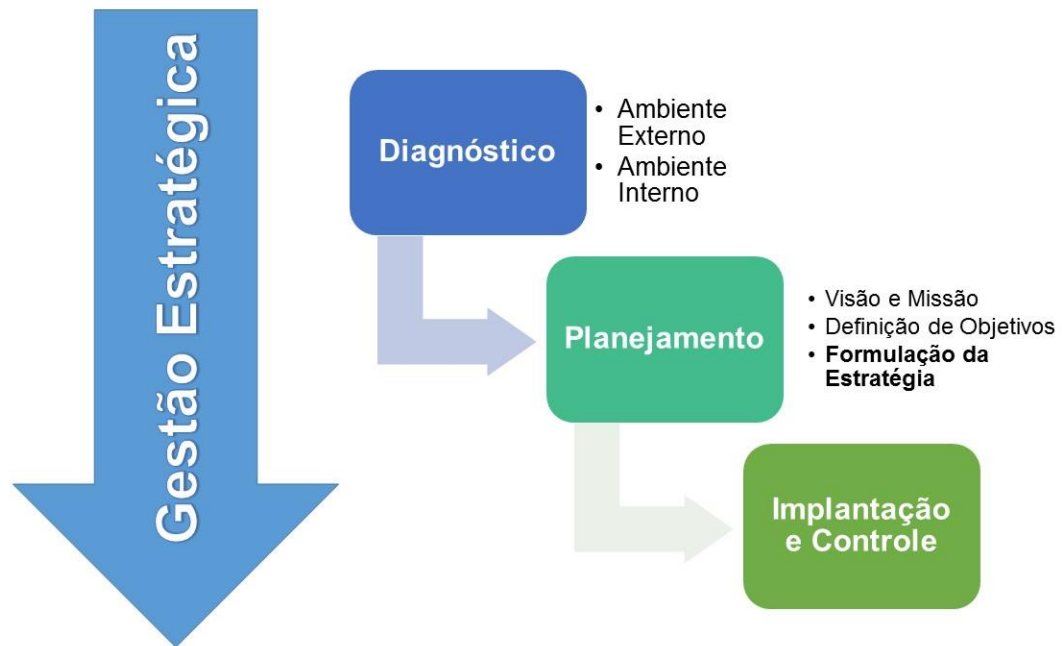
ambiente e uma atuação de forma inovadora e diferenciada, considerando também as premissas básicas da organização para que o processo tenha coerência e sustentação decisória. O planejamento está ligado à busca de se alcançar uma posição futura desejável, um exercício mental que visa se colocar em um ambiente posterior para, ao olhar de volta para o presente, poder tentar entender o que é preciso fazer para atingir aquele ponto que se ambiciona, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

O planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. [...] O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado. (OLIVEIRA, 2013, p. 4/5)

Já a administração, ou *gestão estratégica*, lida com processos de avaliação e controle da estratégia e de seu planejamento.

O conceito de gestão estratégica é muito mais abrangente que o de planejamento estratégico: ele engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. Inclui também a revisão dos planos para mantê-los sempre adequados às realidades externas e internas da organização. (COSTA, 2007, p. 55).

Figura 5: Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado de Sertek; Guindani; Martins (2007)

É possível perceber, então, que para se chegar a uma estratégia deve-se realizar um planejamento, que faz parte da administração estratégica, por sua vez responsável por gerir sua realização, implantação, controle e demais aspectos ligados à sua continuidade. Como mostrou a Figura 5, acima, o escopo da Administração Estratégica é composto de 4 (quatro) partes fundamentais, sendo o planejamento uma delas e onde a estratégia é de fato estabelecida. Mas antes de planejar é necessário realizar um diagnóstico estratégico, onde serão analisados os ambientes externo e interno à companhia.

O **ambiente externo** à empresa deve ser analisado com o objetivo de encontrar as *oportunidades* e *ameaças* existentes, bem como identificar sua posição atual e desejada em relação ao mercado. Nessa conjuntura de alta complexidade, onde hoje os clientes-usuários têm rápido acesso a muitas ofertas e a tudo aquilo que pode auxiliá-los na tomada de decisão, o líder deve buscar o maior conhecimento possível do que envolve o lugar onde se está inserido a as pessoas que o habitam, a sua empresa propriamente dita, sua área de interesse e, claro, os seus potenciais competidores. Michael Porter, importante teórico da Administração, definiu 5 forças fundamentais que atuam no mercado e devem ser consideradas no processo de criação de uma estratégia corporativa:

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência [...] não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas [...], podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. (PORTER, 2004, p. 5/6)

Cada uma das forças competitivas demanda análise cuidadosa, que será fundamental na escolha dos caminhos a serem seguidos. A ameaça de entrada de novos *players* em um setor depende das barreiras de entrada que são impostas pelo ambiente, como: economias de escala (quando o custo unitário de um produto diminui à medida que o volume absoluto de produção aumenta), a necessidade de capital (investimento em pesquisa, instalações etc.), os custos para o comprador realizar uma mudança de fornecedor (muitas vezes associada aos treinamentos à força-de-vendas ou até mesmo à mudança de maquinário) e o acesso aos canais de distribuição (os relacionamentos construídos ao longo do tempo e a confiança adquirida impõe uma importante barreira ao novo entrante) (PORTER, 2004).

Uma outra barreira que merece destaque especial é a diferenciação do produto.

Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, que foram atingidos a partir do esforço passado pela publicidade, do serviço ao consumidor, das diferenças dos produtos, ou simplesmente por ter entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. Esse esforço em geral acarreta prejuízos iniciais e, com frequência, dura um longo período de tempo. (PORTER, 2004, p. 9)

Quando uma empresa consegue conceber um conceito e traduzi-lo em uma oferta diferenciada, que será expressa e trabalhada através de sua marca, consegue atingir um nível de empatia do consumidor difícil de ser alcançado e, principalmente, se distancia muito da competição pelo preço. Essa é uma janela onde o Design, se apresenta como um elemento fundamental a ser agregado, seja como atividade ou ferramenta, como será detalhado mais adiante no trabalho.

Outros fatores que se caracterizam como forças competitivas, segundo Porter (2004), são os produtos substitutos, à medida em que eles podem inibir a lucratividade e penetração no mercado de um outro bem semelhante funcionalmente e mais caro; o poder de negociação dos compradores, que, se muito fortes, podem puxar os preços para baixo e estabelecer um nível inferior de rentabilidade da indústria como um todo; o poder de negociação dos fornecedores, que podem prejudicar o mercado elevando os preços ou diminuindo a qualidade de seus bens. Por fim, o governo, através de suas regulamentações e, inclusive, como comprador ou fornecedor, pode influenciar de maneira substancial.

Todos esses elementos devem ser considerados e analisados, a fim de identificar oportunidades e escolher a melhor alternativa em termos de área de atuação, público-alvo e criação de ofertas, por exemplo. “Uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria.” (PORTER, 2004, p. 31).

Como afirmou Porter (2004), uma vez conhecidas as características externas à organização, chega a hora de analisar o **ambiente interno**. Esta análise visa encontrar e evidenciar as forças e deficiências da empresa e seus produtos perante os seus concorrentes (OLIVEIRA, 2013). Para tanto, a instituição precisa conhecer e valorizar os seus *recursos, capacitações e competências essenciais*:

Recursos são insumos (*inputs*) do processo produtivo de uma empresa, tais como equipamentos importantes, as habilidades de cada funcionário, patentes, finanças e gestores talentosos. [...] Os recursos por si só podem não propiciar vantagem competitiva. Na verdade os recursos têm mais probabilidade de ser a fonte de uma vantagem competitiva quando são integrados em uma capacitação. **Capacitação** é a faculdade de um conjunto de recursos de executar uma tarefa ou atividade de forma integrada. As capacitações evoluem com o tempo e têm de ser administradas de forma dinâmica em busca de retornos acima da média. **Competências essenciais** são recursos e capacitações que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 15/16)

Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) afirmam ainda que a probabilidade de criação de vantagem competitiva aumenta com a melhor utilização dos seus

recursos internos, que podem estar relacionados a fatores tangíveis e intangíveis diversos.

Recursos e capacidades tangíveis são ativos observáveis e facilmente quantificados. Podem ser organizados em quatro categorias: [...] A primeira categoria, **recursos e capacidades financeiros**, refere-se à quantidade de recursos financeiros de uma empresa. [...] **Recursos e capacidades físicos** incluem fábricas, escritórios, equipamentos, localizações geográficas e acesso a matérias-primas e canais de distribuição [...] **Recursos e capacidades tecnológicos** referem-se a habilidades e ativos que geram produtos e serviços de ponta, respaldados por patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais. [...] **Recursos e capacidades organizacionais** referem-se a sistemas e estruturas de planejamento, comando e controles formais de uma empresa. (PENG, 2008, p. 69)

Ainda segundo Peng (2008), os recursos intangíveis são aqueles de “difícil observação e (às vezes impossível) quantificação”, fundamentais para a obtenção da vantagem competitiva. Dividem-se em fatores **humanos**, referente ao conhecimento e talento dos colaboradores; **inovadores**, ligado à capacidade da empresa de produzir novas ideias, desenvolver novos produtos e serviços e inovar em suas práticas organizacionais; e **reputacionais**, observando-se a capacidade da empresa manter sua imagem como boa fornecedora, empregadora, sua responsabilidade socioambiental e tudo aquilo que envolve a relação da instituição com o ambiente em que ela se insere (PENG, 2008). Nesse contexto, insere-se de modo fundamental a criação e gestão de sua marca, conforme será aprofundado mais à frente.

Realizado o diagnóstico, entra em cena o planejamento propriamente dito, que se utilizará dos dados obtidos para criar uma proposta de valor e os meios para que ela se torne realidade. Nesse momento entram em cena os valores que a organização prega como orientadores à sua visão e missão. São crenças, características que orientam a estratégia e suas ações posteriores, sendo assim determinantes na construção de sua identidade, que por sua vez será transmitida para os colaboradores e clientes através dos produtos, de sua comunicação corporativa e ações de marketing, por exemplo.

No início do processo deve ser desenvolvida a visão estratégica e a declaração missão, ou seja, qual o percurso a empresa pretende seguir, seu foco em termos de mercado e produto, por exemplo. Uma visão bem articulada afirma

a respeito da trajetória futura: “para onde nos dirigimos e qual será o nosso foco futuro”. Ela apresenta uma ótica mais ampla do que a empresa pretende ser e realizar, refletindo seus valores, aspirações e buscando cativar funcionários e clientes em uma proposta concisa e autêntica. Ela tende a ser duradoura e serve como base fundamental para as fases seguintes (THOMPSON Jr; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; OLIVEIRA, 2013).

Comunicar eficazmente a visão estratégica para outros níveis da hierarquia a fim de alcançar todos os funcionários é tão importante quanto escolher uma direção de longo prazo estrategicamente segura. As pessoas não somente têm necessidade de acreditar que os dirigentes sabem para onde estão tentando levar a empresa, como compreendem que mudanças são necessárias externa e internamente. Se os funcionários da linha de frente não compreenderem por que a trajetória estratégica traçada é razoável e benéfica, provavelmente não se alinharão com as iniciativas dos dirigentes para fazer com que a organização caminhe na direção pretendida. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 25).

Já a missão proporciona uma noção da finalidade empresarial, a razão de existência da empresa e sua posição no mercado. “A **missão** especifica o (s) negócio (s) no (s) qual (is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. [...] A missão da empresa é mais concreta do que sua visão.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 18).

Para o cumprimento dessas tarefas, alguns métodos foram concebidos ao longo dos anos para auxiliar a organização dos dados e o diagnóstico sobre os ambientes externo e interno, bem como na sua interpretação para a escolha dos melhores caminhos a serem seguidos. Destacam-se, entre várias técnicas, a Análise SWOT, a Matriz Produto-Mercado, de Igor Ansoff (1979), o modelo das Estratégias Genéricas, de Michael Porter (1980), e o modelo, mais recente, da Estratégia do Oceano Azul, por Kim e Maugborne (2005). Abaixo, apresenta-se uma explanação breve sobre essas ferramentas e técnicas, não sendo, porém, o objetivo deste trabalho estabelecer qual a melhor alternativa, entendendo, que cada contexto pode se beneficiar de uma abordagem particular.

A Análise SWOT, provavelmente a mais conhecida ferramenta de planejamento estratégico, consiste em elencar e distribuir, em uma matriz, considerações a respeito do cenário de ambiente interno (Forças [**Strenghts**] e

Fraquezas [*Weaknesses*]) e externo (Oportunidades [*Opportunities*] e Ameaças [*Threats*]), constatando, assim, os insumos estratégicos da organização e a atratividade global do negócio (KOTLER; KELLER, 2006). Com a matriz montada, inferências são realizadas a partir da análise dos ambientes, podendo ser constatada a necessidade de investimento em algumas fraquezas para combater uma ameaça visualizada, por exemplo.

O modelo de Ansoff apresenta uma matriz onde, partir da análise dos ambientes, propõe alternativas de aprimoramento do negócio por meio de quatro estratégias distintas: Penetração de Mercado, Desenvolvimento de Mercado, Desenvolvimento de Produtos e Diversificação. A primeira, envolve trabalhar produtos existentes em mercados existentes, a segunda promove produtos existentes em novos mercados, a terceira visa trabalhar novos produtos em mercados existentes e a última foca em encontrar mercados novos para atuar com novos produtos, efetivamente criando uma demanda (IKEDA, 2008).

Figura 6: Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		EXISTENTES	NOVOS
MERCADOS	EXISTENTES	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVOS	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: JUSSANI; KRAKAUER; POLO (2010)

Porter (2004) considera que, ao conhecer o ambiente e se relacionar com as 5 (cinco) forças competitivas, 3 (três) estratégias genéricas são possíveis de serem adotadas para combater a concorrência. A **liderança no custo total** coloca o controle de custos em primeiro lugar. Estabelecendo um controle rígido

em áreas como Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), publicidade ou na força de vendas, a empresa espera alcançar um patamar favorável no mercado. Essa abordagem está intimamente ligada à eficácia operacional e à mentalidade imediatista mencionadas anteriormente. É possível escolher, também, uma abordagem de **diferenciação**:

[...] é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca [...], tecnologia [...], peculiaridades [...], serviços sob encomenda [...], rede de fornecedores [...], ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diversifica ao longo de várias dimensões. [...] a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. (PORTER, 2004, p. 39).

Porter afirma que, se bem aplicada, a diferenciação torna-se viável na obtenção de retornos acima da média devido ao aumento das margens de lucro e, principalmente, pela lealdade do consumidor, que recebendo um produto ou serviço diferenciado, imprime sobre ele um valor simbólico que dificulta a sua troca por um outro. Ele alerta, no entanto, que a escolha dessa abordagem implica em um atendimento a uma parcela menor do mercado, o que deve ser avaliado para atestar a sua validade. Por fim, há a estratégia de **enfoque** – quando um determinado grupo comprador, linha de produto ou mercado geográfico é priorizado.

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baratos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. (PORTER, 2004, p. 40)

A Figura 7 ilustra o modelo de Porter:

Figura 7: Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM ESTRATÉGICA	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
ALVO ESTRATÉGICO	Toda a Indústria	DIFERENCIAÇÃO	LIDERANÇA EM CUSTO
	Apenas um Segmento	FOCO	

Fonte: JUSSANI; KRAKAUER; POLO (2010)

Quaisquer das estratégias genéricas têm riscos que devem ser considerados e ponderados pelos gestores. Na estratégia de custos, o excessivo enfoque na redução de gastos pode gerar brechas para concorrentes com vantagem tecnológica ou de nível de serviço, por exemplo, ganharem espaço de maneira significativa. Já no direcionamento à diferenciação, deve-se tomar cuidado para, por outro lado, não causar um crescimento exagerado no preço devido a uma diferenciação acima do limite desejável. Por fim, a estratégia de enfoque pode dar muito errado se o ponto focal não for suficiente para manter e prosperar a operação (JUSSANI; KRAKAUER; POLO, 2010).

Mais recente, a teoria da Estratégia do Oceano Azul foca na busca e atendimento a mercados não-explorados pela concorrência e na criação de demanda que, se atingidos, serão responsáveis por um crescimento altamente lucrativo (KIM; MAUBORGNER, 2005). Essas oportunidades, segundo os autores, são encontradas dentro dos espaços com alta competição – os Oceanos Vermelhos – a partir da expansão de suas fronteiras. Um caso que serve para ilustrar essa abordagem é o posicionamento do *Cirque du Soleil*:

O Cirque du Soleil não concorreu com o Ringling Brothers and Barnum & Bailey's Circus (nota do autor: maior trupe circense do

país à época) para chegar ao topo. Em vez disso, criou um novo espaço de mercado inexplorado, com características inconfundíveis, que tornou irrelevante a concorrência. Para tanto, atraiu um grupo totalmente novo de frequentadores – adultos e clientes empresariais, dispostos a pagar preços várias vezes superiores aos praticados pelos circos tradicionais, por uma experiência de entretenimento sem precedentes. Em resumo, uma das primeiras produções do Cirque du Soleil foi intitulada “Reinvenção do Circo”. (KIM; MAUBORGNER, 2005, p. 4)

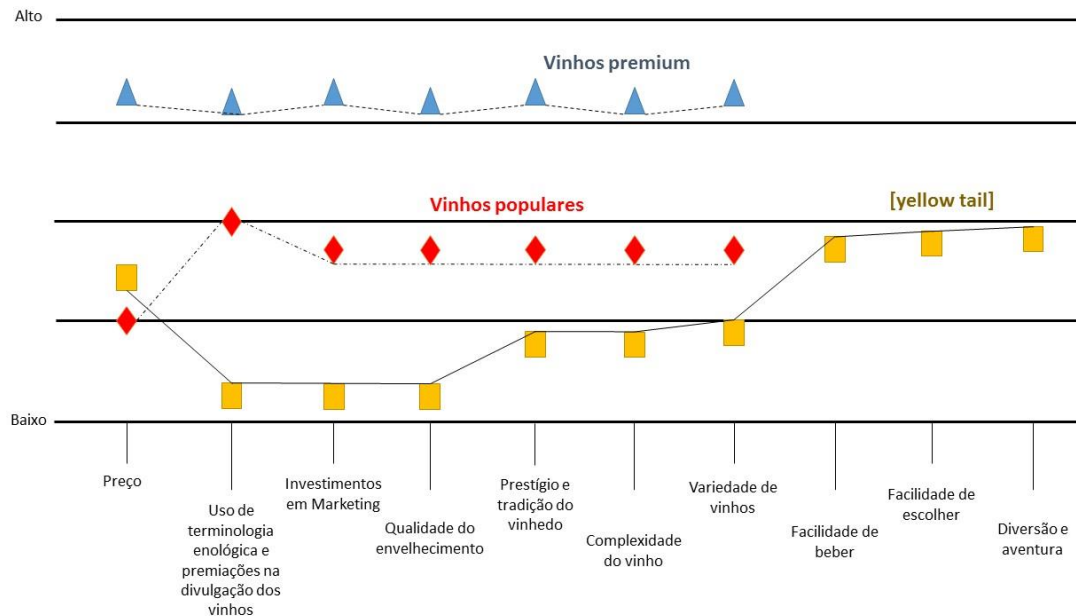
A teoria do Oceano Azul usa como ferramenta a matriz de avaliação de valor. Esse método consiste de primeiramente captar – no eixo horizontal – a situação atual no espaço de mercado conhecido, compreendendo no que os concorrentes estão investindo, atributos nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega, etc. bem como, no eixo vertical, o grau de intensidade, o nível, de cada atributo, segundo a percepção dos compradores. Nesse momento, pontuação mais alta, significa que a empresa oferece mais – e consequentemente investe mais – em determinada propriedade (KIM; MAUBORGNER, 2005).

Com esse diagnóstico, o objetivo é (1) **Eliminar** atributos considerados indispensáveis pelos concorrentes mas não pelos consumidores – como o *Cirque du Soleil* fez a respeito do uso de animais; (2) **Reduzir** excessos nos atributos dos produtos e serviços, que podem estar trazendo uma vantagem relativa pequena – para o consumidor – ao que aconteceria com sua ausência, em comparação ao benefício potencial para o negócio com a sua redução; (3) **Criar** atributos nunca oferecidos no setor, fomentando uma percepção de exclusividade por parte do público; e (4) **Elevar** atributos que mereçam destaque e que serão cruciais para o cumprimento das intenções estratégicas da empresa. Assim, chega-se a uma nova curva de valor, representando uma posição distinta da de todos os concorrentes, considerando a melhor gestão dos atributos para o atendimento a um segmento inexplorado do mercado.

A Figura 8 traz a curva de valor do vinho australiano [yellow tail], que quebrou paradigmas do mercado, mirando um público que não via com bons olhos elementos característicos do segmento, como qualidade diferenciada e certas terminologias consideradas intimidantes e pretenciosas, apostando em um público que respondia a outras propriedades. Assim, o foco da empresa não

era o consumidor habitual de vinhos, mas aqueles que não geravam receita ao setor e eram, então, esquecidos pelos demais.

Figura 8: Matriz de avaliação de valor do [yellow tail]



Fonte: Adaptado de KIM; MAUBORGNE (2005.)

Como pode ser visto na figura, a estratégia foi abrir mão de elementos tradicionais como o uso de termos enológicos e a divulgação de premiações, investimentos em marketing e na qualidade do envelhecimento em prol da busca pela facilidade em beber e escolher a bebida, bem como em associações à diversão e aventura. Esse direcionamento foi baseado na escolha estratégica de atender aqueles que não são consumidores de vinho (e que, naturalmente valorizam os aspectos negligenciados pela marca) e o resultado foi que eles se aproximaram do produto e do seu universo, sentindo-se mais confortáveis em experimentá-los sem o compromisso de ter que participar dos rituais e de toda a aura intelectual que envolve o consumo do vinho. A ideia é apenas se divertir e o [yellow tail] entende e entrega isso.

Independentemente do método escolhido, o importante é ter, como falado, uma mentalidade e atitude estratégicas e buscar utilizar ferramentas para entender o ambiente em que se está inserido e então escolher o direcionamento adequado. A partir desse momento, vem a fase de elaboração da estratégia propriamente dita (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

A tarefa de elaborar uma estratégia envolve responder a uma série de perguntas: *como* fazer a empresa crescer, *como* satisfazer aos clientes, *como suplant*ar os concorrentes, *como* reagir a condições de mercado em alteração, *como* gerenciar cada área funcional da empresa e desenvolver a capacidade necessária e *como* cumprir objetivos estratégicos e financeiros. Também significa exercer um empreendedorismo inteligente e optar entre as diversas alternativas estratégicas – buscando proativamente oportunidades para fazer coisas novas ou fazer as coisas existentes de modo novo ou melhor. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 35).

Uma estratégia pode ser aplicada em vários níveis de uma organização, assumindo uma posição de *corporativa* – quando uma empresa atua em várias frentes de negócios diferentes e deve ter um direcionamento comum a todas as suas unidades –, *empresarial (ou de negócios)* – relacionada a uma linha de negócios específica, única –, de *áreas funcionais* – referente a setores considerados cruciais que merecem um planejamento particular, como uma estratégia de marketing, por exemplo – ou *operacional* – ligada a abordagens restritas de unidades operacionais fundamentais, como uma fábrica ou centro de distribuição, ou a atividades operacionais específicas com significado estratégico, como uma campanha de publicidade (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Falando sobre a estratégia em nível de negócios – mais comum às empresas de diversos portes e que serve de base para as estratégias de área ou operacionais –, Hitt, Ireland & Hoskisson (2011) salientam a importância do foco no cliente e que apenas buscando entender as suas reais necessidades e estabelecendo um bom relacionamento é possível ter a chance de oferecer algo que seja considerado de valor e, assim, obter a vantagem competitiva. Portanto, segundo os autores *quem* atender, *o que* oferecer e como fazê-lo são questões capitais que devem conduzir o processo de planejamento estratégico.

Todas as empresas [...] têm de ser capazes de utilizar suas competências essenciais (o *como*) para atender às necessidades (o *que*) do grupo-alvo de clientes (o *quem*) a que a empresa decidiu atender utilizando a sua estratégia no nível de negócios. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 103)

Assim, em seguida vem a fase de fixação de objetivos e marcos que serão fundamentais para que a empresa cumpra a sua visão estratégica. Importante salientar que os objetivos *estratégicos* são diferentes de objetivos *financeiros* e,

por mais que este seja fundamental – afinal a empresa deve ter saúde para realizar suas atividades – são as metas estratégicas que devem ser priorizadas.

Ao escolher a estratégia, passando por todas as fases anteriores supracitadas, chega-se ao fruto do planejamento: o Plano Estratégico.

Desenvolver uma visão e uma missão estratégicas, fixar objetivos e criar uma estratégia constituem tarefas básicas para determinar a direção a seguir; mapeiam para onde uma companhia se dirige, os resultados estratégicos e financeiros almejados, as medidas competitivas e as ações internas para atingir os resultados empresariais desejados. Juntos, constituem o **plano estratégico** para lidar com a concorrência, as ações esperadas dos principais participantes do setor e os desafios e temas que figuram como obstáculos para o sucesso da organização. (THOMPSON Jr.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008, p. 41)

Após a criação do plano estratégico sai de cena o planejamento propriamente dito e iniciam-se a fase de implementação, controle e avaliação de desempenho. Essas atividades são características da gestão estratégica e de fundamental importância para o sucesso da organização. No tocante a este trabalho essas fases não serão aprofundadas com o objetivo de manter o foco do mesmo, devido à complexidade e abrangência de suas características e procedimentos.

Reforça-se que a presente explanação não tem a finalidade de estabelecer qual a melhor abordagem estratégica, entendendo que cada uma oferece vantagens e desvantagens a serem consideradas de acordo com o perfil e momento da empresa. O panorama traçado durante esta sessão, tem como objetivo a compreensão do que envolve a estratégia e os processos envolvidos – com suas possibilidades – em sua formulação e gestão, entendendo ser importante traçar um contexto que servirá para compreender o que o termo “estratégico” implica quando, mais à frente, for tratado o assunto do Design Estratégico.

3 DA ESTRATÉGIA AO DESIGN ESTRATÉGICO

Ao traçar um panorama detalhado do que é uma estratégia, o que a compõe, suas particularidades e variações, qual a sua finalidade e impacto nas organizações, percebe-se que ela é essencial na condução de uma empresa aos seus objetivos. Como um conceito, ela dirige a empresa, seus colaboradores e, fundamentalmente, deve estar representada de maneira clara em seus produtos, ambiente, marca e tudo o que envolve o diálogo com o seu público. É especialmente, porém não exclusivamente, nesse estágio onde o Design apresenta-se como um recurso capital para as organizações.

3.1 O DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES

Para o entendimento pleno de sua capacidade potencial, faz-se necessária uma reflexão a respeito da percepção que a maior parte das pessoas tem sobre o Design. Como atividade, o Design enfrenta uma incompreensão generalizada que contamina o mercado e dificulta a sua valorização e melhor utilização. Como afirma Bonsiepe (2011), a noção do Design como uma ferramenta de solução de problemas foi substituída pela ideia do “efêmero, da moda, do obsoletismo rápido”. Em razão da popularização dessa linha de pensamento e a consequente banalização do termo “Design”, a sua inserção nas instituições tornou-se limitada e o seu potencial total raramente explorado, sendo constantemente requisitado apenas no fim do processo de desenvolvimento dos produtos – quando as principais decisões estratégicas já foram tomadas e o que restam são deliberações acerca de retoques superficiais – ou em situações emergenciais, com o objetivo de tardiamente tentar reverter um quadro de fraco desempenho de mercado (BONSIEPE, 2015).

Hoje, não falar do Design e de seu papel fundamental nas empresas revela falta de conhecimento da realidade. O debate atual sobre empresas, estratégias de ação, desenvolvimento tecnológico, política de importação e exportação, qualidade total e integração de mercados fica incompleto se não se inclui também o Design. Deve-se admitir que a palavra Design aparece quase sempre envolvida por uma nuvem de mal-entendidos, que se manifestam na maneira com a qual as empresas lidam com o Design e que valor, afinal, lhe atribuem. [...] O acesso ao potencial do Design depende de uma mudança do que se entende por gestão. Em épocas anteriores, um

empresário ou gerente poderia ser considerado bem-informado quando soubesse resolver problemas de produção, finanças, desenvolvimento, vendas, marketing e relações trabalhistas. Hoje isso não é mais suficiente, o jogo mudou. Antes era viável a inovação como um caso excepcional, hoje se deve produzir inovação permanentemente. Por isso, as grandes empresas começam a criar o cargo de vice-presidente de Design. (BONSIEPE, 2015, p. 152/ 153)

O processo de mudança de visão retratado por Bonsiepe ainda não atingiu a grande maioria das organizações, mas pode ser testemunhado na observação de empresas que têm se destacado nas últimas décadas, como Apple, Nike, Sony, IKEA ou Hyundai. O que elas têm em comum é uma clareza estratégica que é materializada em tudo o que envolve a sua marca – algo que se torna percebido e valorizado pelos clientes e colaboradores –, e a presença do Design de maneira sensivelmente mais abrangente, sendo aproveitado em toda a sua plenitude, fomentando a capacidade inovadora e consolidando posicionamento diferenciado da organização frente à concorrência.

Ao realizar o processo de diagnóstico e planejamento estratégico, a empresa toma conhecimento de cenários e oportunidades de atuação em seu mercado de interesse e, uma vez que encontra essas chances de atender a um determinado grupo e seus desejos – por vezes até desconhecidos ainda para os próprios –, chega o momento de formatar aquela que será a sua proposta para suprir tais anseios. No ambiente corporativo, essa tarefa é, em sua maioria, conduzida pela área de marketing, que trabalha em conjunto com profissionais diversos (psicólogos, Designers e engenheiros, por exemplo), e – em grandes estruturas – com a área de P&D, na busca pelas respostas às necessidades dos clientes. Essas respostas, tornam-se cada vez mais complexas e demandam grande esforço para serem encontradas, em razão da atual complexidade e alto padrão de exigência do mercado, como afirmam Kotler e Keller (2006):

A visão tradicional de marketing é de que a empresa faz alguma coisa e então a vende [...] A empresa sabe o que fazer e sabe que o mercado comprará unidades suficientes para lhe dar lucro. As organizações que aceitam essa visão têm mais chances de ser bem-sucedidas em economias caracterizadas pela escassez de bens, em que os consumidores não fazem questão de qualidade, recursos ou estilo [...] Mas essa visão tradicional do processo de negócios não funciona em economias mais competitivas, em que as pessoas têm várias opções. O “mercado de massa” vem se dividindo em numerosos micromercados, cada qual com seus próprios desejos,

percepções, preferências e critérios de compra. O concorrente inteligente deve, portanto, projetar a oferta para mercados-alvo bem definidos. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 35)

Como afirmam os autores, a contemporaneidade exige um maior critério na hora de projetar um produto ou serviço, levando em consideração todas as peculiaridades do público a ser contemplado. Esse pensamento também se aplica no momento de comunicar essas ofertas e organizar a estrutura que apoiará todo o sistema por trás do empreendimento. Nesse sentido, a compreensão do poder e da pluralidade do Design é fundamental, pois dessa maneira a organização perceberá a sua importância e saberá o que pode esperar ao investir na atividade que, segundo o International Council Societies of Industrial Design (ICSID, 2016), tem como princípio a concepção do produtos, serviços, sistemas e experiências que levarão à melhor qualidade de vida, à construção de negócios de sucesso e à inovação. O ICSID ainda define que outras tarefas importantes do Design são a promoção da sustentabilidade e da proteção ambiental, a busca de benefícios para a comunidade e o apoio à diversidade cultural (MOZOTA, 2011; ICSID, 2016).

Com a já mencionada realidade competitiva do mercado, uma organização deve apresentar ao seu público ofertas de valor, e o Design é um elemento fundamental na materialização do conceito estratégico escolhido pela empresa, como afirma Anders (2000): “O processo de Design é um processo de identidade. Ele define a empresa, seus clientes e seus investidores. Diferencia uma organização de seus concorrentes e está no centro de seu sucesso” (MOZOTA, 2011, p. 30). Best (2012) endossa:

Tão logo uma empresa identifique uma demanda de mercado que decida satisfazer mediante um produto ou serviço, o Design passa a ser um meio de dar forma, função, diferenciação e apelo a produtos, serviços e comunicações de marca, de um modo a um só tempo compatível com as demandas desse mercado e com a personalidade, a promessa e o posicionamento da marca – e também com as restrições de custo, tempo ou material que acompanhem tal processo. Essa é uma abordagem orientada pelo mercado. (BEST, 2012, p. 18)

Podemos perceber na prática essa visão a partir de produtos que atingem notoriedade por serem, verdadeiramente, mais do que meras mercadorias, mas representações de uma proposta de valor diferenciada e projetada de maneira completa, considerando todas as áreas de atuação do Design – produto,

embalagem, interação, gráfico, entre outras – e atividades onde o Designer pode atuar diretamente, como o marketing promocional ou a publicidade. Um caso representativo é o café Nespresso.

Lidando com uma matéria-prima extremamente popular em um segmento bastante povoado por fabricantes e prestadores de serviços, a empresa encontrou uma maneira de se diferenciar dos concorrentes ao introduzir uma nova forma de apreciação do café. Ao perceber a mudança do hábito de consumo do produto e a relação entre os consumidores e as empresas, a Nespresso focou os seus esforços em entender e traduzir o que havia por trás da experiência prazerosa que o cliente buscava com o café, criando um sistema integrado que visava mais do que oferecer uma nova opção de compra, mas uma alternativa única pautada no entendimento de que a ocasião do consumo e a relação entre usuário e o produto é profunda o bastante para ser melhor explorada.

Esta percepção, transformada em um direcionamento estratégico, foi materializada em um produto sistêmico, composto pela máquina de café, pelo ambiente da loja, pela comunicação e, especialmente, pela inovação na forma de consumir – a partir de suas cápsulas que oferecem a comodidade e o sabor diferenciados em um formato de alto apelo junto ao consumidor. A empresa entendeu que o seu bem não era o artigo “café” em si, mas sim toda a experiência que envolve a descoberta, a compra e o uso do produto.

A Nespresso oferece uma experiência prazerosa ao cliente, desde o momento da descoberta e degustação da primeira xícara perfeita de Nespresso até o relacionamento contínuo com uma companhia em que o cliente vem em primeiro lugar. A visão da Nespresso de criar a experiência perfeita para os amantes do café em todo o mundo é fornecida por uma experiência inédita, construída em torno de um sistema único e exclusivo. A empresa construiu um forte impulso da marca por meio de uma estratégia de mercado diferenciada e focada, que combina varejo sofisticado, comercialização, relações com o cliente e um centro de atendimento bem treinado. Ela mostrou um compromisso com o meio ambiente e com a responsabilidade social pela iniciativa Ecolaboration, que inclui um programa de reciclagem de cápsulas e outro que ajuda os produtores e fornecedores do café Nespresso, ensinando-lhes as melhores práticas de cultivo. Tudo isso se soma, constituindo uma estratégia de negócios distinta. (FRASER, 2013, p. 10)

Para a realização de um trabalho dessa complexidade e importância é necessário incluir o Design no processo desde o início, e não apenas nos retoques finais, como acontece na maioria das vezes. O Designer, atuando em conjunto com os demais colaboradores, oferece uma visão e uma capacidade de leitura das situações e proposição de soluções diferenciadas, uma vez que o processo de Design, como uma atividade multidisciplinar e iterativa, vai além da criação de soluções visuais, integrando e se relacionando com pesquisas de mercado, estratégia de marketing, criação e gestão de marcas, engenharia, desenvolvimento de produtos, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa (MOZOTA, 2011).

Com esse novo nível de exigência do mercado, nota-se na contemporaneidade a popularização, em nível acadêmico e profissional, de estudos e práticas com uma visão do Design para além das características, funções e desempenho – como o Design *thinking*, *emotional Design* e *Design-driven innovation*, por exemplo. Todas essas abordagens se complementam na busca do entendimento do real significado que as pessoas dão às coisas, levando em consideração contextos socioculturais, as mensagens e símbolos presentes nas ofertas, as emoções e as experiências resultantes em seu processo de aquisição e uso (ANDRADE, 2014). No presente trabalho não será aprofundado nenhum dos métodos supracitados, mas é reforçada a importância do fomento à visão sistêmica da atividade de Design, sua abordagem focada no usuário e em suas experiências com o produto e a empresa – fundamental para as teorias e processos a serem apresentados ao longo desse estudo.

Encarando a atividade dessa maneira, a organização sai do modelo de negócio tradicional descrito por Kotler e Keller (2006) – onde a empresa faz “alguma coisa” e vende – para outro em que utiliza do Design em toda a sua plenitude para projetar a sua oferta da melhor forma, de modo a verdadeiramente oferecer um valor a ser reconhecido e apreciado pelo público. Esse reconhecimento tende a levar à fidelidade do consumidor, que será crucial para os resultados comerciais e a consequente saúde financeira da empresa e evolução do negócio.

O segredo para gerar um grande nível de fidelidade é entregar um alto valor para o cliente. [...] Uma **proposta de valor** consiste

em todo um conjunto de benefícios que a empresa promete entregar; é mais do que o posicionamento central da oferta. Por exemplo, o posicionamento central da Volvo é “segurança”, nela ela promete ao comprador mais do que um carro seguro; outros benefícios incluem um carro duradouro, bom atendimento e um prazo de garantia extenso. Basicamente, a proposta de valor é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 141)

Como visto, a correta visão e valorização do Design, seus profissionais, técnicas e métodos, atua diretamente na construção da proposta de valor, que por sua vez, deverá representar o posicionamento estratégico definido pela organização e consequentemente garantir o seu sucesso. O entendimento dessa relação – não por um empresário, mas por toda a cadeia de agentes que compõe o mercado, os *stakeholders* –, eleva o poder transformador do Design para níveis macroeconômicos, podendo influenciar diretamente no desenvolvimento de malhas empresariais, suas regiões geográficas e, consequentemente, da qualidade de vida das pessoas.

O Design tem alguns efeitos indiretos sobre indicadores de concorrência internacional – tais como tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e equilíbrio comercial de negócios –, mas também sobre o equilíbrio social, o bem-estar coletivo e os níveis de consumo de um país. (MOZOTA, 2011, p. 58)

Com a consciência do impacto que a utilização do Design tem sobre as organizações, seus produtos e sistemas de apoio e, consequentemente, sobre o mercado, é de fundamental importância a sua inserção dentro das empresas, seja via departamentos ou equipes internas, ou pela contratação de escritórios de Design para a realização de projetos desde o seu início, como afirma Gorp (1990): “O Design [...] é uma ferramenta poderosa nas mãos dos gestores que produzem e vendem produtos ou que devem criar um clima de trabalho produtivo, ou que devem se comunicar efetivamente com consumidores, clientes, acionistas e outros.” (BONSIEPE, 2015, p. 159). Para Best (2012), o contexto atual tem aproximado o Design da gestão, sendo fundamental na busca pela inovação. Tal olhar tem sido aprofundado por pesquisadores e vários estudos, dando origem e corpo à disciplina da Gestão do Design e fortalecendo a noção da importância do gestor de Design nas organizações.

3.1.1 Gestão do Design

Para o desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços, o Design adota uma perspectiva centrada no usuário (ou focada no cliente), em contraposição à tradicional ênfase posta nas hierarquias internas ou capacidades essenciais da organização; ademais, seja no contexto de produtos e serviços, seja no contexto organizacional, o Design sempre visualiza soluções centradas nas pessoas. Gerenciar a forma como o Design se alinha aos objetivos organizacionais, estratégica e operacionalmente, é um dos papéis fundamentais do gestor de Design (BEST, 2012, p. 168).

A Gestão do Design (GD), que tem origem na Grã-Bretanha, na década de 1960 – à época ainda limitada ao estabelecimento das relações entre a agência de Design e os clientes –, tem em sua essência a busca pela mudança de um modelo organizacional tradicional taylorista, fundamentalmente hierárquico, para um modelo flexível, que incentiva a iniciativa individual e a tomada de riscos (MOZOTA, 2011).

Esse novo modelo está baseado em conceitos como gestão orientada ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com Design. Tal mudança na abordagem à gestão criou uma demanda por gestão interna do Design. Não se trata de um processo de dar forma visível a um determinado negócio ou estratégia de marketing, mas de contribuir para a mudança do comportamento e da visão corporativa. (MOZOTA, 2011, p. 91)

Preocupa-se fundamentalmente com o lugar do Design na organização, com o que ele pode fazer para auxiliar no cumprimento dos objetivos e em como introduzi-lo da melhor forma para o aproveitamento do seu potencial. Para tanto, a correta educação dos gestores a respeito de sua contribuição como atividade também faz parte do escopo da GD. O gestor de Design tem o trabalho de “defender o papel do Design”, buscando superar as barreiras políticas e organizacionais para implementá-lo da melhor forma (MARTINS; MERINO, 2011; MOZOTA, 2011; BEST, 2012).

O gerenciamento da inclusão e dos processos de Design dentro de uma organização pode ser feito em três níveis: operacional – onde atua sobre o projeto, imprimindo valor à sua criação –, funcional – concentrando-se sobre as pessoas, estruturando departamentos e equipes de Design, e disseminando a atividade na organização – e estratégico – criando uma relação entre Design,

estratégia e a identidade e cultura da empresa, com o objetivo de garantir a coerência da atividade de Design na organização e sua inserção em um processo de formulação estratégica. Formata-se então um caráter dual ao Design, que se apresenta como uma parte dos processos e paradigmas administrativos da empresa – sua dimensão intangível – e também como parte do sistema de formas sociais e paradigmas do Design – sua dimensão tangível (MOZOTA, 2011).

Assim, o Design pode atuar (1) no processo de diagnóstico e planejamento estratégico, descritos anteriormente, auxiliando processos criativos e imprimindo sua capacidade projetual na definição dos objetivos e valores da empresa, no desenvolvimento de uma estratégia aliada com a visão e missão organizacionais, coordenação e controle do processo de produção e do resultado final, materializado em um produto ou serviço – caracterizando a gestão do Design em nível estratégico. (2) Em nível funcional, na organização estrutural – em departamentos de Marketing, P&D ou mesmo em uma estrutura própria, com uma missão específica definida e alinhada com a da empresa – e ideológica da inserção do Design na instituição, com o fomento à educação dos colaboradores quanto aos benefícios da atividade, à gestão de ideias e criatividade, à busca pela inovação contínua e ao implemento de uma cultura empresarial orientada para o cliente. (3) Na gestão operacional do Design, atuando sobre o projeto em si, definindo uma política de Design na estratégia de produtos, marca e comunicação, por exemplo, e coordenando as ações voltadas para o processo de Design e direcionamento dos profissionais envolvidos no projeto (MARTINS; MERINO, 2011; MOZOTA, 2011).

Dessa forma, incorporar a GD nas organizações significa atuar para que as decisões estratégicas sejam tomadas com a contribuição do Design e de sua visão diferenciada, e que os elementos estratégico-conceituais se transformem fundamentalmente em ofertas coerentes e de valor. Considerando, porém, a continuidade dos temas que serão abordados e o estudo de caso que será apresentado ao final do trabalho, serão focados alguns aspectos mais voltados à dimensão operacional, concentrando-se especialmente no estabelecimento de um processo de Design Estratégico e na criação e gestão de marca para o

fortalecimento das ofertas, busca pelo sucesso dos empreendimentos e a consequente valorização dos produtos e de suas regiões produtoras.

3.2 DESIGN ESTRATÉGICO

Entendendo a importância do Design e incluindo-o nos processos de planejamento e decisão das ações organizacionais, a empresa já apresenta um potencial para melhoria em sua leitura das situações e a posterior criação de alternativas para resolução de problemas e para a continuidade dos seus planos. Esse cenário é fundamental para o melhor alinhamento entre o conceito abraçado pela instituição, o plano estratégico traçado e a sua tangibilização. Tal caminho, que consiste no núcleo processual responsável pela criação de uma oferta de valor, tem merecido um olhar atento de acadêmicos e profissionais a fim de descobrir como conceber produtos e serviços de alto potencial. Tais estudos levaram ao surgimento de uma linha de pesquisa que vem ganhando destaque nos últimos anos: o **Design Estratégico (DE)**.

