(Organizadores)
Priscilla dos Santos Gomes
Fernando Borges Barcellos
Alexandre Milagres

TEMAS TRANSVERSAIS DA ECONOMIA CRIATIVA

65 anos una

EXPERT

A Economia Criativa é um campo vibrante e contraditório — território de inovação e de disputa, de sonhos e de precariedades, de criatividade genuína e de mercantilização acelerada. Temas Transversais da Economia Criativa reúne dezessete textos de docentes e pesquisadores do Centro Universitário Una, cujas reflexões transitam da sala de aula ao museu, da passarela às plataformas digitais, do mobiliário popular ao planejamento estratégico de marcas. O que une essa diversidade é a convicção de que a produção criativa nunca está apartada das questões éticas, sociais e políticas de seu tempo.

Organizados em seis partes — Educação e formação, Cultura e memória, Moda e design, Comunicação e narrativa, Mídias digitais e marketing, e Território, gestão e inclusão social — os textos oferecem um panorama crítico do campo criativo brasileiro e um convite à reflexão sobre o papel da universidade na formação de profissionais criativos comprometidos com um mundo mais justo, inclusivo e inventivo.

ISBN 978-65-6006-335-8



EXPERT
EDITORA DIGITAL

65 ANOS 1959-2024 una

TEMAS TRANSVERSAIS DA

ECONOMIA CRIATIVA

Direção Executiva: Luciana de Castro Bastos
Direção Editorial: Daniel Carvalho
Diagramação e Capa: Editora Expert
A regra ortográfica usada foi prerrogativa do autor

Todos os livros publicados pela Expert Editora Digital estão sob os direitos da Creative Commons 4.0 BY-SA. https://br.creativecommons.org/
"A prerrogativa da licença creative commons 4.0, referencias, bem como a obra, são de responsabilidade exclusiva do autor"

A Expert Editora, bem como a organização da obra não se responsabilizam por quaisquer posições, opiniões e condutas compartilhadas nesta obra, sendo o conteúdo dos capitulos de responsabilidade exclusiva de seus respectivos autores.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G633t Gomes, Priscilla dos Santos; Barcellos, Fernando Borges; Milagres, Alexandre (organizadores)
Temas transversais da economia criativa / Priscilla dos Santos Gomes, Fernando Borges Barcellos e Alexandre Milagres (organizadores). – Belo Horizonte : Expert Editora Digital, 2026.
362 p.

ISBN: 978-65-6006-335-8
Modo de acesso: https://experteditora.com.br

1. Economia criativa. 2. Indústrias criativas. 3. Criatividade – Aspectos econômicos. 4. Cultura e economia. 5. Comunicação. 6. Design. I. Gomes, Priscilla dos Santos, org.
II. Barcellos, Fernando Borges, org. III. Milagres, Alexandre, org. IV. Título.

CDD: 338.47
CDU: 330:316.7

Índices para catálogo sistemático:

Economia criativa / Indústrias criativas – CDD 338.47 / CDU 330:316.7

experteditora.com.br
contato@editoraexpert.com.br



Prof. Dra. Adriana Goulart De Sena Orsini
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Alexandre Miguel Cavaco Picanco Mestre
Universidade Autónoma de Lisboa, Escola. Superior de Desporto de Rio Maior, Escola. Superior de Comunicação Social (Portugal), The Football Business Academy (Suiça)

Prof. Dra. Amanda Flavio de Oliveira
Universidade de Brasília - UnB

Prof. Dr. Carlos Raul Iparraguirre
Facultad de Ciencias Juridicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral (Argentina)

Prof. Dr. Cèsar Mauricio Giraldo
Universidad de los Andes, ISDE, Universidad Pontificia Bolivariana UPB (Bolívia)

Prof. Dra. Cynara Silde Mesquita Veloso
Universidade Estadual de Montes Claros Unimontes e Centro Universitário Afya Montes Claros.

