

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Marketing

**TRIÂNGULO DE MARCA COMO NORTEADOR DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING:
ESTUDO DE CASO DA STARTUP VR**

**BRAND TRIANGLE AS A GUIDE TO STRATEGIC MARKETING DECISIONS: STARTUP VR CASE
STUDY**

Julian Andrey Muniz De Medeiros, Leonardo Da Rocha Elgart Da Silva e Rodrigo Correa

RESUMO

Este artigo tem por objetivo apresentar um estudo de caso sobre o desenvolvimento prático dos conceitos referentes ao método semiótico do triângulo de marca como norteador das decisões estratégicas de marketing da startup, que, por questões de sigilo, neste artigo chamaremos pelo nome fictício de VR. Concluímos que a metodologia do triângulo de marca aliada ao percurso gerativo de sentido influenciaram nos nortes estratégicos do modelo de negócio, pois à partir do momento que identificamos que a marca VR agregaria valor aos clientes no sentido de eficiência em gestão, o gestor da startup repensou a estratégia de precificação.

Palavras-Chave: marca, triângulo de marca, estratégia

ABSTRACT

This article aims to present a case study on the practical development of the concepts in the light of the semiotic method of the brand triangle as a guide for the marketing strategy decisions of the startup, that for confidentiality reasons in this article we are going to call by the fictitious name of VR. In the final analysis we concluded that the methodology of the brand triangle along with the generative route sense had influenced the strategic direction of the business model, it can be seen that the moment we identified that the VR brand would add value to customers in terms of management efficiency, the startup manager rethought the pricing strategy.

Keywords: brand, brand triangle, strategy

TRIÂNGULO DE MARCA COMO NORTEADOR DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING: ESTUDO DE CASO DA *STARTUP* VR

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo apresentar um estudo de caso sobre o desenvolvimento prático dos conceitos referentes ao método semiótico do triângulo de marca como norteador das decisões estratégicas de marketing da *startup*, que, por questões de sigilo, neste artigo chamaremos pelo nome fictício de VR.

O projeto “Construção de marca: VR”, desenvolvido em caráter experimental, financiado pelo Fundo de Incentivo à Inovação Tecnológica (FIT) edital 047/2019 para a *startup* VR, incubada na Agittec (Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia) fez com que fosse possível adotar uma metodologia para criação da marca da *startup*, solidificando a compreensão do triângulo de marca proposto por Paulo de Lencastre e Ana Côrte-Real. Ademais, tomamos o entendimento que o trabalho de gestão da marca afeta profundamente as noções estratégicas de comunicação e de marketing.

A Agittec é um projeto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) que visa dar suporte à ideias empreendedoras que surgem no âmbito da universidade. Segundo o *website* oficial da Agittec¹:

A AGITTEC procura ampliar e intensificar as iniciativas institucionais voltadas para a disseminação da cultura e educação empreendedora; fortalecer a transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento e tecnologias geradas pela nossa comunidade universitária.

Diante do contexto dos parques de inovação, muitas ideias de cunho tecnológico nascem no espaço. As *startups* de tecnologias em muitos casos possuem recursos humanos com saber tecnológico, porém, sem muito conhecimento do fazer comunicacional ou de áreas do conhecimento que fogem do escopo da *startup*. Assim, a UFSM em parceria com a Agittec e o Fundo de Incentivo à Inovação Tecnológica concedem bolsas de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação para alunos da UFSM. O trâmite funciona da seguinte forma: 1) Lançamento do edital. 2) Elaboração das propostas com as demandas por parte das *startups*. 3) Professor vinculado à UFSM analisa as demandas e propõe um projeto como solução. 4) Divulgação dos projetos aprovados.

Segundo o trâmite dos editais de seleção de projetos, a *startup* VR inscreveu as demandas no Edital 047/2019 FIT Empreende, cuja finalidade do nosso objeto era relacionado à produção de conteúdo audiovisual no ramo da “Cripto Educação X Invest”, e foi aprovada com uma bolsa para iniciação científica. Porém, ainda na fase inicial dos trabalhos da *startup* os gestores resolveram mudar a área de atuação. De *criptomoedas* mudaram para *blockchain*. Sendo assim, a *startup* de *blockchain* estava nascendo do zero e os objetivos do projeto precisaram ser alterados. Nossas contribuições começaram já na etapa de reestruturação do projeto, cuja finalidade era de realizar um Diagnóstico de Comunicação para dar apoio às decisões de marketing. Após a etapa inicial, encontramos e elencamos apontamentos importantes sobre a empresa, seu público, contexto sociocultural e de mercado com base no estudo do ambiente competitivo. Logo, os levantamentos de informações obtidas pelo Diagnóstico formaram a matéria bruta para o processo de construção de marca.