Como visto no capítulo anterior, o termo “estratégico” evoca um processo de alta complexidade e a sua adição ao contexto de Design implica que o projeto deverá ser concebido levando em conta todos os aspectos tratados anteriormente. Portanto, projetar soluções para organizações de diferentes portes e segmentos não deve ser compreendido como uma receita pré-definida e engessada, mas sim uma atividade que merece um processo de diagnóstico e planejamento para que as soluções propostas sejam coerentes e representem a essência estratégica da organização, o melhor para o seu público e o caminho ideal para o seu desenvolvimento no longo prazo, considerando as metas traçadas no plano estratégico.

Em termos históricos, segundo Franzato (2010), o Design começou a inserir-se nas empresas de maneira estratégica a partir da contribuição de Peter Behrens na AEG e de Ettore Sottsass, na Olivetti. De maneiras distintas, os dois projetistas contribuíram para a noção de que as atividades de Design devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa. Segundo o autor, é possível afirmar que Behrens foi “o primeiro Designer a assumir o papel de Design manager em uma empresa”, desenvolvendo para a AEG uma linguagem

visual corporativa unitária e coerente, estando presente dentro da empresa como uma peça estratégica, modelo esse que foi adotado por organizações que possuem departamentos internos de Design.

Já Sottsass instituiu um modelo diferente na Olivetti, atuando como um consultor externo exclusivo, o que permitia uma maior flexibilidade na contratação de Designers adequados para cada trabalho da empresa. Tal modelo é hoje aplicado por diversos escritórios de Design que prestam serviços aos seus clientes na criação de vários projetos. O autor conclui que, independente do modelo, o Design traz contribuições valiosas para as instituições que entendem o seu potencial estratégico na construção de valor:

Nestas realidades [...] está [...] presente uma visão do Design que enxerga a disciplina como fornecedora das competências operacionais para o desenvolvimento funcional e estético de produtos industriais, das peças gráficas, dos ambientes, etc. [...] Mais do que uma nova especialização da disciplina que se coloca ao lado, por exemplo, do Design de produto, dos serviços ou da comunicação, [...] o Design Estratégico se configura como uma abordagem do projeto transversal às especializações, que leva o Design aos níveis estratégicos de atuação das empresas. (FRANZATO, 2010, p. 95)

Freire (2014) mostra que a partir dos anos 1990 pesquisadores da área de Design iniciaram um movimento intenso de estudos sobre as outras contribuições do campo para as organizações. Desse movimento surgiram os alicerces da GD, tratada anteriormente, com “reflexões importantes sobre o papel estratégico do Design para as empresas, mas de uma matriz de pensamento cultura de gestão do processo de Design” (FREIRE, 2014, p. 2). Sob outro prisma, ainda segundo a autora, pesquisadores do *Politecnico di Milano*, na Itália, notadamente Francesco Mauri, Ezio Manzini e Francesco Zurlo, abordaram o mesmo potencial inexplorado do Design nas empresas, mas desta vez “da matriz da cultura de projeto”.

Particularmente a partir dos anos 90, a comunidade científica italiana começou a analisar sistematicamente o Design nacional e a sua própria integração no *Made in Italy*, e a estruturar um pensamento que vê a disciplina como um dos principais atores do desenvolvimento das estratégias empresariais nos cenários atuais de extrema competição. Este pensamento integra-se ao conjunto de estudos internacionais sobre a relação entre o Design e a administração empresarial, sendo determinante para o surgimento do que então passou a ser denominado como “Design Estratégico”. (FRANZATO, 2010, p. 94)

Desse período destacam-se as definições construídas por Mauri (1997) e Manzini (1999). Para o primeiro, o Design Estratégico “é uma atividade de projeção na qual o objeto de projeto é um conjunto integrado de produto, serviço e comunicação [...] com a qual uma empresa se apresenta ao mercado, se coloca na sociedade e dá forma a própria estratégia” (MAURI, 1997 *apud* FREIRE, 2014, p. 2). Já Manzini diz:

O Design Estratégico é uma atividade projetual na qual o objeto é a interface empresa-cliente-sociedade e no qual o objetivo é a convergência do ponto de vista da empresa, do cliente e dos outros stakeholders em um único processo de coprodução de valor. Isto significa uma inovação no sistema produto, que envolve uma reconfiguração da interface entre empresa, mercado e sociedade. (MANZINI, 1999 *apud* FREIRE, 2014, p. 2/3)

Zurlo (1999), dando continuidade à visão dos colegas – e visitando autores como Kay (1993), que oferece uma visão sobre estratégia distante da raiz bélica e mais próxima dos teóricos da administração estratégica, Normann e Ramires (1993), com seu modelo de constelação de valor que prega que o valor de uma oferta é coproduzido por diferentes atores (fornecedores, parceiros e consumidores), e Weick (1995), com sua ideia de que organizar um sistema significa “criar um sentido, um contexto, uma plataforma que seja válida para todos os sujeitos envolvidos na produção de valor” – produz outro importante estudo, em seu doutorado, que ajuda a consolidar os alicerces do Design Estratégico (FREIRE, 2014). Segundo Zurlo, o DE:

[...] gera um efeito de sentido (que é a dimensão de valor para alguém), concretizando este resultado em sistemas de oferta, mais do que em soluções pontuais, em um produto-serviço mais do que em um simples produto, que é a representação visível da estratégia [...] (ao gerar efeitos de sentido) intervêm em outros aspectos que incidem nos comportamentos e na motivação dos indivíduos. Tratam-se de aspectos culturais ligados a elementos materiais e imateriais, a símbolos, a rituais específicos, que são próprios de qualquer atividade humana e que se concretizam no estilo interior que a organização decide ser (ZURLO, 2010 *apud* FREIRE, 2014, p. 6)

O Design Estratégico surge, portanto, para auxiliar os profissionais e organizações a transformarem suas visões em realidade, com o melhor aproveitamento dos recursos (financeiros, pessoais e ambientais) na criação de ofertas coerentes com aquilo que a empresa acredita – e é –, bem como com o que um público, cuidadosamente identificado, considera de valor. Um conceito,

um planejamento processual, uma estrutura empresarial, tudo isso existe para apoiar uma atividade básica: oferecer algo que alguém necessite, da melhor maneira possível. Logo, para que o processo seja realizado corretamente, é necessário que exista o total alinhamento deste com a estratégia organizacional previamente criada e o conceito que deseja ser construído, materializado e comunicado ao público.

Tal coerência será aplicada não apenas na concepção da oferta, mas sim em todo o Sistema Produto-Serviço (SPS), que, por sua vez, consiste em um *mix* entre produtos, serviços, comunicação e pessoas. O Design Estratégico de um SPS altera o foco de inovação do artefato para uma estratégia integrada de produto-serviço, orientado a produzir soluções (MERONI, 2008). A mudança de mentalidade – da criação de produtos para o Sistema Produto-Serviço – faz com que seja possível o estabelecimento de uma nova relação entre cliente e instituição (MANZINI; VEZZOLI, 2002). Sobre o foco do DE, Meroni (2008) diz:

[...] there is **a clear focus on the Product Service System (PSS) dimension**, an orientation towards different kinds of social and market actors, **a clear intention to produce innovation, and an emphasis on a systemic interpretation of sustainable development**. [...] strategic Design is about conferring to social and market bodies a system of **rules, beliefs, values and tools to deal with the external environment**, thus being able to evolve (and so to survive successfully), as well as maintaining and **developing one's own identity**. And, in doing so, **influencing and changing the environment** too. (MERONI, 2008, p. 32 [grifo nosso])

Percebe-se, assim, no DE, além do olhar mercadológico, um direcionamento à busca da inovação e sustentabilidade como partes integrantes da identidade organizacional e como diferenciais competitivos valorizados pelos consumidores e demais stakeholders. Esse aspecto é parte importante no desenvolvimento de um SPS, visando garantir que uma instituição possa fomentar a sua longevidade ao atender as necessidades dos seus clientes com o menor gasto de insumos possível, diminuindo o impacto ambiental. Tais direcionamentos, além de assegurarem, no longo prazo, uma operação menos custosa, ajuda a construir uma relação benéfica entre a empresa e a comunidade – criando laços importantes para o desenvolvimento institucional e da região – e melhora a imagem da corporação junto ao público e demais agentes socioeconômicos, elevando o seu valor e o apreço para com a sua marca e seus

produtos. Sobre a abordagem estratégica do Design, Manzini e Vezzoli (2002) afirmam:

Taking into account the total costs (economic, social and environmental) of a product – from all the phases of its life-cycle, from material extraction to ultimate disposal – enables decision-makers to reach informed decisions. Within this context, the concept of Product-Service Systems (PSS) – promotes a focus shift from selling just products to selling the utility, through a mix of products and services while fulfilling the same client demands with less environmental impact. This business approach has recently received increasing attention as a new way to apply an existing concept, to both achieve economic gains whilst reducing environmental impacts. (MANZINI; VEZZOLI, 2002, p. 3)

O DE, portanto, com sua forte conexão aos valores, apresenta-se como uma abordagem, um direcionamento – que tem como fio condutor a busca por soluções aos problemas existentes de maneira mais inovadora e sustentável – e não um método definido com ações delimitadas e pré-determinadas. Caracteriza-se, essencialmente, pela busca de iniciativas de Design abrangentes, e com foco no longo prazo, para o cumprimento dos objetivos organizacionais, sabendo que no meio do processo serão realizadas avaliações e potenciais revisões, sempre de acordo com o conceito estratégico previsto (IKEDA, 2009).

O Design Estratégico atua como um espaço de agregação de valor, com vistas ao aumento de competitividade das organizações (dimensão estratégica). O elemento gerador dessa competitividade é a inovação vista não somente do ponto de vista do produto, mas, acima de tudo, desse produto elaborado a partir de uma cadeia de valor que considera as diferentes etapas, quais sejam, concepção, produção, comunicação e distribuição. A expressão ‘sistema-produto’ agrega a expansão do conceito ao aliar os serviços e a experiência ao processo de sua utilização. O sistema é potencializado pela visão estratégica que considera variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do Design. (REYES; BORBA, 2007 *apud* PASTORI *et al.*, 2009, p. 16)

Dessa maneira, tudo aquilo que a organização se propõe a entregar, representará verdadeiramente a sua identidade. O produto será concebido a partir de um alinhamento estratégico, não de maneira arbitrária, e todo o sistema comunicacional envolvido (embalagens, discurso, publicidade etc.) servirá como um suporte igualmente alinhado. Da mesma forma, o processo de pós-venda, assegurando a entrega da melhor experiência de consumo e todo o suporte

necessário, finalizará o processo de Design de maneira coesa. Nesse momento, a marca será o elo que irá conectar todo o sistema e transmitir, através de suas diversas aplicações e ações de relacionamento, o conceito da empresa que foi tangibilizado em uma oferta. Entra em cena o programa de gestão da marca, ou *Branding*, que será aprofundado mais à frente no presente trabalho.

Assim, segundo o Ikeda (2009), fica clara a diferença entre o Design Estratégico e a GD – algo que gera certa confusão –, já que a última contempla aspectos mais ligados ao dia-a-dia operacional e à inserção do Design nas instituições, ao passo que o primeiro se concentra em certificar-se do alinhamento entre o direcionamento estratégico e o projeto das soluções na forma de produtos, serviços, marcas e discursos comunicacionais.

Sob esse aspecto, todo posicionamento estratégico pretendido resultará em uma direção de Design correspondente, independentemente de qual método de planejamento estratégico está sendo adotado. Considerando a matriz de Ansoff, por exemplo, uma estratégia de penetração (comercializar produtos existentes em mercados existentes) exigirá um trabalho de Design mais direcionado à promoção e refinamento do produto. Em uma estratégia de desenvolvimento de produto (introduzir novos produtos a mercados existentes), o foco seria em criar efetivamente mercadorias novas ou com modificações substanciais (IKEDA, 2009). Já considerando a teoria de Porter, o autor complementa:

Porter identified five forces that determined competitive status in an industry: competitive rivalry, supplier power, buyer power, threat of substitution and threat of new entry. The analysis of these five forces enable analysts to predict success in any given market situation. Porter also presented strategies for building on this analysis: “cost leadership”, “differentiation” and “focus”. In terms of the role of Design, the “cost leadership” strategy would require a highly cost-effective product Design. Under the “differentiation” strategy, Design is expected to help add unique product value. And under the “focus” strategy, companies provide a small segment of users with an optimal Design. (IKEDA, 2009, p. 375)

Tais escolhas estratégicas servem para construir e consolidar a identidade, como o exemplo da Volvo, citado anteriormente. O conceito da empresa – segurança – é desenvolvido e aplicado em tudo o que leva a sua

marca. Essa é a essência do benefício do DE. Uma mensagem que ecoa de forma clara.

[...] products function as manifestations of brand identity by evoking certain associations that, in an ideal situation, are aligned to strategically defined message of the brand. Intentional meaning transmission through product Design, therefore, requires specific product knowledge. The analysis of semantic profile may start with distinguishing semantic product functions from other product functions and, on the basis of this, creating product typologies. From the perspective of brand identity management, it is important to recognize those functions that identify the brand. They are, in the first place, qualitative descriptions some of which can have a direct connection to physical product qualities. (KARJALAINEN, 2003, p. 4)

Meroni (2008) identifica, assim, 8 pilares que alicerçam a abordagem do Design Estratégico:

- DE está ligado a **Sistemas Produto-Serviço**, mudando o foco da inovação do artefato ou do serviço, individualmente, para um sistema integrado, orientado a fornecer soluções que constroem uma identidade e diferencial competitivo para as organizações. O DE foca nos valores, que servirão como guias para transformar o SPS na materialização desses princípios;
- DE está ligado a **evolução**. O DE mostra-se presente quando resulta em descobertas que permitem a evolução do sistema, tendo que levar em consideração a sustentabilidade. Ele pode contribuir na transição a modelos sustentáveis a partir do desenvolvimento de estratégias ecoeficientes bem como na promoção de novos comportamentos sociais;
- O DE atua tanto na **identificação de problemas (o que?)** como na **resolução de problemas (como?)**. O seu papel está relacionado a investigar e levantar novas interpretações das situações cotidianas, antes mesmo de propor soluções. É sobre saber *o que* efetivamente precisa ser feito, e não apenas *como*.
- O DE está ligado à **inovação social**, sendo esse um dos fatores-chave na orientação da estratégia do SPS em direção a uma identidade própria. Inovações criadas a partir de mudanças comportamentais, a partir das pessoas, num direcionamento “base-

topo”, são vistas com bons olhos, à medida que elas podem ser tornar impulsionadoras de inovações produtivas e tecnológicas com um perfil sustentável, isso acontece porque mudanças para o bem são protótipos para possíveis inovações que o DE pode alimentar e propor;

- O DE atua com a **construção de cenários** a partir de visões compartilhadas que traduzem informações e intuições em conhecimentos tangíveis. Os cenários são a forma indutiva do DE atuar na solução de problemas;
- DE está ligado ao **co-Design**. A medida que as capacidades criativas e projetuais são cada vez mais difundidas e valorizadas, novos modelos de negócios surgem e, defende a autora, começa a ser notada uma mudança de perspectiva do usuário individual para comunidades, onde a ênfase é no entendimento de comportamentos sociais e necessidades comuns e na busca de soluções co-participativas;
- DE está fundamentado especialmente em um **diálogo estratégico**, onde o estrategista – ou Designer estratégico – funciona como um agente que catalisa e orienta o núcleo coletivo na busca de soluções coerentes com um pensamento comum sobre como o futuro deve ser;
- Por fim, o DE tem o papel de **desenvolver capacidades**, especialmente de interpretação dos problemas, de busca por novas formas de perceber e visionar soluções, melhorando sua implantação, criando plataformas de ação e ferramentas de conhecimento e permitindo que as pessoas, as comunidades (através de parcerias multidisciplinares), possam ler e resolver os seus problemas, mudando um contexto de forma estratégica, sustentável e com respeito às gerações futuras.

A autora, assim, conclui:

strategic Design is an approach to problem setting and solving and thus to Design decisions in turbulent and uncertain contexts: No longer can only companies actually benefit from it, but a broader spectrum of social bodies and enterprises, from

companies to consultancy firms, from institutions to governments, from territories to associations. (MERONI, 2008, p. 37)

Portanto, a contribuição de se projetar estrategicamente, considerando os fatores do ambiente, o melhor uso dos recursos e a sustentabilidade do sistema, pode ser orientada a todas as camadas e agentes sociais, das cooperativas e empresas às instituições governamentais e territórios. No âmbito corporativo, foco desse trabalho, essa abordagem surge como uma forma de proporcionar vantagem de mercado através da busca pela inovação e coerência estratégica de propostas e soluções de valor em todo o SPS, levando sempre em conta a identidade organizacional. Como será visto mais adiante, porém, com a evolução de modelo gerencial dos negócios que tem em sua essência elementos regionais e/ou uma representatividade local considerável, é possível influenciar positivamente o desenvolvimento de toda a região, como lembrado por Meroni.

Assim – focando em uma esfera empresarial –, como acontece com a Nespresso, a ideia de produto deve ser ampliada, considerando toda a experiência que envolve a relação entre o usuário e o bem ou serviço. Brunner e Emery (2010) entendem que a função do empreendedor é estabelecer uma rede de fornecimento da experiência dos clientes, onde o produto é a parte central, porém não suficiente.

[...] o Design completo deve incorporar o que eles veem, interagir e entrar em contato com eles – todas as coisas que eles experimentam sobre sua empresa e usam para formar opiniões e desenvolver o desejo pelos seus produtos. Não devemos permitir que esses pontos de referência apenas aconteçam. Eles devem ser projetados e coordenados de maneira a leva-lo aonde você quer chegar com seus consumidores – onde você é importante para eles. Essa abordagem é o Design do produto como um conceito total [...] Incluída no Design está a experiência de como você o compra, do que realmente acontece quando você o tem em mãos e abre a caixa, como você começa a se sentir e o que ele comunica a você. E, é claro, há uma cadeia de eventos pela qual você toma conhecimento do produto. Isso também faz parte do Design [...] A posse do produto é apenas o começo da próxima fase do relacionamento. (BRUNNER; EMERY, 2010, p. 21/22)

A noção apresentada pelos autores demonstra uma visão que vem crescendo nos últimos anos e começa a representar um novo olhar aos negócios. Uma vez que estruturalmente mercadorias e serviços tornam-se cada vez mais parecidos, os empreendedores necessitam aprofundar o seu olhar e

entender que deve se conectar emocionalmente com o seu cliente. Sob esse aspecto, a utilização do Design – não somente como ferramenta, mas especialmente a sua cultura de valorização do usuário – para proporcionar uma experiência diferenciada deve ser a principal mudança que os gestores devem incorporar em suas empresas (BRUNNER; EMERY, 2010).

4 A ECONOMIA DA EXPERIÊNCIA

A propagação de negócios que valorizam a experiência do consumidor como o seu elemento diferenciador central, e a consequente percepção de profissionais e acadêmicos do seu poder para conquistar e fidelizar clientes, deu origem a estudos que visam entender o impacto dessa mudança de estilo gerencial para o mercado e na vida das pessoas. Destacam-se nesse campo o trabalho do futurista e consultor estratégico dinamarquês – então diretor do *The Copenhagen Institute for Future Studies* (CIFS) – Rolf Jensen, publicado em seu livro *The Dream Society* e os estudos dos professores James H. Gilmore e B. Joseph Pine II, da *Harvard Business School*, autores do livro *The Experience Economy*.

A teoria de Economia da Experiência (EE) proposta pelos autores americanos, inicialmente no artigo *Welcome to the Experience Economy* (1998) e posteriormente em forma de livro, tem como base a premissa de que os produtos e serviços, por si só, não são mais suficientes para atender e satisfazer adequadamente os consumidores – assim como, consequentemente, gerar emprego e lucro para as organizações – em um cenário de alta competitividade. Compartilhando o pensamento de Jensen (1999) de que os produtos devem mirar os corações dos usuários, Pine II e Gilmore defendem que os executivos devem mudar a mentalidade vigente e buscar proporcionar experiências memoráveis, pois, do contrário, correm o sério risco de ver suas ofertas tornarem-se commodities aos olhos dos usuários e, assim, perder grande valor. Dessa forma, a diferenciação desaparece, as margens despencam e os clientes compram apenas com base no preço (PINE II; GILMORE, 2011)

Para os autores, as experiências apresentam-se como uma nova modalidade econômica – em complemento às commodities, produtos e serviços – que, apesar de não serem, na prática, uma novidade, sempre foram aglomeradas ao universo dos serviços. O problema dessa junção é que negócios que buscam e geram momentos diferenciados para os seus clientes acabam sendo colocados no mesmo “pote” de serviços “frios”, como oficinas mecânicas ou lavanderias. A grande diferença entre as duas modalidades reside no fato de, quando uma pessoa adquire um serviço ela está pagando por algumas

atividades e intangibilidades que serão realizadas por outros, ao invés de por si próprio – como tomar uma xícara de café em uma padaria na esquina de casa ao invés de prepara-la a partir do produto adquirido no supermercado –, ao passo de que, vivenciando uma experiência, ela estará pagando por um período de eventos memoráveis que alguém proporciona, como em um cenário repleto de pequenos elementos que estimulam os sentidos, para conseguir engajá-lo, cativá-lo, em um nível fundamentalmente íntimo, pessoal – como acontece nos cafés da Starbucks ou em outras cafeterias espalhadas por lugares turísticos com visuais estonteantes ao redor do mundo. O Quadro 2 apresenta as características de cada tipo oferta econômica:

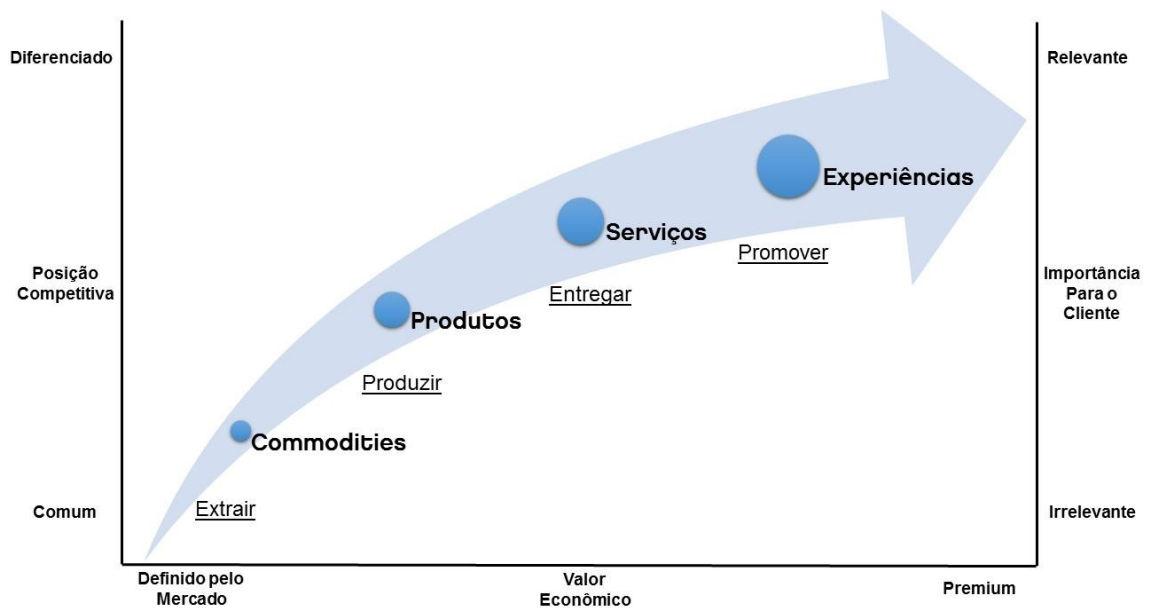
Quadro 2: Distinções entre as ofertas econômicas

Oferta Econômica	Commodities	Produtos	Serviços	Experiências
Economia	Agrária	Industrial	Serviço	Experiência
Função Econômica	Extrair	Produzir	Entregar	Promover
Natureza da Oferta	Fungível	Tangível	Intangível	Memorável
Atributo Chave	Natural	Padronizado	Customizado	Personalizado
Método de Suprimento	Armazenado em sacas	Inventariado após a produção	Entregue sob demanda	Revelado durante um período de tempo
Vendedor	<i>Trader</i>	Indústria	Fornecedor	Promotor
Comprador	Mercado	Usuário	Cliente	Convidado
Fatores de Demanda	Características	Atributos	Benefícios	Sensações

Fonte: Adaptador de Pine II; Gilmore (2011)

Portanto, à medida que um novo estágio é atingido, a partir da manipulação e adaptação do anterior – a commodity é transformada em produto manufaturado, que serve de insumo para prestação de serviços, que serve de palco para a promoção de experiências – mais valor e relevância a oferta ganha aos olhos do consumidor, tornando-se cada vez mais diferenciada (PINE II; GILMORE, 2011). A Figura 9 mostra essa progressão:

Figura 9: Progressão de Valor Econômico



Fonte: Adaptado de PINE II; GILMORE (2011)

Tal abordagem tem ganhado notoriedade, à medida que a sociedade contemporânea, segundo Jensen (1999), está mudando de uma mentalidade baseada puramente na informação pura, fria, para uma outra onde os valores emocionais são importantes. Segundo o autor, assim, está acontecendo a mudança da Sociedade da Informação para a Sociedade dos Sonhos. Sobre a primeira ele diz:

The inherent logic of the Information Society remains unchanged: replacing humans with machines, letting the machines do the work. This is reflected in the three waves of the electronics industry. The first wave was hardware. The second wave was software [...]. The third wave will be content; that is, profit will be generated by the product itself, not by the instrument conveying it to the consumer. (JENSEN, 1999, p. 2/3)

A Sociedade dos Sonhos, então, é aquela onde as empresas, comunidades e indivíduos vão prosperar com base em suas histórias, naquilo com que as pessoas se identificarão e simpatizarão, e não apenas através de dados e informações (JENSEN, 1999).

Stories and tales speak directly to the heart rather than the brain [...] In a century where society is marked by science and rationalism, by analysis and pragmatism, where symbol analysts hold the highest positions of society – this is precisely where the emotions, the stories and narratives, the values all return to scene. The term Dream Society suggested itself. The market for

dreams would gradually exceed the market for information-based reality. The market for feelings would eclipse the market for tangible products. (JENSEN, 1999, p. 3/4)

Portanto, é necessário que os gestores das empresas procurem projetar a sua oferta tendo em mente a melhor experiência possível do usuário, de maneira a dar vida à estratégia e identidade da organização através de um SPS coeso e interessante, como prega a abordagem do DE, vista anteriormente. Esse direcionamento tende a criar um conjunto sistêmico, envolvente para o consumidor, que, assim, tende a valorizar e pagar mais para vivencia-la.

Experiences have necessarily emerged to create new value. Such experience offerings occur whenever a company intentionally uses services as the stage and goods as props to engage an individual. Whereas commodities are fungible, goods tangible, and services intangible, experiences are *memorable*. Buyers of experiences [...] value being engaged by what the company reveals over a duration of time. Just as people have cut back on goods to spend more money on services, now they also scrutinize the time and money they spend on services to make way for more memorable – and more highly valued – experiences. The company – we'll call it an *experience stage* – no longer offers goods or services alone but the resulting experience, rich with sensations, created within each customer. [...] Companies that create such happiness-generating experiences not only earn a place in the hearts of consumers but also capture their hard-earned dollars – and harder-earned time. (PINE II; GILMORE, 2011, p. 17-19)

Solis (2015) corrobora:

Creating a great customer experience used to require that companies merely present information and functionality in a usable, efficient, and enjoyable manner. But this is no longer enough. Customers are placing greater demands not just on products and services, but on the ongoing experiences that their interactions with companies offer. [...] Experiences are more important than products now. In fact, *experiences are products*. (SOLIS, 2015, p. 10)

Consumidores foram forçados ao longo dos anos a aceitarem de braços cruzados as constantes frustrações vivenciadas na compra ou uso de produtos das mais variadas categorias, mas com o aumento da competitividade e a popularização dos meios de comunicação, o cliente ganhou uma voz que deve ser ouvida. Experiências boas e – especialmente – ruins são compartilhadas pelas pessoas na realidade contemporânea marcada pela conectividade, logo a empresa que, por exemplo, falhar na promoção consistente de boas experiências, cobrar caro por produtos ou serviços que não atendam as

expectativas geradas ou não souber lidar com as dificuldades do cotidiano de maneira humana, deixando de lado possíveis obstáculos burocráticos que visam a proteção aos custos e não à qualidade da experiência do usuário com a organização, vai sofrer para cativar o seu público, devendo buscar táticas sem potencial sustentável, como a guerra de preços (PINE II; GILMORE, 2011; SOLIS, 2015). “Você não sacrifica a experiência pelo crescimento; você impulsiona o crescimento a partir da qualidade da experiência” (BRUNNER; EMERY, 2010, p. 58)

Brunner e Emery, em seu livro *Gestão Estratégica do Design: Como um ótimo Design fará as pessoas amarem a sua empresa* (2010), afirmam que o Design tem um papel fundamental no processo de criar experiências memoráveis. Para eles, a organização que pretende ser bem-sucedida deve se voltar para o Design, colocando a experiência do cliente em primeiro plano e trabalhando na materialização desse objetivo. Portanto, aquelas que pretendem entrar no mercado ou sobreviver nele, devem buscar uma nova forma de pensar:

A ideia a ser abraçada, entendida e implementada [...] é a do estilo de gestão da “rede de experiências”. Isso funciona se você estiver lidando com um produto ou serviço e se não tiver nada a ver com nenhum dos dois. A gestão da rede de fornecimento da experiência dos clientes começa com o final em mente – a experiência dos clientes – e continua com o projeto de todos os aspectos da cultura corporativa e suas operações, de modo a coreografar um Design total e entregar cada detalhe da experiência pretendida. (BRUNNER; EMERY, 2010, p. 133)

Percebe-se, então, que valorizar a experiência do usuário junto ao produto e à marca é fundamental na busca pelo sucesso. Nos estudos de Zurlo (1999) que ajudaram a consolidar a base conceitual do Design Estratégico, a noção de que os projetos devem ter a experiência do usuário como fator crucial já estava presente. O autor identificou a metodologia *experience-based Design*, de John Cain (1998) como uma forma de organizar a capacidade de leitura dos sinais do ambiente no qual o DE está presente, a partir de uma reorganização do processo de Design em torno da compreensão das empresas, de seus produtos e serviços, e das experiências das pessoas que com elas interagem (FREIRE, 2015).

A busca por promover as melhores vivências para o usuário não deve se restringir, porém, à dinâmica de negócios B2C (*business to consumer*), ou seja,

quando o consumidor final é uma pessoa física, mas também no universo B2B (*business to business*), onde o cliente é uma outra empresa. Um exemplo clássico de uma companhia que atende os dois perfis de clientes e, de igual maneira, busca transformar o seu serviço em uma experiência diferenciada é a empresa norte-americana de assistência técnica a eletrônicos *The Geek Squad*.

A empresa, nascida no estado americano de Minnessota e hoje parte da gigante Best Buy, inovou em sua forma de atender ao introduzir um tema coerente com sua atividade e que trouxesse uma aura leve a um momento de transtorno do cliente. Assim, abraçando a identidade de um “esquadrão policial” pronto para combater os problemas técnicos dos equipamentos eletrônicos, a empresa criou um modelo de atendimento único e memorável. Essa essência é encontrada em tudo o que envolve o negócio, incluindo os uniformes e veículos dos funcionários, a forma como eles interagem com os consumidores e até mesmo o nome das funções exercidas por eles. A identidade visual, claro, também traz várias referências ao ambiente policial. A Figura 10 ilustra a divulgação do conceito da empresa em suas peças comunicacionais.

Figura 10: Peça comunicacional do “The Geek Squad”



Fonte: Photobucket.

4.1 OS ELEMENTOS QUE DEVEM COMPOR UMA EXPERIÊNCIA

O exemplo acima ilustra um dos principais elementos que compõe a formatação de uma experiência memorável, a criação de um **tema**. Outros empreendimentos, como o Hard Rock Café, por exemplo, utilizam-se desse artifício para atrair e transformar seus serviços em algo diferenciado e apreciado pelos consumidores. É importante, no entanto, que o tema não esteja presente apenas no nome, mas sim em tudo que envolve a experiência.

An effective theme must be concise and compelling. Too much detail clutters its effectiveness in serving as an organizing principle for staging the experience. The theme is not a corporate mission statement nor a marketing tagline. It needn't be publicly articulated [...] and yet its presence must be clearly felt. The theme must drive all Design elements and staged events of the experience toward a unified storyline that wholly captivates the customer. That is the essence of the theme; all the rest simply lends support. (PINE II; GILMORE, 2011, p. 78)

Embora fundamental, a escolha de um tema não é suficiente para criar uma experiência memorável. A empresa deve espalhar por todo o espaço onde a marca está presente um conjunto de **impressões positivas** – e, igualmente, mapear e eliminar aquelas que podem ser prejudiciais à apreciação daquele momento. Esses elementos serão responsáveis por compor a impressão final sobre o espaço e o serviço ofertado. Para tanto, devem ser considerados e explorados os 5 sentidos – olfato, visão, audição, tato e paladar. Logo, um ambiente com cheiro agradável (porém que não seja forte demais ou enjoativo), com uma boa iluminação e ornamentação, confortável e bem climatizado deixará uma boa lembrança no visitante. Muitas vezes essas lembranças não são mencionadas ou observadas imediatamente, mas falhar em alguma delas cria exatamente a impressão negativa que deve ser evitada, principalmente em razão de defeitos dessa natureza serem considerados imperdoáveis, sendo rapidamente disseminados entre a rede de contatos do usuário – a forma de propaganda mais efetiva para o bem e, especialmente, para o mal.

Um outro fator importante para compor a formatação de uma experiência é a possibilidade de serem adquiridas lembranças, as chamadas **memoráveis**. Resgatando o exemplo do Hard Rock Café, é praticamente impossível encontrar um visitante que não saia com uma camiseta, caneca, ou qualquer outro item

que estampe a marca da empresa. Inclusive, muitos daqueles que conhecem a marca fazem coleção dos seus itens, havendo até aqueles que frequentam o lugar para observar as peças de museu que lá estão e ao final comprar um *souvenir*, sem sequer gastar com o – em tese – produto principal da marca, os alimentos e bebidas. Percebe-se assim que essa é uma alternativa para ganhar novas fontes de renda para a marca, além de produzir uma propaganda voluntária por parte do cliente. Os autores reforçam, inclusive, que qualquer tipo de negócio pode oferecer esse tipo de subproduto:

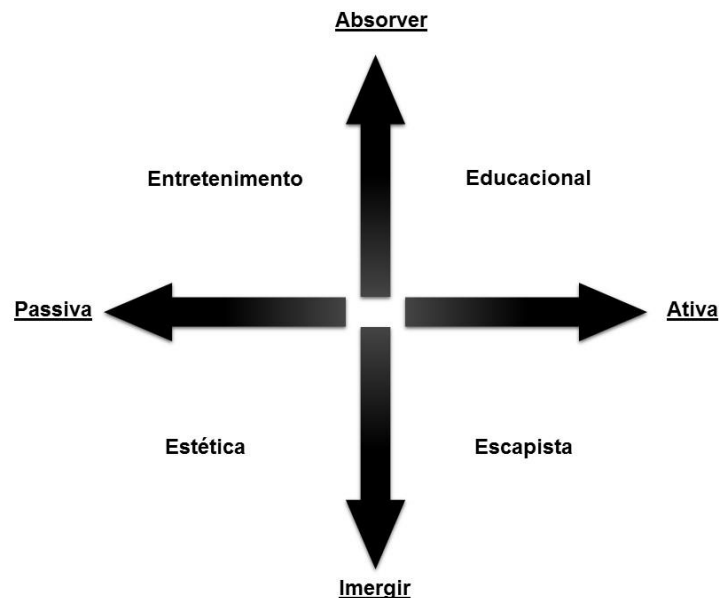
With the proper stage setting, any business can mix memorabilia into its offerings. If service businesses such as banks, grocery stores, and insurance companies fund no demand for memorabilia, it's because they do not offer anything anyone wants to remember. Should these businesses offer themed experiences layered with positive cues and devoid of negative ones, their guests will want and pay for memorabilia to commemorate their experience (If guests don't want to do this, it probably means that the experience wasn't all that great). If airlines truly were in the experience-staging business, more passengers would actually shop in those seat-pocket catalogs for mementos. Likewise, mortgage loans would inspire household keepsakes; grocery checkout lanes would stock souvenirs in lieu of nickel-and-dime impulse items; and perhaps even insurance policy certificates would be suitable for framing. (PINE II; GILMORE, p. 87/88)

4.2 OSTIPOS DE EXPERIÊNCIA

Dessa forma, segundo a teoria da EE, quatro tipos de experiências podem ser criados, com base na forma como os usuários recebem as informações (imersiva ou absorativa) e interage com elas (passiva ou ativamente). O cruzamento dessas possibilidades, resulta no que os autores chama dos 4 “reinos”, ou tipos, da experiência: Escapista (usuários imersos e participando ativamente da experiência, como em jogos eletrônicos ou em uma partida de *paintball* em uma arena), Estética (imerso, mas participando de forma passiva, como assistindo a um evento esportivo ou contemplando um ponto turístico), de Entretenimento (usuário apenas absorve as informações de forma passiva, como vendo um filme ou assistindo um show – a diferença de estar em um evento esportivo é que nesse o usuário faz parte do espetáculo como torcedor) e, finalmente, Educacional, onde o visitante absorve as informações mas participa ativamente da vivência, como acontecem em workshops diversos. Não sendo

modelos exclusivos ou fechados, o grande potencial está na junção e intercâmbio de aspectos referentes aos quatro tipos de experiência.

Figura 11: Tipos de Experiência



Fonte: Adaptado de PINE II; GILMORE (2011)

Oferecer experiências, com toda complexidade e potencial envolvidos, para o cliente torna-se uma tarefa árdua que merece atenção e investimento por parte do empresário. Natural, então, que sendo uma oferta diferenciada, mereça ser reconhecida como tal, através de um preço numericamente maior, mas, se concebida da forma correta, nunca considerado caro ou injusto. Retomando o exemplo do *Cirque du Soleil*, o preço do ingresso é substancialmente mais elevado do que o de um circo comum, mas tão maior do que o seu preço são as filas e a expectativa pela chegada da companhia em suas turnês ao redor do mundo ou a vontade de um turista assistir aos seus shows em Las Vegas. Assim, Pine II e Gilmore (2011) consideram que um negócio deve cobrar por aquilo que realmente oferece. Se o serviço é diferenciado, o preço deve também ser, podendo, porém, ser encontradas maneiras interessantes de ser realizada a cobrança, como via assinaturas mensais/anuais, ingressos evento, ou período de tempo etc.

Para que uma experiência, no entanto, seja realmente valorizada ela deve, além de ser bem projetada – considerando todos os elementos citados –,

ser coerente e propagadora da identidade estratégica da organização. É importante salientar, no entanto, que apesar de algumas das recomendações da teoria de Pine II e Gilmore remeterem à dinâmica dos negócios relacionados a serviços, a mentalidade de promoção da melhor experiência do usuário também deve ser aplicada às organizações que trabalham com bens tangíveis, especialmente à medida que cada vez mais elas incorporam serviços em seus negócios – lojas de veículos hoje vendem seguros, fabricantes de computadores e eletrônicos possuem serviços de assistência técnica e assim por diante. Assim, como afirma Meroni (2008) o crescimento perceptível da inclusão de uma dimensão de serviços em qualquer tipo de oferta de mercado exige uma abordagem voltada à prestação de serviços, mas principalmente exige uma orientação e uma visão organizacional na busca de coerência e valor nas ofertas, portanto demanda um pensamento estratégico.

4.3 NOVAS PERSPECTIVAS

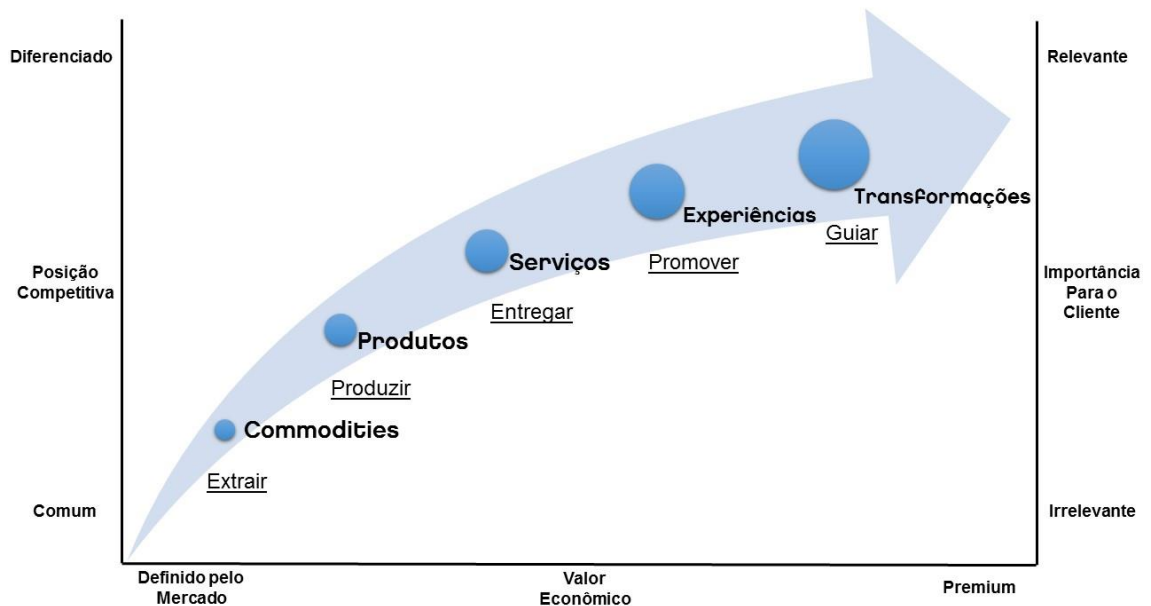
Assim, de acordo com a EE, à medida que mais pessoas buscam por experiências deve-se compreender o que as atrai e qual a razão delas pagarem a mais por essas vivências. Nem todas as experiências adquiridas são essencialmente prazerosas para os consumidores, como consultas com um psicólogo que revivem traumas e momentos de angústia, ou exercícios físicos que provocam dor e cansaço, mas o que atrai as pessoas não é, muitas vezes, a experiência em si, mas sim o resultado provocado por ela.

The experiences we have affect who we are, what we can accomplish, and where we are going, and we increasingly ask companies to stage experiences that change us. Human beings have always sought out new and exciting experiences to learn and grow, develop and improve, mend and reform. (PINE II; GILMORE, 2011, p. 241/242)

Portanto, as organizações que querem utilizar das experiências para buscar diferenciação não devem apenas criar vivências interessantes – o que implica no risco de também se tornarem comoditizadas a partir da cópia dos concorrentes –, mas também considerar os efeitos que elas terão sobre os participantes e entender que eles querem sair delas modificados de alguma maneira. Essa noção leva ao que os autores entendem ser a evolução das experiências em uma quinta oferta econômica, as Transformações, onde as

empresas guiarão seus consumidores, através das experiências, a momentos de mudança interna profunda, resultando em uma nova forma de encarar uma situação, um novo conhecimento ou até mesmo uma mudança de paradigma. A Figura 12 apresenta a Progressão de Valor Econômico Revisitada.