Prof. Dr. Eduardo Goulart Pimenta
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. e PUC - MInas

Prof. Dra Érica Guerra da Silva
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ

Prof. Dr. Gladston Mamede
Advogado e escritor

Prof. Dr. Francisco Satiro
Faculdade de Direito da USP - Largo São Francisco

Prof. Dr. Gustavo Lopes Pires de Souza
Universidad de Litoral (Argentina)

Prof. Dr. Henrique Viana Pereira
PUC - Minas

Prof. Dr. Javier Avilez Martínez
Universidad Anahuac, Universidad Tecnológica de México (UNITEC), Universidad Del Valle de México (UVM) (México)

Prof. Dr. João Bosco Leopoldino da Fonseca
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.

Prof. Dr. Julio Cesar de Sá da Rocha
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof. Dr. Leonardo Gomes de Aquino
UniCEUB e UniEuro, Brasília, DF.

Prof. Dr. Leonardo Ferreira Vilaça
Universidade de Itaúna – UIT e Universidade do Estado de Minas Gerais – UEM

Prof. Dr. Luciano Timm
Fundação Getúlio Vargas - FGVSP

Prof. Dr. Mário Freud
Faculdade de direito Universidade Agostinho Neto (Angola)

Prof. Dr. Marcelo Andrade Féres
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Omar Jesús Galarreta Zegarra
Universidad Continental sede Huancayo, Universidad Sagrado Corazón (UNIFE), Universidad Cesar Vallejo. Lima Norte (Peru)

Prof. Dr. Rafael Soares Duarte de Moura
Universidade Estadual De Montes Claros

Prof. Dr. Raphael Silva Rodrigues
Centro Universitário Unihorizontes e Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dra. Renata C. Vieira Maia
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

Prof. Dr. Rodolpho Barreto Sampaio Júnior
PUC - Minas e Faculdade Milton Campos

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG. PUC - Minas

Prof. Dra. Sheila Abreu Mourão
School of Engineering and Built Environment
Griffith University | Gold Coast campus (Austrália

Prof. Dr. Thiago Penido Martins
Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG

ORGANIZAÇÃO

Priscilla dos Santos Gomes
Fernando Borges Barcellos
Alexandre Milagres

AUTORES

Ana Carolina Pereira Nero
Anna Clara Ferreira Corrêa
Bianca Assumpção Costa
Bruna Oliveira Queiroga Ferreira
Claudia Aparecida Avelar Ferreira
Edelves Rosa Luna
Eduardo Henrique Rocha
Eduardo Lopes Oliveira
Fabrícia dos Santos Figueiró
Fernanda Gomes Rabelo
Fernanda Mingote Colares Luz
Fernando Borges Barcellos
Flávia Almeida Xavier
Flávia Virgínia Santos Teixeira Lana
Geanneti Tavares Salomon
Gustavo Barreto Cyrillo
Gustavo Txai Torres de Faria
Homero Nunes Pereira
Igor Torres
Jefferson Thompson Pimenta
João Cadete
Julia Viana Pereira
Juliana Lopes de Almeida Souza
Juliana Stark Cavalcante Ramos
Júnia Carvalhar
Leonardo José de Lima Melgaço
Luana Avelar Santos
Luiz Felipe César Martins de Brito
Marcela Mourão Miranda
Maraísa da Silva Soares Costa
Michelle de Andrade Hott
Natan Santos Santorsula
Ramon Silva Leite
Renata Cristina Gomes Batista
Rubens Rangel Silva
Sandra Sofia Nora Gaio
Silvia Michelle de Avelar B. Barbosa
Simone Costa Nunes
Thamy Rezende Martins
Waldiane de Ávila Fialho
Yasmin Cristina Cordeiro

APRESENTAÇÃO

Fernando Borges Barcellos[1]

1. ECONOMIA CRIATIVA: TERRITÓRIO EM MOVIMENTO

A Economia Criativa emergiu, nas últimas décadas, como um dos campos mais dinâmicos e disputados do pensamento econômico e cultural contemporâneo. O conceito, sistematizado por John Howkins (2001) em *The Creative Economy*, designa o conjunto de atividades econômicas cujo valor central repousa na criatividade humana - nas artes, no design, na tecnologia, na moda, na comunicação e na cultura. Expandido pela *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) em seu relatório seminal de 2010, o campo passou a abarcar tanto as indústrias criativas clássicas quanto os setores emergentes impulsionados pela digitalização. No Brasil, a Secretaria da Economia Criativa do Ministério da Cultura consolidou, em 2011, uma definição que reconhece a diversidade dos territórios criativos nacionais e sua capacidade de articular desenvolvimento econômico, inclusão social e sustentabilidade cultural.