Para seguirmos com as explicações, faz-se necessário conceitualização do termo marca, em linhas gerais. Segundo a *American Marketing Association* (AMA) e comentada por

¹ Endereço do sítio eletrônico na URL: <https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/agittec/>, acesso em 31/de Agosto de 2020.

um dos autores mais clássicos dos estudos sobre marketing, Kotler e Keller (2006, p. 269): "um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos outros concorrentes". Uma marca seria um símbolo, cujo objetivo é tornar um produto singular diante do vasto mercado que se encontra. Hörnig, Maggioni e Casagrande (2018, p. 37) *apud* Martins (2006, p. 8) ampliam o conceito esclarecendo que "uma marca é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma a criar influência e gerar valor". Desta forma, a marca passa a ser um símbolo que não só tem a função de diferenciar o produto dos seus concorrentes, mas também, representar os valores que norteiam aquela organização em todas as suas áreas, sejam elas internas ou externas.

Esta visão de marca, como algo para além de um símbolo, remete-nos a algo muito maior, sendo um elemento de geração de valor dentro de uma empresa. Isto é comentado por Lencastre e Côrte-Real (2007), quando os autores abordam que não considerar a complexidade do ambiente em que uma marca está inserida, é cometer um equívoco de desenvolver uma marca diante do *branding myopia*. O *Branding Myopia* seria construir uma marca olhando apenas para a sua identidade visual ou para os seus elementos simbólicos (LENCASTRE e CÔRTE-REAL, 2007).

Para não cometermos este equívoco, realizamos o processo de construção de marca da *startup* VR com base no percurso gerativo de sentido que alcança os elementos de Identidade, Objeto e de Mercado, do escopo do triângulo de marca. Por sua vez, estes elementos desenvolvidos impactam de forma significativa as decisões da gestão estratégica de marketing, como veremos no decorrer do artigo.

Para entendimento da totalidade do que está sendo discutido, em um primeiro momento, abordaremos questões metodológicas do trabalho realizado. Na segunda parte comentaremos sobre a teoria do percurso gerativo de sentido aliado ao triângulo de marca, e como seus elementos de Identidade, Objeto e Mercado refletiram na nossa compreensão sobre os preceitos que fundamentam o trabalho de gestão estratégica de marketing da *startup*. Em seguida, contextualizaremos sobre a história da *startup* VR. E, finalmente, será apresentado o processo de criação da marca, sob o aspecto metodológico semiótico do triângulo de marca, que envolve a Identidade, o Objeto e o Mercado, assim como seu reflexo na tomada das decisões estratégicas de marketing.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Entendemos que no âmbito da cultura empreendedora como marca principal das aceleradoras e incubadoras tecnológicas, existe o interesse institucional das universidades em desenvolver um papel de protagonismo na transferência de tecnologia com foco nas relações universidade-empresa e proteger o conhecimento gerado com nossas pesquisas. Diante do exposto, optamos pela pesquisa exploratória com base no estudo de caso, porque na sua característica principal, permite manipular diretamente variáveis relacionadas com o objeto de estudo, mantendo como finalidade o teste de algumas hipóteses que dizem respeito à convicção de quem está pesquisando. Assim, a pesquisa tem como base o estudo de caso, buscando refletir de que modo ou por quais causas o fenômeno criativo do percurso gerativo de sentido é produzido isoladamente das decisões corporativas gerais. Para tanto, envolvemos na seleção do nosso objeto, a execução de testes semióticos que evidencie o aprimoramento das técnicas de criatividade para que o trabalho de gestão de marca fosse integrado aos processos de tomada de decisões corporativas.

Em aspectos mais expansivos, a metodologia do estudo de caso, considerando como objeto a marca VR, buscou detalhar em processos, os aspectos inerentes à produção de sentidos e que fazem parte da rotina criativa do profissional de publicidade e propaganda, em sua concepção semiótica, materializada nas estratégias de marketing e manifestações simbólicas da marca. De acordo com Fonseca (2002, p. 11-2) “a ciência é uma forma particular de conhecer o mundo” e, desta maneira, encaramos nosso projeto como uma revisão das práticas profissionais, na expectativa de se gerar um conjunto de modelos de observação, identificação, descrição, investigação experimental e explanação teórica de fenômenos [...]