Figura 12: Progressão de Valor Econômico Revisitada



Fonte: Adaptado de PINE II; GILMORE (2011)

Os autores, então, mostram que tipo de mudança podem ocorrer nos indivíduos a partir das experiências:

Entertainment experiences can alter our view of the world, while educational experiences can make us rethink how we fit into that world. Escapist experiences can boost our personal capabilities and characteristics to new levels, while esthetic experiences can imbue a sense of wonder, beauty, and appreciation. (PINE II; GILMORE, 265)

Fica claro, então que a busca por produzir experiências completas e significativas traz um grande potencial transformador para as pessoas e os negócios, à medida que seus clientes tornam-se fieis e gratos por suas contribuições, o que ocorre por exemplo com academias que conseguem modificar o estilo de vida de um associado ou uma escola de gastronomia que altera a percepção de uma pessoa com relação aos sabores das comidas e ao bom uso dos alimentos, criando um novo sentimento ligado à apreciação do cultivo, do preparo etc. Dessa maneira, uma empresa deve ter mente que pensar

e promover boas experiências com produtos ou serviços é construir mais uma expressão da sua identidade organizacional e, por isso, deve também estar presente no contexto do *Branding*, ou gestão de marca.

5 **BRANDING: TRANSMITINDO IDENTIDADE E GERANDO VALOR ATRAVÉS DA MARCA**

Como visto, quando uma empresa define a sua essência estratégica esta deve estar presente e materializada em suas plataformas de intercâmbio com o público. Em um processo de DE, tal essência deve estar representada em todo o Sistema-Produto Serviço, que, por sua vez, engloba os bens, serviços, pessoas e a comunicação (MERONI, 2008). Aos olhos do público, o elo que liga a identidade da empresa e todas as suas expressões é a marca. Ela que identificará o produto e sua procedência, carregando em si toda a carga simbólica que está sendo trabalhada no SPS. Tais elementos simbólicos são construídos com base em toda a experiência do consumidor com a marca.

Portanto, a marca torna-se um ativo estratégico para a organização. Por esse motivo, a sua gestão, contemplando da sua concepção até todas as aplicações e momentos de interação, deve ser realizada com excelência, entendendo a importância do consumidor e da forma como ele enxerga as experiências vividas com aquele bem fornecido por determinada marca.

A grande quantidade de opções de compra está inspirando as empresas a acentuar a experiência de marca como meio de seduzir e manter os consumidores. Cada contato com o consumidor é uma oportunidade para realçar uma conexão emocional. Uma experiência boa gera um *buzz* positivo, mas uma ruim é uma oportunidade perdida que acaba sabotando a marca. (WHEELER, 2012, p. 28)

É nesse contexto onde vem ganhando notoriedade os debates sobre o *Branding*, ou gestão de marca. Para entender como realizar um projeto notável de *Branding*, e o potencial que isso representa, é necessário entender a pluralidade que envolve o universo das marcas.

5.1 **MARCA**

A American Marketing Association (AMA, 2015) define marca como “um nome, termo, sinal, símbolo ou Design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor para diferenciá-los dos de outros concorrentes”. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial –

INPI – (2016), órgão governamental que rege e autoriza o funcionamento de marcas e produtos, define:

Marca é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas. A marca registrada garante ao proprietário o direito ao uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelos consumidores pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços. (INPI, 2016)

As marcas estão presentes no mundo desde muito antes da era moderna. Registros históricos mostram que na Antiguidade artífices e artesãos utilizavam de suas assinaturas para distinguir as suas produções das demais. Na Idade Média, de acordo com Perez (2004), houve o desaparecimento da tradição de assinar os trabalhos, resultando no anonimato dos autores de obras importantes e na consequente denominação do período como a “Idade das Trevas”. Tal realidade foi modificada apenas na Renascença, quando artistas como Michelangelo voltaram a imprimir suas assinaturas e permitiram a propagação de seus nomes através das fronteiras geográficas e temporais, sendo reconhecidos como marcos da história.

Com o resgate deste costume, a evolução das relações comerciais e dos produtos ofertados, diversos grupos e indivíduos beneficiaram-se ao imprimir sua identidade e tornarem-se reconhecidos como principais provedores de determinados bens. Desta maneira, povos inteiros fizeram fama e desenvolveram especialidades, muitas das quais ajudaram a formar a cultura e identidade da sua região.

Com o passar do tempo e a consolidação das culturas locais, diversas localidades desenvolveram uma referência de qualidade, muitas das quais permanecem até hoje, como a tapeçaria persa ou os vinhos ibéricos.

Muitos séculos antes da evolução dos mercados varejistas na Europa Ocidental, as prósperas cidades do Oriente Médio e do litoral do Mediterrâneo já haviam atingido o estágio de produção orientada para o mercado consumidor, e a identidade dos produtos passava a ser item importante na comercialização. (PEREZ, 2004, p. 7)

Os produtores injetaram cada vez mais valor aos seus artigos e começaram a desenvolver maneiras e ferramentas para marcar a procedência dos produtos, com o objetivo de garantir que o comprador não seria surpreendido negativamente ao comprar um bem de qualidade inferior ou mesmo falsificado. Nascia assim o embrião do que se tornariam as marcas como conhecemos. À medida que os meios de produção evoluíam, novos concorrentes surgiam e consequentemente a diferenciação entre eles precisava ser transmitida. Artistas e profissionais criativos, então, passaram a conceber métodos mais elaborados de criação de marcas e elas ganharam em importância e profundidade nas atividades comerciais.

Hoje elas carregam diversas mensagens e exercem funções distintas, sendo compostas de diversos elementos que funcionam como transmissores da filosofia de uma instituição, seus valores, padrões de qualidade e direcionamentos estratégicos. Os elementos da marca são aqueles que podem ser legalmente protegidos e que servem como identificadores e diferenciadores de uma empresa para com os seus concorrentes (KELLER; MACHADO, 2006). Os seus principais elementos são:

Nome: Aquela palavra que identifica a procedência e diferencia uma empresa e seu produto dos demais. Deve ser simples e fácil de pronunciar, escrever, visualizar e memorizar, além de possuir uma boa sonoridade (KELLER; MACHADO, 2006). Os nomes podem ser **descritivos** – onde revelam a síntese dos atributos ou benefícios da entidade –, por exemplo: Banco Interamericano de Desenvolvimento; **simbólicos** – utilizando linguagem literária construída para representar a empresa –, como Rede Globo ou Ninho; **patronímicos** – fazendo alusão à instituição por meio de um nome próprio ou sobrenome de uma figura-chave da própria entidade –, exemplos incluem Ford, Instituto Ayrton Senna ou Nestlé; **toponímicos** – aqueles que ressaltam o lugar de origem da organização ou sua área de influência –, como Banco Santander ou Aerolíneas Argentinas; **contrações** – a utilização de fragmentos ou iniciais de palavras, com leitura individualizada de cada letra – caso da BMW, LG ou 3M – ou em formato de palavra, como acontece com a FIAT (Fabbrica Italiana di Automobili Torino) ou BASF (Badische Anilin & Soda Fabrik); e, finalmente, os nomes **inventados** –

criações originais sem um sentido prévio em nenhuma língua –, como acontece com Lycra ou Danone (PEREZ, 2004).

Logotipo: Muitas vezes confundido com o nome, o logotipo é a representação gráfica do mesmo, onde são utilizadas fontes tipográficas escolhidas para representar um estilo, um perfil que a instituição deseja assumir perante o mercado. “Além de diferentes e exclusivos, os logotipos precisam ser duráveis e sustentáveis. A legibilidade é obrigatória em várias proporções e em diversas mídias [...] Os melhores logotipos são resultado de uma exploração tipográfica cuidadosa” (WHEELER, 2012, p. 136).

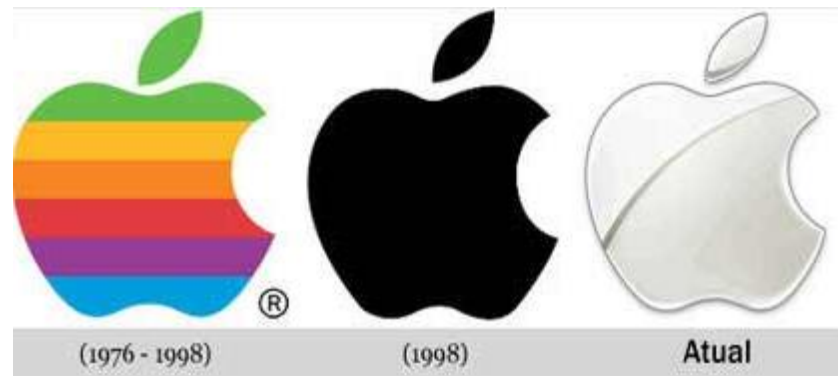
Figura 13: Exemplos de logotipos



Fonte: Autor

Cor: Utilizadas para transmitir emoções e gerar diferenciação, a cor costuma ser um dos elementos mais importantes de uma marca, apesar de sua aparente simplicidade. Ela deve ser usada em toda a identidade visual (IV) de forma coesa, sendo essencial para a memorização do consumidor, podendo tornar-se um elemento central da identidade da empresa, à medida que ela, usando uma cor exclusiva ou um conjunto de cores de forma consistente, pode torna-la parte de sua rubrica (PEREZ, 2004). A maneira como utiliza a cor diz muito sobre o posicionamento da marca, o que pode ser percebido, por exemplo, no reDesign da marca da Apple, que adotou tons claros e metálicos na sua logo e em todos os seus produtos com o passar dos anos, tornando a aparência *clean* um dos maiores símbolos de sua identidade.

Figura 14: Evolução da logomarca da Apple



Fonte: <http://lounge.obviousmag.org/sphere/2012/08/29/evologos-1>

Símbolo: Uma imagem ou figura que representa a marca, sendo muito utilizado pela facilidade de penetração na mente das pessoas. É comum as empresas utilizarem os símbolos em espaços de promoção reduzidos, utilizando-se da associação mental para se apresentar ao público. Podemos ver claramente esse efeito ao visualizarmos uma maçã mordida ou um homem caminhando com uma bengala e uma cartola, por exemplo, e associarmos com a Apple e a Johnnie Walker.

Figura 15: Exemplos de símbolos



Fonte: Web India Solutions (2012)

Mascote: Assim como o símbolo, utiliza-se de uma representação gráfica, neste caso um personagem, para representar a marca. As empresas podem demandar

de uma equipe de Design a criação de uma figura especialmente para este fim, como o boneco da Michelin e os chocolates MM's, ou utilizar-se de personalidades conhecidas para absorver sua credibilidade e transferi-la ao artefato – atualmente observamos a imagem do jogador de futebol Neymar Jr. estampando várias campanhas, aproveitando seu prestígio e associando seu alto desempenho à qualidade do produto. Wheeler (2012) afirma que os personagens incorporam os valores e atributos da marca, tornando-se peças-chave em campanhas de marketing, com potencial, inclusive, de transformar-se em ícones culturais, apreciados por públicos de todas as idades. Muitos deles, inclusive, possuem vozes e canções – os *jingles* – que contribuem para seu sucesso e longevidade.

Figura 16: Mascotes MM's



Fonte: Joyce-O-Yesta (2012)

Slogan: Também conhecido como *tagline*, o slogan é uma frase curta que captura a essência, personalidade e o posicionamento de uma marca, diferenciando-a das de seus concorrentes e influenciando o comportamento do consumidor ao evocar uma resposta emocional. A sua exposição frequente na mídia reforça sua mensagem, podendo tornar-se um elemento cultural cotidiano naquela sociedade (WHEELER, 2012). Costumam ser modificadas quando ocorre um redirecionamento estratégico da companhia, que deseja transmitir

uma mensagem diferente. Costumam assinar as campanhas publicitárias e também estão presentes em materiais de marketing promocional.

Figura 17: Exemplos de Slogans



Fonte: Superdream (2013)

Outro importante elemento na composição de uma IM é o sonoro. Com os sons e *jingles*, as marcas reforçam o tom de sua identidade e comunicação, exercendo basicamente, segundo Perez (2004), duas funções: “como fundo, realçam a identidade em lojas e outros espaços comerciais como shoppings e galerias; e em propaganda e outras comunicações, podem ser elementos de criação de identidade”. É possível identificar uma marca por meio de seus sinais sonoros, como o *ringtone* (toque de celular) tradicional dos iPhones ou o *plin plin*, da Rede Globo, e ainda criar um vínculo duradouro entre ela e seu público por meio de canções presentes em campanhas publicitárias. Casos clássicos incluem o *jingle* “Pipoca e guaraná”, de Guaraná Antarctica, ou o famoso “dois hambúrgueres, alface, queijo, molho especial, cebola, pickles, num pão com gergelim”, de McDonald’s.

Nas palavras de David Haigh, CEO da Brand Finance, consultoria britânica referência em avaliação do valor e das estratégias das marcas, existem 3 funções básicas por trás de qualquer marca:

- I. **Navegação:** As marcas ajudam os consumidores a escolher dentre uma enorme quantidade de opções;
- II. **Segurança:** As marcas comunicam a qualidade intrínseca do produto ou serviço e dão segurança ao cliente de que ele está tomando a decisão certa;
- III. **Envolvimento:** As marcas usam imagens, linguagens e associações para estimular os clientes a se identificar com a marca. (WHEELER, 2012, p. 12)

Mas criar uma marca não é apenas estabelecer um belo símbolo que seja apelativo e traga destaque ao produto em uma prateleira. A marca está especialmente ligada a uma identidade, uma promessa de diferenciação que deverá ficar clara para consumidores e demais espectadores, representando aquilo que a instituição acredita e queira deixar como legado na sociedade. Portanto todos os elementos que compõe uma marca – como o nome, formas e cores, por exemplo – devem estar interligados com uma ideologia, uma mensagem, e serem capazes de transmiti-los claramente ao público.

As marcas se expressam, se dão a ver, se mostram de diversas maneiras, com o objetivo de potencializar seus efeitos de sentido. [...] As marcas se expressam por meio do nome que apresentam, do logotipo, da forma, e do Design dos produtos que encarnam, da embalagem e do rótulo, da cor, do slogan, do jingle, da personalidade, do personagem que representa, de um mascote, além de outros recursos e do contexto organizacional, envolvendo os funcionários e os parceiros e suas relações com o meio social. (PEREZ, 2004, p. 47)

Portanto, segundo Keller e Machado (2006), na prática a noção conceitual expressa em definições como a da AMA está ligada mais aos elementos da marca. Ela, todavia, torna-se algo muito mais complexo do que apenas um nome ou símbolo. Ao observarmos, por exemplo, a maneira como a fabricante austríaca de bebidas energéticas Red Bull se conecta com seus usuários podemos perceber como as marcas carregam uma grande quantidade de componentes emocionais e sensoriais em seus produtos e ações de marketing. A empresa imprimiu em sua personalidade a busca pela adrenalina, pelas emoções e experiências únicas e isso fica claro em vários momentos de inserção

da marca. É comum, por exemplo, encontrar pessoas recorrendo ao produto antes de um dia de trabalho árduo pela frente ou da prática de esportes radicais, pois a marca lhes “dá asas” para cumprir com estas tarefas. O posicionamento da empresa com relação a patrocínio e produção de eventos também pode ser interpretado sob o mesmo viés, uma vez que encontramos a marca presente em eventos de esportes radicais e promovendo experiências em shows e festivais de música.

Ao posicionar a sua marca nestas ocasiões, a Red Bull mostra para o público que a sua proposta não está presente apenas na bebida, mas em um estilo de vida intenso, que ela ajudará a proporcionar aos seus seguidores. O resultado deste esforço pode ser visto quando um consumidor ingere o energético e rapidamente demonstra, seja pela química do produto ou pela resposta emocional, estar cheio de energia e adrenalina para o que der e vier.

Figura 18: Ações de marca da Red Bull



Fonte: Autor

Essa é a promessa da marca. Aquilo que deverá realmente diferenciá-la e ser claramente perceptível em suas ofertas. É “a visão da empresa do que a marca deve ser e realizar para os clientes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 272). Portanto, deve estar totalmente alinhada com a estratégia e será o elemento

direcionador da criação do Sistema Produto-Serviço, ou seja, ao processo de Design Estratégico. Ainda segundo os autores, a recepção que os consumidores têm da PM, a partir dos produtos ofertados pela empresa e sua comunicação – tanto por meio de propagandas como, e principalmente, por meio de suas atitudes cotidianas – é fundamental na construção do valor da marca, o *brand equity* (BE).

5.1.1 *Costumer-based Brand Equity*: Valor de marca baseado no cliente

O BE trata do patrimônio de marca, ou seja, o valor a mais que é atribuído na avaliação de um item “de marca” em detrimento a outro que não possui esse fator agregador.

Esse valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O brand equity é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 270)

O valor agregado é obtido a partir da consciência e esforço da organização de que os seus produtos, serviços e ações de marketing evocam emoções nos usuários. Saber ler e estimular estes sentimentos é o segredo para consolidar a sua diferenciação perante os concorrentes. Marcas que conseguem perceber isso e difundir internamente este direcionamento estratégico dificilmente competem com os outros, elas transformam-se em criadores de tendências, fazendo com que os demais tenham que sempre correr atrás do prejuízo enquanto ela já pensa no passo seguinte.

Para Maffezzolli (2010) apesar dos aspectos conceituais do BE serem compartilhados por vários autores, emergem duas visões ligadas à sua mensuração. Uma de ordem financeira, apoiada em valores monetários para determinar o valor da marca, e outra de viés não-financeiro, “apoiada na perspectiva e avaliação do consumidor” (MAFFEZZOLLI, 2010, p. 38). Ainda segundo o autor, apesar de estudos preliminares – “mais generalistas – realizados por Aaker (1991), a segunda visão foi introduzida por Keller (1993), onde foi construído o conceito do CBBE – *customer-based brand equity*, ou valor de marca baseado no consumidor.

A proposta de Keller (1993) foi pioneira [...] em sugerir um modelo conceitual apoiado na psicologia cognitiva para avaliar exclusivamente a percepção de marcas de acordo com a perspectiva do consumidor. O modelo do autor considera que o CBBE reside no que o consumidor aprendeu, sentiu, viu e ouviu sobre a marca. Somado a isto, também é considerada a percepção da experiência do consumidor com suas marcas. (MAFFEZZOLLI, 2010, p. 42)

5.1.2 O Modelo de Ressonância da Marca de Keller

Diferentes modelos de mensuração do CBBE já foram publicados ao longo dos anos, destacando-se Aaker (1991;1996), Keller (1993), Lassar, Mittal e Sharma (1995), Erdem e Swait (1998), Yoo e Donthu (2001), Washburn e Plank (2002), Tong e Hawley (2009), Atilgan *et al.* (2009) (MAFFEZZOLLI, 2010). Considerando os objetivos do presente trabalho, não serão tratados os demais modelos, sendo adotado como base para as análises posteriores e demais considerações teóricas o modelo de Keller, também conhecido como de Ressonância de Marca (KOTLER; KELLER, 2006), pois mostra-se mais adequado às relações teóricas defendidas neste documento.

O CBBE aborda o brand equity sob a perspectiva do consumidor, seja ele um indivíduo ou uma organização. Isso porque entender as necessidades e os desejos dos consumidores e oferecer produtos e programas para atendê-los constitui o cerne do marketing bem-sucedido. [...] A premissa básica do CBBE é que a força de uma marca está no que os clientes aprenderam, sentiram e ouviram sobre ela como resultado de suas experiências ao longo do tempo. Em outras palavras, a força de uma marca está no que fica na mente dos consumidores. O desafio [...] é assegurar que os clientes tenham os tipos certos de experiências com produtos, serviços e programas de marketing. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 36)

Percebe-se de forma clara, então, que essa visão da construção de valor de marca está em concordância com a busca pela criação e valorização das experiências, proposta por Pine II e Gilmore (2011), Jensen (1999), Brunner e Emery (2010).

De acordo essa abordagem, o conhecimento da marca é o fator-chave na criação do seu valor, tendo como fatores fundamentais a **lembrança de marca** – aquele traço que permite que um indivíduo consiga identifica-la em diferentes situações – e a **imagem da marca**, ligada às percepções refletidas pelas

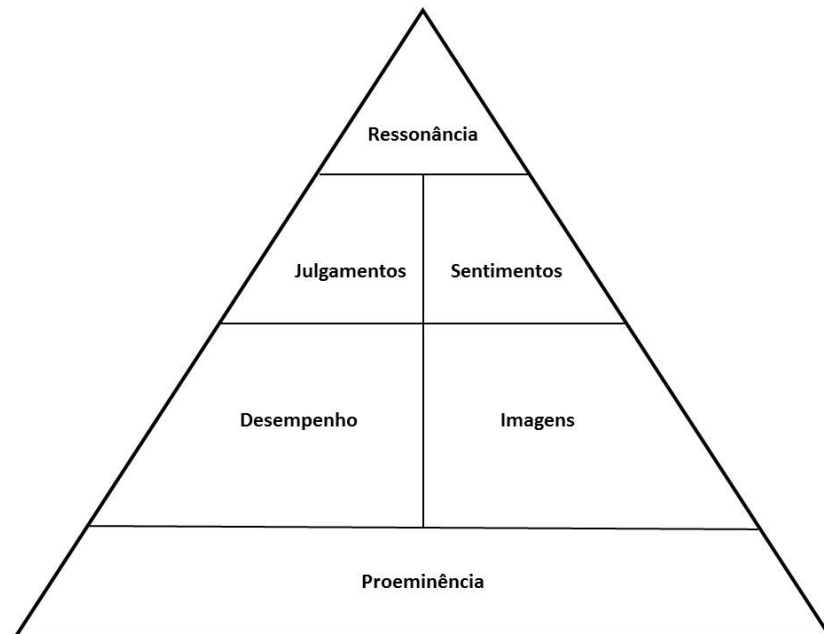
associações de marca guardadas na memória do consumidor. Assim, “o Brand equity baseado no cliente ocorre quando o consumidor tem alto grau de lembrança de marca e familiaridade com ela e retém na memória algumas associações fortes, favoráveis e exclusivas” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 42). Um exemplo são os produtos da Apple, sempre ligados à criatividade, ou os carros da FIAT, associados a resistência e segurança.

Segundo o modelo CBBE de Ressonância de Marca, a construção de uma marca forte pode ser considerada a partir de uma sequência de etapas, onde cada uma depende do êxito da anterior. Essas etapas são (KELLER; MACHADO, 2006, p. 48):

- I. Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente.
- II. Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.
- III. Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.
- IV. Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

Os autores oferecem, em razão da complexidade e dificuldade envolvida nesta tarefa, uma estrutura em forma de pirâmide, onde uma sequência de blocos e pilares ajuda a estabelecer uma sequência, cujo início é na base da pirâmide e o objetivo é atingir o topo. As Figuras 19 e 20 trazem o esquema proposto e as subdimensões inerentes a cada pilar.

Figura 19: Pirâmide de construção do brand equity



Fonte: Adaptado de KELLER; MACHADO (2006)

Figura 20: Subdimensões dos pilares de construção da marca



Fonte: Adaptado de KELLER; MACHADO (2006)

Como mostrado nas figuras, o primeiro estágio – **proeminência da marca** – está ligado à identificação e lembrança da marca em diferentes situações e circunstâncias.

A lembrança de marca refere-se à capacidade do cliente de lembrar e reconhecer a marca, representada por sua capacidade de identifica-la sob diferentes condições. Mas a lembrança de marca envolve mais do que os clientes apenas conhecerem o nome da marca e já a terem visto. Envolve liga-la – seu nome, logo, símbolo e assim por diante – a certas associações na memória. Especificamente, construir lembrança de marca implica ajudar os clientes a entender a categoria de produto ou serviço de que faz parte. [...] Todavia, em um âmbito mais amplo e mais abstrato, a lembrança de marca também implica assegurar que os clientes saibam quais das suas “necessidades” a marca, mediante esses produtos ou serviços, foi criada para satisfazer. [...] Assim, criar uma lembrança de marca envolve dar ao produto uma identidade, ligando elementos de marca a uma categoria e a situações associadas de compra, consumo ou utilização. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 49)

O **desempenho da marca** trata de como a oferta atende às necessidades funcionais do cliente. O produto, propriamente dito, tem um papel central no BE, pois é a principal influência sobre as experiências dos consumidores com a marca, sendo a qualidade de sua concepção, entrega, usabilidade, entre outros parâmetros, um pré-requisito para o sucesso, seja ele um bem tangível, um serviço, uma organização ou pessoa. Existem cinco tipos de atributos e benefícios importantes que fundamentam o desempenho da marca:

- I. Componentes primários e características complementares;
- II. Confiabilidade, durabilidade e disponibilidade do serviço (suporte/assistência);
- III. Efetividade (o quanto satisfaz as exigências dos clientes), eficiência (a maneira como são realizado em termos de presteza, agilidade etc.) e empatia do serviço (se os provedores são cuidadosos, preocupados com os interesses dos consumidores, e assim por diante);
- IV. Estilo e Design;
- V. Preço (comparativo com outras marcas da categoria e seu custo-benefício, volatilidade dos preços, etc.).

Já a **imagem da marca** “lida com as propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as formas pelas quais a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou sociais do cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 275). Está ligada à forma como as pessoas as enxergam em sentido mais abstrato, aos seus aspectos intangíveis, através de associações construídas de

forma direta (a partir das experiências do consumidor) ou indireta (pela experiência de terceiros, efeitos resultantes de campanhas de marketing e propagandas, entre outras influências externas). Várias associações podem ser ligadas a uma marca, destacando-se quatro categorias: (1) perfil do usuário, (2) situação de compra e uso/consumo, (3) personalidade e valores e (4) história, legado e experiências (KELLER; MACHADO, 2006).

Considerando o viés do perfil do consumidor, podem ser feitas associações ligadas a fatores como gênero (marca com apelo feminino ou masculino), idade (jovem ou madura) ou estilo de vida (aventureiro ou conservador). Como exemplo, a BMW ficou historicamente associada a profissionais jovens, ricos e urbanos. Já em termos de situação de compra e consumo, existem aqueles produtos que combinam com certos lugares e momentos do dia, da semana, mês ou ano, ou mesmo percebidos como propensos a serem encontrados em lojas específicas, como as de departamento ou *e-commerce*. Ainda podem ser associadas ao tipo de atividade em que a marca deve ser usada – formal ou informal, por exemplo.

Da mesma forma, as marcas podem assumir traços personalidades e valores, podendo ser “modernas”, “exóticas”, “aventureiras” etc., e possuem uma herança histórica, podendo provocar associações ligadas a experiências e episódios vividos por usuários, seus familiares e amigos, por exemplo. Assim, podem ser bastante idiossincráticos, mas também comunicar com um grupo grande de pessoas que se identifiquem com aquelas situações e emanem reações similares.

[...] pode haver associações com aspectos do programa de marketing da marca, com a cor do produto, elementos de sua embalagem, a empresa ou a pessoa que fabrica o produto, o país onde é feito, o tipo de loja onde é vendido, os eventos que a marca patrocina e as pessoas que avalizam a marca. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 54)

Em seguida devem ser considerados os **juízos sobre a marca**, que são, efetivamente, as opiniões e avaliações pessoais do cliente, envolvendo a reunião de todas as associações de desempenho e imagem da marca. Existem vários tipos de julgamento que podem ser feitos, mas, existem quatro que são imediatos e fundamentais: qualidade – onde, a partir dos atributos e benefícios

visualizados anteriormente, é formada a noção sobre a qualidade do produto/serviço/marca –, credibilidade – transcendendo a dimensão específica de produto e focando nas questões relacionadas à organização que o está fabricando ou oferecendo –, consideração – ligado ao quanto a marca é de fato considerada no hall daquelas que estão na disputa pela escolha do consumidor a partir das associações anteriores – e, por fim, superioridade. Esse último tipo de julgamento refere-se ao quanto os consumidores acreditam que aquela opção apresenta pontos superiores ou exclusivos o suficiente para derrotar as demais alternativas. “Superioridade é absolutamente imprescindível no desenvolvimento de relacionamentos duradouros com os clientes e depende, em grande parte, do número e da natureza das associações de marca exclusivas que compõem a imagem de marca” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 55)

Fechando o terceiro nível da pirâmide, encontram-se os **sentimentos sobre a marca** – respostas e reações emocionais dos clientes com relação à mesma e a sua aceitação social geral. Costumam estar relacionados a *ternura* (provocando nos consumidores uma sensação de paz, calma), *diversão* (tornando-os felizes, leves, joviais, brincalhões), *entusiasmo* (energizados, “vivos”, desejáveis, etc.) – esses três são considerados experienciais e imediatos, aumentando em nível de intensidade –, *segurança* (conforto, autoconfiança), *aprovação social* (sentindo-se bem com a reação dos outros sobre si) e *autoestima* (orgulho, realização) – vistos como íntimos e duradouros, aumentando em nível de importância.

Embora sejam possíveis todos os tipos de respostas de clientes, vindas do cérebro ou do coração, em última instância o que importa é até que ponto essas respostas são positivas. Além disso, é importante que as respostas sejam acessíveis e venham à mente do consumidor quando ele pensar na marca. Julgamentos e sentimentos em relação à marca podem afetar favoravelmente o comportamento do cliente somente se ele internalizar respostas positivas em seus encontros com a marca ou pensar nelas nesses momentos. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 55)

Por fim, no topo da pirâmide, como fase final no processo de construção de um BE significativo, encontra-se a **ressonância da marca**. Esse nível refere-se ao quanto os clientes sentem-se em sintonia com a marca, caracterizando-se pela intensidade e profundidade do vínculo psicológico que os clientes têm com

ela. A ressonância pode ser dividida em quatro categorias: fidelidade comportamental, ligação de atitude, senso de comunidade e adesão ativa.

A primeira categoria está relacionada à frequência que os clientes adquirem o produto e quanto comprem da marca, considerando as demais na categoria. É considerado importante, mas não suficiente para gerar ressonância, pois podem haver casos de compra por necessidade ou falta de opção. Para criar ressonância, é preciso haver uma conexão pessoal, que os clientes pensem na marca como algo especial em um contexto mais amplo, portanto uma atitude positiva, como uma declaração satisfação, embora fundamental, pode não ser o bastante. Criar fidelidade requer uma ligação de atitude mais profunda. Um exemplo muito comum é o mercado de automóveis, onde muitos clientes que se consideram satisfeitos com seus veículos trocam de marca sem maiores problemas na escolha de um carro novo.

Uma outra maneira de uma empresa buscar conexão com o consumidor é fazê-lo sentir-se parte de uma comunidade, uma vez que essa identificação pode refletir em um importante fenômeno social onde o indivíduo cria laços com outras pessoas com quem compartilha certos valores representados pela marca e seus produtos e serviços. No entanto, é quando os clientes se dispõem a investir mais do que o dinheiro para adquirir o produto, mas o seu tempo, energia, ou ainda mais recursos, que talvez se configure a forma mais potente de afirmação de fidelidade com uma marca. Exemplos desse nível de interação são vistos com a criação e adesão em clubes exclusivos de seguidores da empresa, participação em fóruns e eventos sobre a marca e outras demonstrações de que os valores que ela carrega comunicam-se com o estilo de vida das pessoas, que querem se reunir e celebrar em conjunto. Empresas como Harley-Davidson e Marvel Comics, bem como times esportivos e artistas de grande aceitação, estão nesse patamar, movimentando multidões ao redor de suas criações.

Em suma, relacionamentos com a marca podem ser convenientemente caracterizados em termos de duas dimensões: intensidade e atividade. *Intensidade* refere-se à força da ligação de atitude e do senso de comunidade. *Atividade* refere-se à frequência com que o consumidor compra e usa a marca, bem como se dedica a outras atividades não relacionadas com compra e consumo. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 56)

O modelo criado por Keller defende, assim, que a ressonância é o centro do brand equity baseado no consumidor e que os profissionais envolvidos – sejam eles de marketing, Design, produção, ou outras atividades – na construção de ofertas de valor devem ter a ressonância como meta, reconhecendo, porém que a pluralidade de ofertas e empresas no mercado, em segmentos diversos, torna improvável que todas consigam atingir o consumidor da mesma forma, mesmo que façam de tudo para isso.

É em razão dessa complexidade que envolve as marcas – para além do elemento visual das definições clássicas – que tem ganho popularidade a disciplina que cuida de toda sua gestão e interação com as demais atividades que atuam na criação da essência da organização e do valor de seus produtos e serviços, o *Branding*.

5.2 BRANDING

A gestão de marcas, também chamada de *Branding*, é um processo disciplinado para desenvolver a conscientização e ampliar a fidelidade do cliente, exigindo determinação superior e disposição para investir no futuro. A ideia da gestão de marcas é aproveitar todas as oportunidades para expressar por que as pessoas deveriam escolher uma marca e não a outra. O desejo de liderar, de superar a concorrência e de dar aos colaboradores as melhores ferramentas para se comunicarem com os clientes é o motivo pelo qual as empresas utilizam a gestão de marcas. (WHEELER, 2012, p. 16)

Por representar todos os valores da organização perante o mercado, hoje os gestores cada vez mais pensam a construção das marcas de maneira estratégica, com a utilização de técnicas e recursos que buscam aumentar o valor agregado que um produto ganha a partir da percepção que os consumidores têm de suas marcas. O *Branding*, assim, conforme Kotler e Keller (2006):

[...] significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. [...] diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços, de forma que torne sua tomada de decisão mais esclarecida e, nesse processo, gere valor à empresa. Para que as estratégias de *Branding* sejam bem-sucedidas e o valor da marca seja criado, os consumidores devem estar convencidos de que existem diferenças significativas entre as marcas numa categoria. O

segredo do *Branding* é os consumidores não acharem que todas as marcas na categoria são iguais. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 269/270).

Machado complementa:

O termo *Branding* pode ser definido como “conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”. Envolve atividades como Design, naming, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação (em seu sentido mais amplo). É importante, portanto, não reduzir o *Branding* a uma ou duas atividades apenas. Fazer *Branding* requer a integração de um conjunto de atividades. É necessário também comprometimento e visão de longo prazo. (KELLER; MACHADO, 2006, p. XV)

Portanto, o *Branding* está inteiramente ligado ao posicionamento estratégico pretendido pela empresa, ajudando a criar e dar vida a uma identidade que será materializada em todo o SPS. Como afirma Hiller (2012) ele é um modelo de gestão, que põe a marca no centro de todas as decisões corporativas, tendo como objetivo principal a construção do *brand equity*, de um valor percebido pelo usuário como sendo diferenciado.

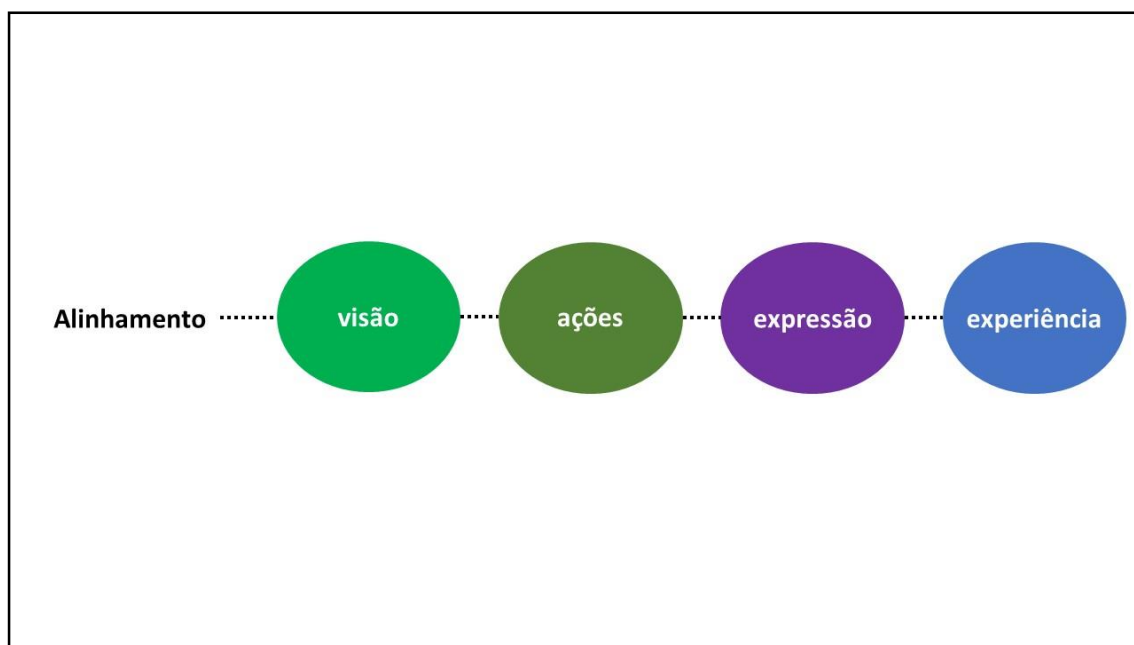
Dessa forma, ao contrário do que muitos pensam, a criação de uma marca e de suas expressões não é uma fase final do método de criação de um negócio e de suas ofertas. Como um processo complexo, o *Branding* será composto de atividades que estarão presentes em diversos momentos da vida organizacional, inclusive nas fases iniciais de planejamento estratégico do negócio e na concepção dos seus produtos – além, claro das relacionadas a divulgação e pós-venda –, afinal de contas, se uma empresa escolhe um direcionamento e uma identidade de requinte e sofisticação, não pode projetar – ou, em caso de ser uma distribuidora ou revendedora, comercializar – produtos, serviços e sistemas de comunicação que não estejam de acordo com essa Promessa de Marca.

Para garantir a coerência entre a estratégia e o SPS, uma organização precisa, em seu trabalho de *Branding*, construir uma Estratégia de Marca (EM). Ela irá proporcionar uma ideia central que unificará tudo o que envolve a empresa – os seus comportamentos, ações e comunicações –, sendo percebida em seus produtos e serviços, eficiente com o tempo e tendo como meta o

alinhamento da visão da organização com a experiência dos clientes (WHEELER, 2012).

A Estratégia de Marca é construída a partir de uma visão, está em sintonia com a estratégia comercial, emerge dos valores e da cultura da empresa e reflete uma compreensão profunda das necessidades e percepções do cliente. A Estratégia de Marca define o posicionamento, a diferenciação, a vantagem competitiva e uma proposta de valor que é única. A Estratégia de Marca precisa ser entendida por todos os *stakeholders*: consumidores externos, a mídia e consumidores internos (por exemplo, colaboradores, conselho de administração, principais fornecedores). A Estratégia de Marca é como um mapa rodoviário que orienta o marketing, facilita o trabalho das equipes de vendas e proporciona clareza, contexto e inspiração para os funcionários. (WHEELER, 2012, p. 22)

Figura 21: Alinhamento da Estratégia da Marca



Fonte: Adaptado de Wheeler (2012)

Como afirma Gobé (2010), no mercado contemporâneo as marcas e produtos precisam “humanizar-se”. Na busca por promover a melhor experiência possível para o usuário, devem ser levadas em consideração as suas emoções e aspirações pessoais, com o objetivo de estabelecer, a partir de suas ofertas e comunicações, uma conexão que cativa o cliente. Assim, criar uma EM exige, primeiramente, que seja entendida a identidade emocional por trás da empresa e de suas aspirações, uma vez que elas são a expressão da cultura corporativa

– fundamental para a percepção que o público terá sobre aquela marca (GOBÉ, 2010).

Para humanizar a marca, a fim de que repercuta nas pessoas, é crucial “avivar” as emoções que movem a paixão da força de trabalho da empresa, assim como as aspirações dos clientes. O compromisso com a sociedade é a base dos valores corporativos da Unilever e influi em suas operações em todo o mundo. A Nike tem mais a ver com a emoção do desempenho. As identidades emocionais ajudam a criar e a equilibrar os estímulos sensoriais e visuais certos que despertarão sentimentos nas pessoas. Para as marcas emocionais se conectarem inconscientemente com a alma de seu público-alvo, assim como informarem o valor da empresa e a visão da marca, precisam ter uma personalidade emocional clara. (GOBÉ, 2010, p. 118)

Para o autor, existem cinco determinantes emocionais básicas que conectam corporações ao seu público (interno e externo) – **cidadania, liberdade, status, harmonia e confiança**. Elas servem de inspiração para a personalidade da marca, que será transmitida para seus produtos e sistemas comunicacionais. Também devem servir de base para o discurso dos funcionários no cotidiano e, inclusive, na melhor escolha do perfil das pessoas a serem incorporadas na organização. (GOBÉ, 2010). Essa sintonia holística garantirá que a essência da marca seja disseminada em mensagens coesas e verdadeiras, sem ruídos ou contradições.

Quadro 3: Cinco principais determinantes emocionais

DETERMINANTES EMOCIONAIS	CIDADANIA	LIBERDADE	STATUS	HARMONIA	CONFIANÇA
ASPIRAÇÃO DO CONSUMIDOR	"amor ao mundo"	"amor à emoção"	"amor à classe"	"amor à tribo"	"amor à ética"
PROMESSA EMOCIONAL	ENGAJAMENTO	FUGA	GLAMOUR	CONVIVÊNCIA	SEGURANÇA
MOTIVAÇÃO DO CONSUMIDOR	fazer bem	libertar-se	brilhar	compartilhar alegria	administração
	sustentabilidade	estímulo	reconhecimento	conexão	conhecimento
	justiça	sobrevivência	previsibilidade	celebração	soluções
	igualdade	risco	arte	renovação	herança
	humanidade	mudança	prazer	família	apoio

Fonte: Adaptado de Gobé (2010, p. 119)

O Quadro 3, acima, traz todas as determinantes emocionais e quais as suas particularidades em termos de personalidade do público correspondente.

Na marca considerada *cidadã*, o seu elemento diferenciador é o compromisso social. Elas conectam-se com pessoas que aspiram amar o mundo, comprometidas com criar um meio ambiente melhor. A promessa emocional (PE) é *engajamento*, e a motivação do consumidor (MC) é criar progresso “fazendo o bem”. A Patagônia, fabricante americana de produtos ligados a esportes como escalada e outras atividades *outdoor* – acampar, fazer trilhas, etc. – é um exemplo de empresa que se encaixa nesse perfil. Seus produtos – feitos com materiais orgânicos e recicláveis – e campanhas de marketing, sempre ligadas à preservação da natureza e valorização de bens como a água, servem como exemplos práticos e percebidos pelo público da sua missão: “Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis” (PATAGONIA, 2016).

Uma ação de marketing que tornou-se famosa e serve como símbolo do comprometimento da marca com a sua identidade e a consciência do que o seu público realmente valoriza foi realizada na Black Friday, uma das datas comerciais mais tradicionais e importantes dos Estados Unidos (inclusive começando a ser incorporada por outros países, como o Brasil), como parte do feriado de Ação de Graças do ano de 2011. A empresa confeccionou banners promocionais com os dizeres “Don’t Buy This Jacket” (Não compre esta jaqueta), com o objetivo de passar uma mensagem contra o consumismo desenfreado da data e levantar uma reflexão sobre o seu impacto no meio ambiente, admitindo, inclusive, sua própria “contribuição” para este sério problema.

Figura 22: Anúncio da Patagônia no The New York Times



Fonte: ADWEEK (2011)

Para Gobé (2010) as marcas ligadas à *liberdade* são conhecidas por valorizarem o risco e a transformação, conectando-se a pessoas que aspiram sentir amor à emoção, e sua necessidade de explorar. A PE é fuga, e a MC é libertar-se. Esse é o caso de empresas como Apple, Virgin ou Dell. Existem também aquelas que atraem a atenção de pessoas que valorizam o sucesso de classes mais privilegiadas. Essas marcas têm no *status* o seu determinante emocional e na qualidade e sofisticação as suas características mais marcantes. A PE é o glamour e a MC é brilhar.

No caso das empresas que evocam o sentimento de *harmonia*, as noções de compartilhamento, apoio e otimismo são bastante exploradas, cativando aqueles que buscam “pertencer a uma tribo”, explorar novos horizontes e ser feliz em comunidade. O convívio é a PE e a MC é viver a vida e compartilhar a alegria. A Coca-Cola é uma organização que aposta nessa abordagem, inclusive com slogans que não fazem referência à bebida, mas sim a um estilo de vida e estado de espírito, como “Abra a felicidade” e “Viva o lado Coca-Cola da vida”.

Por fim, as marcas que mexem com o sentimento de confiança – normalmente aquelas mais tradicionais e ligadas a serviços como bancos,

seguradoras, planos de saúde etc. – conectam-se às pessoas que tem um apreço muito grande à ética. A PE, nesse caso, é a segurança e a MC é a administração.