Os números dão a dimensão do fenômeno: segundo a UNCTAD (2022), as exportações globais de bens e serviços criativos ultrapassaram US$ 4,3 trilhões em 2022, e no Brasil o setor responde por cerca de 3% do PIB, empregando mais de 1,8 milhão de trabalhadores formais (FGV/FIRJAN, 2023). No entanto, esses dados convivem com tensões estruturais que revelam a complexidade do campo:

- **Precarização do trabalho criativo** - A informalidade, a instabilidade das carreiras e a concentração de renda nos elos mais visíveis das cadeias produtivas criativas - plataformas digitais, grandes

1 Docente e coordenador dos cursos de Arquitetura e Design do Centro Universitário Una. Doutor em Estudos Literários pela Universidade Federal de Uberlândia/Queen Mary University of London.

marcas, festivais e editoras - impõem desafios agudos a artistas, designers, comunicadores e produtores culturais independentes;

- **Exclusão de grupos marginalizados** - A Economia Criativa, como qualquer campo econômico, não é neutra: reproduz assimetrias de gênero, raça, classe e território. A pergunta sobre quem tem acesso à formação criativa, ao financiamento e à circulação de suas produções permanece urgente;

- **Disrupção digital e inteligência artificial -** Plataformas de streaming, *Non-Fungible tokens* (NFTs), inteligência artificial (IA) generativa e novas formas de monetização de conteúdo reconfiguram profundamente as relações de produção, distribuição e consumo no campo criativo. A adaptação a esse novo ecossistema é simultaneamente oportunidade e ameaça;

- **Sustentabilidade nas cadeias produtivas criativas** - A articulação entre criatividade, produção material e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU coloca em pauta a necessidade de repensar processos produtivos, consumo e descarte nas indústrias da moda, do design, da gastronomia e do entretenimento.

- **Tensão entre mercado e cultura** - A crescente mercantilização de práticas e expressões culturais suscita debates sobre autonomia artística, identidade, patrimônio e os limites entre criação e produto.

É nesse território de tensões e possibilidades que os temas transversais ganham toda a sua potência. Chamamos de transversais aquelas problemáticas que não cabem em uma única disciplina nem em um único setor: educação, memória, identidade, território, inclusão, comunicação, sustentabilidade - temas que atravessam o campo criativo de ponta a ponta, revelando suas conexões mais profundas e seus compromissos mais urgentes. Uma obra que se dedica a esses temas transversais não apenas mapeia o estado da arte na Economia Criativa: ela propõe um modo de ver; crítico, situado e comprometido com a realidade brasileira.

2. OS TEXTOS E O CAMPO: UMA CONVERSA PRODUTIVA

Os dezessete textos reunidos neste volume são de autoria de docentes e pesquisadores do Centro Universitário Una e emergem de experiências de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas nos mais variados territórios da Economia Criativa. Sua diversidade temática não é acidental: ela é, em si, uma defesa de que o campo criativo só pode ser compreendido em sua totalidade quando olhamos para ele a partir de múltiplos ângulos.

Na interface entre Economia Criativa e **educação**, os trabalhos de Rubens Rangel Silva e Edelves Rosa Luna sobre letramento visual e de Gustavo Txai Torres de Faria sobre afetividade e identidade criativa na docência confrontam diretamente a segunda tensão apontada acima: a formação de profissionais criativos não pode ser dissociada do desenvolvimento da sensibilidade crítica, do autoconhecimento e do compromisso ético. O professor, nessa perspectiva, não é apenas um transmissor de técnicas, mas um mediador de subjetividades.