Embora estudos de casos sejam aplicados, de forma geral, em pesquisas exploratórias e explicativas, também podemos utilizá-los em pesquisas descritivas. Ellram (1996) acrescenta, ainda, a possibilidade de utilizar estudos de casos para um processo de revisão de atividades, cuja finalidade se enquadra nos nossos procedimentos metodológicos, haja vista que buscamos revisar as proposições do Percurso Gerativo de Sentido da semiótica *greimasiana*, como um modelo viável para construção e interpretação de sentido para marca VR. Nossa pesquisa, portanto, foi dividida em cinco etapas: delineamento da pesquisa; desenho da pesquisa; preparação e coleta dos dados; análise do caso; e elaboração dos relatórios. Como característica essencial da metodologia utilizada, levou-se em consideração a relação causa-efeito presente na relação entre a construção da marca e a construção do efeito (princípios de sentidos), partindo de etapas estruturais importantes, a partir daí fizemos um mapeamento do processo criativo da marca, isolando os processos construtivos da marca em interação com as análises do meio exterior (ambiente competitivo), para que não houvesse confusões entre estudo de ambiente de marketing com processos criativos simbólicos.

3 PERCURSO GERATIVO DE SENTIDO

O percurso gerativo de sentido é um processo semiótico. Ele faz parte da escola semiótica francesa. Segundo Costa (2019, p. 19) apud Fiorin (2000) “o Percurso Gerativo de Sentido é um modelo que simula a interpretação do significado, do conteúdo”. Para Costa (2019, p. 19-20) o percurso constitui-se em três níveis:

1 – Nível Profundo são os valores por trás de uma mensagem, de uma estória, um filme ou um livro. Exemplo: temos o valor família. 2 – Nível Narrativo são os sujeitos; elementos físicos ou não, que representam e exercem ação sob os valores do nível profundo. É o nível no qual estrutura-se uma narrativa e se dá partida na história que começa a acontecer. Exemplo: homem corre risco de morte e deseja deixar dinheiro para família. Temos aqui quatro objetos narrativos que estruturam a narrativa - homem, morte, dinheiro e família. 3 – Nível Discursivo são as ações exercidas pelos sujeitos do nível narrativo para expressar os valores do nível profundo. É quando a narrativa depois de estruturada se materializa ao adquirir tema, tempo e espaço, atores... Enfim, já está pronta para ser entregue ao público. Exemplo: um professor de química, classe média, de Albuquerque no Novo México – Estados Unidos da América, é diagnosticado com câncer. Diante do risco de perder a vida e desamparar sua família, decide começar a produzir e vender metanfetamina para deixar dinheiro a sua esposa grávida e seu filho deficiente.

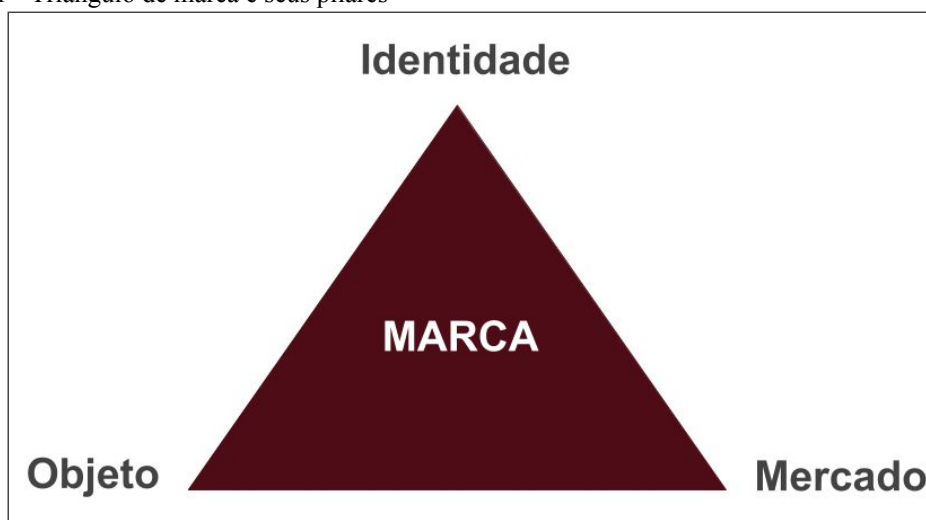
Então, o processo semiótico do percurso gerativo de sentido é um método que auxilia na construção de narrativas. No nosso trabalho ele foi usado como ferramenta, que possibilitou a matéria prima para a realização dos processos de desenvolvimento do triângulo de marca. É a partir dele que temos os valores que vão nortear os pilares de Identidade, Objeto e Mercado.

4 TRIÂNGULO DE MARCA

Na etapa de delineamento da pesquisa, conforme comentado na introdução, para não nos fundamentarmos em uma compreensão limitada e cairmos na armadilha do *Branding Myopia*, abordaremos a marca diante da sua totalidade, olhando para as proposições teóricas do triângulo de marca, composto pelo pilar da Identidade, o pilar do Objeto e o pilar do Mercado, conforme (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007).

Para uma melhor visualização dos pilares dentro do triângulo de marca, visualize a Figura 1 - Triângulo de marca e seus pilares.