Essas determinantes emocionais não só conectam a missão da empresa com a necessidade emocional do consumidor, como – e o que é ainda mais importante – ajudam a humanizar as marcas e fornecem inspiração para imagens visuais únicas e a estética da marca. Do nome da empresa ao tom da publicidade e bom gosto do espaço no ponto de venda ou website, a personalidade emocional da marca deve refletir um rigoroso conjunto de valores emocionais aplicados de uma maneira consistente. De uma perspectiva de marketing, essa abordagem ajuda a definir oportunidades de expansão da marca de um modo mais pertinente. (GOBÉ, 2010, p. 122)

Vale ressaltar, segundo o autor, no entanto, que as marcas não precisam se encaixar em apenas um dos perfis, podendo, em situações e momentos distintos, apresentar características e discursos ligados a uma ou outra emoção. No entanto ele alerta:

[...] as marcas precisam ser muito claras em relação às emoções que desejam estimular, porque a clareza será um enorme ponto de diferença competitiva. Em um mundo de marcas indistintas, estratégias emocionais claras revelam planejamento estratégico, segmentação e participação do consumidor, expressões de Design e motivação interna. A construção de uma identidade emocional é capaz de definir duas ou três emoções dominantes de uma marca e sua ordem de importância. (GOBÉ, 2010, p. 122/123)

Portanto, interpretar os valores e a cultura organizacional e conhecer profundamente o público-alvo é fundamental para construir uma EM, criar uma identidade emocional e tomar decisões coerentes no tocante a tudo que envolve a empresa e suas ofertas. É nesse contexto onde o Design Estratégico surge como uma alternativa de grande potencial para buscar a coerência por todo o sistema.

Uma caneta BIC, por exemplo, leva em seu DNA a praticidade, eficiência e o custo-benefício. Essas características formam a personalidade da marca, que será refletida nos produtos, embalagens, peças promocionais, mas também no ambiente de escritório, na conduta dos funcionários e nos serviços de apoio às vendas. Ao buscar uma extensão de sua marca, a empresa acertou ao injetar em diferentes segmentos as mesmas características-chave das suas famosas

canetas. Ao entrar no segmento de barbeadores e isqueiros, a BIC continuou presando pelos mesmos valores, posicionando seus novos artigos da mesma maneira em setores tão diferentes daquele que já havia conquistado. Resultado: ao buscarem isqueiros ou barbeadores baratos e descartáveis, os consumidores recorrem à BIC com a mesma segurança que o fazem com as canetas. A Figura 23 mostra como o conceito é explorado de maneira explícita no site da empresa.

Figura 23: Declaração de Visão da BIC



Fonte: BIC (2016)

Como visto, o processo de *Branding* é bastante complexo e deve ser realizado de maneira criteriosa com o intuito de dar vida à estratégia do negócio e a sua Estratégia de Marca da melhor forma a cativar e fidelizar o consumidor. Porém, por melhor que seja feito esse diagnóstico e planejamento, é na sua execução onde o cliente será, ou não, efetivamente fisgado. Para isso, é de fundamental importância que o grupo de colaboradores em todos os níveis da organização – estratégico, tático e operacional – compreendam toda essa essência da empresa e contribuam para torna-la realidade de maneira sincera e impactante.

Não há dúvida de que no centro de toda atividade de marketing está o posicionamento de uma marca e a essência do seu significado para os consumidores. [...] Todavia, de igual

importância é posicionar a marca internamente, isto é, a maneira como o posicionamento de marca é explicado e comunicado dentro da empresa. Especialmente no caso de empresas de serviço, é fundamental que todos os funcionários tenham um entendimento atualizado e profundo da marca. No passado, era dada pouca atenção a uma perspectiva *interna* [...] Hoje isso é bem diferente. A Walt Disney, por exemplo, é vista como tão bem-sucedida no *Branding* interno e em conseguir que os funcionários apoiem a marca que estes dão palestras sobre o “estilo Disney” de criatividade, serviços e fidelidade em seminários para funcionários de outras empresas. [...] o *Branding* é uma prioridade, e o sucesso nessa área requer uma mistura de recursos e processos para informar e inspirar funcionários com o intuito de maximizar sua contribuição mutuamente benéfica ao brand equity. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 86/87)

As estratégias de marketing também são fundamentais para dar consistência ao *Branding*, tanto no tocante às ações promocionais como nas campanhas publicitárias. Como afirmam Siqueira e Covaleski (2015) com a evolução das mídias digitais, da tecnologia e das novas práticas comunicacionais construídas com a mudança de possibilidades de interação, é possível perceber a forma como os indivíduos relacionam-se entre si, com as novas plataformas e, principalmente, como estabelecem e respondem aos diálogos com as marcas. Ainda segundo os autores, esse novo cenário, complexo e colaborativo, tem estimulado o surgimento de novos formatos publicitários a partir dos anos 2000, contemplando conteúdos dotados de valores e conceitos que as empresas desejam externar.

Em consonância com o que Jensen (1999) visualizava como estágio mais evoluído da Sociedade da Informação em metamorfose para a Sociedade dos Sonhos – com o crescimento do fornecimento de conteúdo em detrimento ao foco apenas no *hardware* ou nos *softwares* – é possível perceber no aspecto publicitário que as marcas começam a buscar conectar-se com seu público oferecendo conteúdo informativo ou divertido – o chamado *branded content* – considerado relevante pelo usuário, como acontece com empresas de alimentos que contratam *chefs* de renome para, em campanhas na TV e na Internet, ensinar técnicas e receitas utilizando os seus produtos (os apresentadores do programa *Masterchef*, exibido no Brasil pela Rede Bandeirantes, tornaram-se grandes celebridades no universo publicitário, por exemplo), ou marcas de eletrônicos e brinquedos que patrocinam pessoas (até mesmo crianças) com

grande número de seguidores nas redes sociais, em especial no YouTube, para postarem os populares *reviews* – onde é realizada uma análise do produto – e *unboxings* – o registro do momento que o “cliente” recebe e abre a sua nova mercadoria –, mostrando de maneira detalhada todas as suas características através de um depoimento mais “realista”, resultando em uma maior confiança do consumidor, que já não responde às propagandas tradicionais como antes, a esse tipo de testemunho.

Uma outra abordagem, como uma tentativa renovação das campanhas publicitárias, é a substituição da narrativa clássica de divulgação dos atributos da mercadoria, por outra onde existe um diálogo com outras expressões artístico-comunicacionais, como o cinema ou a música. Sobre o *branded content*, Covalleski (2014) complementa:

[...] busca associar às marcas qualidades outras que vão muito além dos benefícios diretos de consumo. Visam à ressignificação do processo de comunicação e recepção das audiências. Intenciona entregar conteúdo midiático para ser apreciado sem o direcionamento evidenciado ao consumo do produto que patrocina e que, eventualmente, insere-se na narrativa. (COVALESKI, 2014, p. 111)

Não sendo o foco do presente estudo, a apresentação do conceito de *branded content* serve para ilustrar a realidade visionada por Jensen – onde o conteúdo ganha destaque – e que, segundo o autor, está em processo de transformação. Essa abordagem serve de exemplo do surgimento e potencial que estratégias de marketing intimamente ligadas e explorando os aspectos intrínsecos da marca – seus valores, fundamentalmente – têm de cativar e destacar-se junto ao público. Aliás, com as redes sociais cada vez mais disseminadas, também merece grande cuidado a administração das páginas oficiais das marcas, como uma grande oportunidade de construir relacionamento, coletar *feedback* sobre campanhas e desempenho dos produtos e até mesmo conter situações desagradáveis inevitáveis no cotidiano corporativo. Essa configura-se como mais uma oportunidade de reforçar e provar que os valores pregados pela marca são verdadeiros e perceptíveis em suas ofertas, comunicações e na conduta dos que fazem parte daquela empresa.

Como visto anteriormente, essa sintonia entre estratégia, liderança e os colaboradores é fundamental para a criação de uma experiência memorável, que

será apreciada de maneira diferenciada pelos clientes. Assim, o *Branding*, em conjunto com o DE, funciona como uma peça crucial na identificação e disseminação dos valores aqueles que estarão na ponta, transmitindo diretamente ao público aquilo que toda a equipe trabalha para oferecer. Afinal de contas, são muito comuns – bem mais do que deveria – os relatos onde profissionais batalham para construírem o melhor produto possível, investem nos melhores líderes, criam uma estratégia de comunicação e executam trabalhos de publicidade exemplares, mas perdem o cliente no atendimento, muitas vezes em questão de segundos, arruinando a experiência do usuário com a marca.

6 PRODUTO LOCAL E A VALORIZAÇÃO DO TERRITÓRIO

A partir deste capítulo, pretende-se mostrar como o pensamento estratégico e a utilização da abordagem do DE na concepção de produtos, serviços, marcas e sistemas comunicacionais – em toda sua amplitude – podem ser usados na construção de valor para produtos de natureza local. Esses produtos, considerados parte integrante fundamental da identidade de uma região, possuem um potencial natural enorme, já sendo, inclusive, responsáveis pela subsistência de várias comunidades mundo afora.

Entende-se, portanto, que utilizar as ferramentas e direcionamentos apresentados nos capítulos anteriores pode ser uma valiosa alternativa para melhor construir as ofertas locais, consequentemente gerar valor para os produtos, suas marcas e a própria imagem do território de origem, trazendo ganhos diretos e indiretos que serão fundamentais para a prosperidade socioeconômica da região e de seus habitantes.

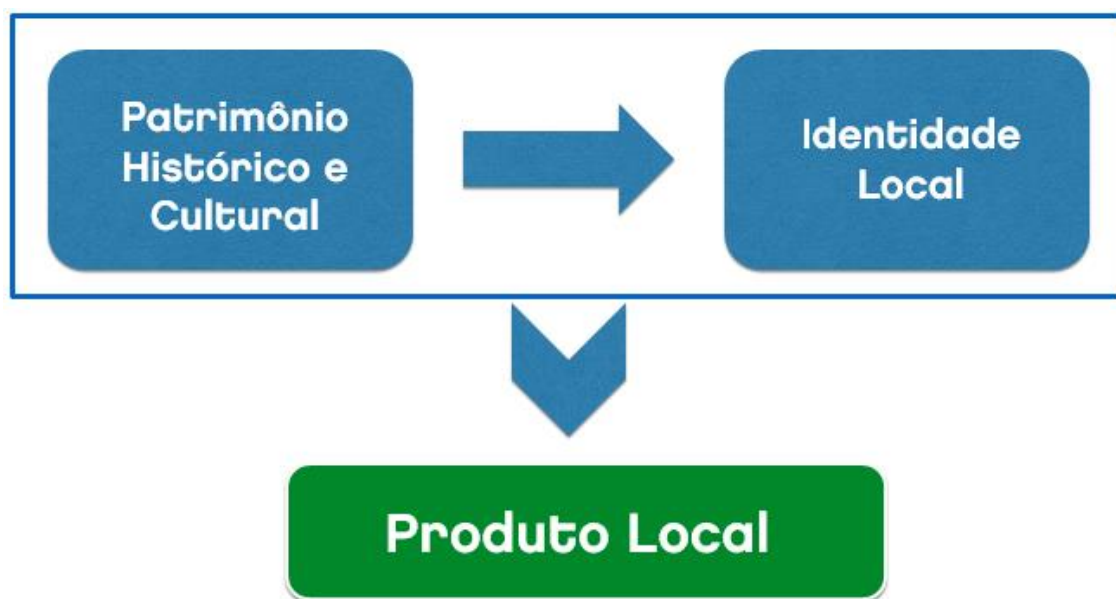
Para o entendimento e direcionamento das ações de fomento à produção de bens e serviços locais, torna-se importante entender o que envolve o território e a importância de buscar o desenvolvimento econômico regional. Albagli (2004) estabelece que um primeiro passo crucial é distinguir os conceitos entre o espaço e o território. Para a autora, ao passo de que o espaço é inerentemente físico, geográfico, o território é “produto da intervenção e do trabalho de um ou de mais atores sobre um determinado espaço” (ALBAGLI, 2004, p. 26). Ela complementa:

O território não se reduz [...] à sua dimensão material ou concreta; ele é, também, um “campo de forças, uma teia ou rede de relações sociais” que se projetam no espaço. [...] O território assume ainda significados distintos em cada formação socioespacial. No mundo ocidental, o conceito de território foi de início centralmente associado à base física dos Estados, incluindo o solo, o espaço aéreo e as águas territoriais. Nas sociedades indígenas, apenas para citar um exemplo, o fundamental é o sentido de identidade com a Terra-Mãe, sentimento esse baseado no conhecimento, no patrimônio cultural e nas relações sociais e religiosas que esses povos guardam com aquela parcela geográfica (ALBAGLI, 2004, p. 26)

Entender a noção de território nos apresenta a uma complexidade maior do que a presente no conceito de espaço geográfico. “Cada região tem uma

dimensão técnica, econômica e cultural, além de ser um espaço político, natural e geográfico. Ao mesmo tempo em que cada região é uma paisagem natural, é também um espaço social, econômico, político e cultural” (VIEIRA; SANTOS, 2012, p. 359). Tal pluralidade contribui para a geração dos valores e da identidade local, que será representada em suas produções socioeconômicas. A Figura 24 ilustra essa relação.

Figura 24: Do patrimônio histórico e cultural ao produto local



Fonte: Autor

Entender o papel e a importância de potencializar os valores locais é fundamental para a agenda do desenvolvimento regional. Perseguir o desenvolvimento em escala local significa fomentar mais do que apenas os aspectos econômicos, isso porque, diferentemente do Crescimento Econômico – pautado pelo aumento da capacidade produtiva de uma área econômica, o incremento de sua força de trabalho, a receita poupada e investida e o grau de aperfeiçoamento tecnológico–, o Desenvolvimento Econômico (DEC) é caracterizado pela incorporação ao anterior de aspectos como a melhoria da qualidade de vida e por alterações fundamentais na estrutura econômica e social que possibilitam a melhor distribuição das riquezas produzidas (VIEIRA; SANTOS, 2012).

O tema vem ganhando notoriedade e representa uma possibilidade promissora para que um país, através do apoio às suas microrregiões, possa

alcançar bons resultados de maneira sustentável, garantindo prosperidade e qualidade de vida para sua população no longo prazo e valorizando as suas tradições e especificidades. No Brasil, o diálogo sobre a temática não é recente – com notável crescimento entre o fim dos anos 1950 e o início da década de 1960, onde as pressões regionalistas, especialmente vindas do Nordeste, resultaram na elaboração da primeira política de desenvolvimento regional (DR), liderada pelo célebre economista Celso Furtado (BRANDÃO, 2007) –, mas vem ganhando cada vez mais espaço ao longo dos anos, especialmente nas últimas décadas.

Ao longo da segunda metade do século XX, o debate sobre o desenvolvimento regional no Brasil recebeu atenção especial, principalmente entre economistas e geógrafos. Dois enfoques principais se destacam no debate: [...] Enquanto para o primeiro enfoque as desigualdades regionais e a própria região são tomadas como obstáculos a serem superados ou descartados, para o segundo, são tidas como particularidades que podem e devem ser potencializadas, como forma alternativa e endógena de desenvolvimento regional. O primeiro foi e continua sendo hegemônico, evidenciado tanto em trabalhos científicos quanto em documentos norteadores das políticas públicas na área. Já o segundo, evidencia-se mais claramente a partir da década de 1990, período em que o conceito de região é retomado sob um novo enfoque (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 86)

Desde 2003, a pauta está materializada na Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR). A PNDR tem como intenção sistematizar o planejamento regional e promover a integração dos atores políticos envolvidos, já que, segundo o documento, uma grande desarticulação e dispersão de esforços pautava as ações do Estado junto ao tema (SILVA, 2015).

A Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) elaborada pelo Ministério da Integração Nacional lida com dois elementos essenciais: as desigualdades – vistas sob a perspectiva territorial – e as diversidades. Se o problema da desigualdade foi o esteio das iniciativas históricas no campo do desenvolvimento regional, a exploração da diversidade não mobilizou, a contento, os esforços necessários em nossas experiências anteriores. Com relação às desigualdades prevalece a necessidade de regular as ações nacionais de desenvolvimento a partir de uma perspectiva territorial, que extrapole as tradicionais considerações das desigualdades de renda per capita e priorize as regiões de menor nível de desenvolvimento, estagnadas ou com dificuldades de outras ordens. Com respeito às diversidades, ao contrário, predomina a intenção de estimular os potenciais endógenos de desenvolvimento das regiões, com projetos que levem em

consideração a exploração de especificidades regionais, sua valorização a partir da agregação de valor e a criação de oportunidades objetivas de geração de emprego e renda (BRASIL, 2008, p. 14/15)

Silva (2015) comenta:

[...] a PNDR traz outras novidades teóricas e metodológicas, como a concepção acerca da diferenciação espacial tida como resultado das relações político-econômicas entre as distintas porções do território, contrapondo-se à visão tradicional da diferenciação a partir dos aspectos físico-naturais [...] Destacam-se, também, o planejamento participativo e a criação e o apoio aos arranjos produtivos locais (APLs) para alcançar o desenvolvimento das áreas prioritárias (SILVA, 2015, p. 13)

Ainda segundo SILVA (2015), o documento, como era de se imaginar, dividiu opiniões, onde, ao passo que pontos como o planejamento participativo e a nova divisão espacial foram considerados bem-vindos, dúvidas eram levantadas a respeito da forma como as medidas seriam aplicadas, especialmente no tocante à distribuição e alocação de recursos.

[...] apesar dos avanços incorporados pela PNDR, ela ainda apresenta significativas limitações nas dimensões teórica, operacional e política, que em conjunto dificultam sua implementação e execução. No âmbito das limitações teóricas, ressaltam-se: a ênfase nos paradigmas da industrialização, da infraestrutura econômica e do desenvolvimento local; a fraca associação entre planejamento regional e urbano; e o déficit de análises críticas no que toca às políticas regionais acerca das implicações do turismo e do agronegócio enquanto vias para a promoção do desenvolvimento socioeconômico (SILVA, 2015, p. 16).

Como resultado dessas e de outras lacunas, iniciou-se a elaboração de um novo plano. A PNDR II foi aprovada em 25/11/2015 em reunião da Comissão de Assuntos Econômicos (CAE), sendo instituída no Projeto de Lei do Senado (PLS) 375/2015 do senador Fernando Bezerra Coelho, de Pernambuco (LIMA, 2015), cujo status, no momento da finalização do presente documento, encontra-se “em tramitação” (BRASIL, 2016).

Destaca-se, porém, nesse contexto o apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APL), como importantes iniciativas de fomento ao desenvolvimento de culturas e produtos regionais.

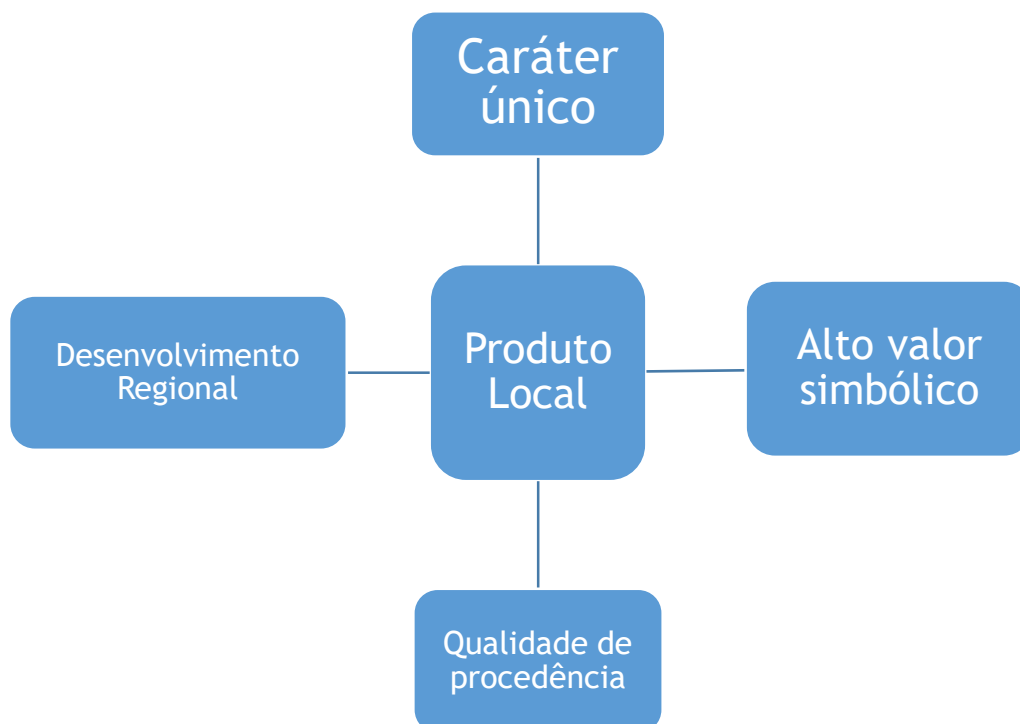
Arranjos produtivos locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam

vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. (ALBAGLI; BRITO, 2003, p. 3/4)

Os autores completam que a formação dos arranjos está geralmente associada a trajetórias históricas de construção de identidade e de formação de vínculos territoriais, sendo mais comum de ser desenvolvidos em ambientes que favorecem a interação, à cooperação e à confiança entre os atores (ALBAGLI; BRITO, 2003). Não sendo o objetivo desse trabalho versar detalhadamente sobre as APLs, busca-se, porém, reconhecer a importância desse tipo de iniciativa com o propósito de fortalecer as bases para o melhor aproveitamento dos recursos locais na formatação de ofertas que gerem visibilidade e renda, de maneira sustentável, para as comunidades.

É, portanto, em acordo com segundo enfoque retratado por Etges e Degrandi (2013) – onde as particularidades regionais se configuram como oportunidades para a valorização de ofertas – que buscamos nesse trabalho estabelecer bases para a melhor formatação de produtos locais (PL), de forma estratégica e bem projetada, aliado a um projeto de *Branding* que servirá de mola propulsora para que os bens sejam reconhecidos e bem vistos pelos consumidores como algo único, de procedência, alto valor simbólico, e que contribui para o desenvolvimento das regiões de origem e na melhoria de vida dos seus habitantes.

Figura 25: Qualidades potenciais do produto local



Fonte: Autor

6.1 BRANDING VALORIZANDO PRODUTOS LOCAIS E SUAS REGIÕES

Como visto, uma marca tem um papel que vai além da simples identificação de um produto e suas características. Ela serve para representar e comunicar uma promessa, uma identidade que deverá ser percebida em tudo aquilo que envolve a instituição. O campo de atuação do *Branding* não se resume a empresas e produtos. A sua contribuição, como filosofia e modelo de gestão, pode ser expandida para níveis micro – notadamente o *Personal Branding*, onde indivíduos como celebridades, intelectuais, palestrantes, profissionais liberais, entre outros, trabalham a sua imagem e configuram sua oferta com o objetivo de agregar valor às mesmas – ou macro. “A universalidade do *Branding* pode ser reconhecida examinando-se diferentes aplicações de produto. [...] produtos podem ser definidos em sentido amplo, incluindo bens físicos, serviços, lojas de varejo, pessoas, organizações, lugares e ideias” (KELLER; MACHADO, 2006, p. 11)

Sob este último viés – macro –, destaca-se o marketing de lugares e as correntes do *Place Branding* e suas ramificações – *City Branding* ou *Nation*

Branding –, sendo estes termos mais recentes e que vêm ganhando notoriedade nas discussões sobre a busca pelo DR. Karavatzis e Hatch (2013) afirmam que a noção das regiões, especialmente as cidades, como marcas não é necessariamente nova, porém o *Place Branding* como disciplina é de fato recente, gerando inclusive uma certa nebulosidade quando da sua relação com o marketing de lugares. Para alguns autores, como Hankinson (2010) e Karavatzis (2004), o *Branding* apresenta-se como uma guia estratégico para o marketing, ao passo de outros, como Braun (2008) e Kotler *et al.* (1993), incluírem o *Branding* ao universo das ferramentas de marketing. Um grande número de estudiosos está trabalhando na consolidação conceitual do *Place Branding*, porém os avanços ainda são lentos e não conseguiram ainda uma convergência satisfatória, gerando, fundamentalmente, perspectivas e comentários (KARAVATZIS; HATCH, 2013).

Compartilhando o pensamento do *Branding* como modelo de gestão, que tem como objetivo criar e comunicar o valor da marca e todo o sistema ao seu redor, entende-se que o ponto de vista defendido por Hankinson (2010) e Karavatzis (2004), entre outros, é mais adequado, pois a proposta de marca será um fator direcionador de toda a cadeia de valor do produto, incluindo a criação do mesmo, e não apenas para as atribuições de marketing.

Independentemente da visão que se adote a respeito da relação entre o marketing e o *Branding*, é inegável a importância e o crescimento representativo da visão dos lugares como marcas que devem ser trabalhadas no intuito de fazer perceber o seu valor, como região e como provedor de produtos e serviços econômicos, sociais e culturais. Isso porque é a partir da relação entre a identidade local e os ativos tangíveis e intangíveis presentes e/ou produzidos nas regiões – e a consequente formação de um imaginário sobre o lugar – que devem construídos os projetos de *Branding*, tornando-se crucial o apoio aos produtos e serviços locais na busca da construção e divulgação de uma imagem favorável da sua região de origem. Para Kotler *et al.* (2006), as regiões estão em contínua procura por maneiras de atrair investidores, turistas e contribuintes no intuito de gerar renda e desenvolvimento para o território e sua população. Para tanto:

Cada local deve formular uma combinação de ofertas e benefícios que atendam às expectativas de um amplo número de investidores, novos negócios e visitantes. O marketing de um lugar abrange basicamente quatro atividades: (1) desenvolver um posicionamento e uma imagem fortes e atraentes. (2) estabelecer incentivos atraentes para os atuais e os possíveis compradores e usuários de seus bens e serviços. (3) fornecer produtos e serviços locais de maneira eficiente. (4) promover os valores e a imagem do local de uma maneira que os possíveis usuários conscientizem-se realmente das suas vantagens diferenciadas (KOTLER *et al.*, 2006, p. 43/44).

Os autores destacam ainda que muitas comunidades se concentram excessivamente no investimento publicitário e em atividades promocionais, colocando em segundo plano o cuidado com aqueles que serão os produtos a serem exaltados pelas ações de marketing. “Embora seja crucial, melhorar uma imagem, por si só, não é o suficiente para melhorar a atratividade fundamental de um lugar. Os lugares também precisam investir em atrações específicas.” (KOTLER *et al.*, 2006, p. 75). Tais atrações podem ser paisagens naturais, produtos ou serviços típicos, construções arquitetônicas, como museus ou centros de convenções, que podem abrigar importantes feiras e encontros de negócios, por exemplo. Também compõe essa equação os eventos culturais – festivais de música ou cinema, exposições ou desfiles públicos, como o carnaval brasileiro, o *mardi grass*, realizado em Nova Orleans (EUA), ou a Oktoberfest de Munique (Alemanha), por exemplo – e produtos que compõe o espectro sociocultural local. Estes funcionam como atrativos a serem conhecidos e vivenciados pelos visitantes e muitas vezes tornam-se símbolos das experiências vividas na região.

Viajar a Portugal, por exemplo, significa entrar em contato com uma rica história e, entre outras coisas, uma chance imperdível de experimentar a sua reconhecida culinária. Comer um pastel de Belém, sentir o aroma e o sabor do autêntico azeite português, beber o vinho do Porto ao som de um fado, tudo faz parte da experiência de visitar o país e absorver um pouco de sua cultura. Essa experiência com a cultura e os produtos regionais aproximam o visitante do povo local e também configura uma importante oportunidade para a comercialização desses bens para outras regiões, uma vez que os consumidores “adquirem preferências por produtos de certos lugares baseados, em parte, em experiência

peçoal, mas também por meio de inferências sobre a qualidade, confiabilidade e serviço” (KOTLER, *et al.*).

Como visto, expandir a atividade de gestão de marcas para além das corporações, chegando ao *Place Branding*, é uma tendência que ajuda na comercialização dos destinos e suas produções, influenciando diretamente em suas finanças e fama perante o mundo. Tal trabalho – se bem realizado – gera, no longo prazo, uma perspectiva de consolidação da imagem local e contribuirá com o seu desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida da população. Contudo, trabalhar a imagem exige que a região possua produtos de real valor. Torna-se fundamental, então, que inicialmente sejam diagnosticados e desenvolvidos os valores locais, presentes em elementos ambientais e geográficos (praias, montanhas, rios, etc.), manifestações culturais (dança, música, arquitetura, por exemplo) ou produtos que exploram os recursos naturais e históricos da região – na forma de bens tangíveis, como roupas, peças de artesanato, comidas e bebidas, ou como elementos diferenciadores introduzidos em serviços como gastronomia ou turismo, por exemplo.

É possível, assim, que os PLs tragam renda e desenvolvimento para a região – bem como construam um imaginário positivo de seus valores para os residentes e visitantes – por meio do aumento do consumo interno e tornando-se um fator para atrair turistas e fomentar toda uma cadeia produtiva, ou externo, à medida que tornam-se ativos para exportação, seja pelo incentivo público para expansão da atuação de produtores locais – a partir de apoio financeiro ou com a divulgação dos seus bens, serviços e marcas em eventos internacionais – ou ainda por iniciativa de visitantes conquistados por tais ofertas, que enxergam a oportunidade de leva-los aos seus locais de origem com o objetivo de provocar em seus compatriotas o mesmo encantamento que os físgou.

Os países podem ganhar uma vantagem tornando-se conhecidos como fonte de certos produtos e serviços de alta qualidade. [...] Os países podem se tornar ‘pontos exportadores badalados’, onde compradores e vendedores conseguem, gradativamente, estabelecer a excelência comercial. Uma pequena cidade pode ser socorrida quando uma empresa passa a exportar com sucesso. Toda uma região pode se tornar conhecida por um determinado produto. As recompensas são consideráveis, mas exigem parcerias público-privadas fortes, a

eliminação de obstáculos burocráticos e o empenho em apoiar as empresas locais (KOTLER, *et al.*, 2006, p. 295/296).

Nesse segundo cenário – onde estrangeiros conhecem e investem em produtos típicos de outras localidades –, a introdução de um artigo diferente, por vezes exótico, configura-se como uma oportunidade de se produzir uma vantagem estratégica de grande valia para o investidor, pois ele pode aproveitar o aspecto único do produto e realizar um trabalho de Design Estratégico aproveitando as particularidades do seu insumo “especial”, valorizando suas propriedades e utilizando elementos visuais e comunicacionais típicos – o que Bonsiepe (2010) chama de *ethnic feel* ou *ethnic look* – com o objetivo de criar identidades atraentes, ao mesmo tempo que molda a oferta às características de seu público, buscando oferecer a melhor experiência possível.

Assim, é possível configurar um negócio de grande potencial para o empreendedor e, conseqüentemente, que gere ganhos para o território de origem da matéria-prima, já que o sucesso do investimento trará mais demanda do insumo e movimentará toda a cadeia local. Tal prosperidade, porém, exige uma abordagem sustentável, para que não se torne um processo meramente extrativista, que não beneficia o contexto local e compromete a vida útil e valor estratégico do negócio.

O DE, então, com o seu direcionamento para o desenvolvimento sustentável do SPS, aliado ao *Branding* – como modelo de gestão que põe os valores da marca como elemento central –, apresenta-se como uma abordagem perfeita, atuando na criação de uma identidade de valor, que será transformada em uma PM a ser representada pelos bens ou serviços – projetados de acordo – ofertados a consumidores previamente identificados e investigados – tendo como fator norteador fundamental a experiência do cliente com a marca em todas as suas expressões –, de maneira social e ambientalmente responsável e com um sistema de comunicação atrativo e autêntico, garantindo que o seu valor competitivo seja reconhecido e apreciado por todos os *stakeholders* e que o território seja devidamente recompensado.

No capítulo 9, será apresentado um *case* que mostrará como o um produto típico local pode expandir sua representatividade e conseguir sucesso

em um mercado desafiador, valorizando o Design, a experiência do usuário, e construindo uma PM diferenciada, que cativa o seu público alvo.

6.2 CONTEXTO BRASILEIRO E A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN

Tendo em vista que os recursos tangíveis e intangíveis locais podem servir de motores para o desenvolvimento de uma região, o Brasil apresenta-se como um “produto” de alto potencial. Uma das principais economias emergentes do mundo, ao lado de países como China e Índia, o Brasil possui ao seu favor uma abundância de recursos naturais e uma vasta riqueza cultural – fruto da sua miscigenação racial – espalhados ao longo de uma enorme extensão territorial, além de uma produção agrícola e industrial que lhe confere uma posição de destaque no contexto global (Kotler *et al.*, 2006). Cada uma de suas regiões traz consigo uma gama de particularidades que podem ser potencializadas e transformadas em motores para o desenvolvimento local (DL), não somente sob o viés turístico, mas também sob a forma de “ingredientes” a serem adicionados em PLs – como os cosméticos – e também em artigos inteiramente típicos, como a cachaça, por exemplo.

Os países megadiversos, como o Brasil, possuem uma grande riqueza de culturas e etnias e também de recursos da biodiversidade. Essa riqueza constitui a base para o desenvolvimento de produtos fortemente ligados à origem e à comunidade local. [...] Estimular o reconhecimento das qualidades e dos valores relacionados com um produto local - qualidades referentes ao território, aos recursos, ao conhecimento incorporado na sua produção e à sua importância para a comunidade produtora - é uma forma de contribuir para tornar visível à sociedade a história por trás do produto. Contar essa "história" significa comunicar elementos culturais e sociais correspondentes ao produto, possibilitando ao consumidor avaliá-lo e apreciá-lo devidamente. E significa desenvolver uma imagem favorável do território em que o produto se origina. Essa visibilidade pode contribuir para a proteção do patrimônio cultural e a diversidade das culturas, sendo desse modo um fator de preservação da herança cultural que receberão os sucessores no uso do território. Contribui também para a adoção e valorização de práticas sustentáveis na produção, na comercialização e mesmo no consumo. (KRUCKEN, 2009, p. 22/23)

Como afirma a autora, a valorização dos elementos regionais constitui uma maneira de dar notoriedade e agregar valor a PLs, através da acentuação de aspectos que são característicos e únicos – o que, como falado em capítulos

anteriores, são fundamentais na geração de valor estratégico. Inclusive, bens dessa natureza tem tido grande aceitação por parte do público, apresentando uma grande oportunidade para regiões com recursos abundantes como acontece em várias partes do Brasil (KRUCKEN, 2005).

The products based on local resources, specifically those from agricultural biodiversity, are gaining evidence very fast. On one hand it occurs due to economic motives related to business potential, on the other hand there is an increasing consumer demand for more natural and safer products. The more traceable the product (through information about origin, history, and fabrication process), the safer, healthier it seems to be. Furthermore, values such as originality, authenticity are becoming more important taking account the mass of indistinct products in the market. The increasing awareness on cultural and social aspects embedded in products, contributes to diffuse environmental and social friendly practices (KRUCKEN, 2005, p. 3/4)

Essa oportunidade pode e deve ser aproveitada por qualquer localidade (bairro, cidade, estado, país, etc.) e torna-se uma ferramenta crucial na busca de inserção das regiões menos favorecidas e consideradas periféricas na dinâmica econômica atual, caracterizada pela globalização.

A busca por alternativas, para proteger o patrimônio cultural imaterial e para reter e agregar valor a produtos fortemente localizados, vem se acentuando com a globalização, que provoca o confronto de sistemas e paradigmas plurais. Criar condições para que o potencial dos recursos locais se converta em benefício real e durável das comunidades representa um grande desafio nas economias emergentes. É necessário promover soluções inovadoras e sustentáveis, que aproximem produtores e consumidores, dando transparência e fortalecendo os valores que perpassam a produção e o consumo. (KRUCKEN, 2009, p. 22)

Nesse contexto o Design se apresenta como um importante recurso, não apenas ajudando, operacionalmente, a comunicar os elementos tradicionais de uma região em suas expressões gráficas e promocionais, mas, estrategicamente, para melhor desenvolver toda a cadeia que envolve a produção dos artefatos e a montagem dos serviços, amplificando as características típicas como fatores realmente diferenciados, e atuando no fomento ao DR.

[...] it is understood that territorial development is a possibility that can be longed for and reached, and not a condition that distinguishes some territories from others. Consequently, the

scientific interest related to the territorial theme, and specifically to territorial development, increases. In this arena, Design makes its rich system of knowledge and project competences available. Design comes close, knowing that other areas have more tradition in the study and treatment of territorial matter, that to treat it, interdisciplinarity is needed and that its contribution is specialized: Design provides the technology of project process for the development of the territory to be projected. (FRANZATO; KRUCKEN; REYES, 2013, p. 13)

O Design, portanto, pode contribuir de diversas formas com o contexto do território, dos PLs e DR, especialmente por sua natureza de apoiar iniciativas criativas e estabelecer diálogos multidisciplinares na busca de soluções para os problemas cotidianos. No contexto do presente trabalho, entende-se que o produto de natureza regional, seja ele tangível ou intangível, é um importante fator na equação que considera as variáveis para a busca pelo desenvolvimento e, dessa forma, contribuir para a melhoria de modelos de negócio, direcionamentos gerenciais e a criação de ofertas que amplifiquem as qualidades de bem oriundo e/ou característico de uma região configura-se como uma alternativa interessante para geração de renda, visibilidade e desenvolvimento socioeconômico para o território.

A Figura 26 mostra como o Design ser útil às regiões, sendo possível enxergar o papel potencial dos produtos locais nesse cenário.

Figura 26: Possíveis contribuições do Design aos produtos locais e seus territórios



Fonte: FRANZATO; KRUCKEN; REYES (2013)

Direcionando o foco para as ofertas locais, Krucken (2005), complementa:

[...] Design can contribute to make society aware of the origin, history and values embedded in products. Design can help to establish worldly and strategic vision of user-oriented offers, making more explicit the myriad of parameters to be considered in planning value systems. Besides, Design can get closer to both sides of the production cycle through oriented communication: the raw material producers and the final consumer. (KRUCKEN, 2005, p. 4)

Entende-se, assim, que nesse contexto o DE – e o seu foco no SPS – oferece uma abordagem capaz de entender e interpretar os traços típicos de uma cultura, utilizando-os como insumo fundamental já no diagnóstico e planejamento estratégico das organizações (em toda a sua abrangência e complexidade), na criação de uma oferta que melhor traduza o conceito escolhido na forma de uma solução que ofereça uma experiência memorável e de alto valor para o cliente, e, finalmente, no correto e coeso estabelecimento de uma comunicação entre o público e a marca, a partir de pontos de contato cuidadosamente escolhidos e um discurso inteiramente alinhado e verdadeiro à identidade estratégica proposta pela empresa no início do processo.

Logo, utilizando uma abordagem de Design Estratégico, é possível que uma organização – de qualquer natureza, porte, origem e setor – consiga identificar, valorizar e transformar os seus valores tangíveis e intangíveis em produtos, serviços e/ou experiências diferenciadas e apreciadas pelos consumidores, ao mesmo tempo que, apoiando sua cultura regional, proporciona orgulho e engajamento da sua comunidade, criando uma oportunidade ímpar para implementar um plano de desenvolvimento sustentável da cadeia produtiva e de preservação do patrimônio natural, material e imaterial local.

No contexto brasileiro, como falado, muitas regiões possuem insumos de alto potencial a serem explorados, no bom sentido, como ferramentas de desenvolvimento socioeconômico e de união do povo ao redor de suas raízes culturais. Definitivamente um dos locais que melhor representam essa abundância e grande potencialidade é a região amazônica

7 AÇAÍ: IDENTIDADE AMAZÔNICA E PRODUTO MODELO

Quando se fala em Brasil, sua diversidade de recursos, potencial econômico e representatividade no cenário global, rapidamente faz-se uma associação com a Amazônia, região que abriga uma das últimas extensões de floresta tropical úmida, ou tropicais fechadas, do planeta. Esse tipo de floresta é o habitat de árvores de folhas largas e sempre-verdes e apresenta maior complexidade e a maior riqueza de espécies, populações e microrganismos, estimando-se a presença de 60000 espécies de plantas, 2,5 milhões de espécies de artrópodes (insetos, aranhas, centopeias etc.), 2000 espécies de peixes e 300 tipos de mamíferos (ALBAGLI, 2001). A sua bacia hidrográfica, a mais extensa do planeta, ocupa uma área de aproximadamente 6,1 milhões de km², divididos entre o Brasil, com 63%, Peru (17%), Bolívia (11%), Colômbia (5,8%), Equador (2,2%), Venezuela (0,7%) e Guiana (0,2%) (BRASIL, 2008).

Toda essa magnitude e biodiversidade traz grande potencial e responsabilidade para os países que abrigam a floresta amazônica, especialmente o Brasil. Com um histórico de debates que deu origem ao Plano de Valorização da Economia da Amazônia, presente na Constituição Federal de 1946, e a órgãos como Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), criada em 1953, e, mais tarde, da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), criada em 1966, o que se viu foi um crescimento desordenado na região (BRASIL, 2008).

Cidades cresceram, novas cidades surgiram, a população se multiplicou e novos espaços foram efetivamente incorporados pela sociedade nacional. Mas esse processo não ocorreu de forma harmônica, equilibrada e sustentável. Ao contrário, as transformações da região não foram acompanhadas por níveis de qualidade de vida satisfatórios para a maioria de seus habitantes, e seus indicadores socioeconômicos estão entre os mais baixos do país (BRASIL, 2008, p. 19)

Desde 2003, como parte do PNDR, foi criado o Plano Amazônia Sustentável: Diretrizes para o desenvolvimento sustentável da Amazônia (PAS), em uma iniciativa do governo federal em diálogo com os estados do Acre, Amapá, Amazonas, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, onde:

[...] as diretrizes nele contidas se configuram em instrumentos de articulação entre os conjuntos de programas e ações federais e estaduais no território amazônico, próprios do planejamento estratégico das ações de governo, e a partir do qual deverão ser elaborados programas (nível tático) e projetos (nível operacional) (BRASIL, 2008, p. 14)

Atualmente coordenado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, o PAS apresenta como principais diretrizes (BRASIL, 2016):

- Valorizar a diversidade sociocultural e ambiental da Amazônia;
- Ampliar a presença do Estado na Amazônia para garantir maior governabilidade sobre processos de ocupação territorial e de usos dos recursos naturais e maior capacidade de orientação dos processos de transformação socioprodutiva;
- Promover a cooperação e gestão compartilhada de políticas públicas entre as três esferas de governo - federal, estadual e municipal;
- Ampliar a Infra-estrutura regional - energia, armazenamento, transformação, transportes e comunicações, e de prestação de serviços essenciais à qualidade de vida de seus habitantes - saneamento básico, destinação de resíduos sólidos, saúde, educação e segurança pública;
- Assegurar os direitos territoriais dos povos e comunidades tradicionais da Amazônia, condição para a reprodução social e a integridade cultural das populações ribeirinhas, extrativistas, povos indígenas, quilombolas, entre outros;
- Combater o desmatamento ilegal associado à transformação da estrutura produtiva regional, coibindo a replicação do padrão extensivo de uso do solo das atividades agropecuárias, predominantemente na fronteira de expansão da Amazônia nas últimas décadas;
- Promover a utilização de áreas já desmatadas, com aumento da produtividade e recuperação florestal e produtiva das áreas degradadas - conjuntamente com o fomento ao uso múltiplo das florestas em bases sustentáveis, a partir da aplicação dos conhecimentos técnico-científicos e a capacitação de atores locais;
- Promover a pesquisa científica e o desenvolvimento tecnológico para o desenvolvimento sustentável da região;

- Promover o desenvolvimento da região com equidade e atenção às questões de gênero, geração, raça e etnia;
- Fomentar o diálogo, a negociação e a formação de consensos entre órgãos governamentais, organizações da sociedade civil e setores empresariais, em contextos democráticos de formulação e gestão de políticas públicas;
- Fortalecer e empoderar a sociedade civil, para que o avanço da presença do Estado na região aconteça em sinergia com o seu engajamento.