A relação entre **cultura, memória e criação** é explorada com profundidade por Flávia Almeida Xavier, Natan Santos Santorsula e Gustavo Txai no estudo sobre o legado de Alceu Penna e o Museu da Moda de Belo Horizonte; por Flávia Virgínia Santos Teixeira Lana no estudo de caso do Museu Imaginário; e por Eduardo Henrique Rocha na discussão sobre o desenho sonoro cinematográfico. Esses textos dialogam com a quinta tensão (entre mercado e cultura) ao demonstrar que a Economia Criativa se alimenta de acervos, narrativas e formas de expressão que não podem ser reduzidos a produtos. A memória cultural é capital criativo.

No campo da **moda e do design**, os trabalhos de Juliana Lopes de Almeida Souza, Luana Avelar Santos e Thamy Rezende Martins sobre a ReVeste & Se; de Fabrícia dos Santos Figueiró sobre design de superfícies têxteis e sustentabilidade estética; e de Juliana Stark Cavalcante Ramos sobre mobiliário popular respondem diretamente à quarta tensão (sustentabilidade nas cadeias produtivas criativas).

Aqui, a criatividade aparece como solução possível para os impasses do consumo e da produção, articulando estética, ética e os ODS.

A dimensão **da comunicação e da narrativa** é abordada por Waldiane de Ávila Fialho, Ramon Silva Leite e Sandra Sofia Nora Gaio na discussão sobre o consumidor cocriador; por Geanneti Tavares Salomon nas estratégias narrativas de marcas; e pela equipe de Júnia Carvalhar, João Cadete, Julia Viana Pereira e Yasmin Cristina Cordeiro sobre planejamento estratégico de comunicação integrada. Esses trabalhos dialogam com a terceira tensão (disrupção digital) ao revelar como as marcas e os comunicadores precisam reinventar suas linguagens em um ecossistema de audiências ativas e fragmentadas.

As **mídias digitais e o marketing** são o objeto central de Homero Nunes Pereira e Igor Torres, que investigam o LinkedIn como plataforma de *personal branding* para comunicadores; de Leonardo José de Lima Melgaço e colaboradores, que analisam o marketing de influência a partir do depoimento de Virgínia Fonseca na CPI das Bets; e de Michelle de Andrade Hott, que examina a influência da classificação "gourmet" nas decisões de consumo. Esses estudos evidenciam como a terceira e a primeira tensões (disrupção digital e precarização do trabalho) se entrelaçam no cotidiano dos profissionais criativos da era das plataformas.

Por fim, na interface entre **território, gestão e inclusão social**, os trabalhos de Fernanda Mingote Colares Luz sobre paisagem urbana e a experiência na região da Izidora; de Waldiane de Ávila Fialho sobre capital social e grupos minorizados; e de Jefferson Thompson Pimenta sobre indicadores para ambientes organizacionais comerciais trazem à tona, de forma mais direta, a segunda tensão (a exclusão) ao propor ferramentas, territórios e perspectivas que ampliam o horizonte da Economia Criativa para além das grandes metrópoles e dos circuitos já consolidados.

Lidos em conjunto, esses textos não apenas dialogam com as problemáticas centrais do campo: eles as enriquecem com dados, experiências e reflexões ancoradas na realidade brasileira e, em especial, no tecido criativo de Belo Horizonte e Minas Gerais.