Figura 1 - Triângulo de marca e seus pilares



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007)

Traçar um caminho mais complexo para criação ou análise de uma marca permite, seja pesquisador ou gestor, o acesso a uma gama de informações que corroboram para tomadas de decisões dentro do ambiente empresarial. Sobretudo, dentro de uma aceleradora de *startups*, como é o caso da Agittec. Local que anualmente monitora os avanços em termos empresariais das pequenas empresas, possibilitando reajustes de caminho e oferecendo qualificação para demandas existentes.

Nessa condição, as sugestões dos pesquisadores no que compreendemos do triângulo da marca, permite inicialmente pensarmos as marcas como uma condição triádica estável, ou definida por seus pilares, como a primeira de exposição de sentido projetado ao seu objeto, ou símbolo investigado. No entanto, os elementos coletados no nosso projeto piloto indicam outros problemas e variáveis que necessitam de ajustes necessários para a condução dos demais processos criativos e que contribuem para o refinamento da concepção de marca. O conjunto de atividades desenvolvidas para o aprimoramento das etapas que serão descritas a seguir.

4.1 ELEMENTOS QUE CONSTITUEM A IDENTIDADE

A identidade de marca é a essência da organização. São os valores, que por sua vez, são construídos esteticamente em sinais. Vásquez (2007, p. 202) sinaliza que a identidade de marca pode ser entendida da seguinte maneira:

A identidade é o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos mercadológicos e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito.

Nesse sentido, fica clara a interferência da identidade da marca dentro das decisões estratégicas de marketing. O propósito da marca direciona a alocação dos recursos de marketing, sejam eles financeiros ou humanos. Ele impactará não só na gestão estratégica mercadológica, mas em todas as áreas da empresa. O comportamento organizacional, a comunicação empresarial, as estratégias de negociação, os métodos para contratação, entre outros. Por exemplo: Se temos uma empresa com valores de desburocratização e agilidade, as demais áreas precisam estar alinhadas. As ações do dia a dia serão embasadas nos princípios de marca. Com valores de desburocratização e agilidade, a comunicação empresarial não pode ser lenta e com ruídos. Ela precisa ser ágil e facilitada (VÁSQUEZ, 2007).

Esse significado que comenta Vásquez precisa ser transmitido esteticamente. E é nesta direção que avança Lencastre e Côte-Real. A identidade se refere a todos os sinais que vão representar a marca em ambientes públicos (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007).

Ela é composta por uma gama de elementos que normalmente estão inseridos dentro do manual de identidade visual de cada marca. Como por exemplo os padrões tipográficos, as cores padronizadas, a logomarca e suas variações, entre outros itens que fazem parte do ambiente visual de uma marca. Todos esses elementos precisam estar construídos esteticamente de forma a representar o propósito ou o valor de marca.

4.2 AVALIAÇÃO DO OBJETO

Mas, uma marca bonita e bem desenvolvida de nada adianta se não estiver de acordo com seu produto. O objeto essencial para que se tenha o processo de troca entre empresa e cliente. O item Objeto, do triângulo de marca, corresponde ao entendimento do produto (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007).

O produto é a entrega que a empresa oferece para os seus clientes. Ele pode ser um bem ou serviço. Está totalmente ligado ao propósito da organização e à identidade. É a materialização dos esforços produtivos em gerar valor à sociedade. Também é necessário entender e segmentar o produto para os diferentes perfis de públicos no mercado.

A empresa deve ter um direcionamento que esteja em concordância com seu produto. Para Kotler e Keller (2006, p. 13) “A orientação de produto sustenta que os consumidores dão preferência a produtos que oferecem qualidade e desempenho superiores ou que têm características inovadoras.” Então, não basta apenas que a empresa tenha um propósito bem definido e ele se reflita no seu produto. O mercado exige mais. Os consumidores são criteriosos nas decisões de compra. O produto precisa entregar um benefício real aos clientes. Caso contrário, o trabalho de comunicação pode estar em um nível excelente, em que as pessoas ficam sabendo da marca e de seus produtos, porém, como ele não entrega um diferencial, não há conversão em vendas e aumento do faturamento.

4.3 DIMENSIONAMENTO DO MERCADO

Após o entendimento da identidade, que corresponde à parte visual, e do objeto, que se refere ao produto em sua essência, é necessário pesquisar e entender qual a percepção do

mercado diante da marca. Uma análise sobre o posicionamento que a marca tem diante das empresas do mesmo segmento. (LENCASTRE, CÔRTE-REAL, 2007).

Esta etapa é uma das mais complicadas, pois entender o ambiente externo demanda substancialmente uma enorme quantidade de horas trabalhadas e, ainda assim, caso o trabalho de entendimento da recepção não seja realizado de forma eficiente, todos os demais elementos do triângulo de marca estarão comprometidos. Monitorar o que os consumidores falam sobre a marca é importante para que o diagnóstico de mercado seja entregue e contribua nas decisões mercadológicas (RABELO, 2018).