Segundo o site do Ministério do Meio Ambiente (2016), dentre as políticas e ações em andamento na região sob orientação das diretrizes estratégicas do PAS, destacam-se:

- Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável para a Área de Influência da BR 163, que abrange os estados de Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Pará;
- Operações de combate aos desmatamentos ilegais e à grilagem de terras públicas na Amazônia, implementadas no âmbito do Plano de Prevenção e Controle ao Desmatamento da Amazônia Legal (PPCDAM);
- Plano de Desenvolvimento Territorial Sustentável para o Arquipélago do Marajó (PA);
- Criação do mosaico de unidades de conservação no entorno da BR-163 e Terra do Meio (PA);
- Ações que integram o recém-lançado Programa Território da Cidadania.

Contemplando aspectos importantes e múltiplos da dinâmica regional, é possível perceber que, ao tratar do “território amazônico”, o Plano não restringe a sua atuação à floresta amazônica, mas sim a uma extensão territorial muito mais abrangente, composta pelos estados notoriamente menos desenvolvidos economicamente do país. Por esse motivo, torna-se de suma importância a organização de iniciativas e articulação de agentes para o apoio ao desenvolvimento dessas regiões.

No tocante à economia da região amazônica, o PAS, em sua seção de diagnóstico, divide-a em diferentes segmentos – agropecuário, florestal madeireiro, florestal não-madeireiro, econegócios e serviços ambientais,

produção aquícola, setor mineral, industrial e terciário – detalhando-os e lhes posicionando como componentes importantes, à medida que “A heterogeneidade dos sistemas de produção na Amazônia brasileira espelha sua diversidade natural, social e cultural. Os sistemas de produção são essenciais não só para a sustentabilidade ambiental, como também para a dinâmica econômica e inclusão social” (BRASIL, 2008, p. 33).

Dentre os segmentos citados, os produtos florestais não-madeireiros apresentam-se como fundamentais para a subsistência da população local, contendo um alto potencial econômico, ainda pouco explorado.

As florestas, várzeas, cerrados e rios amazônicos possuem 33 mil espécies de plantas superiores, sendo pelo menos 10 mil espécies portadoras de princípios ativos para uso medicinal, cosmético e controle biológico de pragas, além de 300 espécies de frutas comestíveis e rica fauna silvestre. Portanto, a biodiversidade existente na Amazônia constitui um potencial de extrema relevância, tanto para as comunidades locais quanto para o país. Ainda que pouco significativos em termos macroeconômicos, os atuais produtos florestais não-madeireiros, comercializados ou não, são fundamentais para a sobrevivência da população rural tradicional ou agroextrativista, que exige pouca renda monetária para a sua manutenção e é responsável pela gestão de vastos territórios. Na ordem de importância, os produtos naturais existentes atendem ao próprio consumo, ao mercado interno e ao externo, com tendência crescente a mercantilizar e aumentar o seu âmbito geográfico de comércio (BRASIL, 2008, p. 41)

Como visto, os produtos dessa natureza têm atendido o mercado local, nacional e internacional, sendo ainda relativamente pouco aproveitados. Um produto, em especial, merece destaque pelo alto valor cultural, funcional e pelo crescimento de sua popularidade, não apenas no Brasil, mas no exterior, sendo escolhido como o foco para o estudo de caso a ser realizado a seguir: o açaí.

7.1 O AÇAÍ

Um dos produtos mais característicos da Amazônia e, agora, conhecido pelas pessoas pelo Brasil e no exterior é o açaí (*Euterpe oleracea*). O fruto nasce no açaizeiro (*Euterpe oleracea* Mart.), um tipo de palmeira oriundo da Amazônia brasileira que tem como principais produtores os estados do Amapá e do Pará, sendo o último responsável por mais de 90% da produção nacional (CHELALA; FERNANDES, 2006). Presente também em outras áreas da região amazônica,

como Mato Grosso e Tocantins, é, porém, nas proximidades do estuário do Rio Amazonas onde sua presença é maior. Ele se destaca por sua abundância e pela produção não apenas do açaí, mas também do palmito (NOGUEIRA *et al.*, 2005).

Figura 27: Açaí no açaizeiro



Fonte: ASBRAER (2012)

O palmito, inclusive, sempre foi associado ao extrativismo nocivo da Amazônia, em razão de sua proporção mínima em comparação com o tamanho das palmeiras. A descoberta do açaí e de suas propriedades, então, trouxe uma nova perspectiva para a exploração deste recurso natural.

Antes da expansão da demanda de frutos do açaizeiro, a extração tinha por objetivo o consumo doméstico, com pouca venda de excedente, associado à produção de alimentos: arroz [...], mandioca [...], captura de peixes e camarões, e o cultivo da cana-de-açúcar para aguardente. A partir da década de 1970 estas áreas sofreram fortes derrubadas dos açaizeiros para extração do palmito, o que levou o presidente Ernesto Geisel a assinar a Lei nº 6.576/1978, proibindo a sua derrubada, que não obteve êxito. A valorização do fruto teve efeito positivo sobre a conservação de açaizais. Os açaizeiros, nas áreas próximas aos

grandes mercados consumidores de açaí da Amazônia, deixaram de ser derrubados para a extração de palmito e passaram a ser mantidos na área para produção de frutos (HOMMA *et al.*, 2006, p. 10)

O documento “Açaí”, da série “Projeto Potencialidades Regionais: Estudo de Viabilidade Econômica”, encomendado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA) complementa:

O açaí foi explorado até recentemente, no estuário amazônico, principalmente para a extração do palmito e, em grande parte, de forma predatória. No início da década de 90, tal fato chegou a representar uma ameaça de desequilíbrio ecológico, com reflexo na atividade econômica. Alertadas por tal situação, as autoridades ligadas à questão do meio ambiente tomaram providências, inclusive de caráter legal e normativo, que provocaram uma diminuição desse tipo de exploração danosa. Atualmente nota-se nessa região crescente adoção de métodos de manejo dos açaizeiros, orientados por instituições técnico-científicas, o que vem contribuir para a consolidação da exploração do açaí como atividade econômica sustentável. Observa-se também um maior interesse das populações locais pela coleta dos frutos, em detrimento da extração do palmito. Isto decorre da melhor remuneração obtida pelos coletores em consequência do aumento do mercado para a polpa de açaí, principalmente com a introdução e aceitação do produto no sudeste do Brasil (BRASIL, 2003, p. 2)

Percebe-se que a forma de plantio do açaizeiro e produção do açaí evoluiu com o passar dos anos e o aumento da demanda. Se antes predominava a exploração extrativa das palmeiras ao redor dos estuários dos rios, a partir dos anos 1990 surgiram também os açaizais manejados e de cultivo, em várzea (terrenos cultiváveis próximos a rios e ribeirões) e terra firme (NOGUEIRA *et al.*, 2005).

O crescimento da demanda do fruto de açaí provocou grande interesse no manejo de açaizeiros nas áreas de várzeas e no plantio em áreas de terra firme. [...] O plantio de açaizeiro em áreas de terra firme representa excelente alternativa para a recuperação de áreas desmatadas, como também para reduzir a pressão sobre o ecossistema de várzea, muito mais frágil, evitando sua transformação em bosques homogêneos dessa palmeira. Outra vantagem no plantio de açaizeiros em áreas de terra firme está relacionada com a facilidade de transporte rodoviário e de beneficiamento, de forma mais rápida, sem depender do transporte fluvial mais lento. A possibilidade de se efetuar adubação, em áreas de terra firme, permite ampliar as possibilidades de aumentar a produção e a produtividade (HOMMA *et al.*, 2006, p. 9).

Tavares e Homma (2015) complementam:

A maior parte do fruto de açaí é proveniente de projetos manejados em áreas e várzeas e vem crescendo a produção de plantios irrigados em áreas de terra firme. Há necessidade de definir no contexto de uma política estadual a expansão quanto aos rumos para o setor: várzea ou terra firme. A orientação para as várzeas teria um custo de implantação menor, incorporaria um grande segmento de pequenos produtores do estuário amazônico. Já para os plantios irrigados por aspersão teria um custo de implantação mais elevado, implicaria na abertura de poços, retirada de água de rios, no quais vão depender da outorga da água, estadual ou federal, dependendo da abrangência do projeto, interferir no nível estadual ou interestadual. Com o crescimento do mercado de polpa de açaí o plantio irrigado em áreas de terra firme já desmatadas revela ser à alternativa mais viável (TAVARES; HOMMA, 2015, p. 9).

Além da preocupação com a melhor forma de cultivo dos açaizeiros, outras questões apresentam-se como dificuldade que precisam ser combatidas para o melhor aproveitamento desse insumo tão rico. O baixo nível de organização dos produtores, a assistência técnica ainda incipiente, irregularidades a respeito da posse das terras, a presença de intermediários que se aproveitam dos produtores, e até as dificuldades de escoamento da produção, que, por sua natureza perecível, requer cuidados enormes no transporte, armazenamento, higiene, por exemplo, são desafios a serem atacados. Da mesma maneira, a sazonalidade da produção exige que as regiões produtoras tenham uma dinâmica comercial que ajude na manutenção dos níveis de produção, atendendo a demanda e diminuindo o risco de repasse dos custos de maneira injusta para o consumidor. O estado do Pará, por exemplo, apesar de sua enorme produção, enfrenta períodos de entressafra, tendo de recorrer às produções dos estados vizinhos, como o Amapá, para suprir as suas necessidades. Assim, a correta articulação entre produtores e os seus estados pode acarretar numa evolução da dinâmica do mercado, beneficiando toda a cadeia (BANCO DO BRASIL, 2010).

Tais problemas estão contemplados no mapeamento presente no Caderno de Propostas, “uma iniciativa que integra a Cooperação entre a Fundação Banco do Brasil - FBB, o Banco do Brasil e o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – IICA para o Aprimoramento da Estratégia

Negocial de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS do Banco do Brasil e outras parcerias” (BANCO DO BRASIL, 2010, p. 5).

Em 2004, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) lançou o BRS Pará, uma variedade de açaí voltada para a plantação em larga escala a ser plantada em terra firme. Com a nova semente, o órgão promete uma produção de frutos mais rápida (cerca de 3 anos), plantas com porte mais baixo – facilitando a colheita e diminuindo os riscos de acidentes – e mais produtivas, além do maior rendimento da polpa e uma produção mais homogênea, ou seja, “frutos com pouca variabilidade e mais saudáveis, com o exímio sabor do açaí, capazes de conquistar novos mercados, abrindo, inclusive, oportunidades de emprego e renda para os produtores rurais” (EMBRAPA, 2004).

Essa e outras iniciativas mostram a preocupação em manter o cultivo e a extração do açaí um processo sustentável ambiental e economicamente. Isso porque no decorrer das últimas décadas, aquele que era um fruto típico e praticamente restrito à população da região amazônica tornou-se um verdadeiro fenômeno comercial no Brasil e no exterior. Esse fato, apesar de trazer perspectiva de uma demanda cada vez maior e uma consequente prosperidade econômica para os produtores e demais agentes da cadeia produtiva, levanta o debate a respeito da forma como esse bem natural tão rico deve ser explorado de maneira a não ferir o meio ambiente, garantindo que essa atividade possa prosperar, com mais produtividade, tornando-se uma forma de trazer melhor qualidade de vida a população local.

Para a compreensão desse potencial, é necessário entender como esse mercado se formou e qual a sua dimensão atual e perspectivas para o futuro.

7.1.1 O mercado do açaí

O consumo do açaí é um hábito da população amazônica, especialmente a ribeirinha, fazendo parte de sua identidade. Do fruto é extraído o vinho, ou polpa, que é normalmente ingerido na região com farinha de mandioca, peixe, camarão ou carne. Ele possui um alto valor energético e calórico, sendo esse o motivo de sua aceitação pela população mais humilde, que consegue alimentar-se de maneira suficiente e saudável com o açaí (CHELALA; FERNANDES, 2006,

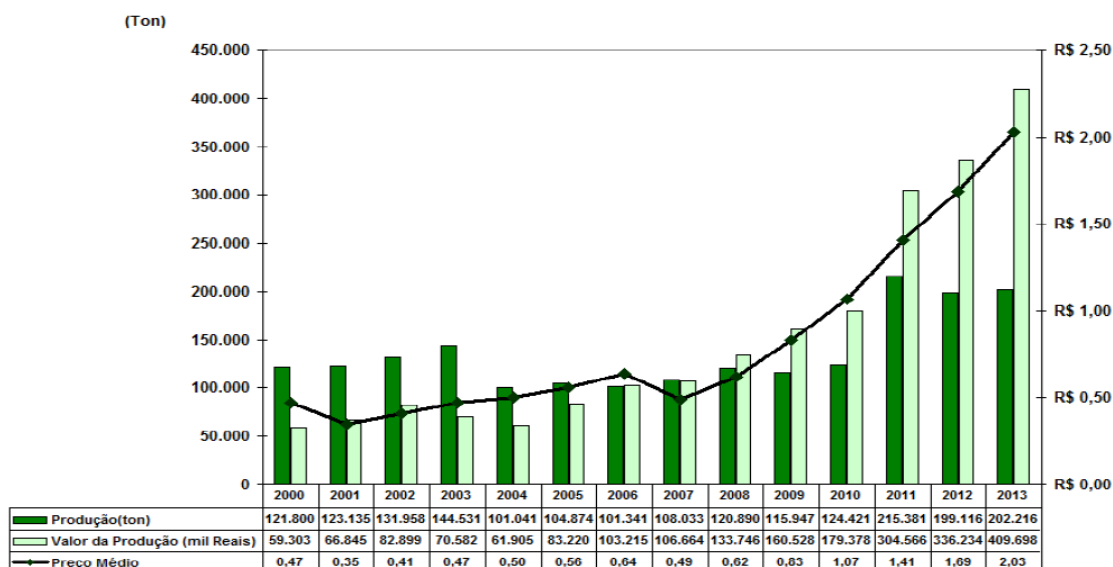
NOGUEIRA et al., 2005). Segundo Chelala e Fernandes (2006), o uso do açaí na região é diário e a sua dinâmica comercial envolve milhares de pessoas, especialmente em sua forma de venda tradicional, a partir das “amassadeiras” ou “batedeiras”, que compõe pequenos estabelecimentos espalhados pelas cidades. “A cadeia do açaí envolve extrativistas, produtores, intermediários, indústrias de beneficiamento e batedores artesanais e é de importância crucial para a formação de renda de expressivo grupo de famílias de pequenos produtores” (HOMMA, et al., 2015, p. 2).

Além disso, destaca-se a pluralidade de oportunidades de uso do fruto, especialmente nos locais com maior acesso à tecnologia:

O açaizeiro e o açaí possuem variadas formas de utilização. Da polpa do fruto fabrica-se, além do vinho, sorvetes, doces, geleias, licores, bombons, cosméticos, etc. Sua utilização também se dá como corante, e na fabricação de velas. A palma serve como telhado para habitações, os caroços são utilizados como adubo para plantas, energia para fornos de panificadoras e olarias, confecção de bijuterias e outras variedades de artesanato. Do caule se extrai um palmito de grande aceitação no mercado. O avanço das pesquisas científicas com açaí revelou que o fruto é uma poderosa bebida energética. Pesquisas demonstram que o açaí possui 30 vezes mais antocianina que a uva, uma substância antioxidante que combate o envelhecimento (CHELALA; FERNANDES, 2006, p. 5).

Atualmente, além de fundamental para a alimentação da população, o açaí configura-se como um grande ativo econômico. “A exploração do açaí é de fundamental importância para as economias dos Estados do Pará, Maranhão, Amapá, Acre e Rondônia, especialmente para o primeiro e o terceiro, pois responde pela sustentação econômica das populações ribeirinhas” (NOGUEIRA et al., 2005, p. 108).

A Figura 28 mostra a evolução da produção do açaí – e do seu valor econômico – entre 2000 e 2013.

Figura 28: Produção e valor econômico do Açaí (2000-2013)

Fonte: BRASIL (2015)

É possível perceber, no gráfico acima, um crescimento constante no volume e no valor da produção do açaí desde 2008, mostrando grande acentuação do faturamento, especialmente a partir de 2011, e demonstrando o que é possível perceber pelas ruas – o açaí é o produto do momento. Mas um longo caminho foi percorrido até serem atingidos esses resultados. O processo de popularização começou ainda em meados do século passado. Por suas propriedades energéticas, o açaí chamou a atenção de uma das mais famosas famílias do Pará e que foi responsável por levar o produto para o Rio de Janeiro, onde se tornaria popular entre surfistas e esportistas e iniciaria sua caminhada rumo à popularização em território brasileiro e estrangeiro: a família Gracie.

Pioneiros do Jiu-Jitsu, arte marcial oriunda do Judô, a família, através de um dos seus principais mestres, Carlos Gracie, criou a Dieta Gracie, com o objetivo de introduzir uma alimentação mais saudável e energética que privasse o corpo de “venenos” presentes nos alimentos mais consumidos. Como afirma Reila Gracie, a Dieta criada pelo patriarca da família antecipou algumas indicações que seriam posteriormente comprovadas pela ciência, “como o papel benéfico do caroteno, substância encontrada no mamão e na cenoura, o conceito de radicais livres e a medicina ortomolecular. Isso sem falar de seu pioneirismo em relação ao hábito de tomar açaí, suco de melancia, água de coco e vitaminas batidas” (GRACIEMAG, 2016).

Faças como as vitórias do irmão de Carlos Gracie, Hélio, que mesmo franzino conseguia derrotar adversários bem maiores, contribuíram para a popularização da família, da sua arte e da Dieta Gracie. Com isso, os adeptos da vida saudável e dos esportes na cidade carioca tiveram contato com o fruto roxo da Amazônia e o açaí entrou de vez no universo das academias e no estilo de vida dessas pessoas. A partir dessa primeira etapa – que marca a chegada do açaí ainda de maneira discreta e restrita –, ano após ano o carioca foi adaptando e incorporando o consumo de açaí em sua cultura. Posteriormente, a partir da década de 1980 o fruto realmente se popularizou e chegou ao público em geral, primeiro no próprio Rio de Janeiro. Em seguida, outras regiões brasileiras também conheceram e começaram a apreciar o produto (O GLOBO, 2012).

[...] o consumo de açaí começou a se transformar em hábito nas academias de ginástica das regiões sul e sudeste, isto em função de suas propriedades energéticas. Neste contexto foi criada uma bebida, que é uma mistura de açaí com guaraná, a qual muito contribuiu para a conquista de mercados extra-regionais. Os Estados do Rio de Janeiro (década de 90) e São Paulo (a partir de 1997), foram os primeiros a introduzir este hábito, seguidos por Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, Tocantins, Pernambuco e Ceará (CHELALA; FERNANDES, 2006, p. 5)

Segundo a EMBRAPA, em 2000 foi iniciada a exportação da polpa congelada de açaí para a Itália e os Estados Unidos (NOGUEIRA et al., 2005). Com o passar dos anos e a expansão do mercado consumidor – nos Estados Unidos, países da União Europeia, Japão, Argentina, Uruguai e Chile, entre outros na América do Sul –, as exportações do produto proveniente do Pará já ultrapassavam as 5 mil toneladas em 2005, correspondendo a aproximadamente 2% da produção total daquele ano (em 2001 esse percentual era de 0,3%), (ALVEZ-VALLES, 2013).

Um mercado de grande destaque ao longo dos anos, em termos de exportação, é os EUA. Um dos primeiros a acreditar no produto, o país abraçou o açaí nos últimos anos como uma alternativa poderosa na busca pela vida saudável, sendo encontrado em diversas formas, como cápsulas e sachês que prometem grandes benefícios à saúde, em especial no combate ao envelhecimento. Sob esse aspecto, a popularização do Jiu-Jitsu (lá denominado

Brazilian Jiu-Jitsu) pela família Gracie – em razão da criação do Ultimate Fighting Championship (UFC) e do MMA (mixed martial arts), competição de artes marciais mistas, pela mesma família – contribuiu muito para a explosão do esporte nas academias americanas e, conseqüentemente, na chegada do açaí para esse público. Outro importante episódio nesse processo foi a divulgação do produto no programa da apresentadora Oprah Winfrey, grande fenômeno da mídia americana, que deu grande espaço para o açaí em debates e apresentações de produtos, com a presença de médicos e pesquisadores falando a respeito de suas qualidades.

O resultado é que em 2010 as vendas do açaí no país já ultrapassavam os U\$120 milhões, apresentando um crescimento de 40 vezes o montante arrecado em 2004. O crescimento das exportações, claro, também foi bastante considerável, como é possível ver no gráfico:

Figura 29: Exportação do açaí do Pará



Fonte: Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Mineração – Governo do Estado do Pará (2012)

Porém o mercado americano não é o único que vem reconhecendo o potencial do açaí. A partir de 2012 percebe-se uma queda na hegemonia do país

no quadro de exportações do produto, onde os EUA representavam cerca de 85% do volume de exportação seguidos pelo Japão, com pouco mais de 10%. Em 2014, essa realidade já mudou consideravelmente, com uma ascensão meteórica da aceitação do mercado japonês, que subiu para 41,66%, reduzindo a participação americana a 48,77%. 29 países, com predominância do mercado europeu, dividem o percentual restante, cerca de 9,5% da produção exportada (TAVARES; HOMMA, 2015). Detalhes podem ser conferidos na tabela abaixo:

Figura 30: Números da exportação de açaí

Ano	Estados Unidos			Japão			Outros países	
	Quantidade (%)	Valor (US\$ 1,000)	Preço (US\$/t)	Quantidade (%)	Valor (US\$ 1,000)	Preço (US\$/t)	Quantidade (%)	Valor (US\$ 1,000)
2012	84,65	13.688	3.947	10,12	2.422	2.667	5,23	1.187
2013	54,93	7.246	4.616	37,50	7.890	2.893	7,57	1.246
2014	48,77	8.361	5.790	41,66	12.023	3.489	9,57	2.140

Fonte: TAVARES; HOMMA (2015, p. 8)

Em 2012 foram exportados 6.061.194 kg de polpa de açaí, correspondendo a mais de US\$ 17 milhões, em 2013 o mercado sofreu uma pequena retração em função das crises nos Estados Unidos e no continente europeu. Ainda assim foram exportados 4.559.021 kg de polpa correspondendo a mais de US\$ 16,38 milhões. Em 2014 as exportações atingiram a cifra de US\$ 22,523 milhões o que corresponde a 84% do total da pauta de exportação de sucos do Estado do Pará. O volume de 4.983.812 kg do produto, sinaliza uma tendência de aumento no volume exportado (TAVARES; HOMMA, 2015, p. 7)

Em resposta a tal aumento da importância do açaí para o estado do Pará e toda a região amazônica – sem contar com os milhares de empreendedores Brasil afora que estão investindo nesse negócio – foi lançado em fevereiro de 2016 o Pró-Açaí, Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva do Açaí no estado do Pará, elaborado pela Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (SEDAP) em parceria com a EMBRAPA Amazônia Oriental, além de outras instituições, com o objetivo de aumentar a produção em 360 mil toneladas até 2024. Com duração inicial de quatro anos, o programa vai focar na distribuição de material genético de qualidade e em ações de assistência técnica, para viabilizar o plano de expansão de 50 mil hectares de área produtiva no estado e, assim, diminuir a sazonalidade do produto (BRASIL, 2016).

Um importante fator no crescimento da demanda do açaí pelo Brasil e no exterior foi a ação de alguns empreendedores na criação de empresas de produtos industrializados e espaços de consumo do açaí. Essas empresas apresentaram ao grande público esse produto e tornaram-no disponível de maneira que eles pudessem consumir facilmente no cotidiano. Nos supermercados já é possível encontrar diferentes marcas, como a Açaí Frooty, disponibilizando polpas e sorvetes da fruta em embalagens de variados tamanhos. Mais visível ainda é a presença de centenas de espaços – lojas, quiosques nas praias e shoppings – de consumo de açaí espalhados por todo o Brasil, como Açaí Concept, Açaí no Ponto ou Point do Açaí. Além dessas iniciativas mais estruturadas, existem os milhares de carrinhos de sorvete que hoje comercializam o açaí. Tornou-se, definitivamente, o produto da moda.

Considerando tudo o que foi falado a respeito do açaí – suas qualidades e especificidades, ascensão de popularidade e penetração de mercado, bem como o impacto econômico desse fenômeno para os empresários e a comunidade produtora – convém analisar, sob a ótica dos aportes teóricos relacionados ao longo deste trabalho, um caso que ilustre como um direcionamento estratégico bem construído, materializado em produtos interessantes e com um trabalho de marca coerente e consistente – tudo com a melhor experiência do consumidor em mente – pode levar um produto específico local, muitas vezes exótico e desafiador, a ganhar notoriedade em mercados distantes à sua região de origem.

Portanto, será analisada a empresa norte-americana de produtos de açaí Sambazon.

8 METODOLOGIA GERAL DA PESQUISA

Neste momento será iniciado o estudo de caso que servirá para exemplificar, de maneira prática, como um produto local, através de iniciativas bem planejadas e desenvolvidas, pode expandir suas fronteiras, servindo de motor para vantagem competitiva para a empresa investidora e como alavanca de desenvolvimento para o seu território de origem.

8.1 CRITÉRIOS PARA A ESCOLHA DO CASO

Um dos critérios iniciais da escolha do case era que ele tivesse como insumo base um PL e oriundo de recursos da biodiversidade, de preferência com múltiplas aplicações em diferentes tipos de mercado, em razão do crescimento da sua aceitação pelo público e pela sua capacidade de – quando bem projetados – servir como veículo para a divulgação de traços culturais de uma região bem como o território em si, podendo tornar-se até um importante gancho para atração de investimentos e turismo (KRUCKEN, 2005; KOTLER *et al.*, 2006).

Neste sentido, em meio a pesquisas de vários produtos tipicamente brasileiros, como o guaraná ou a cachaça, por exemplo, encontrou-se no açaí um insumo de alta relevância e potencial em razão de sua crescente penetração no mercado brasileiro – seja como produto final ou como componente de cosméticos, refrigerantes etc. – e pelo conhecimento prévio do autor, por meio de notícias vinculadas na imprensa, de que o produto já ganhava expansão internacional por meio de produtos variados que estampavam o açaí como uma de suas principais matéria-prima.

Com a necessidade, no entanto, de buscar um exemplo que materializasse os pilares teóricos construídos – especialmente um negócio com direcionamento estratégico claro, representado através do Design de um SPS coeso, que representasse uma identidade de marca concebida sob o viés do *Branding* e promovesse uma experiência diferenciada ao usuário, que servisse para divulgar e comercializar o produto de modo a levar um impacto socioeconômico para o território de origem do insumo – que, admite-se,

configura-se em uma complexa relação a ser estabelecida e encontrada no mercado, encontrou-se de maneira muito satisfatória a empresa norte-americana de produtos de açaí Sambazon.

8.2 INVESTIGANDO O OBJETO DE ESTUDO

Uma vez que havia sido encontrada, entre várias opções elencadas, uma empresa que representasse de maneira exemplar a materialização dos conceitos mapeados e servisse de meio para conseguir transmitir os objetivos traçados no início da pesquisa, foi realizado o contato com a organização, via *fanpage* oficial da marca no *Facebook*, com o objetivo de explicar sobre o trabalho em andamento e pedir a autorização para utilizá-la como estudo de caso.

Ao receber o contato a empresa respondeu de maneira surpreendentemente rápida e solícita, colocando à disposição o contato de sua Gerente de Comunicação e Relações Públicas para o mercado internacional. A partir desse momento iniciou-se uma relação muito proveitosa com a organização que disponibilizou uma série de informações através de materiais institucionais próprios, um deles contendo um *clipping* com algumas matérias sobre a empresa na imprensa. Esse material foi de grande valia e utilizado à exaustão ao longo do capítulo que será iniciado a seguir.

Também foram coletados dados e informações em veículos da imprensa brasileira e internacional por meio de pesquisa na Internet, bem como nos sites oficiais da empresa e de alguns de seus parceiros, quando julgado relevante. Com o novo perfil do estabelecimento de comunicação das marcas com o seu público (SIQUEIRA; COVALESKI, 2015), também foram exploradas as páginas da marca nas redes sociais, especialmente *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*, para a coleta de materiais e de sua repercussão junto ao público. Com esse objetivo, também, especificamente a coleta de impressões dos usuários para com a marca, foi utilizado o *Yelp*, site especializado na compilação de críticas e impressões de pessoas a respeito de lugares, servindo de valiosa ferramenta de avaliação e referência para a empresa e seus clientes, ativos ou potenciais.

Essa abordagem caracteriza-se como uma pesquisa de ordem exploratória com base documental, que segundo Gil (2008) assemelha-se com a pesquisa bibliográfica – com a exploração extensa de fontes documentais –, diferindo-se, porém, pela natureza das fontes de onde extrai as informações. Sobre os materiais ele complementa:

Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2008, p. 51)

Com a coleta dos materiais e sua exploração, sucede-se uma análise qualitativa, utilizando-se das referências teóricas traçadas ao longo da parte 1 para validar a relevância da escolha da Sambazon como estudo de caso. Utilizar-se-á, especificamente, do modelo de Ressonância de Keller, descrito no item 5.1.2 para realizar a análise final do estudo de caso, procurando entender como os esforços da empresa na construção de seu Sistema Produto-Serviço atuam na criação de valor para sua marca junto ao consumidor.

9 O CASO SAMBAZON

A Sambazon é uma empresa californiana concebida a partir da experiência vivenciada por dois turistas norte-americanos apaixonados por surf que, em 1999, viajaram ao Brasil em busca de aventura e ondas na passagem do milênio – eles eram dois dos futuros fundadores da empresa, Ryan Black e Edmund “Skanda” Nichols. Em praias brasileiras, mais especificamente em Porto de Galinhas/PE, os dois turistas foram apresentados e conheceram os sabores e potenciais energéticos do açaí e imediatamente se apaixonaram pela fruta. Na continuidade da viagem, já em São Paulo, depararam-se com a situação onde, em um dia de chuva na capital paulistana, um ponto de venda de açaí estava com fila para sua compra. Aquilo foi tão impactante quanto o efeito que sentiram ao provar o fruto, fazendo nascer a vontade de levar essa joia da Amazônia para sua terra natal. Eles rapidamente perceberam, através de algumas pesquisas iniciais, que estavam diante de uma oportunidade para apresentar um novo e poderoso produto ao mercado americano – que não conhecia o fruto, nativo do norte do Brasil – ao mesmo tempo que podiam ajudar na preservação da Amazônia e no desenvolvimento econômico das comunidades locais (MUNDO DAS MARCAS, 2015).

Criado na cultura surfista do sul da Califórnia e ex-jogador profissional de futebol americano, Ryan Black sempre teve uma ligação com o estilo de vida saudável. Portanto, descobrir que um alimento tão prático e saboroso carregava em si tanto potencial energético e calórico de modo a substituir, com ingredientes inteiramente orgânicos e saudáveis, uma refeição foi uma grande descoberta para ele. Já Ed Nichols, então estudante de biologia, botânica e nutrição na Universidade do Colorado, ao descobrir a fruta e suas origens buscou colocar seus estudos em prática para descobrir a razão da fama que o açaí carregava de ser um fruto de grande poder. Esses estudos foram fundamentais para que a primeira impressão dos dois fosse transformada em um impulso ao investimento na companhia. Ryan, então, chamou o seu irmão Jeremy – com expertise em marketing pela Pepperdine University, na Califórnia – e os três fundaram a empresa em abril 2000 (SAMBAZON, 2016).

9.1 HISTÓRICO

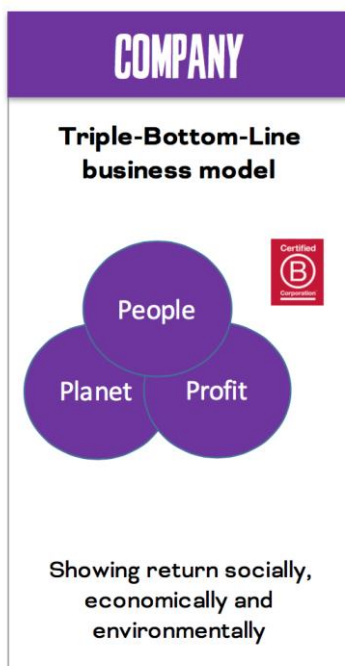
A história da Sambazon, como visto, começou como acontece com muitos empreendimentos no segmento alimentício, a partir da descoberta do sabor do produto. Mas não foram apenas as propriedades inerentes ao açaí que cativaram os jovens americanos. Encontrar um desconhecido fruto nativo da famosa Floresta Amazônica com tantas qualidades os fez buscar mais conhecimentos sobre o produto e sua região de origem, tendo como resultado um desejo de montar uma empresa que fosse responsável não apenas por apresentar para o resto do mundo aquilo que os havia cativado como consumidores, mas também como um meio de contribuir para a preservação da região e o desenvolvimento das famílias que ali viviam.

A partir desse desejo, foi tomando forma o conceito da marca. Tal conceito foi elaborado a partir de um modelo de negócios com 3 pilares: *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro) e tem na sustentabilidade a sua grande essência. Esse modelo, chamado *Triple Bottom Line (TBL)*, foi cunhado pelo consultor britânico John Elkington (THE ECONOMIST, 2009). O CEO da empresa, Ryan Black, revela:

“When we returned from our trip we started Sambazon acai with my brother Jeremy. We had a vision for using it as a vehicle to promote sustainable development in the Amazon Rainforest and we knew we could engineer a business model to do exactly that. From that day onward, Sambazon has operated with a Triple Bottom Line philosophy, which measures success economically, socially and environmentally. While acai was an overnight phenomenon in the south of Brazil, no one had heard of it in the US. Our dream was to have every juice bar in America serve açaí, but we started locally - with juice bars in Southern California, where we're from. We started with a real grass-roots approach, selling packs to natural food stores and targeting consumers making juices and smoothies at home in their blenders. Luckily, our idea worked. People fell for açaí, just as my brother and I did when we first tried it on the beach.” Ryan Black – CEO Sambazon (ADUNA, 2016)

A Figura 31 apresenta o modelo

Figura 31: Modelo de Negócios da Sambazon



Fonte: SAMBAZON (2016)

Como pode ser visto no depoimento do CEO da empresa, o primeiro passo para a construção do negócio foi a descoberta de um desejo, um propósito que serviu como norteador na escolha de uma identidade própria, que inspirou todo o plano de negócios e pode ser percebido ainda hoje de maneira muito clara em várias expressões da marca, como será detalhado mais à frente neste capítulo.

O modelo de negócios, com um viés sustentável, provou-se importante para o desenvolvimento da empresa e, especialmente, para a viabilização do negócio de maneira a mais do que não agredir, mas preservar e apoiar o território e seus habitantes. A empresa foi a primeira a exportar legalmente o fruto para os EUA e a registrá-lo no FDA (Food and Drug Administration), respeitada agência que controla o comércio de alimentos e remédios nos Estados Unidos. “Em abril de 2001, após algumas visitas ao Pará, principal produtor de açaí no Brasil, Ryan levou um contêiner com 20 toneladas de polpa congelada ao seu país de origem. Seria o primeiro de vários.” (MUNDO DAS MARCAS, 2015).

Mas o começo, como era de se imaginar com um produto tão diferente e desconhecido do público, não foi fácil.

Os jovens californianos [...] inicialmente fizeram um trabalho de formiguinha. Distribuíam a polpa de açaí na tigela para os amigos experimentarem. Se gostassem, pediam que divulgassem usando camisetas da SAMBAZON, colando adesivos no carro, dizendo que aquela era a melhor coisa do mundo. Enquanto Travis Baumgardner, outro americano que já havia tentado introduzir a fruta nos Estados Unidos e também fundador da empresa, organizava as cooperativas, os certificados e a produção sustentável [...] no Brasil, os outros três distribuíam a pasta do açaí em bares e em academias do sul da Califórnia. Apesar destes esforços, o açaí teve um começo penoso nos Estados Unidos. Pelo aspecto exótico, a cor escura e o sabor que remete a terra, poucas distribuidoras se interessaram em comprar a fruta trazida do Brasil pelos irmãos Black. Mesmo após investimentos de marketing, alguns chefs badalados de Los Angeles foram convencidos a fazerem receitas com o produto, o açaí ficou relegado, por um tempo, à marginalidade nas casas de suco americanas. (MUNDO DAS MARCAS, 2015)

Jeremy Black, em entrevista ao programa “The Big Idea with Donny Deutsch”, da rede de TV americana especializada em negócios, CNBC, fala sobre as estratégias de divulgação em larga escala e como o produto começou a ganhar notoriedade:

“Boca-a-boca principalmente. Distribuir amostras é a melhor opção em casos assim porque o produto é muito saboroso, as pessoas provam e dizem “uau, isso é incrível”, eles querem saber mais a respeito. Nós então fizemos muitos festivais de música, onde você tem muitas pessoas que vem e dizem “uau, isso é maravilhoso, onde eu consigo comprar?”, você começa a responde-los dizendo que você tem um site onde eles podem encontrar onde adquirir...” Jeremy Black Co-founder – Sambazon (CNBC, 2009)

A realidade mudou em 2002, quando o badalado dermatologista Nicholas Perricone, autor de *best-sellers* sobre tratamentos contra o envelhecimento entrou em contato com os fundadores da companhia para colher mais informações sobre o açaí. No ano seguinte, o livro “*A promessa Perricone: três passos para você ficar mais jovem e viver melhor*” foi lançado e alcançou uma enorme repercussão. Contendo uma lista de alimentos ricos em fibras, vitaminas e antioxidantes, o autor colocou o fruto brasileiro em primeiro lugar, levando-o ao estrelato. Esse é considerado um dos momentos de virada para a Sambazon, que começou a comercializar o produto não apenas para jovens esportistas, mas para o público em geral, começando a superar, em pouco tempo, a venda de *shakes* proteicos, mais populares até então (MUNDO DAS MARCAS, 2015).

A partir daí a popularização do açaí só aumentou, e a empresa expandiu sua linha de produtos, possuindo, em 2004, quatro itens à base do fruto, incluindo sucos naturais e sucos em garrafas. Também começou a se fazer presente em importantes eventos, como o Sundance Film Festival e os X-Games, principal competição de esportes radicais do mundo. Com o grande aumento de demanda, a empresa resolveu fazer o seu investimento mais ousado e importante.

Em meados de 2006 a Sambazon construiu uma indústria de beneficiamento em Santana, no Amapá, onde cerca de 80 funcionários trabalham na transformação das frutas em polpa. Esse passo foi fundamental para que a empresa pudesse cumprir sua promessa de ser 100% orgânica, pois o açaí é um fruto que rapidamente se estraga, logo o seu processamento deve ser feito o quanto antes. Com o objetivo de cortar os intermediários e trabalhar diretamente – e, conseqüentemente, ter a oportunidade de contribuir mais – com os agricultores familiares locais, foi tomada a decisão estratégica de investir em uma fábrica que garantiria a qualidade do produto e geraria benefícios socioeconômicos para a comunidade.

Ryan Black, em entrevista ao site britânico *Welltodo* revela como foi a trajetória financeira da empresa, do financiamento inicial – após o primeiro momento onde os cartões de crédito dos sócios foram os provedores, juntamente com a ajuda de amigos e familiares – até a construção da fábrica em território brasileiro:

“As a small business without a lot of assets, obtaining credit for an overseas project can be especially difficult. One of our investors suggested approaching the Overseas Private Investment Corporation (OPIC) in Washington, D.C. OPIC follows an agenda of fostering ecologically sound, socially beneficial economic development in industrializing countries around the world. Building our processing plant in the rainforest meant that it qualified as a green project. OPIC decided that their business model would, in fact, deter development by adding value to the living trees and the ecosystem. The land on which the trees grew became more valuable because the trees were being harvested. In 2005, we applied to OPIC for \$3.7 million to be used for the construction of a 50,000-square-foot, environmentally sustainable berry processing plant in the rainforest. The facility would be environmentally friendly, organically oriented and staffed by local workers. The loan came through in 2006, with OPIC adding \$6 million to the pot, allowing

construction work to begin in Brazil. As an agricultural company with an annual crop period, this was immensely helpful. OPIC helped us develop our strategy of vertical integration, and now we manufacture our own raw material instead of buying it from a third party. The new plant allowed us to take control of our own raw material manufacturing and this gave us confidence and the quality control necessary to grow our business. Today, more than 10,000 small farmers harvest açai berries in the rainforest. The berries are processed, frozen and shipped to San Clemente to be packaged and sent to grocery stores, cafés, restaurants and retailers around the world. “ Ryan Black, CEO – Sambazon (WELLTUDO, 2016)

Segundo o órgão governamental americano, o negócio cresce de maneira segura desde 2006, sendo assim um investimento considerado de sucesso pela entidade, não apenas por seu retorno financeiro, mas por cumprir e exemplificar a sua missão como apoiadora: mobilizar capital privado para promover desenvolvimento ao redor do mundo. O governo americano, inclusive, concedeu o *Award of Corporate Excellence* (A.C.E Award) à Sambazon – após indicação do embaixador dos EUA no Brasil – “por seu trabalho com a população de origem indígena na Amazônia brasileira”. O prêmio foi entregue pela então secretária de Estado do país, Condoleezza Rice, que afirmou que a empresa “é um exemplo extraordinário do impacto positivo que uma pequena empresa pode trazer à economia, ao meio ambiente e à sociedade que os abriga”. Ainda segundo Rice, a Sambazon foi escolhida por “seus esforços em promover o desenvolvimento sustentável da floresta brasileira, ao mesmo tempo que melhora as condições de vida da população local através do marketing criativo do açai” (OPIC, 2015).

Como parte do plano para cumprir a sua Promessa de Marca, a empresa buscou certificados que autenticassem a sua composição orgânica, como o USDA Organic, junto ao Ministério da Agricultura dos Estados Unidos – em um esforço com a ONG Fase e a Universidade Federal do Pará (EXAME, 2008) – e Non-GMO Project (GMO = Genetically Modified Organism – Organismo Geneticamente Modificado) além do reconhecimento como modelo de negócio justo e sustentável – o Ecocert Fair Trade – em suas instalações no Brasil. Esse último tem como princípios: (1) Parceria com os produtores: busca promover o conhecimento local e a autonomia dos produtores e empresas agroindustriais; (2) Ética: assegura condições justas de trabalho e preços mínimos garantidos; (3) Responsabilidade: proteção da biodiversidade, do meio ambiente e

desenvolvimento da produção orgânica; (4) Transparência: divulgar aos consumidores finais sobre as práticas do comércio justo (ECOCERT, 2016).

O presidente da empresa atesta como todas essas ações, em consonância com o propósito inicial criado entre os sócios, configura-se como uma vantagem competitiva estratégica:

“Our business is guided by the philosophy of the “Triple Bottom Line” which demonstrates that corporate success can be achieved on an economic, social and environmental level. Intrinsic to our corporate mission was creating a force in the Amazon that would enrich the lives of thousands of local families, aid in the economic growth of the region and protect the biodiversity of the Amazon Rainforest through Market Driven Conservation. Working closely with the world’s foremost conservation organizations (World Wildlife Fund, The Nature Conservancy) and other key non-governmental organizations (NGOs), Sambazon has pioneered a fair-trade, sustainable and certified organic supply chain of açaí – the first of its kind. In addition, we have assisted EcoCert, a leading certifying organization, in developing standards for certifying açaí as “fair-trade”. This has provided us with a clear competitive advantage while the rest of the industry continues to purchase the fruit through middlemen. In 2005, we also built our own world-class açaí fruit manufacturing facility on the banks of the Amazon River in Macapa. This facility gives Sambazon the ability to ensure the quality as well as certify the origin of all açaí, while maintaining a direct relationship with the certified organic and fair-trade farmers.” Ryan Black, CEO – Sambazon (WELLTUDO, 2016)

Como visto, então, a vantagem é obtida à medida que a empresa por eliminar os intermediários, o que ajuda em seu custo final, bem como na certificação de que estará produzindo a polpa possível, garantindo assim a qualidade diferenciada do seu produto final.