Parte da nossa compreensão se insere na ideia de que o dimensionamento do ambiente do mercado acontece pela aferição do nível de competição que existe em cada setor da economia e como se desenvolve a competição em níveis discursivos das marcas. Parte de nossas pesquisas se debruçaram em entender parte das estruturas de comunicação das marcas concorrentes, aferindo como algumas forças competitivas interagem entre si e atuam sobre as empresas da indústria, determinando a intensidade da sua expressão de marca. Em linhas gerais, as forças que compõem o ambiente competitivo de mercado são definidas pela intensidade de como os concorrentes se comunicam nas mídias efetivas, identificação de valores e diferenciais presentes em cada materialidade discursiva, mensuração da qualidade de produtos anunciados e, por último o nível de interação que ocorre entre os clientes de uma marca com as estratégias criativas de seus concorrentes.

5 ESTUDO DE CASO DA *STARTUP* VR

Após delimitarmos a pesquisa e o seu desenho, vamos abordar o processo de coleta de dados e o estudo de caso em específico. A coleta de dados se deu após inúmeras conversas e reuniões com o gestor da *startup*, nas quais foi possível entender a história da VR e também nos dar embasamento para o estudo de caso.

A VR nasceu do desejo do seu fundador em desbravar o mercado do *Blockchain*, ainda em fase inicial no Brasil. A *startup* tem por objetivo promover autonomia em registros, sendo um serviço ágil, desburocratizado e oferecendo maior segurança que os meios tradicionais.

Com base no conceito de governança colaborativa, a VR foi concebida com um propósito: através da tecnologia, promover para empresas e gestores a autonomia em registros. E assim, auxiliar seu público com performance em gestão a reduzir burocracias e acabar com a dependência única dos meios tradicionais de autenticação do país. A VR é um agente na busca por autonomia, através da colaboração.

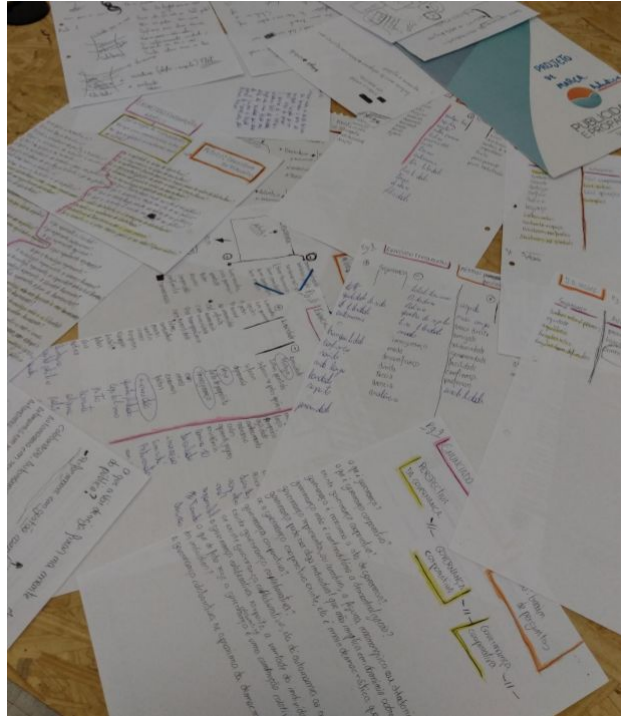
Conforme comentado anteriormente, após o projeto “Construção de marca: VR” ser aprovado conforme edital FIT Empreende, tivemos a responsabilidade de entender o cenário em que se encontrava a *startup*. Para isso, realizamos um diagnóstico de comunicação, que apontou para a necessidade de realizar um trabalho de construção de marca. O trabalho foi realizado metodologicamente sobre o conceito percurso gerativo de sentido aliado ao triângulo de marca que é composto por Identidade, Objeto e Mercado e que influenciou nas decisões da gestão estratégica de marketing.

Vale ressaltar que os esforços para a construção de marca dentro de uma *startup* esbarram na limitação de recursos, sejam financeiros ou humanos. Entraves que fizeram com que algumas etapas do processo de criação de marca fossem alterados.

5.1 PERCURSO GERATIVO DE SENTIDO COMO MATÉRIA PRIMA PARA O TRIÂNGULO DE MARCA

Então, a ferramenta utilizada para pensarmos os valores da marca e construirmos a Identidade, Objeto e Mercado do triângulo de marca foi o método semiótico do Percurso Gerativo de Sentido. Conforme pode ser observado na figura 2 e figura 3, o método demandou horas e horas pensando em diferentes níveis, sendo eles: nível profundo, nível narrativo e nível discursivo da marca.

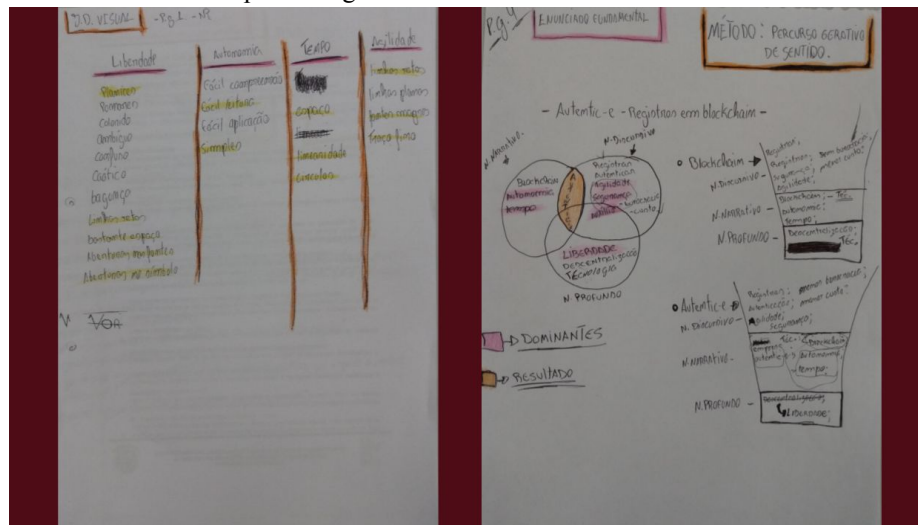
Figura 2 - Processos semióticos do percurso gerativo de sentido



Fonte: Desenvolvido pelos autores

Após pensarmos nos três níveis do percurso gerativo de sentido, notamos que uma tecnologia baseada em Blockchain tem como característica promover autonomia em registros, sendo ágil, desburocratizado e com maior segurança que os meios tradicionais. Com base nisso, construímos o objetivo geral da *startup* diante do mercado.

Figura 3 - Processos semióticos do percurso gerativo de sentido



Fonte: Desenvolvido pelos autores

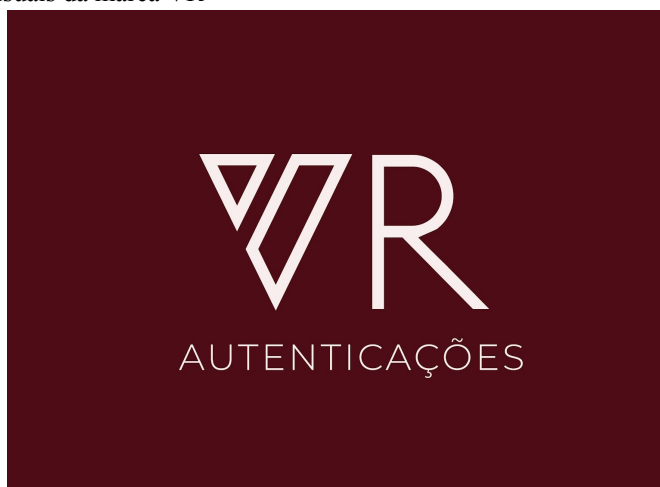
Ainda dentro dos estudos que realizamos sobre os valores da marca VR, notamos que a essência dela seria desburocratizar processos de forma ágil e segura, proporcionando eficiência em gestão colaborativa. À partir disso trabalhamos para que a identidade visual oferecesse essa percepção aos consumidores e ao mercado em geral.

5.2 IMPACTOS DA IDENTIDADE

Com base nos valores de marca e dentro dos critérios para concepção visual da marca, chegamos por dedução lógica às palavras: liberdade, autonomia, tempo, segurança, agilidade e colaboração. As representações visuais que transmitiriam os valores e propósito de marca eram: linhas retas, abertura nas fontes, fácil leitura, círculos, traços finos, equilíbrio, simples, linear, e ângulos retos e bem definidos.

A cor definida foi o bordô. Na psicodinâmica das cores, o nome vindo dos vinhos tintos da região de Bordeaux na França. Ela transfere significado de riqueza, respeito, satisfação, sofisticação e naturalidade. Uma cor forte e elegante. A marca pode ser visualizada na figura 4. Vale ressaltar que, por questões de sigilo, a marca foi redesenhada.

FIGURA 4 - Aspectos visuais da marca VR



Fonte: Produzido pelos autores

Então, do que compreendemos do pilar Identidade do triângulo de comunicação, essa foi a identidade visual definida para transmitir o propósito e os valores da marca. À partir dela, foram desenvolvidas as formas do site oficial da empresa.

Entender a identidade da marca fez com que os gestores fizessem o planejamento estratégico de marketing considerando o propósito de marca. Já que a marca tinha como essência a desburocratização no planejamento estratégico de vendas, tomando como exemplo, as ações de marketing por coerência deveriam ser ágeis, de maneira que transmitissem naturalmente a imagem de uma empresa com gestão eficiente.