O impacto da instalação da fábrica para a economia do estado do Amapá já era esperado por estudos realizados a respeito do APL – Arranjo Produtivo Local – de Santana/AP, como é possível verificar em Chelala e Fernandes (2006):

Existe uma variação muito grande com relação ao volume de produção, que vai de 15 a 245 toneladas/ano (nota do autor: refere-se aos sistemas produtivos presentes até aquele momento). Destaque para a empresa Açaí do Amapá Agroindustrial LTDA – Sambazon, que está construindo um fábrica em Santana com capacidade para processar 25 toneladas de polpa por dia, a partir de março de 2006. Esta empresa já se encontra em atividade no Estado do Pará e

decidiu mudar-se para o Amapá por duas razões: maior oferta de frutos e menor concorrência com outras indústrias. O ingresso da Sambazon no mercado é um fato que pode vir a causar desajustes no abastecimento de frutos dentro do APL. A política da empresa referente à consolidação de um *pool* de fornecedores tem se traduzido na tentativa de estabelecer contratos de exclusividade com os produtores rurais em toda a região circunvizinha cuja distância de Santana não ultrapasse 10 horas de transporte fluvial. (CHELALA; FERNANDES, 2006, p 21)

Apesar da preocupação apresentada pelos autores à época, a criação da fábrica trouxe resultados importantes para a região, ajudando a preservar mais de 2 milhões de acres da Floresta Amazônica e ajudando economicamente 10000 famílias de produtores locais. Além disso a empresa também doa um percentual de suas vendas para iniciativas de impacto positivo à Amazônia e realizou a construção de centros comunitários, consultórios médicos e 5 escolas nas regiões produtoras, como visto nas Figuras 32, 33 e 34. Em um estudo de caso produzido pela Business Call to Action – instituição criada a partir da aliança multilateral de países como Suécia, Holanda, EUA e Finlândia e do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas – parceira da Sambazon desde 2011, na busca pela melhor continuidade desse modelo de negócio, fica claro que a preocupação apresentada por Chelala e Fernandes, embora plausível, não se concretizou, à medida que, por exemplo, a Sambazon não exige que os produtores plantem exclusivamente para a empresa, mas sim sintam-se livres para negociar com quem quiser. No entanto, pelo impacto positivo que a empresa trouxe para eles e à comunidade, investindo em treinamentos para melhor plantio e gerenciamento da produção e ajudando com equipamentos para a colheita, os agricultores acabam dando preferência à companhia.

Figura 32: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP



Fonte: Sambazon (cedida pela empresa)

Figura 33: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP



Fonte: Sambazon (cedida pela empresa)

Figura 34: Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá/AP



Fonte: Sambazon (cedida pela empresa)

A Sambazon, inclusive, como parte do processo de renovação da certificação junto à Ecocert, precisa apresentar e cumprir um plano de ação junto à comunidade, por sua vez formalizado pela empresa no PTERFITS – Plano Trienal de Execução dos Recursos do Fair Trade SAMBAZON. O Relatório de Execução do PTERFITS (2014-2016) disponibilizado pela empresa na internet mostra detalhes de sua atuação junto à comunidade nesse período. Entre as ações estão, além da construção e reforma de escolas, creches, hospitais e centros comunitários, auxílios como a doação de filtros para que os ribeirinhos possam melhorar a qualidade da água que utilizam no seu cotidiano (Figura 35).

Figura 35: Habitante local com filtro de água doada pela Sambazon



Fonte: SAMBAZON (2014)

Ainda como uma das formas de garantir o seu padrão de qualidade, a preservação do território e o desenvolvimento econômico das famílias, a empresa trabalha apenas com produtores ribeirinhos credenciados, obedientes às diretrizes ambientais pregadas pela organização, garantindo que não haverá uma exploração descontrolada e a destruição de uma parte da floresta (GLOBO, 2016).

Todo esse investimento foi dando frutos, com o faturamento, em 2007 já chegando à casa de U\$13 milhões/ano (CNBC, 2009). Como resultado do crescimento e profissionalização do mercado, em 2008, apesar da empresa não revelar seu faturamento, estima-se que as vendas já alcançavam o patamar de U\$25 milhões, com produtos presentes em virtualmente todos os estabelecimentos de comida saudável, casas de sucos e lojas de conveniência nos Estados Unidos, além de serem encontrados em gigantes do varejo como as redes Whole Foods, Safeway e Giant (THE GUARDIAN, 2010). No mesmo ano, segundo a revista EXAME, como resultado do trabalho realizado e a boa perspectiva para o futuro do segmento, o grupo de investimento belga Verlinvest comprou uma participação no negócio (PLANETA SUSTENTÁVEL, 2010).

Em 2011, a organização firmou parceria com a *Business Call to Action* (BCtA), que tem como objetivo desafiar empresas a desenvolver modelos de negócio inclusivos, engajando pessoas na base da pirâmide econômica (aquelas com poder de compra menor do que U\$8,00 por dia), consumidores, produtores, fornecedores e distribuidores de produtos e serviços (BUSINESS CALL TO ACTION, 2016). O foco junto à BCtA está no treinamento dos habitantes onde a empresa está situada, buscando garantir a melhor qualidade para o produto, o desenvolvimento econômico da região e de seus habitantes, bem como a preservação do meio ambiente. Para isso são ministrados treinamentos ligados ao ensino de técnicas de produção orgânicas e preservação da floresta, gestão do uso da água, práticas de comércio justo, segurança e saúde, busca de fontes de renda alternativas, entre outros. Posteriormente serão detalhados alguns dos resultados obtidos desde a implantação da parceria.

Ainda em 2011 a empresa inaugurou o primeiro **Sambazon Açaí Café (SAC)**, nas proximidades de San Diego, Califórnia. Posteriormente, outra unidade foi construída na praia de Newport, também no litoral californiano, e mais recentemente também estão sendo abertos cafés temporários, móveis, em pontos estratégicos para divulgar o produto em outras localidades. Em seguida, iniciou também o seu processo de internacionalização, introduzindo seus produtos na Ásia, no Canadá e, de maneira ainda discreta, no Brasil a partir de 2013. Hoje a companhia conta com cerca de 200 funcionários, sendo cerca de 50% no Brasil, um faturamento estimado de cerca de U\$200 milhões e está presente em 8 países, incluindo Austrália, México, Japão – onde também já instalou um SAC, e Coreia do Sul, e nas principais redes de varejo dos EUA. Seus produtos são vendidos em mais de 20 mil pontos de distribuição, sendo atualmente a quinta maior marca de sucos na categoria *premium* do mercado americano (MUNDO DAS MARCAS, 2015).

9.2 SAMBAZON SOB O PONTO DE VISTA ESTRATÉGICO

Como visto no capítulo 2, o mundo atual marcado pela competitividade exige das pessoas, especialmente os empreendedores, uma mentalidade estratégica – aquela que não apenas olha para o passado ou se impressiona com o sucesso dos outros no presente, mas que considera o futuro que há de

vir. Essa mentalidade, somada à atitude correta, é fundamental para o início de uma caminhada empresarial de sucesso. Com essa qualidade pessoal, o empreendedor e seus sócios tem tudo para, com o correto planejamento encontrar boas oportunidades que merecem ser exploradas. Foi isso que aconteceu com a Sambazon. Sem o *mindset* correto, muitos deixam passar chances que se apresentam, mas com Ryan Black e Ed Nichols a surpresa ao conhecer o açaí em uma viagem de férias transformou-se rapidamente em uma inspiração para empreender.

Após o impacto inicial e os momentos onde uma mistura de dúvida, inquietação, excitação e vários outros sentimentos, comuns a quem se depara com uma oportunidade aparentemente imperdível, era hora de buscar entender como era possível fazer aquele produto exótico transformar-se em um negócio viável. No contexto do planejamento estratégico apresentado ao longo do capítulo 2, Mintzberg apresenta que a estratégia pode ser vista a partir de 5 Ps, sendo um deles a *perspectiva*, ou o conceito que servirá de guia para todo o planejamento (MINTZBERG *et al.*, 2006). No caso da Sambazon, a motivação nasceu da experiência vivenciada com o produto no Brasil e toda a atmosfera que estava presente (sol, praia, etc.), e seguiu a partir de uma visão: **utilizar o açaí como um veículo para promover o desenvolvimento sustentável da floresta Amazônica**, como afirma Nichols:

“Sambazon was born of a sincere passion to share what we considered to be a true gift of nature. In our case this “gift of nature” was an exotic Brazilian palm fruit called Açaí. This passion evolved from a simple passion to share our love of a special fruit into a vision to commercialize the fruit, utilizing it as a vehicle to drive preservation while providing the American consumer with a potent source of nutritional attributes to aid the preservation and sustainability of their own wellbeing.” Ed Nichols, Co-founder – Sambazon (SAMBAZON BLOG, 2008)

Como revela Ryan Black (WELLTODO, 2016), da visão – ou do pretexto (MINTZBERG *et al.*, 2006) – surgiu a busca pelo melhor modelo de negócios, sintetizado pelo *Triple Bottom Line*, que mede o sucesso economicamente, socialmente e ambientalmente. Caracteriza-se assim um direcionamento verdadeiramente estratégico, onde um conceito é pensado de maneira inicial e depois são encontradas as ferramentas para torna-lo realidade. Com a visão do

negócio idealizada e o modelo de viabilização escolhido, a empresa apresenta a sua missão:

Figura 36: Missão da Sambazon



Fonte: <http://www.sambazon.com/born-of-the-amazon/>

Além da missão, em sua página estão listados o que ela chama de *tenets* – princípios (Figura 37). São eles:

- Fomentar um desprezo saudável ao impossível;
- Ser ferozmente comprometido com a sustentabilidade + tudo orgânico/não geneticamente modificado;
- Compartilhar “super-alimentos” que energizem seu corpo e sua alma;
- Viver um estilo de vida ativo, centrado em uma saúde vibrante e bem-estar;
- Se honesto, aberto, motivado, significativo, divertido, curioso e humilde;
- Confiar em “One tribe. One vibe.”. Ser radicalmente transparente e radicalmente inclusivo;
- Medir o sucesso a partir de um ponto de partir triplo: social + ambiental + econômica.

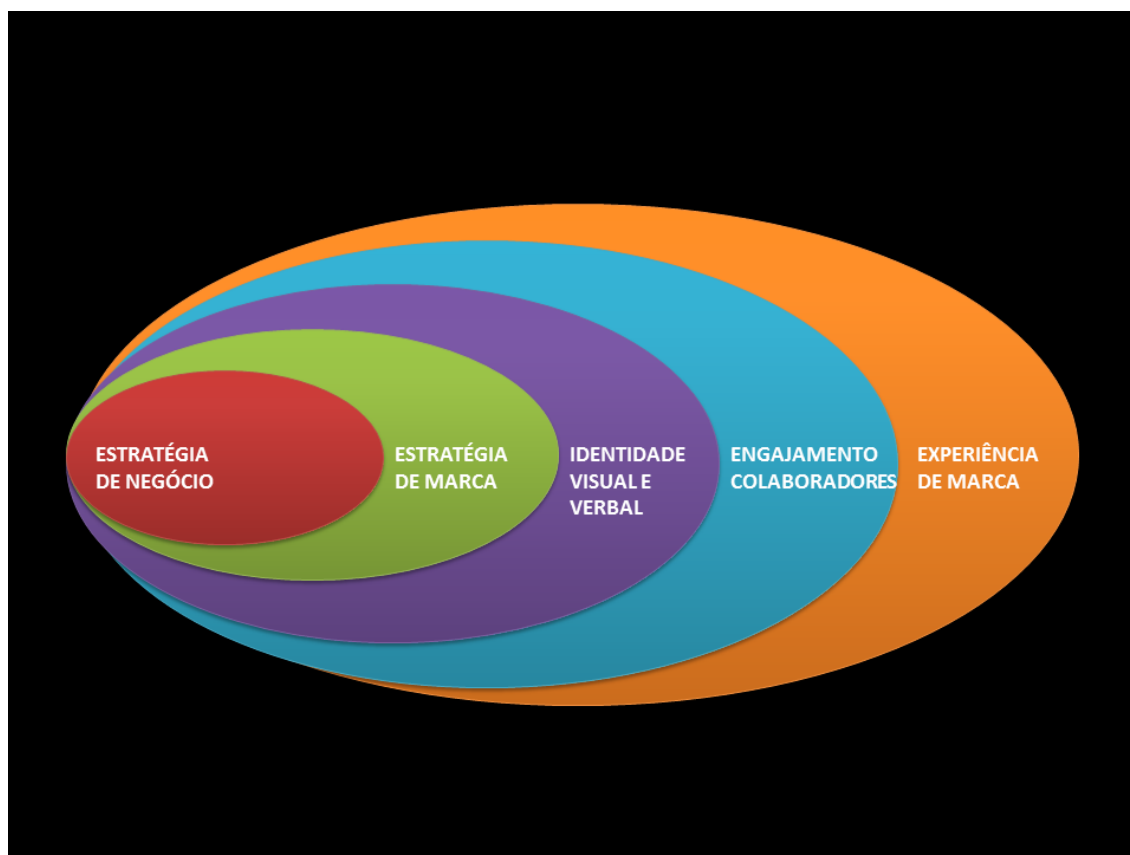
Figura 37: Princípios da Sambazon



Fonte: <http://www.sambazon.com/born-of-the-amazon/>

Como mostra Consolo (2016) na Figura 38, no processo de construção de um programa de *Branding* estratégico, uma vez estabelecida a estratégia de negócio chega o momento de pensar a Estratégia de Marca – que por sua vez, como visto em Wheeler (2012) é construída a partir da visão e alinha as ações, as expressões e a experiência da marca. Essa estratégia direcionará a identidade visual e verbal da empresa, deverá ser o elo responsável por conseguir o engajamento dos colaboradores e, por fim, ganhará vida nas experiências promovidas pela marca e suas expressões, incluindo aí os seus produtos e serviços.

Figura 38: O processo de *Branding*



Fonte: CONSOLO (2016) (cedido pela autora).

No caso da Sambazon, como visto, a estratégia de negócio nasceu de sua vontade de apresentar o açaí ao mundo, ao mesmo tempo ajudando a desenvolver e preservar o seu território de origem. Com a criação da sua declaração de missão e a demarcação de seus valores, agora chega o momento de criar a Estratégia de Marca.

9.2.1 Estratégia da marca

Nesse estágio a empresa consolida a sua promessa, a visão do que a marca deve ser (KOTLER; KELLER, 2006). No tocante à Sambazon, a sua Promessa de Marca está resumida em três elementos: nutrição diferenciada, sabor delicioso e na conscientização. A Figura 39, presente na apresentação institucional disponibilizada pela organização, detalha a promessa da marca:

Figura 39: Promessa de Marca da Sambazon



Fonte: SAMBAZON (2016b).

Como é possível ver, ao produzir produtos 100% orgânicos, a marca promete itens *premium*, de alta qualidade, com o maior nível nutricional; receitas saborosas únicas e experiências autênticas, materializada de maneira mais notável em sua dimensão de serviços – o Sambazon Açai Café –, a ser melhor explorado mais à frente; e a sua grande essência: sustentabilidade, afirmando que o plantio sustentável do fruto faz um mundo melhor, gera empregos, protege a Amazônia e espalha saúde para os seus usuários e colaboradores. Abaixo como a empresa se define e o que faz para cumprir sua PM.

Sambazon is a socially and environmentally conscious company that recognizes consumers vote with their dollars to create positive change in the world. All Sambazon products are USDA Organic, Non-GMO Project Verified, Ecocert Fair Trade, and vegan. The Company's Fair Trade partnership helps to protect the Amazon Rainforest's biodiversity, benefits more than 10,000 family farmers and brings consumers the next level in superfood nutrition. Since its founding, Sambazon prioritized strong community relations with local Brazilians. Sambazon has built five schools in remote locations of the Amazon. Sambazon

success in introducing açai to the world stage, has established açai farming as a viable source of annual income for family farmers. Sambazon works to preserve countless acres of the rainforest in the heart of the most bio-dynamic ecosystem. Over the past 15 years, the abundant demand for açai products has played an integral role in reversing deforestation along the Amazon river banks. Heart of Palm trees are no longer cut down for fire wood, they are instead revered for açai berries. (SAMBAZON, 2016)

Como visto, a empresa orgulhosamente se posiciona e reforça a sua intenção de criar uma mudança positiva no mundo, levantando a bandeira dos produtos orgânicos (em inglês representados pela sigla non-GMO [Genetic Modified Products]) e por não utilizarem nenhum insumo de origem animal, caracterizando-se assim como um produto vegano. Essa característica, por si só, já a coloca em um nicho de mercado altamente específico e cada vez mais presente no mundo inteiro: os consumidores veganos, que além de não comerem alimentos de origem animal, não utilizam produtos que utilizem animais como insumos em qualquer nível. Assim, configura-se um posicionamento estratégico diferenciado e muito forte, quando aliado ao fato dela ter sido pioneira na introdução do açai no exterior.

Outra importante particularidade da Sambazon, como parte de sua filosofia estratégica, é uma relação diferenciada com o território de onde vem a sua tão valiosa matéria prima. A empresa se orgulha e faz questão de comunicar de onde vem o açai e como procura retribuir para a região, utilizando-se inclusive do slogan “Born of the Amazon” para promover a procedência do produto e uma intenção de, como um bom filho, ser aquele que cuida de sua casa e de quem lhe provém, no caso a Amazônia e todos os envolvidos na cadeia do açai. O discurso é reforçado tanto na comunicação com o público, como mostra o exemplo de postagem em rede social na Figura 40, como para com seus colaboradores (as Figuras 41 e 42 são retiradas do manual de marca disponibilizado às unidades e parceiros da empresa).

Figura 40: Postagem exaltando o trabalho realizado na Amazônia



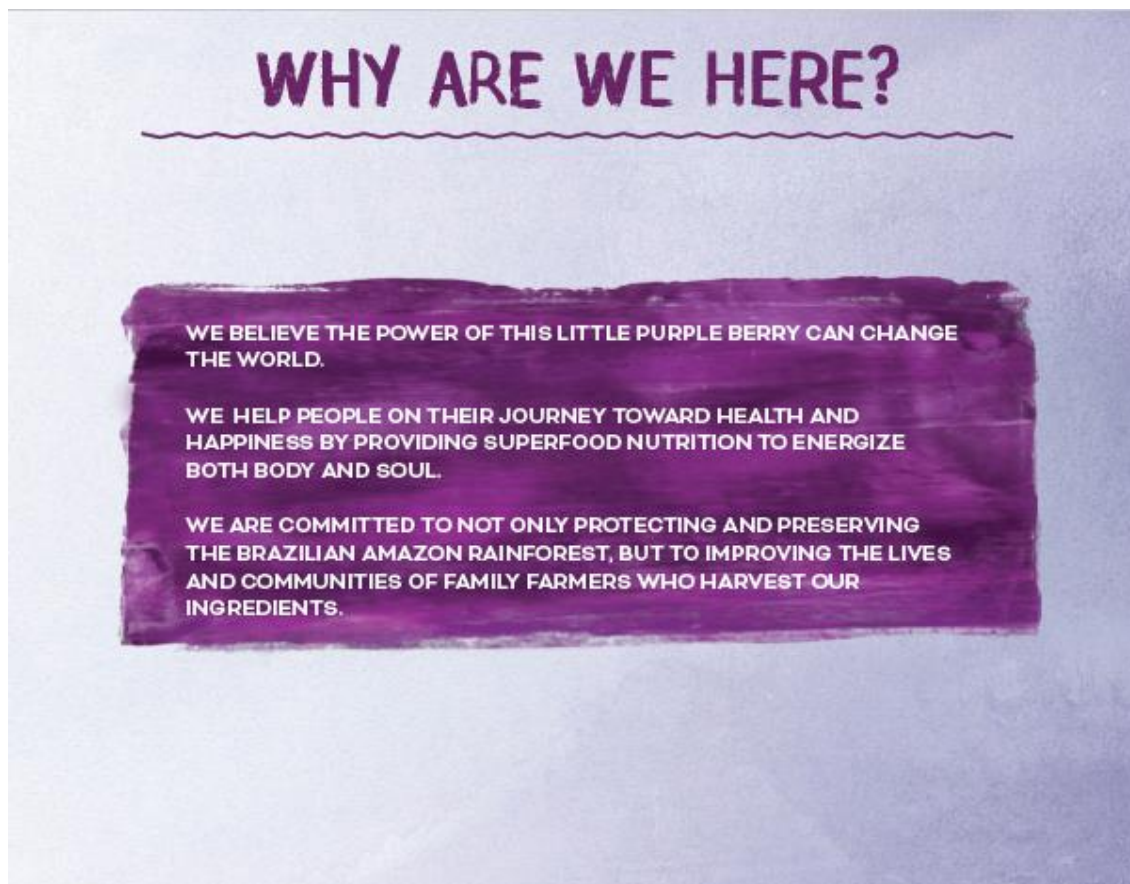
Fonte: www.facebook.com/sambazon

Figura 41: "Nascidos da Amazônia"



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Figura 42: "Por que estamos aqui?"



Fonte: SAMBAZON (2016c)

A Estratégia de Marca, uma vez definida, ganhará então contornos tangíveis a partir do Design de sua Identidade Visual. Consolo (2015), falando sobre o processo de Design Estratégico de uma marca, afirma a importância de criá-la a partir de um conceito:

A coesão entre a marca, o histórico e o imaginário sobre determinada organização e o que ela representa compõem o alicerce no qual se constrói a identidade, tendo em mente a premissa de que haverá a geração de novos significados ao longo do tempo. [...] essa identidade ajuda na estruturação do negócio, favorece um entendimento sobre o posicionamento adotado ou a falta dele. O Design de uma marca começa no **plano de negócios**. Diferentemente de como esse processo acontece no mercado, desenhar uma marca ou um símbolo não se trata de folhear anuários de logotipos, como fonte de "inspiração", e nem seguir a última tendência sobre estilos gráficos e tipográficos. É justamente o oposto, começa na definição do propósito, na *master idea*. Esse conjunto de signos deve ser capaz de "carregar o propósito". A **master idea** é base do pensamento estratégico que define o propósito de uma organização. Geralmente nasce de uma paixão, de uma vontade de fazer a diferença. É inspiradora, agrega e mobiliza pessoas

em torno da oferta de um produto ou serviço que realmente proporcione uma melhoria na vida das pessoas. (CONSOLO, 2015, p. 38/39)

9.2.2 Identidade Visual e Verbal

Essa motivação estratégica, então, transformou-se numa identidade representada, primeiramente, no próprio nome da companhia. SAMBAZON é uma abreviatura de *Sustainable Management of the Brazilian Amazon* – Gestão Sustentável da Amazônia Brasileira – (Figura 43), encaixando-se na categoria de “contração como palavra” (PEREZ, 2004) e possuindo algumas qualidades, como uma boa sonoridade na língua inglesa (língua nativa da empresa), um caráter diferente e livre da possibilidade de dificuldade de registro e um significado interessante e de conotações positivas (WHEELER, 2012). Inclusive, tratando especificamente do seu significado, o nome traz uma abertura a interpretações igualmente interessante e coerente com a identidade da organização, à medida que, além do sentido original já mencionado, também remete a dois importantes pilares da cultura brasileira, a Amazônia (Amazon) e o samba.

Figura 43: Origem do nome SAMBAZON



Fonte: SAMBAZON (2016b)

Em entrevista ao site da revista Paste, Ryan Black explica a escolha do nome ao ser perguntado se era uma contração entre “samba” e “Amazônia”: *“I wanted to say Brazil in the name, and came up with an acronym for Sambazon — Sustainable Management of the Brazilian Amazon. I only learned some samba after lots of practice many years later.”* (PASTE MAGAZINE, 2016).

Outro aspecto qualitativo destacado por Wheeler (2012) na construção de marcas fortes é o fato do nome ser visual, ou seja, servindo de maneira adequada para a apresentação marca em um logotipo, textos e na arquitetura da marca. A Figura 44 mostra como o mesmo se encaixa de maneira satisfatória e harmônica na logomarca elaborada para a organização. A logomarca, aliás, pode ser considerada adequada ao conceito, à medida que possuem símbolos e cores que são facilmente associados ao produto e à sua origem – o índio, habitante original do Brasil e símbolo da Amazônia – com um cocar – adereço tradicional dos indígenas – na cor roxa e com detalhes verdes – cores que

permeiam toda a identidade da marca e que representam a cor do açaí e a floresta, natureza e sustentabilidade, respectivamente. Ed Nichols, um dos fundadores da empresa, afirma sobre a logo: *“We’ve come to view the warrior in our logo as the protector of the forest. His stoic expression reminds us to remain steadfast through challenges and the beams of light emanating from around him represent the light that shines within each of us.”* (SAMBAZON BLOG, 2011)

Figura 44: Logomarca Sambazon



Fonte: www.sambazon.com.br

Abaixo a adequação do nome e as orientações da empresa em seu manual de IV, buscando garantir o melhor uso e visualização da sua marca.

Figura 45: Diferentes aplicações da logo



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Figura 46: Direcionamentos para correta utilização da logo



Fonte: SAMBAZON (2016c)

A Figura 47 mostra a tipografia utilizada pela empresa, destacando-se duas fontes originais, destinadas a manchetes curtas e declarações de marca.

Figura 47: Tipografias Sambazon



Fonte: SAMBAZON (2016c)

As texturas usadas para fundos nas peças gráficas e até nas luminárias dos cafés, também transmite uma fluidez que comunica naturalidade, espontaneidade, liberdade, todos relacionados aos valores da marca. A Figura 48 traz uma montagem realizada pelo autor a partir do manual de marca disponibilizado pela empresa.

Figura 48: Texturas



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Abaixo um exemplo de aplicação da identidade visual da organização presente em seus pontos de venda.

Figura 49: Máquina para retirada de açaí



Fonte: SAMBAZON (2016c)

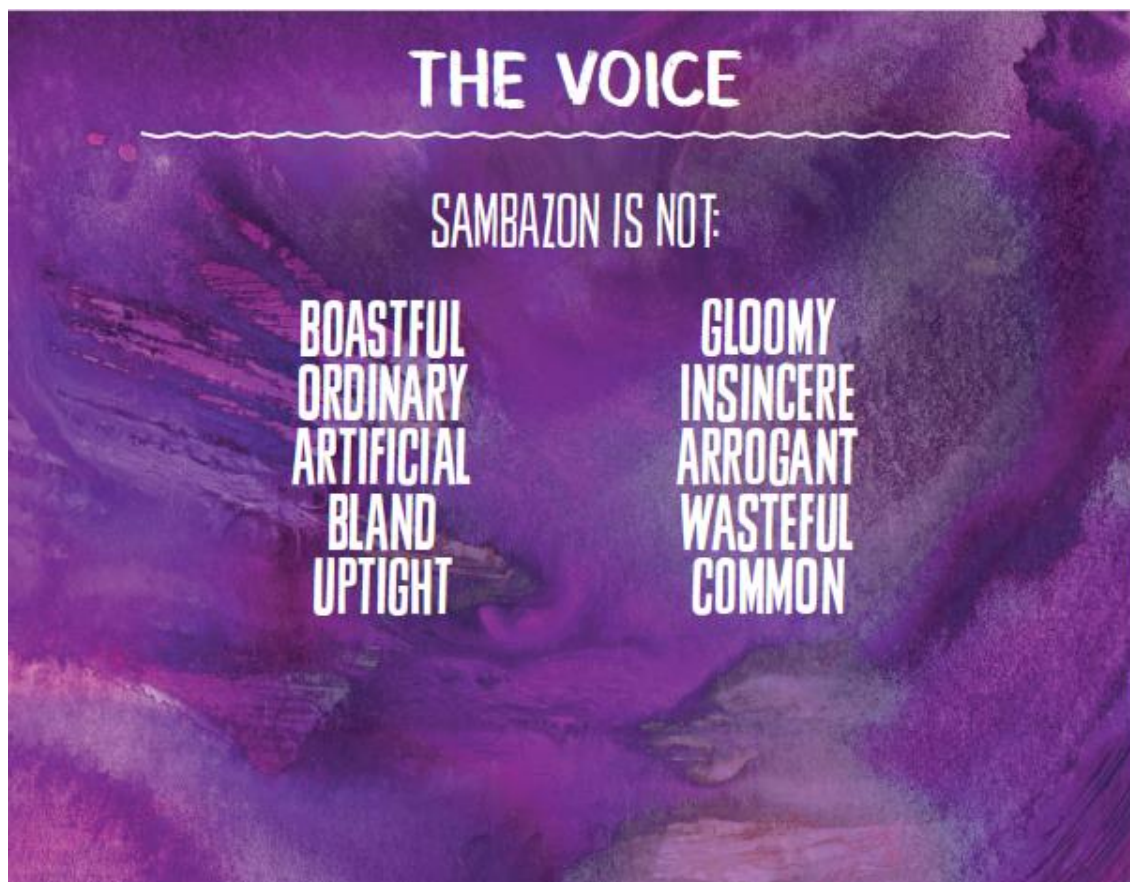
A essência estratégica, como mostra o gráfico apresentado por Consolo (2016) na Figura 38, se materializa não só visualmente, mas também verbalmente. Tendo consciência de que uma voz coerente e bem articulada é um importante comunicador da Estratégia de Marca, a Sambazon possui um direcionamento bem definido sobre o que ela deve dizer e como fazê-lo. A Figura 50 mostra o que ela deve dizer, já a Figura 51 o que ela não deve transmitir.

Figura 50: A voz - "A Sambazon é..."



Fonte: SAMBAZON (2016c)

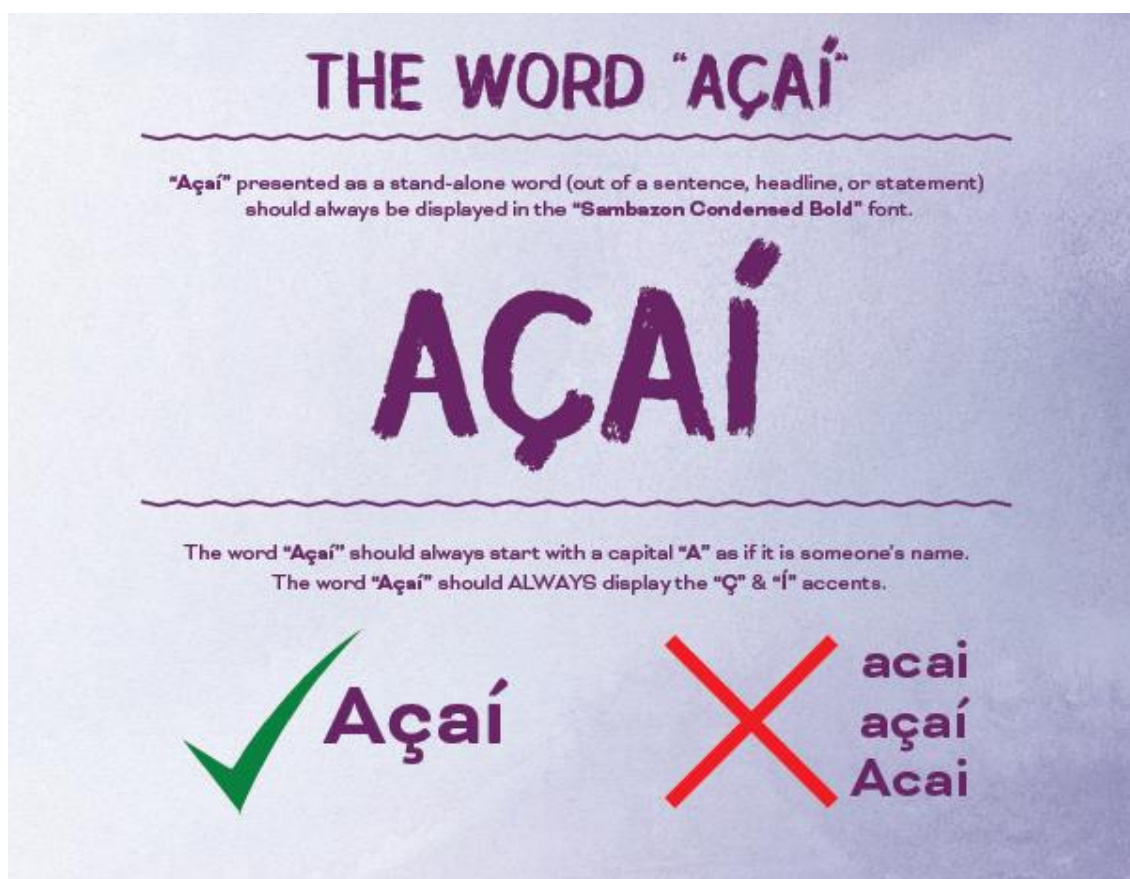
Figura 51: A voz - "A Sambazon não é..."



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Um elemento que eles fazem questão de esclarecer em seu manual de marca é a forma correta de se escrever a palavra açaí, como visto abaixo.

Figura 52: Orientação sobre a escrita da palavra "Açaí"



Fonte: SAMBAZON (2016c)

No mesmo documento, a empresa orienta sobre as *taglines* a serem utilizadas em cada situação específica. Por exemplo, se a intenção for declarar a missão de maneira breve, deve-se utilizar “Change the world...little by little” (Mudar o mundo...pouco a pouco); caso seja comunicar a marca: “Born of the Amazon” (Nascido da Amazônia); em peças promocionais: “Discover the delicious powers of Açaí” (Descubra os deliciosos poderes do Açaí) ou, simplesmente, “Discover Açaí” (Descubra o Açaí), por exemplo; já na comunicação específica da categoria de bebidas energéticas devem ser utilizadas: “Wake up, warrior” (Acorde, guerreiro), “People will Always want more energy, but nobody needs more chemicals” (As pessoas são vão querer mais energia, mas ninguém precisa de mais químicos) ou “Extra energy, zero chemicals” (Energia extra, químicos zero) (SAMBAZON, 2016c).

A presença de recomendações tão claras e criteriosas em cumprir com a PM aos colaboradores e parceiros (foco do manual de marca) é fundamental

para que o público receba as mensagens e as absorva de maneira a construir o valor da marca em diversos níveis, como será visto na sessão final desse capítulo, onde os esforços da empresa em estabelecer diálogo e transmitir sua essência através de seu SPS serão explorados e analisados segundo o modelo da Ressonância, de Keller.

Consolo afirma (2015) que o trabalho de identidade de marca evolui ao longo do tempo e isso, de fato, é importante em razão da necessidade de a empresa sempre ser mostrar atenta e adaptável à dinâmica do mercado e dos acontecimentos do mundo, sem perder a sua essência fundamental. No caso da Sambazon, não foi diferente. As Figuras 53, 54, 55 e 56, abaixo, ilustram a evolução da marca ao longo dos anos

Figura 53: Identidade Visual "Pure Amazon Power"



Fonte: SAMBAZON (2016)

Figura 54: Identidade visual "Pure Amazon Power" versão 2



Fonte: SAMBAZON (2016)

Figura 55: Identidade visual "Get With the Purple Berry"



Fonte: SAMBAZON (2016)

Figura 56: Identidade visual "Energize Your Soul"



Fonte: SAMBAZON (2016)

Percebe-se, também, o amadurecimento da proposta da empresa – através das imagens acima – em seu slogan, qualidade e coerência gráfica. Ao passo que os primeiros buscam explorar a curiosidade sobre o Açaí e sua origem, a atual estratégia já se apresenta mais humanizada, dialogando com um aspecto mais interno do usuário, com sua alma.

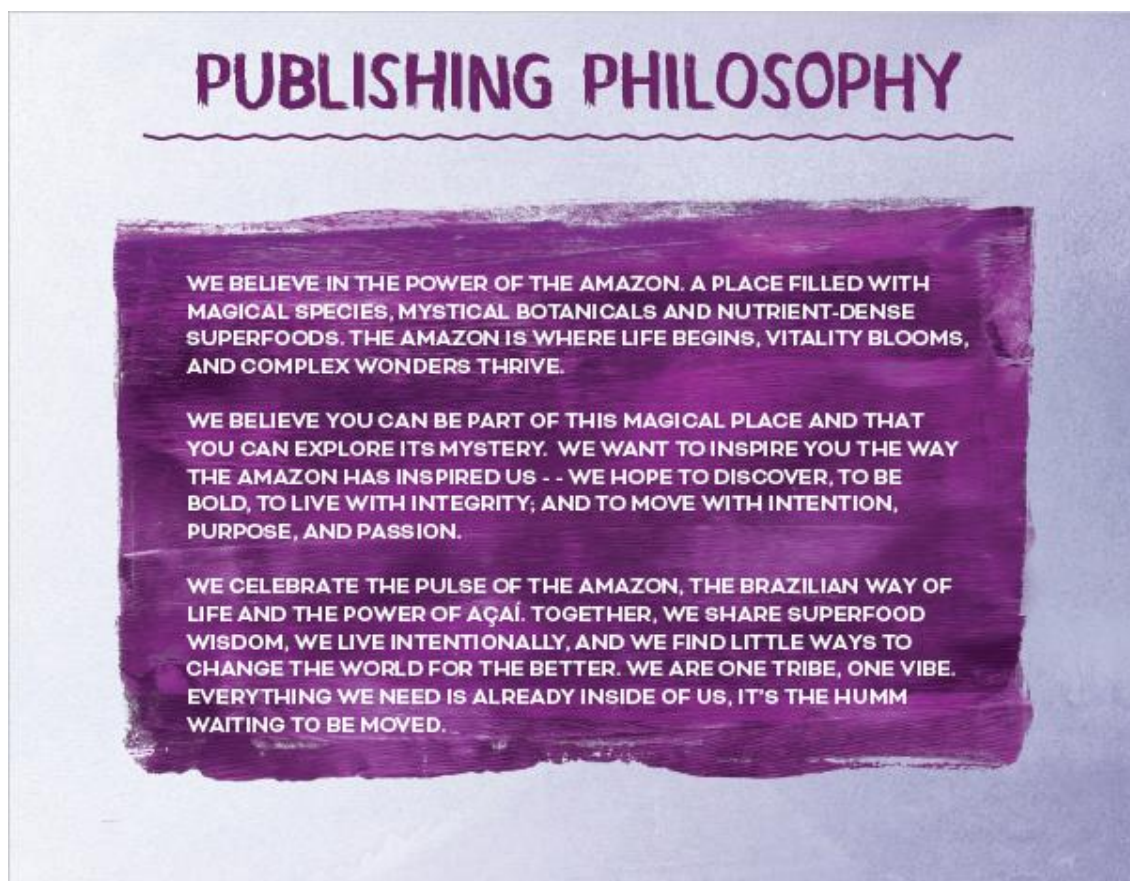
9.2.3 Engajamento dos colaboradores e experiência da marca

Como já foi falado ao longo deste trabalho, trabalhar o *endobranding* é fundamental para gerar o engajamento dos colaboradores aos valores da organização (KELLER; MACHADO, 2006) e esse é um fator crucial na formatação de uma experiência memorável para o usuário, uma vez que tudo o que compõe o universo de interação entre marca e consumidor é importante. Portanto, os funcionários, sejam os da linha de frente ou de bastidores, devem compreender que eles são essenciais nesse processo de transmissão da promessa da marca (BRUNNER; EMERY, 2010; PINE II; GILMORE, 2011).

Nesse contexto as ações de conscientização, como as apresentadas no item 9.2.1, bem como o treinamento das particularidades do Açaí, da relação da empresa com o Brasil e a Amazônia, influenciam na unidade entre promessa, discurso e a experiência final do usuário. Nesse sentido, os direcionamentos às

postagens de conteúdos e ao estabelecimento de comunicação com o público – presentes no manual de marca – exploram o aspecto da tribo para promover o que chamam da “filosofia” das publicações, mostrada na Figura 57.

Figura 57: Filosofia de publicações



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Um detalhe que também foi notado e que merece menção por finalizar o manual de marca de forma emblemática é mensagem de “Saúde e Thank You” (Figura 58), utilizando uma expressão de celebração em português – mantendo a intenção de valorização da origem do açaí – e um pedido de “obrigado”.

Figura 58: Saudação final do manual de marca



Fonte: SAMBAZON (2016c)

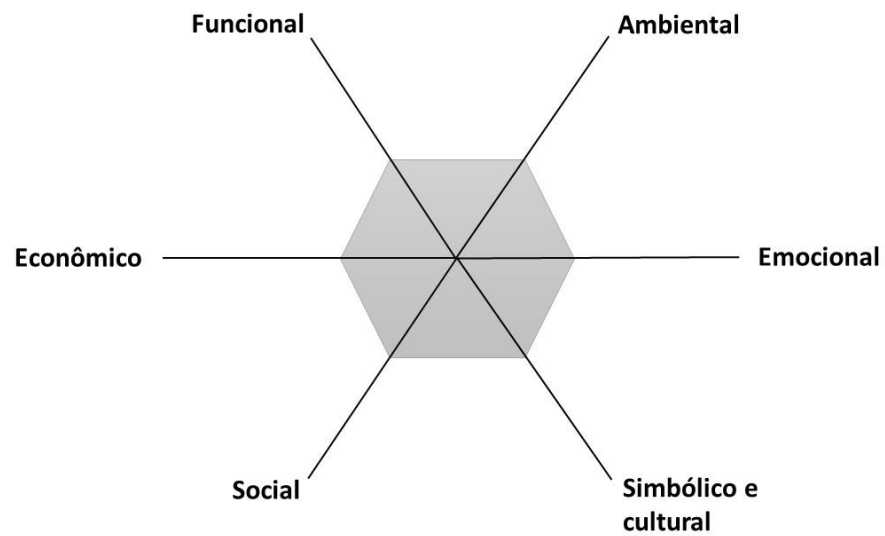
Pequenas atitudes como essa mostram o quanto a empresa se importa com sua mensagem, com o país que os apresentou tamanha oportunidade e como encaram o que cada colaborador significa para o funcionamento do negócio. O resultado esperado é um grupo de pessoas engajadas e dispostas a propagar a mensagem com o mesmo cuidado e afeto.

Assim se constroem as experiências da marca, último nível do projeto de *Branding*. Aqui todo o processo de definição de estratégias, criação de identidade e transmissão à força interna da organização são finalmente materializados em seu Sistema-Produto Serviço. O serviço, a forma como a empresa dialoga com o seu público, depende do cuidado durante todo o processo de construção do *Branding*.

Os produtos, como expressões da marca são apresentados a seguir.

9.3 PRODUTOS

Como afirma Krucken (2009) a forma como as pessoas percebem a qualidade de um produto é um processo subjetivo, influenciado por questões culturais. Dessa forma, ela só pode ser percebida e avaliada a partir de seu uso, ou seja, por sua experiência. Segundo a autora, a “qualidade percebida” é então o resultante da qualidade esperada – o que se pensa sobre o produto antes de consumi-lo – e da qualidade experimentada – impressão formada após o seu uso, sendo composta de seis dimensões de valor, representados na “Estrela de Valor” (Figura 59): (1) valor **funcional**: ligados à qualidades intrínsecas do produto, sua composição, origem e propriedades, segurança do consumo e aspectos ergonômicos; (2) valor **emocional**: incorpora motivações afetivas ligadas às percepções sensoriais, de sentimento relacionado à compra e ao consumo/utilização do produto e um aspecto relativo às memórias com a marca/produto/origem – esses 2 valores relacionados diretamente à experiência –; (3) valor **ambiental**: vinculado a práticas sustentáveis e à prestação de serviços ambientais e ligação com a conservação de biodiversidade; (4) valor **simbólico e cultural**: relaciona-se à importância do produto nos sistemas de produção e de consumo, das tradições e dos rituais relacionados, da origem histórica e do sentido de pertença que evoca, bem como do desejo de emanar uma identidade social; (5) valor **social**: ligados à valores morais, reputação de retorno à comunidade e ao meio ambiente; e, por fim, (6) o valor **econômico**: vinculado à relação custo/benefício que promove para os usuários e demais *stakeholders*.

Figura 59: Estrela de Valor

Fonte: Adaptado de KRUCKEN (2009)

A Sambazon oferece aos seus clientes um portfólio de produtos variado, divididos entre sucos, energéticos, polpas e sorvetes, todos 100% orgânicos e sem nenhum insumo de origem animal (Figura 60).