Só o trabalho realizado no item Identidade já colaborou para que o gestor repensasse suas decisões de marketing. À partir do momento que o administrador entendeu que o produto que ele tinha deveria passar eficiência em gestão, desistiu da ideia estratégica de marketing baseada na política de preço baixo como diferencial. Passou a apostar em outros recursos que estivessem integrados ao efeito de sentido da marca. Quando compreendeu a geração de valor do produto resolveu mudar a estratégia de precificação para algo que agregasse maior valor e credibilidade à imagem da empresa. O diferencial seria fundamentado à partir daí, na

agregação de valor que o produto incorporaria aos clientes e não mais, na precificação e no valor objetificado de uma autenticação em *blockchain*.

5.3 IMPACTOS DO OBJETO

Na parte de análise dos dados, as pesquisas foram projetadas para dar sustentabilidade ao pilar Objeto, presente na teoria do triângulo de marca, onde o propósito da marca foi de desburocratizar processos de forma ágil e segura, proporcionando eficiência em gestão colaborativa, que era totalmente vinculado à tecnologia *blockchain*. Visto que a tecnologia faz parte de uma rede autônoma, entender o objeto com maior profundidade fez com que os gestores alterassem o planejamento estratégico da empresa.

Nesta condição, o processo criativo de comunicação passou a estar integrado às decisões organizacionais, adquirindo uma função essencialmente analítica e de natureza posicional em consonância com as estratégias situacionais. O curioso nesse processo é que as decisões estratégicas sob esta ótica unilateral da gestão passaram a ser definidas em um ambiente colaborativo, com maior sinergia. Nesse momento, percebemos um desconforto aparente pelo gestor da empresa, em especial, porque as decisões tornaram-se mais processuais e demoradas e também porque ao posicionar a empresa em razão do mercado concorrencial e segundo um conjunto limitado de recursos financeiros, expunha também as fragilidades internas da organização diante do seu ambiente competitivo.

Entender detalhadamente o item Objeto fez com que todos da *startup* compreendessem de que trabalhar com uma tecnologia, de certa forma nova no segmento que se propunha, demandava uma maior gama de planejamento. Planejamento no sentido de antecipar as respostas que outras empresas de tecnologia dariam para possíveis propostas de parceria e o quanto demandaria de suporte aos clientes.

O gestor da organização tinha como estratégia de marketing prospectar diretamente o cliente final que seria o segmento de saúde e educação. Ao nos aprofundarmos no pilar produto, notamos que, enquanto marca, talvez fosse melhor fazer parcerias com empresas de tecnologias já consolidadas no mercado. Isso serviu para o gestor repensar sua decisão e o desenvolvimento de um melhor planejamento para o lançamento do produto. Aliado a isso, houve a compreensão de que o produto demandaria esforços no que se refere à prestação de suporte, pois, uma vez implementado o *software* para o cliente, ele poderia ter instabilidades que demandam recursos humanos para resolver. Este foi outro ponto que fez com que o gestor alterasse os nortes administrativos da *startup*, especialmente no quando se trata do ao ambiente mercadológico.

Quando comentamos sobre uma marca nova no segmento, a qual tinha como valores segurança e agilidade, caso fosse lançada e não entregasse o que se propunha diante do primeiro obstáculo, na negociação com os parceiros ou de suporte do *software*, poderia não ser aceita pelo mercado e afetaria toda a construção comunicacional que já vinha sendo desenvolvida até então.

5.4 IMPACTOS DE MERCADO

Na etapa do pilar Mercado, do desenho prático da pesquisa, algumas atividades propostas foram concluídas e outras não. Ao pesquisar as empresas que trabalham no segmento para entender como a VR se posicionaria, foi realizado um trabalho no sentido de comparar os níveis estratégicos e gerar um mapa conceitual de posicionamento discursivo, não só do ponto de vista estrutural, da arquitetura da informação, como também da estética discursiva. Nesta etapa, criamos uma matriz de posicionamento, com destaque para as

oportunidades discursivas, considerando, sobretudo, o comportamento distintivo que nossa marca deveria ocupar e sobre quais aspectos de mídia a empresa deveria destinar sua devida atenção, para futuramente procedermos com algumas alterações no composto de marketing (algumas, inclusive, conjunturais) podendo intervir até no lançamento precipitado de infoprodutos.

A lógica presente nas forças estruturais do mercado concorrencial permite antever atitudes equivocadas, evitando que a empresa tenha desperdício de recursos em estratégias de comunicação que não tenham lógica embasada no propósito de marca. As atividades comunicativas de competição, entre outros processos criativos de desenvolvimento de marca, tecem uma costura complexa, mas imprescindível para os gestores de marca, na cooperação de informações do mercado que tem sido amplamente adotadas com sucesso em diversos contextos, ou que são equivocadas e temerosas em outros, podendo ser uma das etapas complementares ao formato relevante de gestão de marca.

Porém, não houve tempo para lançarmos o produto no mercado e, aí sim, mostrarmos como a marca estava sendo vista pelo ambiente externo de autenticações em *blockchain*. Caso o projeto tivesse continuação, o pilar Mercado exigiria esforços de pesquisas mercadológicas em comunicação, visando capturar a recepção do sentido de marca pelo segmento de saúde e educação e, até mesmo, pela ótica dos concorrentes. Com os dados seria possível realinhar o planejamento da empresa, bem como o modelo de negócio.

6 CONCLUSÃO

Portanto, a partir dos conceitos entendidos sobre o triângulo de marca e do estudo de caso da marca VR, fica claro a ligação do trabalho de construção de marca com as decisões de gestão estratégica de marketing. No caso específico, a alteração da estratégia de precificação por parte dos gestores, quando notaram que a agregação dos valores de desburocratização, inovação e eficiência em gestão, permitiu adaptar suas decisões em função de dinâmicas mais competitivas no mercado, do que simplesmente diminuir o preço do produto.

Também, com relação a um melhor preparo diante dos possíveis entraves nas negociações com empresas já estabelecidas no mercado. Outro ponto foi repensar a questão do suporte aos clientes que viriam a adquirir o produto. Todas essas questões fazem parte da área de marketing da empresa e tiveram que ser repensadas diante do percurso de construção de marca.

As pesquisas revelaram ainda que a proposição do triângulo da marca pode ser alargada, acomodando outros valores complementares ao tripé e que são substanciais para o percurso narrativo de sentido, nos referimos a um quadrado semiótico ao invés da tríade, que permite entender melhor o contexto da marca para empresas que estão em fase de incubação/aceleração. Essa etapa além dos três níveis, assume uma nova etapa que antecede todas as outras e permite integrar o gestor da empresa em todo processo criativo. A etapa zero, comum às *startups*, insere a gestão das empresas no momento onde são discutidos os valores da marca em função dos seus paradigmas estruturais e concepção dos seus infoprodutos.

A parte mais valorosa dos processos demarca o fenômeno de inserção da comunicação como ferramenta de gestão organizacional, conforme identificamos no estudo de caso, quando foi apresentada a proposta de valor da marca para a empresa de registros em *blockchain*, ressaltando que o gatilho gerador de sentido estava definido nas atribuições dos serviços vinculados a: autonomia, liberdade e governança colaborativa. Percebemos que a expressão da marca, em primeira necessidade, deveria se interligar com o público interno da empresa,

confirmando que os valores são tratados como linha de sentido e reforçando a necessidade de consolidar uma espécie de cultura corporativa.

Ainda assim, cabe ressaltar que uma das maiores dificuldades encontradas em todo processo de criação da marca foi de explicar a importância de definirmos esses valores baseados em métodos semióticos antes que a empresa iniciasse qualquer etapa de comunicação de marketing. Como o gestor não tinha conhecimento desses métodos, foi necessário explicar e aprofundar as pesquisas, demonstrando o quão afetaria a marca se não houvesse um processo criterioso e comprometido com a definição dos valores. Apesar de avançarmos em processos e metodologias no trabalho de gestão de marcas, a resistência cultural das organizações ainda se torna o maior obstáculo diante de todo esforço comunicacional.

REFERÊNCIAS

AGITTEC. Agência de Inovação e Transferência de Tecnologia. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2020. Disponível em

<<https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/agittec/>>. Acesso em: 15 agos. 2020.

COSTA, Nathan P. Ferramenta à apresentação publicitária. Trabalho de Conclusão de Curso, Santa Maria: UFSM. 2019.

ELLRAM, L. The use of the case study method in logistics research. Journal of Business Logistics. Oakbrook, Ill, v. 17, n. 2. 1996.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

HÖNIG, R. S.; MAGGIONI, F.; CASAGRANDE, M. C. Usain Bolt como entidade enunciativa: a construção de sua marca pessoal no contexto das Olimpíadas de 2016. Signos do Consumo, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 36-46, jan./jun. 2018.

LENCASTRE, Paulo D; CÔRTE-REAL, Ana. Um triângulo da marca para evitar a branding myopia: contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da marca. ORGANICOM, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 101-113, dez/2007.

RABELO, Cláudio. Faixa preta em publicidade e propaganda: um guia com os novos conceitos, contextos e ferramentas. Vitória: GSA, 2008.

VÁSQUEZ, Ruth. Identidade de marca, gestão e comunicação. ORGANICOM, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 201-211, dez/2007.