Figura 60: Portfólio de produtos



Fonte: SAMBAZON (2015)

Na entrevista ao programa “The Big Idea with Donny Deutsch”, já mencionada, Ryan Black coloca a construção cuidadosa dos produtos, com foco na compreensão e satisfação das vontades dos consumidores, como crucial para a expansão da empresa. Ao ser perguntado “quais as chaves para realmente expandir?”, respondeu:

“Bem, realmente entender o que o consumidor estava procurando. Nós sabíamos desde o início, quando esse produto estava em uma tigela com granola e bananas, que estava destinado ao sucesso. Pegar isso e tentar ensinar aos EUA como fazer *smoothies* e coisas do tipo, que eles não estavam habituados ou acostumados a fazer pela manhã, coisas do tipo. Foi um processo, nós pegamos aquele ingrediente bruto, investimos muito em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e inovação no desenvolvimento de produto, coisas do tipo, projetar um produto onde as pessoas pudessem abrir em uma garrafa e beber” Ryan Black, CEO – Amazon (CNBC, 2009)

Além dos produtos vendidos no varejo, a empresa desde 2011 tem o seu espaço próprio para consumo do açaí, o SAC, com unidades em Cardiff e Newport Beach, no litoral californiano. Em testemunho gravado para um vídeo

promocional da iniciativa, o CEO da empresa, Ryan Black, afirma: “Bringing the açai bowl experience direct to people has been our dream since we started Sambazon and brought açai to U.S market over 10 years ago“. A locução do video complementa:

Opening up the first Sambazon Açai Café is the physical manifestation of the founders’ dream. From the handcrafted Brazilian door handle to a 100 years old reclaimed oak table all the way through the lightning fixtures made from reclaimed glass bottles, the entire café is Designed and put through sustainable resources. (SAMBAZON CAFÉ TRAILER, 2016)

No mesmo vídeo, Black complementa:

Consistent with Sambazon’s commitment to sustainability, we partner with eVocal and Mutt Lightning Industries to build a café where the heart and soul of our business would come through. Sambazon Café is a laid back spot where people can come in and enjoy the healthiest breakfast, lunch or afternoon snack in town. (SAMBAZON CAFÉ TRAILER, 2016)

O empreendimento conta com vários elementos que transmitem a sua identidade e exaltam o Brasil, não apenas representando a Amazônia, mas também reconhecendo o papel histórico e força de marca do Rio de Janeiro, que além de ter sido a cidade que apresentou o açai para o resto do Brasil, tem grande apelo internacional, fazendo com que o estrangeiro associe e conecte-se com o tema brasileiro. Em acordo com as características a serem buscadas pelas empresas na formatação de uma experiência, descritos por Pine II e Gilmore (2011) e apresentados no capítulo 4, o Sambazon Açai Café é um espaço temático, composto por algumas pistas que chamam a atenção do visitante ao espaço, como a maçaneta com temas indígenas em madeira ornamentada, toda a decoração em madeira revitalizada, presença de acentos confortáveis e coloridos, piso em referência ao famoso calçadão de Copacabana e música brasileira saindo dos alto-falantes, engajando assim os 5 sentidos – outro aspecto importante segundo os autores. As figuras 61 e 62 trazem um pouco do que é o espaço.

Figura 61: Entrada do Sambazon Açaí Cafe



Fonte: Sambazon (cedido pela empresa)

Figura 62: Interior do Sambazon Açaí Cafe



Fonte: Sambazon (cedido pela empresa)

Empresa responsável pela construção da loja, a eVocal eco, especializada em projetos de Design sustentável, comenta o trabalho que vem realizando com a marca:

eVocal has worked closely with Sambazon for going on 3 years and have played an integral role in the evolution of their forward facing brand identity. We came together in March 2011 when they were moving into the retail arena, putting together their first cafe to share the Açaí bowl experience. **Their objective was to create a unique captivating environment, capture the essence of the Brazil, build with sustainable material alternatives to reiterate core brand values and in the process develop a signature visual identity (palette of Design elements and features).** Overwhelming positive response resulted in us applying this formula to fixtures, displays, promotional kiosks, a mobile cafe (trailer) and a trade-show booth within a 1-year period. In June 2012 we Designed, built and opened the second Sambazon cafe in Newport Beach CA and in process put together a Design guide spec book for reference as they roll out new locations. Successful execution of all ultimately led to a revitalization of all printed and online media to ensure a cohesive brand image and aesthetic appeal throughout. (EVOCAL, 2014 [grifo nosso])

Como falado, o objetivo do projeto sempre esteve ligado à valorização da essência brasileira através de um ambiente diferenciado construído de acordo com os valores da marca e com um critério tal que tem como resultado o sucesso do projeto na forma de sua expansão. Um outro ponto destacado por Pine II e Gilmore (2011) é a importância do provedor de experiências fornecer pequenas lembranças, *souvenirs*, para que os seus clientes possam adquirir, configurando-se como uma forma extra de rentabilizar o negócio e promover a marca, além de, quando bem elaborados, serem apreciados como peças de valor pelos consumidores.

Figura 63: Local para compra de *souvenirs* no Sambazon Açaí Cafe



Fonte: SAMBAZON CAFÉ TRAILER (2013)

A Sambazon possui em seu espaço um local onde exhibe memoráveis disponíveis para compra, como adesivos, garrafas térmicas, camisetas com frases como “Born in the Amazon” e “Wake up warrior” e bolsas – esses últimos em parceria com a Patagonia. Alguns itens destacam-se, no entanto, como as pulseiras feitas com semente de açaí, livros de receitas com açaí e um conjunto de tigela e colher de madeira talhada com a logo da empresa e os dizeres “One tribe. One vibe” (Figura 64), reforçando um dos princípios delineados pela organização em seu site e incitando que seus usuários sintam-se parte de uma comunidade, fator determinante para a construção de valor de uma marca no modelo de Ressonância de Keller, apresentado no item 5.1.1 e um dos resultados a serem analisados na sessão a seguir. Os produtos poder ser adquiridos na loja ou pelo site da empresa, individualmente ou em forma de kits (Figura 65).

Figura 64: Colher e tigela de madeira



Fonte: RECIPES HUBS (2015)

Figura 65: Kit de souvenirs da Sambazon

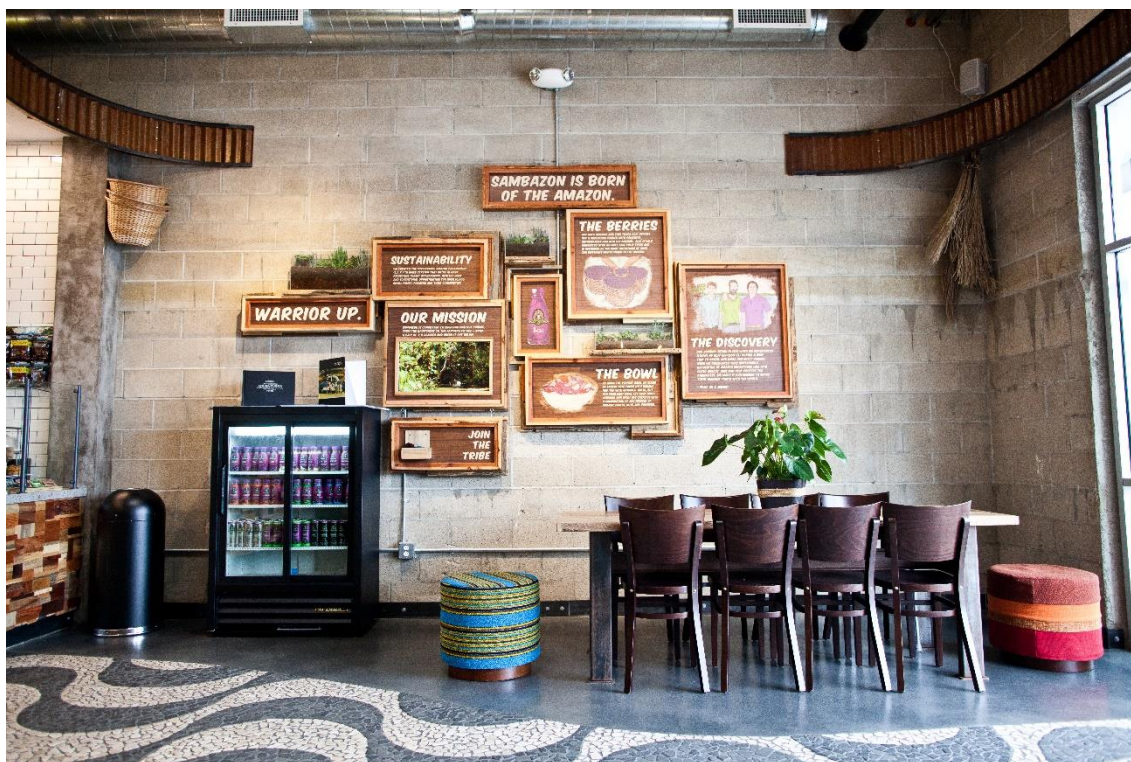


Fonte: www.instagram.com/sambazoncafe

De fato, o SAC é um projeto que merece destaque, apresentando, além dos elementos citados, alguns outros ornamentos que ajudam a tornar a experiência do cliente mais informativa, podendo ser entendida como uma experiência também de caráter educacional (PINE II; GILMORE, 2011). Encontra-se presente um mural com alguns quadros que contam um pouco

sobre o açaí, sobre a forma de consumir, de como os sócios conheceram o fruto, e ainda informam sobre a missão da empresa e chamam o visitante a “juntar-se à tribo”, como pode ser visto na Figura 66, onde também é possível visualizar uma cesta de coleta do açaí, no canto superior esquerdo, e uma parte do açazeiro, no canto superior à direita da foto.

Figura 66: Mural informativo - Sambazon Açaí Cafe



Fonte: Sambazon (cedido pela empresa)

Por fim, merece destaque a presença de uma TV onde são exibidos vídeos a respeito da Amazônia, do processo de plantio e colheita do açaí, ações sociais da empresa etc. Considera-se assim o SAC um bom exemplo do que Pine II e Gilmore (2011) defendem em sua teoria da Economia da Experiência, um lugar que oferece mais do que um bom serviço, mas preocupa-se em ser uma forte expressão da missão da organização e da sua PM. Não por acaso, o modelo já começa a se expandir, com a abertura de uma loja em Tóquio, no Japão, e a criação de um ponto-de-venda móvel, onde um *food truck* da marca viaja pelos EUA em cidades previamente divulgadas pelo site da empresa (<http://www.sambazon.com/mobile-tour/>) e nas redes sociais.

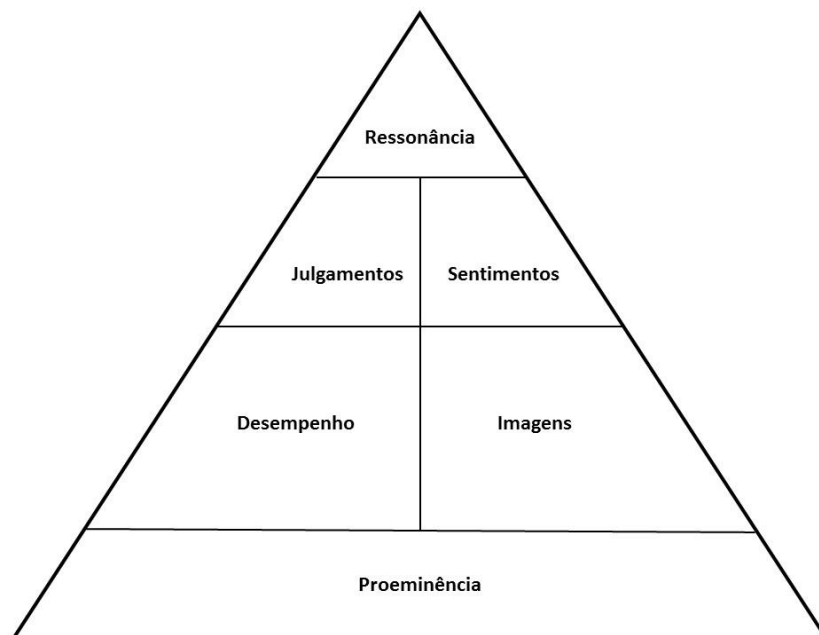
9.4 ANÁLISE DO VALOR DE MARCA DA SAMBAZON SEGUNDO O MODELO DE RESSONÂNCIA DE KELLER

Como mostrado no item 5.1.2, o Modelo de Ressonância da Marca, de Keller, é um dos principais quando se trata de avaliação do valor da marca sob o viés do consumidor. Ele é composto de 6 pilares que formam uma pirâmide de etapas a serem cumpridas pelas empresas que querem ser lembradas e valorizadas por seus clientes. Essas etapas têm como objetivos (KELLER; MACHADO, 2006):

- Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria de produto/serviço ou com a necessidade do cliente;
- Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades;
- Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca;
- Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

Assim, segundo o modelo, quatro perguntas fundamentais devem ser respondidas: (1) Quem é você? (identificação da marca); (2) O que você é? (significado da marca); (3) O que eu penso ou sinto por você? (respostas à marca) e (4) Que tipo de associação eu gostaria de ter com você (relacionamentos com a marca). As Figuras 67 e 68 relembram o esquema da pirâmide em forma simplificada e detalhada, respectivamente, já apresentadas no capítulo 5.

Figura 67: Pirâmide de construção de brand equity



Fonte: Adaptado de KELLER; MACHADO (2006)

Figura 68: Subdimensões dos pilares de construção de marca



Fonte: Adaptado de KELLER; MACHADO (2006)

A partir desse esquema, portanto, se sucederá uma explanação e análise dos esforços de *Branding* da Sambazon, dividindo-se em cada uma das etapas supracitadas.

9.4.1 Proeminência da marca

Proeminência da marca refere-se a aspectos de lembrança da marca como com que frequência e facilidade a marca é evocada em várias situações e circunstâncias [...] Envolve liga-la [...] a certas associações na memória. Especificamente, construir lembrança de marca implica ajudar os clientes a entender a categoria de produto ou serviço de que faz parte. [...] Todavia, em um âmbito mais amplo e mais abstrato, a lembrança de marca também implica assegurar que os clientes saibam quais das suas “necessidades” a marca, mediante esses produtos ou serviços, foi criada para satisfazer. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 49)

No tocante à proeminência, identifica-se na Sambazon algumas vantagens pelo fato dela ter sido a responsável por apresentar o açaí ao público americano, portanto tendo a sua marca diretamente associada ao segmento desde o seu surgimento. Além desse aspecto, a empresa é a única do seu segmento que controla toda a cadeia de produção, garantindo seu status de 100% orgânica e detentora do selo de Fair Trade, da qual também é pioneira no segmento, e, principalmente, apresenta em sua composição uma quantidade maior de açaí do que algumas de suas principais concorrentes, como afirma Ed Nichols:

It goes without saying that there are an incredible amount of companies in the açaí game these days. Naturally, each new company does their best to differentiate their açaí product and market its advantages. News articles on Monavie (nota do autor: uma das mais famosas e polêmicas empresas a comercializarem produtos de Açaí) have pointed out that it only contains 20% açaí and is a blend of a large variety of fruit juices. We've also learned that one individual 100g Sambazon smoothie pack (avg. retail price \$1.25) has more açaí than an entire \$40 bottle of Monavie. The fact of the matter is the more we look into other açaí products, the more we find that this kind of thing isn't unusual. (SAMBAZON BLOG, 2009)

Um parâmetro interessante, nesse contexto, são as palavras mais associadas à marca, conforme pesquisa da InfoScout, empresa norte-americana de pesquisas com o consumidor. Como pode ser visto na Figura 69, as palavras “saudável”, “orgânico”, “nutritivo”, “energizante”, “saboroso” e “delicioso” aparecem em destaque.

Figura 69: Principais palavras associadas à Sambazon

Sambazon Brand Associations

healthy organic nutritious
 energizing tasty juice delicious
 yummy natural taste kiddos full fruity
 vitamins non pure fruit gmo great

Fonte: InfoScout (2016)

Assim, é possível concluir que aqueles que buscam uma opção de alimentação prática, orgânica, saborosa e socialmente responsável, encontram nos produtos da Sambazon uma maneira de satisfazer todas as suas necessidades. Da mesma forma, o serviço bem projetado do Sambazon Açaí Café, como visto no item 9.3, tende a obter respostas igualmente satisfatórias. Os motivos que devem promover tal reconhecimento são justamente aqueles relacionados *desempenho da marca*.

Outro fator fundamental para garantir a proeminência da marca é a boa colocação de suas propagandas em momentos e locais frequentados pelo seu público-alvo. Uma das estratégias de destaque, nesse sentido, da Sambazon é a presença de peças comunicacionais especialmente projetadas para estações de recarga de carros elétricos. A escolha é bastante coerente e o *insight* estratégico perfeito, à medida que o consumidor de veículos desta categoria os escolhem por compartilharem dos mesmos valores de preservação do meio ambiente propagados pela Sambazon. Esse posicionamento de anúncio surpreende e é certo no tocante a chegar a um público correto numa situação que ele não esperaria, tornando-se algo que fica na memória – premissa primária da proeminência da marca.

Figura 70: Anúncios da Sambazon para estações de recarga de carros elétricos



Fonte: SAMBAZON (2016c)

9.4.2 Desempenho da marca

O desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o produto ou o serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes. Assim, relaciona-se às propriedades intrínsecas da marca em termos de características inerentes do produto ou do serviço. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 51)

Como já falado no capítulo 5, os fatores que compõe a avaliação do desempenho de marca estão ligados a, além das supracitadas propriedades intrínsecas, confiabilidade, durabilidade, efetividade (o quanto satisfaz), eficiência (de que maneira satisfaz) e empatia (atitude dos provedores) do serviço, estilo e Design e preço.

Nesse aspecto, os fatores já mencionados de qualidade dos produtos fabricados pela empresa – 100% orgânicos e em um sistema de produção sustentável, que inclusive dialogam com as dimensões de confiabilidade e durabilidade – são considerados relevantes. Ainda sobre eles, existe uma

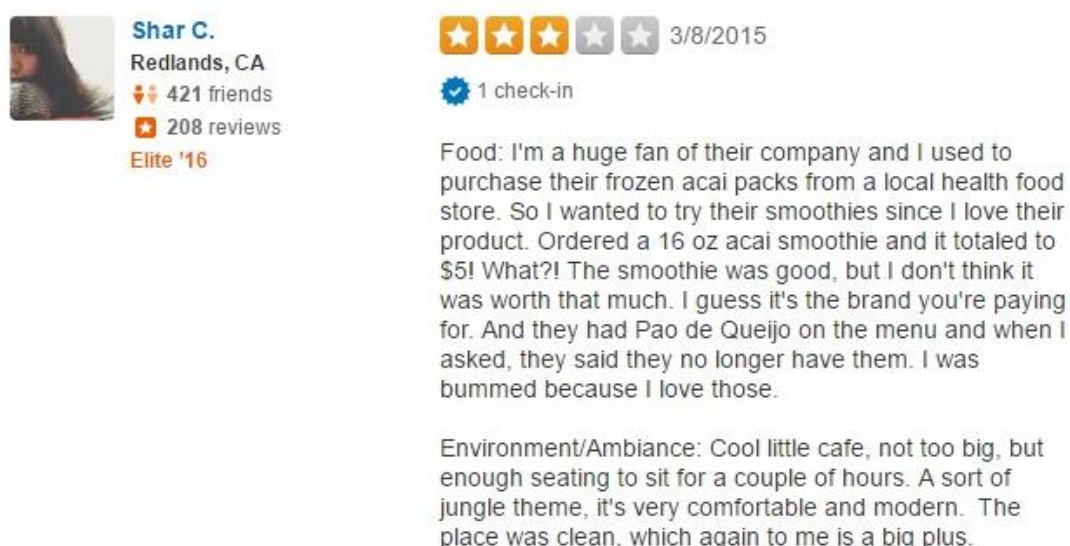
variedade de sabores, formatos e classes de produtos que se tornam atraentes para os consumidores que se interessam pela história e PM da empresa. Os sabores, inclusive, exploram outras frutas nativas brasileiras com grande potencial para a saúde, como a acerola, o guaraná e a erva mate.

Já no SAC é possível ressaltar os elementos de Design e exploração dos aspectos sensoriais, com uma iluminação atraente, música, bela ornamentação, por exemplo e, como afirmam Pine II e Gilmore (2011), um preço coerente à qualidade do serviço prestado.

Ultimately, a business defines itself by what it collects revenue for, and it collects revenue only for what it decides to charge for. You're not truly selling a particular economic offering unless you explicitly ask your customers to pay for that exact offering. (PINE II; GILMORE, 2011, p. 92)

A última ressalva, com relação ao preço, é necessária visto que alguns poucos frequentadores mencionaram o fator preço em *reviews* postados no Yelp, principal site de troca de informações sobre estabelecimentos e lugares frequentado pelos americanos. A maioria das opiniões, no entanto ressaltam as qualidades do estabelecimento, como pode ser visto abaixo:

Figura 71: Review do Sambazon Açaí Cafe - Newport Beach/CA



Fonte: Yelp.com

Em entrevista ao programa “Como Será”, da Rede Globo, Jeremy Black fala como o produto também foi moldado aos consumidores respeitando a promessa da marca. Segundo o empresário, o açaí mais consumido no Brasil

leva conservantes e xarope de guaraná, deixando-o muito calórico e contra os princípios da marca de serem 100% orgânicos. Portanto, buscando cumprir os seus valores de promoção de saúde, o produto foi adaptado, tornando ainda mais saudável. Esse tipo de ação faz com que a Promessa de Marca não seja apenas, discurso, mas considerada, junto à estratégia de negócio, no processo de Design dos produtos e serviços de modo a construir a melhor imagem possível.

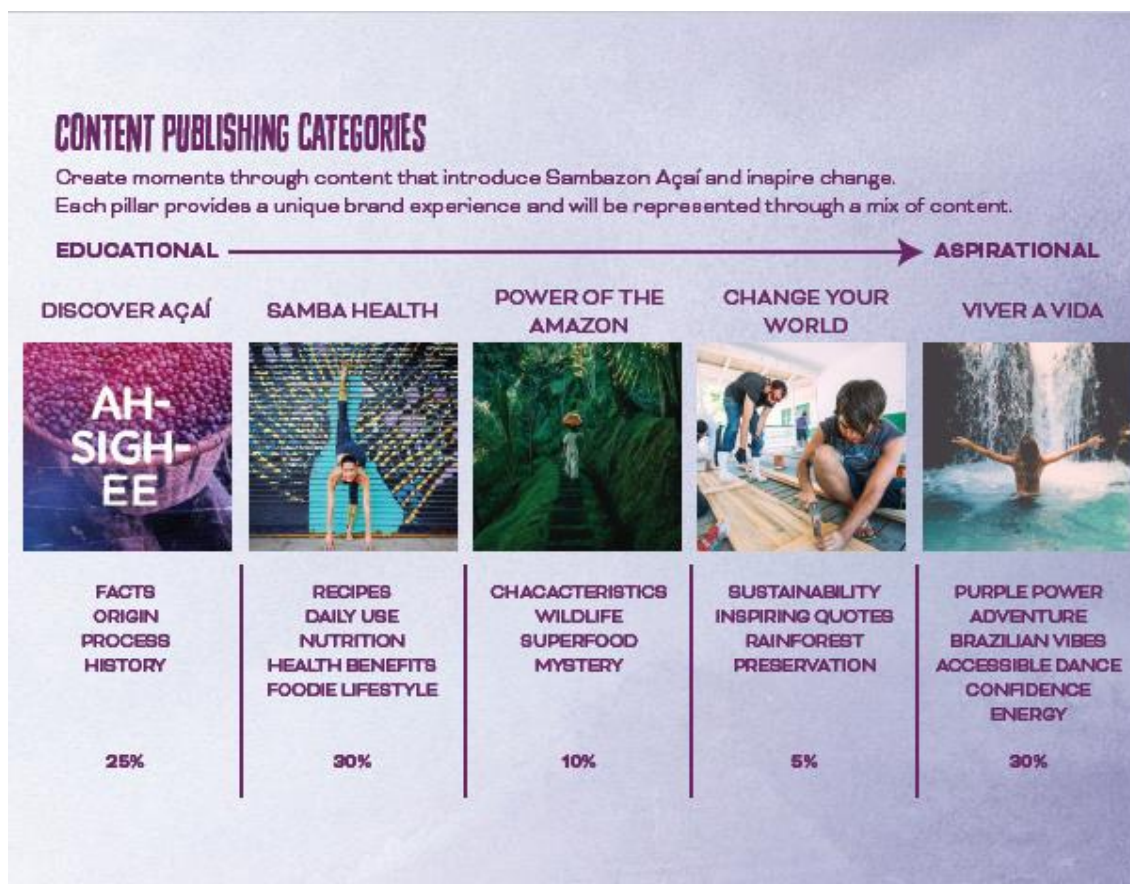
9.4.3 Imagens da marca

As imagens associadas à marca são propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tentar atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente, e não o que pensam que a marca realmente faz. Assim, esse conjunto refere-se a aspectos mais intangíveis da marca. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 53)

É talvez na terceira etapa da pirâmide onde nota-se o maior esforço da Sambazon em cativar os seus consumidores, que por sua vez respondem da maneira esperada. Ao focar sua comunicação institucional, desde o seu site até suas ações nas redes sociais em aspectos ligados aos valores da marca, a empresa busca construir uma imagem de valor, uma vez que possui fortes argumentos para isso. Todo o seu trabalho junto à promoção da vida saudável – a partir dos seus produtos cuidadosamente projetados, da divulgação de receitas e incentivo ao consumo de outros alimentos benéficos, como a chia, por exemplo –, ao estímulo aos hábitos esportivos e aventureiros e, especialmente, as suas ações e discurso em favor da preservação do meio ambiente e na retribuição às comunidades ribeirinhas da Amazônia geram um grande apelo e engajamento do público.

Esse é um direcionamento definido e formalizado pela empresa que segmenta sua estratégia de comunicação em 5 categorias de conteúdo, como visto na Figura 72, abaixo:

Figura 72: Categorias de conteúdo



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Como visto na imagem, presente no guia de utilização da marca cedido pela empresa, há uma proposta clara de promover a experiência de marca a partir da apresentação e introdução ao produto, sua história e origem (reforçando, inclusive, o pilar da proeminência da marca falado anteriormente) e, principalmente, com o reforço dos princípios ligados a saúde (receitas, uso diário do açaí, nutrição, benefícios à saúde), o poder da Amazônia (características, mistérios, vida na floresta) e no estímulo a “viver a vida” (aventura, confiança, energia, *brazilian vibes*) e mudar o mundo (sustentabilidade, citações inspiradores, preservação e fatos sobre a floresta).

Sobre o público, inclusive, percebe-se uma comunicação voltada para aqueles que já cultivam uma vida saudável e hábitos alimentares diferenciados, porém sem esquecer dos demais a partir de dicas de como aproveitar melhor a vida e hábitos saudáveis para aqueles os que ainda não aderiram ao estilo de

vida orgânico, o que nos EUA, numa cultura dominada pelo *fast food*, é um grande e importante desafio.

Para reforçar a sua imagem, a empresa também se posiciona há vários anos apoiando e estando presente em eventos ligados às causas ambientais e orgânicas, como o *Earth Day* e o *Greenfest*, onde inclusive já realizou lançamento de produtos (SAMBAZON BLOG, 2009b) e patrocinando atletas importantes em modalidades que tem a ver com a história e o estilo de vida dos adeptos do açaí e dos fundadores da empresa, como o surfista Rob Machado, o skatista brasileiro Bob Burnquist e a lenda do jiu-jitsu – e membro da família que foi fundamental para a descoberta do açaí no Brasil – Royce Gracie.

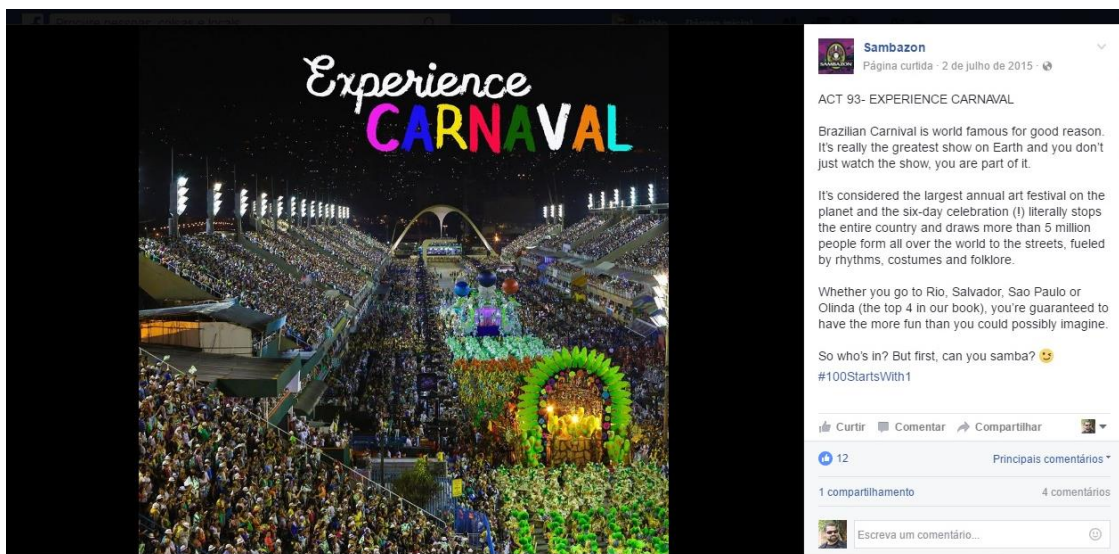
Aliás, a associação da imagem da empresa ao redor do Brasil também é bastante utilizada, não apenas divulgando fatos sobre a Amazônia ou sobre a comunidade que a empresa apoia no Amapá, mas também se utilizando de motivos brasileiros – como as datas comemorativas e, mais recentemente, os Jogos Olímpicos Rio 2016 – para reforçar sua mensagem e aproveitar do espírito alegre do país para agregar valor à sua marca, como visto abaixo.

Figura 73: Sambazon patrocina lenda do Jiu-Jitsu Royce Gracie



Fonte: www.instagram.com/sambazon

Figura 74: Postagem "Experience Carnaval"



Fonte: www.instagram.com/sambazon

No que tange a tentativa de reforçar a imagem da marca junto ao público, uma ação de comunicação merece destaque: a campanha #100startswith1, lançada nos perfis da empresa no *Facebook* e *Instagram*. A campanha teve como mote a frase “100 começa com 1”, buscando estabelecer que a partir do seu lançamento, durante 100 dias seriam postados desafios que levariam os usuários a uma vida melhor, em acordo com a promessa da marca e sua personalidade. Entre os desafios, valem menção:

- Ato #1: Não consuma carne vermelha por 100 dias;

Figura 75: Postagem Ato #1



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #9: Fale com estranhos;

Figura 76: Postagem Ato #9



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #14: Apanhe o lixo do chão sempre que estiver em uma praia ou parque;

Figura 77: Postagem Ato #14



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #29: Nade no oceano;

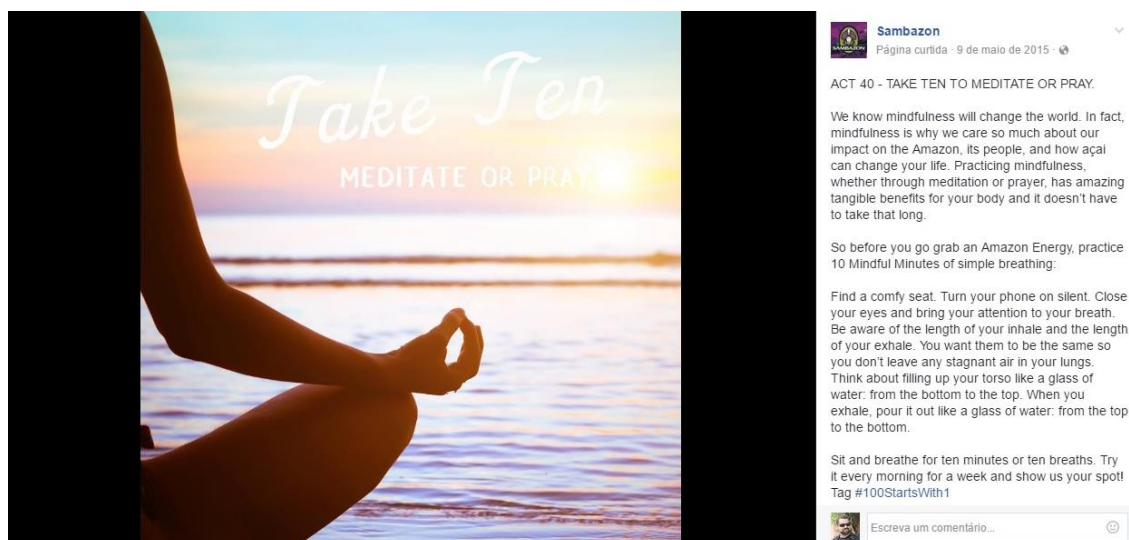
Figura 78: Postagem Ato #29



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #40: Tire 10 minutos para meditar ou rezar;

Figura 79: Postagem Ato #40



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #57: Comece a consumir “ghee” (tipo de manteiga orgânica);

Figura 80: Postagem Ato #57



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #74: Surpreenda alguém que você ame (referência ao dia dos namorados no Brasil);

Figura 81: Postagem Ato #74



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #89: Faça uma desintoxicação digital;

Figura 82: Postagem Ato #89



Fonte: www.facebook.com/sambazon

- Ato #94: Doe água potável a uma família;

Figura 83: Postagem Ato #94



Fonte: www.facebook.com/sambazon

É perceptível nessa campanha o direcionamento a mensagens que exaltem os valores da marca em uma proporção muito maior, ao longo das 100 postagens, do que à divulgação do produto em si. Também acontecem várias postagens em parceria com empresas de perfil ideológico similar, como a já citada Patagonia.

9.4.4 Julgamentos de marca

Julgamentos sobre a marca referem-se a opiniões e avaliações sobre a marca. Envolve o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Os clientes podem fazer todos os tipos de julgamento a respeito de uma marca, mas, no que diz respeito à criação de uma marca forte, há quatro tipos de julgamentos imediatos importantes: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 54)

Quando o usuário tece um julgamento relacionado à **qualidade**, ele está relacionado a avaliação geral da marca, a **credibilidade** está ligada à impressão do cliente sobre a empresa como instituição, podendo classifica-la como inovadora, líder de mercado, confiável, preocupada com os interesses do cliente, divertida etc. Já em relação à **consideração** está ligada à probabilidade da marca ser incluída entre as opções de compra dentro da categoria. Por fim o julgamento de **superioridade** está ligado ao quanto a empresa pode ser percebida como melhor do que as suas concorrentes (KELLER; MACHADO, 2006).

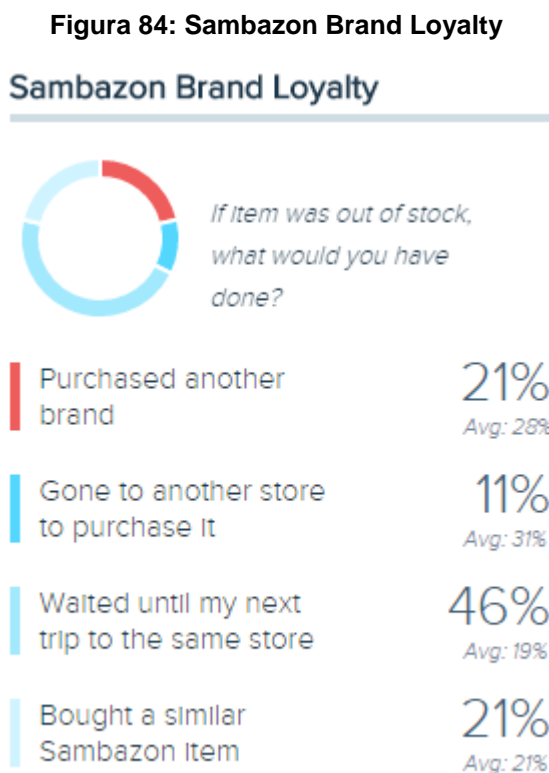
Portanto, todos os esforços da empresa em construir a sua imagem, como relatado no item 9.4.3, em coerência com suas ações efetivas – relacionadas ao desempenho – atuam diretamente na busca por um bom julgamento de marca por parte do consumidor. Assim, atos como a adaptação da fórmula do produto para alinhar-se ao discurso de alimento saudável, mencionado anteriormente, é exatamente o tipo de ação que constrói um bom julgamento. De igual maneira, quando o consumidor se depara com uma peça comunicacional como a do “Ato #94”, que encoraja a doação de água, e ao mesmo tempo descobre que a própria companhia doa filtros de água aos ribeirinhos responsáveis pelo cultivo do açaí que eles tanto gostam, outro bom julgamento é construído, e assim por diante.

No tocante à credibilidade, o seu pioneirismo e a qualidade dos produtos garantiram à empresa o posto de marca número 1 no mercado de açaí nos EUA, de acordo com relatório da consultoria de mercado SPINS (SAPPORO HOLDINGS, 2016), além disso a empresa busca sempre, antes mesmo de vender, educar o público sobre o produto, traduzindo uma autoridade que é ainda mais acentuada à medida que torna-se conhecido toda a sua relação com o Brasil, a Amazônia, universidades e institutos de pesquisa locais, como a EMBRAPA, SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o IEPA (Instituto de Pesquisas Científicas e Tecnológicas do Estado do Pará), por exemplo, para melhor manejo dos açaizais (SAMBAZON, 2015). Sobre esse aspecto, o site da empresa, seus vídeos exibidos nos cafés (mostrando a história do território do açaí e de como a empresa surgiu, suas ações sociais etc.) e toda a comunicação são ferramentas utilizadas para construir um bom julgamento pelo consumidor.

Como consequência de todo o trabalho realizado, alguns dados divulgados pela InfoScout revelam que a Sambazon possui uma nota média de avaliação dos consumidores de 9.4, 0.5 acima da média das demais empresas. A pesquisa também traz alguns depoimentos de usuários (InfoScout, 2016):

- *“Very tasty, could be less sweet. Maybe add more coconut protein instead of soy”*
- *“I can always count on the açaí, which is hard to find”*
- *“Feel good drink that makes your whole body feel good”*

A InfoScout revela outro dado interessante para a percepção do julgamento do consumidor para com a Sambazon foi obtido a partir da seguinte pergunta: “Se o item estivesse em falta, o que você faria?”. Os resultados estão descritos na Figura 84.



Fonte: InfoScout (2016)

Constata-se então um bom índice de lealdade do consumidor, uma vez que o percentual de clientes que recorrem a um concorrente é abaixo da média, 21% dos entrevistados recorrem a outro item da mesma marca e 46% simplesmente desistem de comprar o açaí, ou seja, para esse grupo considerável de usuários açaí só se for da Sambazon.

9.4.5 Sentimentos sobre a marca

Sentimentos sobre a marca são respostas e reações emocionais dos clientes com relação à marca: eles também têm a ver com a aceitação social geral evocada pela marca. As emoções despertadas por uma marca podem ficar tão fortemente associadas a ela que continuarão acessíveis durante o uso ou consumo do produto. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 55)

Como visto ao longo da apresentação deste case, os valores de marca da Sambazon são muito bem reforçados em toda a comunicação e composição dos seus produtos e serviços, facilmente associados à sua promessa de oferecer o melhor do açaí para o seu público de maneira sustentável e socialmente responsável. Assim, sentimentos como a defesa da natureza, o amor à vida, simpatia com a causa dos animais, o apoio a manifestações e eventos que levantam a bandeira das causas defendidas pela marca, afloram de maneira sincera aos olhos de quem é receptor das ações e comunicações da Sambazon.

Figura 85: Reações de seguidores à postagem "Ato #1"



Fonte: www.facebook.com/sambazon

Figura 86: Reações de seguidores à postagem "Ato #4"



Fonte: www.facebook.com/sambazon

Outro fenômeno interessante que demonstra o interesse gerado pelo sentimento com a marca é a vontade de usuários tornarem-se franqueados da empresa. É possível encontrar em alguns comentários nas redes sociais de pessoas perguntando como é possível ou pedindo para tornarem-se parceiros da empresa, além daqueles que simplesmente pedem que seus produtos ou serviços, como o *Mobile Truck*, passem por sua região. Apesar da possibilidade de uma das motivações ser comercial, ao ver que a marca está crescendo, é perceptível que a atração é também guiada por uma proximidade ideológica e sentimental, como visto na Figura 87, abaixo.

Figura 87: Consumidor busca tornar-se franqueado



Fonte: www.instagram.com/sambazon

9.4.6 Ressonância da marca

A etapa final do modelo focaliza o principal vínculo e nível de identificação que o cliente tem com a marca. A ressonância da marca refere-se à natureza desse relacionamento e à medida em que os clientes sentem que estão “em sintonia” com a marca. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 56)

Como falado, a ressonância da marca é percebida em quatro níveis. No primeiro, a fidelidade comportamental, é considerada a partir da frequência de compra do produto e quanto compram. Em seguida há a ligação de atitude, onde os valores da empresa são compartilhados pelo consumidor que os considera na hora da escolha da sua preferência. Quando essa atitude se torna significativa o suficiente, ela tende a causar um senso de comunidade naqueles que se identificam com ela e, por fim, no nível mais elevado, resulta em adesões ativas e espontâneas das pessoas nessa comunidade, levando a criação de espaços de interação entre eles para celebração da marca e seus produtos.

Com a Sambazon, as ações de *Branding* – procurando educar as pessoas sobre os benefícios do açaí, se posicionando como uma empresa que fornece produtos 100% naturais e saudáveis ao mesmo tempo que preservam a natureza e geram impacto positivo nas comunidades da Amazônia – bem como a qualidade dos produtos e serviços em si, geram um estímulo para que os consumidores não apenas comprem os produtos por serem saborosos e

nutritivos, mas também por todo o impacto positivo que o sucesso da empresa gera. Dessa forma considera-se que ela atua diariamente na busca pela ressonância dos 2 níveis iniciais. Abaixo, nas Figuras 88, 89 e 90, depoimentos de consumidores que exemplifica a fidelidade comportamental ao produto e ao serviço do Sambazon Café:

Figura 88: Depoimento de consumidor fiel

Mike Jenniges I'm so obsessed with these! I drink 1-2 a day, and buy them by the case at the Whole Foods Market I work at. I also tell many of my customers about them. 😊 So so good!
 Curtir · Responder · 🍷 2 · 19 de maio de 2015 às 02:04

Fonte: www.facebook.com/sambazon

Figura 89: Depoimento de consumidor 2



Jeremy S.
 Carlsbad, CA
 🍷 818 friends
 🌟 1086 reviews
 Elite '16

★★★★★ 3/21/2015

Sambazon has been my go to spot for açai bowls for quite sometime now. This place is freaking delicious! The fruit is always fresh and the facility is generally clean and inviting. Sometimes there is a significant line out the door but once you place your order and get a taste of the wonderful açai, you'll completely forget about the crowd... I make it a point to get honey on whichever bowl I order, delicious!

Fonte: Yelp.com

Figura 90: Depoimento de consumidor 3



Evan M.
 Newport Beach, CA
 🍷 0 friends
 🌟 3 reviews

★★★★★ 1/19/2016

So so so good!
 I love this place and could eat here everyday!!
 Acai is exactly what my body needs ! Love the Coffee there too!
 Manager Ian is a great guy!
 Thanks again ! see you tomorrow!

Fonte: Yelp.com

Ao posicionar-se, também, quanto às questões ambientais em seus meios de comunicação com o consumidor e faz questão de, na composição de seus produtos e serviços, não utilizar insumos de origem animal ou conservantes, ela também fala diretamente a grupos sociais de grande força emergente, em especial a comunidade vegana. Portanto, aqueles que passam a conhecer o

produto e suas causas, têm uma grande chance de se considerarem propensos a repensarem certos posicionamentos e aderirem a esses grupos, formando, assim, o senso de comunidade. Outro fator bastante utilizado para criar união dos usuários em torno da empresa e do produto é o constante fornecimento de receitas e chamadas para que os usuários enviem as suas receitas. Assim eles podem, juntos, aprender como comer o açaí da melhor forma. Essa ação é importante, especialmente, pela razão de que, para a maioria, o açaí é um mistério e dicas de como aproveitá-lo da melhor forma são fundamentais para que eles possam aproveitar dos benefícios que o produto traz à saúde.

A marca, inclusive, utiliza-se bastante do termo “tribo” para dirigir-se ao seu público e referir-se aos seus parceiros e embaixadores – que inclusive possuem vídeos apresentando suas próprias receitas no site da empresa –, como pode ser visto nas imagens abaixo:

Figura 91: "Membros da tribo" - atletas patrocinados pela empresa



Fonte: <http://www.sambazon.com/our-tribe/>

Figura 92: Convocação da "tribo" a partir das causas que a empresa apoia



Fonte: www.instagram.com/sambazon

Sobre esse esforço, a empresa afirma:

Over the past 15 years, Sambazon has worked to improve brand loyalty and brand recognition through imagery, campaigns and messaging. By urging consumers to join the “Tribe,” Sambazon’s goal is to bring life to the personality of the brand, separate Sambazon from the competition and invite participation. (SAMBAZON, 2016)

Outra ação da empresa que busca reunir os seus consumidores em uma comunidade é a divulgação e criação de campanhas para ajudar aos mais necessitados. Já foi mostrado, por exemplo, a campanha #100startswith1, que traz algumas dessas mobilizações como a doação de água potável. Mais recentemente, foi feita uma nova campanha, mobilizando “a tribo” para ajudar as vítimas do furacão Matthew, que atingiu fortemente a região do Haiti (Figura 93). Esse incentivo à criação de uma comunidade, inclusive, envolve outras empresas e veículos de mídia que compartilham as mesmas causas, resultando em promoções casadas e outras ações que tornam consumidores da Patagonia ou da TOM’s Shoes (marca de sapatos famosa por doar um par a pessoas necessitadas para cada exemplar vendido da marca) conhecedores e, conseqüentemente, simpatizantes com a Sambazon.

Figura 93: Campanha de ajuda ao Haiti



Fonte: www.instagram.com/sambazon

De igual maneira, em seu manual de marca – direcionado a colaboradores – a empresa se define também como uma tribo:

Figura 94: Mensagem aos colaboradores



Fonte: SAMBAZON (2016c)

Nesse último exemplo, a empresa utiliza da mesma voz de marca, reforçando sua promessa, para realizar o seu *endobranding*, engajando os colaboradores de maneira a fomentar um discurso comum a todos que se reflita na melhor experiência do cliente com a marca, independente de que unidade ele esteja visitando.

O último estágio de Ressonância da marca é a chamada “adesão ativa”, que significa o momento onde os consumidores, ao percorrer todo o processo aqui descrito, chegam a um patamar onde se mobilizam em encontros (presenciais ou virtuais) e ações para saldar a marca, seus produtos e valores, como exemplificado anteriormente através de empresas como Harley Davidson ou Marvel Comics.

Identifica-se, assim, que, apesar de todo o esforço notável que vem construindo ao longo dos anos, a ponto de ser possível relacionar as iniciativas da Sambazon com os estágios do modelo de Keller descritos até agora, ela ainda não atingiu o nível da adesão ativa, pois não foram identificadas mobilizações espontâneas dos consumidores para celebrar a marca e seus produtos. Porém, entende-se que, sendo uma empresa de pouco mais de 15 anos que teve a missão de apresentar um novo produto e construir do zero um novo segmento em seu mercado, ela está no caminho para em breve atingir esse último nível e tornar-se uma marca ainda mais forte.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal consideração do presente estudo foi relacionar o Design Estratégico e do *Branding* como abordagens, projetual e gerencial, respectivamente, para a criação de negócios relevantes que, a partir de um sistema estrategicamente coeso e conectado à identidade da marca, promovem experiências memoráveis para os usuários – através de seus produtos, serviços e processos comunicativos – e conseguem aproveitar o produto local não apenas como um insumo, mas como uma vantagem estratégica e um meio para promover desenvolvimento à sua região e comunidade de origem de maneira sustentável, tanto para o meio ambiente quanto para o próprio negócio.

Para tanto, foi fundamental entender que conceber um sistema estratégico exige do gestor uma mentalidade e atitude estratégicas, que procura, considerando os acontecimentos do passado e do presente, vislumbrar um futuro diferente e promissor, entendendo sua dinamicidade e complexidade para desviar das armadilhas de “fazer o que sempre deu certo” ou “o que está dando certo”. Ser estratégico significa interpretar o mundo ao seu redor, ser questionador, procurar alternativas à exaustão de modo a tentar antecipar-se aos movimentos do mercado, utilizando-se dessa leitura para melhor entender o ambiente em que se está inserido e o perfil das pessoas que o compõe, diagnosticando suas particularidades, vontades, angústias e necessidades com o intuito de identificar oportunidades para oferecer as melhores soluções possíveis para os desafios e problemas do cotidiano. Escolher uma estratégia, por sua vez, implica que as ações sejam realizadas para cumpri-la e torna-la clara para todos os *stakeholders* considerando os recursos disponíveis, opondo-se ao pensamento que coloca os aspectos financeiros acima da coerência estratégica na tomada de decisões.

Assim, a complexidade que envolve o universo da estratégia, quando incorporada no processo de Design, traz para à atividade a oportunidade de projetar com um embasamento tal a permitir uma maior assertividade e valorização do seu projeto pelo público-alvo, que será melhor conhecido pelos projetistas. Considerando que o DE tem como premissa o fomento a um Sistema

Produto-Serviço que movimenta diversos atores mercadológicos e sociais na busca do desenvolvimento sustentável a partir de iniciativas inovadoras (MERONI, 2008), identificou-se na Sambazon um bom exemplo prático e real de como uma iniciativa privada, criada a partir de um conceito e montada estrategicamente para cumpri-lo, pode trazer benefícios econômicos, sociais e ambientais para toda a cadeia envolvida no negócio. Sob esse aspecto também se destaca o caráter colaborativo que a empresa imprime, aliando-se a uma série de agentes institucionais (universidades, governo, institutos etc.) para fortalecer o seu modelo de negócio e estabelecer uma interface entre a companhia e a comunidade local ao mesmo tempo que promove ações e capacitações que visam preservar o ecossistema de onde vem o seu insumo base.

A escolha também é justificada por ser um caso de uma empresa estrangeira – o que, pela particularidade da matéria-prima, constitui um desafio ainda mais complexo – que soube planejar e montar um negócio com uma identidade forte e bem construída, permitindo que um produto local exótico ganhasse projeção internacional através de um planejamento estratégico notável, a criação de uma plataforma de *Branding* coesa e o Design de produtos, serviços e experiências realizado para introduzir uma categoria nova no mercado e reforçar a missão sustentável da empresa, o que pôde ser constatado a partir da investigação da linha de produtos da marca – coerentes com sua promessa – o direcionamento comunicacional, que reforça seus valores acima de tudo, e a concepção de serviços que estimulam a melhor experiência do consumidor com a marca – materializado em seus pontos de venda próprios para consumo do açaí, como o Sambazon Açaí Café.

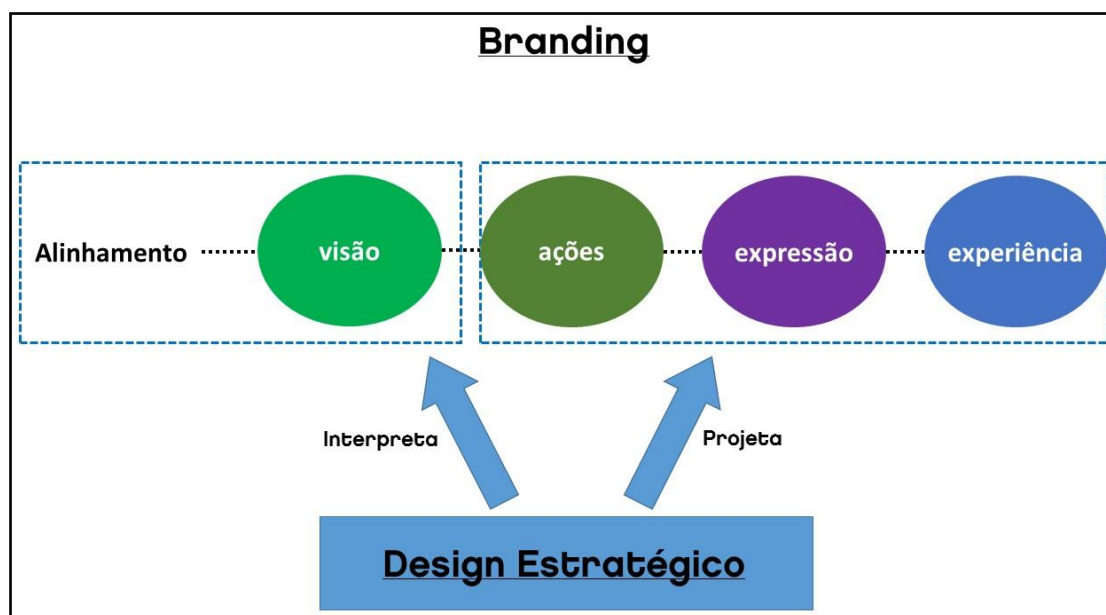
Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de base documental e caráter observacional – com a coleta e análise de materiais diversos fornecidos pela organização, matérias e entrevistas divulgadas na imprensa especializada e exploração dos canais de comunicação da marca com o público – aliada a uma revisão bibliográfica (GIL, 2008), onde foram estudados os princípios teóricos relevantes dentre os temas escolhidos. Procurou-se, assim, entender como deu-se o processo organizacional desde a descoberta do açaí pelos fundadores da empresa até a criação e expansão do negócio e quais as características estratégicas de suas ações, no tocante ao foco de atuação, construção de

identidade de marca e sua criação, concepção de produtos, serviços e da melhor experiência possível do cliente com as expressões da marca de maneira a cumprir os objetivos estratégicos da companhia e sua proposta sustentável.

Sendo considerado uma abordagem transversal, e não um método, (IKEDA, 2008; FRANZATO, 2010), o DE não fornece para esse trabalho passos a serem seguidos, mas sim serve como ferramenta para identificar no case escolhido – e fornecer *insights* aos demais empreendedores e executivos –, a concepção de um modelo de gestão estratégico, onde a marca está no centro das decisões, e que busca, através do Design do seu Sistema Produto-Serviço, atender as necessidades do consumidor, conectar-se emocionalmente com ele, consolidando a identidade e construindo fidelidade e valor à marca, enriquecendo e promovendo experiências diferenciadas no processo (KARJALAINEN, 2003; MERONI, 2008; GOBÉ, 2010; BRUNNER; EMERY, 2010; PINE II; GILMORE. 2011).

Identifica-se, assim, uma grande potencialidade de parceria entre o DE, como abordagem projetual, e o *Branding*, como um modelo de gestão centrado na marca, à medida que ambos atuam no alinhamento entre a estratégia organizacional – podendo auxiliar, inclusive, em sua melhor definição – e tudo o que será produzido sob o nome da organização, ou seja, todo o SPS. Como visto em Wheeler (2012), a estratégia da marca surge de uma visão e deve conduzir a concepções de ações e expressões que promovam a melhor experiência do cliente. Defende-se, então, que é nessa concepção de ações, expressões e experiências onde o DE se apresenta como uma ferramenta projetual adequada, pois tem em sua essência o foco em alcançar o público correto e atingir uma vantagem competitiva para a organização através da promoção de uma identidade de marca consistente, manifestada a partir de seus produtos, serviços e sistemas comunicacionais (KARJALAINEN, 2003; IKEDA, 2008). A Figura 95 complementa a visão de Wheeler (2012) sobre a estratégia da marca, relacionando o modelo de gestão do *Branding* com a abordagem projetual do DE.

Figura 95: Relação *Branding* e Design Estratégico



Fonte: Autor

Dessa forma, as empresas que se voltam para o Design têm o potencial de diferenciar-se das concorrentes, devendo, para tanto buscar inserir-se no *hall* daquelas que vendem não somente produtos ou serviços, mas que promovem experiências prazerosas aos seus clientes, garantindo sua diferenciação e elevando o valor econômico de sua oferta e o seu nível de relevância ao consumidor (BRUNNER; EMERY, 2010; PINE II; GILMORE, 2011).

Entendendo a experiência como o resultado da interação do cliente com todo o SPS, percebe-se que, além dos produtos e serviços, a comunicação também faz parte do processo de construção da experiência, sendo responsável por comunicar e reforçar valores, crenças e informações que serão consideradas importantes pelo público. Sob esse aspecto, a mensagem tem um impacto potencial de agregar valor à oferta ou, quando negativa, afastar o consumidor da marca, fazendo-o questionar se deve se manter leal àquela empresa. Assim, quando a Sambazon se preocupa não apenas em fazer bons produtos e serviços, mas em formatá-los de maneira atraente e comunicar a promessa e valores da marca de maneira emocional, apelando para os sentimentos e valores da personalidade dos clientes – especialmente promovendo ações socioambientais na Amazônia –, ela reforça uma experiência positiva com o que

Pine II e Gilmore (2011) chamam de *positive cues* ou “pistas positivas”, aqueles detalhes que apoiam a identidade e colocam-na em destaque para o público.

Analisando, então, a trajetória da empresa – como pioneira na apresentação e comercialização do açaí no mercado americano – e as suas ações ao longo do caminho percebe-se uma afinidade com os pilares do DE, sintetizados por Meroni (2008), especialmente: foco no SPS, sustentabilidade, inovação social, colaboração, diálogo estratégico e construção de habilidades. Assim, a empresa conseguiu através do foco em Pesquisa & Desenvolvimento (área onde o Design tradicionalmente está inserido) e na busca por modelos sustentáveis e inovadores, como falado pelo seu CEO no item 9.3, introduzir o açaí em um mercado novo, com grandes desafios, e ainda formatar uma maneira de, fomentando a produção local e o desenvolvimento do território, retribuir com a comunidade da Amazônia e com a preservação da natureza, divulgando a região e sua cultura ao mesmo tempo que construía um negócio lucrativo e com uma marca valorizada pelo consumidor, conforme demonstrado no item 9.4 (KELLER; MACHADO, 2006; KRUCKEN, 2009).

É possível verificar também, à luz da EE, que a empresa consegue atuar em todos os níveis, manipulando e transformando a commodity em produto, que por sua vez é utilizado na promoção de um serviço que promove experiências consideradas, muitas vezes, transformadoras. Isso porque ao entrar em contato com a marca, seja através dos produtos físicos ou com os serviços ofertados pela empresa, o usuário toma conhecimento de toda uma história por trás da obtenção daquele insumo e de sua importância para a região amazônica e o seu povo. Daí já surge um grande potencial de influenciar a maneira como as pessoas enxergam aquele contexto. De igual maneira, a constante conscientização, reforçada pelas estratégias comunicacionais, no tocante aos temas ligados a alimentação orgânica, preservação da natureza, hábitos saudáveis, cuidado e ajuda ao próximo, entre outras manifestações vistas durante todo o capítulo 9, reforçam tal potencial transformador. Por fim, na própria formatação da experiência de consumo no Sambazon Açaí Cafe e no *foodtruck* da empresa é possível fomentar o aprendizado e uma mudança de hábito dos clientes, primeiramente oferecendo a chance de conhecer toda essa história por trás dos benefícios e da cadeia produtiva do açaí, seu território de

origem e a população afetada pela prosperidade da empresa, depois a partir da possibilidade de contato com outros alimentos benéficos à saúde, disponíveis para incrementar as tigelas de açaí vendidas nos pontos de venda.

A relevância da análise desta empresa sob o olhar das teorias estudadas oferece aos agentes de mercado e à academia uma reflexão de que é possível, através da articulação entre estratégia, Design, criação e apoio à identidade de marca e da experiência do usuário, construir iniciativas de alto potencial e significado a partir de insumos presentes em suas regiões, fomentando não apenas o desenvolvimento dos empreendimentos, mas também, e principalmente, a prosperidade econômica e a valorização da imagem do território (KOTLER *et al.*, 2006; KRUCKEN, 2005, 2009).

Assim, no tocante à Sambazon, enxerga-se que a organização está no caminho certo, devendo continuar a valorizar a sua identidade e Promessa de Marca para conseguir atingir o grau de *adesão ativa*, dentro do Modelo de Ressonância da Marca (KELLER; MACHADO, 2006; KOTLER; KELLER, 2006), à medida que a participação espontânea de seu público de maneira colaborativa tende a intensificar a sua mensagem de incentivo à vida saudável, às causas que apoia e, principalmente, na inspiração a outros agentes econômicos de que é possível obter sucesso financeiro em um empreendimento e cuidar da comunidade e do planeta.

Fica, como ponto de reflexão, a constatação de que as marcas brasileiras mais notáveis do ramo ainda não conseguem oferecer ao público um SPS projetado de forma tão completa e coerente, muito menos conectar-se com o consumidor ou fazer-se conhecida a partir de uma perspectiva estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2006) marcante o suficiente não só sob o aspecto mercadológico, mas também socioambiental, o que deve ser incentivado e cobrado a todos aqueles empreendimentos que exploram recursos naturais como insumo base e, principalmente, estar presente em suas operações diárias e relacionamento com a comunidade.

Para os leitores deste estudo e que atuam, direta ou indiretamente, na criação e desenvolvimento de negócios fica o bom exemplo de que os insumos de valor podem estar na sua própria região (especialmente no Brasil, onde as

riquezas são tamanhas), esperando para serem descobertos, valorizados e preservados. Eles podem ser de natureza tangível, como é o caso do açaí, ou intangível, a exemplo de expressões artísticas e culturais, e têm o potencial não apenas de gerar prosperidade para o empreendedor, mas também de ser um meio para que o mesmo retribua à comunidade economicamente e socialmente, contribuindo não apenas para uma vida melhor dos agentes envolvidos, mas para o crescimento de um sentimento de pertença e orgulho de suas tradições locais e a conseqüentemente valorização das particularidades do território, que podem ser exploradas, posteriormente, por outros empreendimentos em setores e portes diversos, como no turismo ou no comércio de bens duráveis e outros serviços.

Nesse contexto o DE apresenta-se como uma abordagem projetual coerente para, juntamente com um modelo de gestão centralizado na marca (o *Branding*), conduzir os demais elementos citados ao longo do trabalho, construindo um sistema organizacional de forma coesa – em torno de uma identidade de marca a ser transformada em uma plataforma de *Branding* – e valiosa para o consumidor – através da consciência de que é preciso projetar o SPS com a experiência do usuário como elemento norteador –, o território e o meio ambiente, a partir de iniciativas que sejam desenvolvidas sob os princípios da sustentabilidade e do desenvolvimento econômico regional (IKEDA, 2008; MERONI, 2008; KRUCKEN, 2009; BRUNNER; EMERY, 2010; PINE II; GILMORE, 2011; HILLER, 2012; WHEELER, 2012; CONSOLO, 2015, 2016; SOLIS, 2015; FREIRE, 2015).

REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. In: BRAGA, C.; LAGES, V.; MORELLI, G. (Orgs.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Rio de Janeiro: Relume Dumará / Brasília, DF: SEBRAE, 2004.
- ALBAGLI, S. **Amazônia: fronteira geopolítica da biodiversidade**. Revista Parcerias Estratégicas, n. 12, p. 6. Centro de Estudos Estratégicos do Ministério da Ciência e Tecnologia, Brasília, 2001.
- ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. REDESIST. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2003.
- ALLANWOOD, G., & BEARE, P. **User Experience Design: Creating Designs Users Really Love**. Londres: Bloomsbury Publishing, 2014.
- ALVES, M. A. F. **Olh'á Aveiro: Contributo do Design na valorização dum produto local**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Portugal, 2012.
- ALVES-MAZZOTI, A. J. **Usos e abusos dos estudos de caso**. In: Cadernos de Pesquisa – Fundação Carlos Chagas. V. 129, p. 637-651. São Paulo, 2006.
- ALVEZ-VALLES, C. M. **Impacto da dinâmica da demanda dos frutos do açaí nas relações socioeconômicas e composição florística no estuário amazônico**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Pará, Belém, 2013.
- AMBROSE, G., & HARRIS, P. **Design Thinking: Ação ou Prática de Pensar Design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ANDRADE, T. A. B. **Estratégia de Significado para Economia Criativa: Estudo de Caso do Portomídia**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.
- ARAGÃO, A. C. **A Importância da Marca na Internacionalização de Empresas Brasileiras: Um Estudo de Casos na Indústria de Bebidas**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009.
- ARRUDA, A. **Como a Tendência do Design Experience se Aplica Diretamente em Projetos Estratégicos**. Revista Design Portfólio, v. 1, p. 30-35, 2013.
- _____. **Design contexto: ensaios sobre Design, cultura e tecnologia – Design e complexidade**. Organizador: Amilton Arruda. Recife: Editora UFPE, 2015.
- _____. **Design Estratégico: uma experiência metodológica aplicada ao setor de turismo – Belém das crenças, cheiros e sabores**. São Paulo: Gráfica Athalaia Brasília, 2010.

ASSOCIAÇÃO DOS DESIGNERS GRÁFICOS - ADG BRASIL. **O Valor do Design**. São Paulo: Editora Senac, 2004.

BACCEGA, M. A. **Inter-relações comunicação e cultura na trama cultural: o papel do sujeito ativo**. In: CARRASCOZA, J. A.; ROCHA, R. M. (Orgs.). *Consumo midiático e culturas da convergência*. São Paulo: Miró, 2011.

BANCO DO BRASIL. **Fruticultura: Açaí**. In: *Desenvolvimento Regional Sustentável*. Brasília, 2010.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: Um Manual Prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEZERRA, P.; ARRUDA, A.; ARAÚJO, K. **Experience Design as a Tool to Promote Interaction Among Users in the Beverage Market: Proposal for a new Emotional Approach in Usability**. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015. Las Vegas, EUA, 2015.

BEZERRA, P.; ARRUDA, A.; FILHO, C. H. **Interfaces Digitais e Realidade Virtual Aplicadas a Espaços Interativos**. IDEMI 2015. Florianópolis, Santa Catarina, 2015.

_____. **O Design de Experiências e o Branding: Projetando Interações Emocionais entre Marcas e o Consumidor**. II Congresso Internacional de Marcas/*Branding*: Conexões e Experiências. Lajeado, Rio Grande do Sul, 2015.

_____. **Branding e Identidade Local: Uma ferramenta para o desenvolvimento regional através de processos colaborativos**. III Congresso Internacional de Marcas/*Branding*: Economia Criativa. São Paulo, 2016.

BEZERRA, P.; ARRUDA, A.; MORONI, I.; HARTKOPF, C.; ALVES, A. **Conceptual and Methodological Aspects in the Technological Innovation Process: Design as a Strategic Tool**. 8th International Conference Senses and Sensibility 2015. Lisboa, Portugal, 2015.

BEZERRA, P.; ARRUDA, A.; MORONI, I. **Sistemas de Inovação Tecnológica: O Design como Ferramenta Estrutural**. X Encuentro Latinoamericano de Diseño. Buenos Aires, Argentina, 2015

BOOTH, W.C; COLOMB, G.G; WILLIAMS, J. M. **A Arte da Pesquisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

BONSIEPE, G. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

_____. **Design do Material ao Digital**. São Paulo: Blucher, 2015.

_____. **Identidade e contra-identidade no Design**. In: MORAIS, Dijon (org.) *Cadernos de Estudos Avançados: Identidade*. EdUEMG. Belo Horizonte. 2010.

BRASIL. **Plano da Secretaria de Economia Criativa: políticas, diretrizes e ações 2011-2014**. Presidência da República: Ministério da Cultura, Brasília, 2011.

_____. **Plano Amazônia Sustentável: diretrizes para o desenvolvimento sustentável da Amazônia Brasileira**. Presidência da República: Ministério do Meio Ambiente, Brasília, 2008.

_____. **Açaí**. In: Projeto Potencialidades Regionais: Estudo de Viabilidade Econômica. Presidência da República: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA, Manaus, Amazonas, 2003.

_____. **Pará ganha programa para ampliar produção de açaí**. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/01/para-ganha-programa-para-ampliar-producao-de-acai>>. Acesso em: 14/10/16.

_____. **Açaí (fruto)**. 2015. Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Brasília: 2015.

BRODT, T. L. **The Management of Experience Design**. Dissertação de Mestrado. University of St. Gallen. Zurique, Suíça, 2007.

BROWN, T. **Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRUNNER, R., & EMERY, S. **Gestão Estratégica do Design: Como um Ótimo Design Fará as Pessoas Amarem Sua Empresa**. São Paulo: M. Books, 2010.

CAMPELO, Adriana. (2015). **Receita de Economia Criativa com Ingredientes Locais**. Disponível em: <<http://www.genteemercado.com.br/artigo-receita-de-economia-criativa-com-ingredientes-locais/>>. Acesso em 28/06/2016

CAPORALI, R. & VOLKER, P. (orgs.). **Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: Projeto Somos – Sebrae – BID: versão 2.0**. Brasília: Sebrae, 2004.

CARRASCOZA, J. A. **Publicidade: o sonho do consumo e a realidade da produção**. In: BACCEGA, M. A. (Org.). *Comunicação e culturas de consumo*. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, R. **Design Para um Mundo Complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

CARVALHO, J.L.F.S.; MOTTA, P.C. **Experiências em Cenários Temáticos de Serviços**. RAE: Revista de Administração de Empresas. v.42, p. 54-65, 2002.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. **Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, as possibilidades e limitações do método**. Informação & Sociedade (UFPB. Online) v. 24, p. 13-18, 2014.

CHELALA, C.; FERNANDES, V. B. C. **O arranjo produtivo local do açaí nos Municípios de Macapá e Santana.** In: AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA. Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal: estudos diagnósticos setoriais – PDSA 2005-2008: Agência de Desenvolvimento da Amazônia; Universidade Federal do Pará; Organização dos Estados Americanos. Belém, 2006.

CONSOLO, C. **Marcas: Design Estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa.** São Paulo: Blucher, 2015.

_____. **Design Estratégico: A construção de um sistema de expressão de marca.** Workshop apresentado no III Congresso Internacional de Marcas/*Branding*: Economia Criativa. São Paulo, Outubro, 2016.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COVALESKI, R. L. ; COSTA, S. A. **A Humanização do Discurso das Marcas Diante das Novas Experiências de Consumo.** *Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE)*, v. 11, p. 27-37, 2014.

COVALESKI, R. L. **Conteúdo de Marca e Entretenimento: Narrativas Híbridas.** *Comun. Mídia Consumo*, São Paulo, V. 12, N. 34, p. 107-123, MAI-AGO, 2015.

_____. **Narrativa como estratégia publicitária para ações de responsabilidade social e de políticas de consumo sustentável.** In: CASTRO, M. G.; CAIRES, C. S.; RIBAS, D.; PALINHOS, J. (Orgs.). *Cartografias das Fronteiras da Narrativa Audio Visual*. Universidade Católica Editora, Porto, Portugal, 2016.

EMBRAPA. **Açaí: Cultivar BRS-Pará.** Amazônia Oriental. Área de Negócios Tecnológicos. Belém-PA, 2004.

ETGES, V. E.; DEGRANDI, J. O. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade.** In: *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, 1 (1), p. 85-94, Out., Blumenau-SC, 2013.

FASCIONI, L.C. **Gestão Integrada da Identidade Corporativa.** 3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro, 2005.

FRANZATO, C. **O Design Estratégico no Diálogo entre Cultura de Projeto e Cultura de Empresa.** *Strategic Design Research Journal*, v. 3, p. 89-96. Porto Alegre: Unisinos, 2010.

_____. **O Processo de Inovação Dirigida pelo Design: um Modelo Teórico.** *Redige: Revista de Design, Inovação e Gestão Estratégica.* v. 2, p. 50-62, 2011.

_____. **Design Estratégico aplicado: uma experiência colaborativa entre universidade e empresa,** 2014.

FRANZATO, C.; KRUCKEN, L.; REYES, P. B. **Design for territorial development in emerging economies: Brazilian experiences of researching and teaching**. Strategic Design Research Journal, 6(1): 11-19, Jan-Abr. Porto Alegre: Unisinos, 2013.

FRASER, H. **Design Para Negócios na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FREIRE, K. **Reflexões sobre o Conceito de Design de Experiências**. Strategic Design Research Journal. p. 37-44. Porto Alegre: Unisinos, 2009.

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

_____. **Design Estratégico para Inovação Cultural e Social**. São Paulo: Kazuá, 2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOBÉ, M. **Brandjam: O Design Emocional na Humanização das Marcas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. **Brand Management: Research, Theory and Practice**. Nova York: Routledge, 2009.

HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HILLER, M. **Branding: A Arte de Construir Marcas**. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HOMMA, A. K. O *et al.* **Açaí: novos desafios e tendências**. Amazônia (Banco da Amazônia. 2005), v. 1, p. 7-23, 2006.

HOFFMAN-CAMARA, R. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 6, p. 179-191, 2013.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. Nova York - EUA: Berkley Books, 2013.

IKEDA, M. **Strategic Design**. In: M. ERLHOFF; T.MARSHALL. *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basel, Birkhäuser, p. 373-376, 2008.

JENSEN, R. **The Dream Society: how the coming shift from information to imagination will transform your business**. Nova York – EUA: McGraw-Hill, 1999.

JUSSANI, A. C.; KRAKAUER, P. V. C.; POLO, E. F. **Reflexões sobre a Estratégia do Oceano Azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff**,

Porter e Max & Wilde. In: Future Studies Research Journal: Trends and Strategies. V. 2, n. 2, pp. 17-37, Jul./Dez. São Paulo, 2010.

KARAVATZIS, M; HATCH, M. J. **The dynamics of place brands: An identity-based approach to place Branding theory.** In: Marketing Theory, 13 (1), 69-86. Londres: Sage Publishing, 2013.

KARJALAINEN, T. **Strategic Design Language – Transforming Brand Identity into Product Design Elements.** Proceedings of the 10th International Product Development Management Conference. Bruxelas, Bélgica, 2003.

KELLER, K. L; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P. *et al.* **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe.** São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KRUCKEN, L. **Design and the valorisation of agricultural biodiversity products - a case study.** In: 6th international conference of the European Academy of Design - EAD06, 2005, BREMEN. 6th international conference of the European Academy of Design - EAD06 - Proceedings. Bremen, Germany: University of the Arts, 2005.

_____. **Design e Território: Valorização de Identidades e Produtos Locais.** São Paulo: Studio Nobel, 2009.

KRUCKEN, L. *et. al* **Design e Território: estudo de iniciativas de valorização da cultura gastronômica.** In: 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design – P&D, 2014, Gramado, Brasil. Blucher Design Proceedings, n. 4, v. 1, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LOUREIRO, N. C. V. **O Posicionamento da Marca Vinho do Porto no Panorama Nacional.** Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 2011.

MAFFEZZOLLI, E. C. F. **Proposta de um Modelo de CBBE – Customer-based brand equity.** Tese de Doutorado. Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2010.

MAIORKI, G. J.; DALLABRIDA, V. R. **A indicação geográfica de produtos: um estudo sobre sua contribuição econômica no desenvolvimento territorial.** In: INTERAÇÕES, v.16, n.1, p. 13-25, jan./jun. 2015, Campo Grande, 2015.

MANKIW, N. G. **Introdução à Economia.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MANZINI, E; VEZZOLI, C. **Product-Service Systems and Sustainability**. Paris, UNEP, 2002. Disponível em: <<http://www.uneptie.org/scp/Design/pdf/pss-imp-7.pdf>>. Acesso em: 09/09/16.

MARTINS, J. R. **Branding: Um Manual Para Você Criar, Gerenciar e Avaliar Marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.

MARTINS, R. F. F; MERINO, A. D. **A gestão de Design como estratégia organizacional**. 2 Ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MERONI, A. **Design Estratégico: onde estamos agora? Reflexão em torno dos alicerces de uma disciplina recente**. Strategic Design Research Journal, 1 (1): 31-38, jul-dez, 2008.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **O Safari da Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORAIS, D. de. **Limites do Design**. São Paulo: Studio Nobel, 2008.

MOZOTA, B. B. **Gestão do Design: Usando o Design Para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NOGUEIRA, O. L. *et al.* **Açaí**. Belém-PA: Embrapa Amazônia Oriental, 2005.

NORMAN, D. **O Design do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

_____. **Design Emocional: Por Que Adoramos (ou Detestamos) os Objetos do Dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

_____. **O Design do Futuro**. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

PASTORI, D. O. *et al.* **Strategic management process Design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de Design**. In: Strategic Design Research Journal, 2 (1): 11-23, jan-jun. Porto Alegre: Unisinos, 2009.

PENG, M. K. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PEREIRA, A. F; GOMES, L. G. O. **Sistema de Gestão Integrada de Desenvolvimento de Produto para APL – Arranjo Produtivo Local**. 7° P&D Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Curitiba, 2006.

PEREZ, C. **Signos da Marca: Expressividade e Sensorialidade**. São Paulo: Thomson, 2004.

_____. **Gestão e Semiótica da Marca: a Publicidade como Construção e Sustentação Signica.** XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Santos, São Paulo, 2007.

PETROSKI, H. **A Evolução das Coisas Úteis.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2007.

PINE II, B. J.; GILMORE, J.H. **Welcome to the Experience Economy.** Harvard Business Review, july-august, 1998.

_____. **The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage.** Boston, EUA: Harvard Business School Press, 2011.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

PRODANOV, C. C., & FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROBERTS, J. M. **O Livro de Ouro da História do Mundo.** Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

ROCHA, R. M. **Poéticas visuais e processos imagéticos: caminhos para se pensar o consumo.** In: FELÍCIO, G.; HOFF, T. (Orgs.). *Poéticas da mídia: midiatizações, discursividades, imagens.* Goiânia: FCB, 2012.

SAMBAZON. **Relatório de execução do Plano Trienal de Execução do Fundo Fair Trade Sambazon (2014-2016) – PTERFTS, com informações sobre o SCI Sambazon.** 2014

_____. **Sambazon Company Presentation.** 2015

_____. **Sambazon Brand Bible.** 2016

_____. **Sambazon Brand Presentation.** 2016b

_____. **Sambazon Style Guide.** 2016c

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e planejamento estratégico.** Curitiba: Ibpx, 2007.

SILVA, S. A. **O PNDR e o Planejamento Regional Brasileiro no Início do Século XXI.** In: Política e Planejamento no Brasil Contemporâneo: Texto para discussão. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Rio de Janeiro, 2015.

SIQUEIRA, O. A. S.; COVALESKI, R. L. **Conteúdo de Marca Audiovisual e regimes interacionais: reflexões sobre o engajamento digital do consumidor.** In: XXIV Compós, 2015, Brasília DF. Anais do XXIV Compós. São Paulo SP: Compós, 2015.

SOLIS, B. **X: the experience when business meets Design**. Hoboken/NJ, EUA: John Wiley & Sons, 2015.

STAKE, R. E. **Qualitative Case Studies**. In: Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln, eds. / *Handbook of Qualitative Research*. 3rd Edition. P. 443 – 466. Sage Publications: Londres, Inglaterra, 2005.

TAVARES, G. S.; HOMMA, A. K. O. **Comercialização do açaí no estado do Pará: alguns comentários**. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, v. 2015, p. 1-13, 2015

TEIXEIRA, J. A. **O Design Estratégico na Melhoria da Competitividade das Empresas**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15 Ed. Porto Alegre: McGraw-Hill Interamericana Editores, 2008.

TONINI, H.. **Economia da Experiência: o consumo de emoções na Região Uva e Vinho**. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. V. 3, n. 1, p. 90-107, Abril 2009.

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. *Revista SOCERJ*, Ed. Setembro-Outubro, 20(5), p. 383-386. Rio de Janeiro: SOCERJ, 2007.

VIANNA, M. *et. al.* **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, E. T; SANTOS, M. J. **Desenvolvimento econômico regional – uma revisão histórica e teórica**. In: *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*. V. 8, n. 2, p 344-369, mai-ago 2012. Taubaté, São Paulo, Brasil, 2012.

WHEELER, A. **Design de Identidade da Marca: Guia Essencial Para Toda a Equipe de Gestão de Marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

Sites

American Marketing Association – AMA (2015). **Marketing Dictionary**. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>>. Acesso: 18/10/2015

ADUNA. **Sambazon: Protecting Açaí, protecting the Amazon**. 2016. Disponível em: <<https://aduna.com/blogs/aduna-world/118607428-sambazon-protecting-acai-protecting-the-amazon>>. Acesso em: 15/09/2016

ADWEEK. **Ad of the Day: Patagonia The brand declares war on consumerism gone berserk, and admits its own environmental failings**. Disponível em: <<http://www.adweek.com/news/advertising-Branding/ad-day-patagonia-136745>> Acesso em: 15/10/2016

ASBRAER. **Emdagro faz treinamento para cultivo do açaizeiro**. 2012. Disponível em: <<http://www.asbraer.org.br/noticias,emdagro-faz-treinamento-para-o-cultivo-do-acaizeiro,50010>> Acesso em: 11/11/2016

BIC. **Nossa Visão**. 2016. Disponível em: <<http://www.bicworld.com/pt/sobre-a-bic/nossa-visao/>> Acesso em: 08/03/2016

BUSINESS CALL TO ACTION. **About BCtA**. 2016. Disponível em: <<http://www.businesscalltoaction.org/about-bcta>> Acesso em: 28/10/2016

ECOCERT. **Certificação de Comércio Justo**. 2016. Disponível em: <<http://brazil.ecocert.com/certificacao-de-comercio-justo>> Acesso em: 26/09/2016

EVOCAL. **Sambazon**. 2014. Disponível em: <<http://www.evocal.com/?p=48>> Acesso em: 29/10/2016

EXAME. **A receita do milhão**. 2008. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/economia/a-receita-do-milhao-m0044015/>> Acesso em: 26/09/2016

GRACIEMAG. **Dieta Gracie**. 2016. Disponível em: <<http://www.graciemag.com/pt/dieta-gracie-e-o-jiu-jitsu/>> Acesso em: 14/10/16.

GLOBO. **Empresa leva açaí da Amazônia para os Estados Unidos**. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2016/02/empresa-leva-acai-da-amazonia-para-os-estados-unidos.html>> Acesso em: 30/10/2016.

INFOScout. **Sambazon Consumer Insights**. 2016. Disponível em: <http://infoscout.co/brand/sambazon/?utm_exp=75303912-6.htwCYLNcRc6Lien8_V3bYg.0&utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com.br%2F> Acesso em: 30/10/2016.

Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI (2016). Disponível em <<http://www.inpi.gov.br/servicos/perguntas-frequentes-paginas-internas/perguntas-frequentes-marca#marca>> Acesso em: 18/06/2016

JOYCE-O-YESTA. **Good Mascot Design For A Successful Brand**. 2012. Disponível em: <<http://jayce-o.blogspot.com/2012/12/good-mascot-Design-for-successful-brand.html>> Acesso em: 23/03/2016

MUNDO DAS MARCAS. **Sambazon**. 2015. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2010/03/sambazon.html>> Acesso em: 13/09/2016.

OVERSEAS PRIVATE INVESTMENT CORPORATION (OPIC). **How One Small Business Helped Make the Rainforest “Too Valuable to Cut Down”**. 2015. Disponível em: <<https://www.feedthefuture.gov/article/how-one-small-business-helped-make-rainforest-%E2%80%9Ctoo-valuable-cut-down%E2%80%9D>> Acesso em: 21/10/2016

PASTE MAGAZINE. **Sambazon açaí is investing in a sustainable Brazil**. 2016. Disponível em:

<<https://www.pastemagazine.com/articles/2016/09/sambazon-acai-is-investing-in-a-sustainable-brazil.html>> Acesso em: 20/10/2016.

PATAGONIA. **Company Info.** Disponível em: <<http://www.patagonia.com/company-info.html>> Acesso em: 20/10/2016.

_____. **Materials.** Disponível em: <<http://www.patagonia.com/materials-tech.html>> Acesso em: 20/10/2016.

PLANETA SUSTENTÁVEL. **A Amazônia que dá frutos.** 2010. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/ryan-black-negocio-milhoes-dolares-alimentos-acai-estados-unidos-550480.shtml>> Acesso em 28/10/2016.

RECIPES HUBS. **Tropical Açaí Bowl.** 2015. Disponível em: <<http://www.recipeshubs.com/tropical-acai-bowl/36967>> Acesso em: 09/11/2016

SAMBAZON. **Our story.** 2016. Disponível em: <<http://www.sambazon.com/born-of-the-amazon/>> Acesso em: 23/09/2016.

_____. **Our cafes.** 2016. Disponível em: <<http://www.sambazon.com/our-cafes/>> Acesso em: 23/09/2016.

_____. **Tribe members.** 2016. Disponível em: <<http://www.sambazon.com/our-tribe/>> Acesso em: 25/09/2016

SAMBAZON BLOG. **Skanda Blog #1 – What makes a great company, Part 1?** 2008. Disponível em: <http://sambazon.blogspot.com.br/2007/10/skanda-blog-1-what-makes-great-company_4069.html> Acesso em: 27/10/2016.

_____. **Real Deal Açaí Blog Series: Part 5 - Sambazon Versus the Competition.** 2009. Disponível em: <<http://sambazon.blogspot.com.br/2009/03/real-deal-acai-blog-series-part-5.html>> Acesso em: 25/10/2016.

_____. **Sambazon launches new product at Greenfest!** 2009b. Disponível em: <<http://sambazon.blogspot.com.br/2009/11/sambazon-launches-new-product-at.html>> Acesso em: 25/10/2016.

_____. **Every brand needs a logo.** 2011. Disponível em: <<http://sambazon.blogspot.com.br/2011/07/every-brand-needs-logo.html>> Acesso em: 27/10/2016

SAPPORO HOLDINGS. **Financial Results fot the Six Months Ended.** 2016. Disponível em: <http://www.sapporoholdings.jp/english/ir/report/fs/pdf/201606_FinancialResults.pdf> Acesso em: 30/10/2016

SUPERDREAM. **30 of the Best Advertising Slogans.** 2013. Disponível em: <<https://www.superdream.co.uk/best-advertising-slogans/>> Acesso em: 23/03/2016.

THE ECONOMIST. **Triple Bottom Line**. 2009. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/14301663>> Acesso em: 28/10/2016

THE GUARDIAN. **How sustainability is embedded in Sambazon**. 2010. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-sambazon-embedded-certification-acai>> Acesso em: 28/10/2016.

UNESCO (2013). **Creative Economy Report: Widening Local Development Pathways**. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>> Acesso em: 28/06/2016.

WEB INDIA SOLUTIONS. **Making Professional Logo For Your Business**. 2012. Disponível em <<http://www.webindiasolutions.com/blog/how-can-i-get-my-logo/>> Acesso em: 23/03/2016.

WELLTUDO. **Ryan Black, Co-Founder Of Sambazon: Combining Capitalism With Democracy To Change The World**. 2016. Disponível em: <<http://www.welltodolondon.com/ryan-black-co-founder-of-sambazon-combining-capitalism-with-democracy-to-change-the-world/>> Acesso em: 20/10/2016.

YELP. **Sambazon Açaí Café – Newport Beach/CA**. 2016. Disponível em: <<https://www.yelp.com/biz/sambazon-a%C3%A7a%C3%AD-caf%C3%A9-newport-beach-3>> Acesso em: 31/10/2016.

_____. **Sambazon Açaí Café – Cardiff by the sea/CA**. 2016. Disponível em: <<https://www.yelp.com/biz/sambazon-acai-cafe-cardiff-by-the-sea-6>> Acesso em: 31/10/2016.

Vídeos

CNBC. **Sambazon: 8 Steps to Millions – The Big Idea with Donny Deutsch on CNBC**. 2009. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bFdcNHzzk_k> Acesso em: 31/10/2016.

O GLOBO. **Maiores exportadores de açaí para os Estados Unidos querem investir no mercado brasileiro em 2013**. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/maiores-exportadores-de-acai-para-os-estados-unidos-querem-investir-no-mercado-brasileiro-em-2013-6883365>> Acesso em: 30/10/2016.

SAMBAZON CAFÉ TRAILER. 2013. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gCIU_sVJjmM> Acesso em: 29/10/2016.