3. ROTEIRO DE LEITURA: AS SEIS PARTES DO LIVRO

Para facilitar a leitura e evidenciar as conexões entre os textos, organizamos este volume em seis partes temáticas, sem que isso implique, porém, hierarquia entre elas, pois cada parte dialoga com as demais:

- A **Parte I - Economia Criativa, Educação e Formação** reúne reflexões sobre o papel da escola e da universidade na construção de identidades criativas. O leitor encontrará aqui discussões sobre letramento visual, temas transversais e a mediação docente nos processos de autoimagem e subjetivação profissional;

- A **Parte II - Economia Criativa, Cultura e Memória** agrupa textos que exploram as relações entre criatividade, patrimônio cultural e expressão artística. Das coleções do Museu da Moda ao Museu Imaginário, passando pelo universo do som no cinema, esta parte convida à reflexão sobre como a memória alimenta a inovação criativa;

- A **Parte III - Economia Criativa, Moda e Design** apresenta investigações sobre sustentabilidade, identidade e materialidade no campo da moda e do design. Do empreendedorismo circular na moda às superfícies têxteis autorais e ao mobiliário popular, os textos desta parte demonstram que o design criativo é também um projeto ético;

- A **Parte IV - Economia Criativa, Comunicação e Narrativa** explora as estratégias pelas quais marcas, organizações e comunicadores constroem sentido em um ambiente saturado de informação. Cocriação de valor, narrativas de marca e planejamento estratégico integrado são os eixos desta parte;

- **A Parte V - Economia Criativa, Mídias Digitais e Marketing** examina as transformações do marketing e da comunicação na era das plataformas. Personal branding, marketing de influência e as decisões de consumo em contextos digitais revelam um campo em plena ebulição;

- A **Parte VI - Economia Criativa, Território, Gestão e Inclusão Social** fecha o volume com um olhar sobre os territórios, as ferramentas de gestão e os grupos que ainda disputam espaço na Economia Criativa. Paisagem urbana, capital social e indicadores organizacionais são os instrumentos desta parte — e o convite à construção de uma Economia Criativa mais justa e inclusiva é o seu horizonte.

Esperamos que a leitura dos textos aqui agrupados contribua para a ampliação e pluralização do debate sobre Economia Criativa, e que funcionem como uma espécie de mapa pelo qual o leitor possa se guiar nesse campo diverso e em disputa. No cenário de crescente sucateamento da pesquisa em Arte, Comunicação e Ciências Humanas nas universidades brasileiras (sobretudo nas instituições privadas), o projeto que este livro representa merece aplausos ininterruptos, não só pela excelência dos escritos, mas pelo movimento resiliente de seus autores de, como escreveu Susan Sontag, "continuarem remando" nesse lago gelado, ao mesmo tempo desafiador e prazeroso, que é a pesquisa acadêmica na contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Cultura. *Plano da Secretaria da Economia Criativa*: políticas, diretrizes e ações — 2011–2014. Brasília: MinC, 2011.

FGV/FIRJAN. *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil*. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2023.

HOWKINS, John. *The Creative Economy*: How People Make Money from Ideas. London: Allen Lane, 2001.

SONTAG, Susan. Mergulho num lago gelado. Tradução de Luiz Roberto M. Gonçalves. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 18 mar. 2001. Caderno Mais!, p. 12. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mais/fs1803200112.htm>. Acesso em: 23 set. 2026.

UNCTAD. *Creative Economy Outlook 2022*: Trends in International Trade in Creative Industries. Geneva: UNCTAD, 2022.

_____. *Creative Economy Report 2010:* A Feasible Development Option. Geneva/New York: UNCTAD/UNDP, 2010.

SUMÁRIO

PARTE I

ECONOMIA CRIATIVA, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Letramento visual e temas transversais: quando as imagens tomam posição 19
Rubens Rangel Silva, Edelves Rosa Luna

Afetividade e subjetivação profissional: a mediação docente nos processos de autoimagem e identidade criativa 43
Gustavo Txai Torres de Faria

PARTE II

ECONOMIA CRIATIVA, CULTURA E MEMÓRIA

A importância da valorização e preservação de acervos culturais: O legado de Alceu Penna e o papel do Museu da Moda de Belo Horizonte 53
Flávia Almeida Xavier, Natan Santos Santorsula, Gustavo Txai

Museu Imaginário: um estudo de caso na economia criativa na cidade de Belo Horizonte 69
Flávia Virgínia Santos Teixeira Lana, Silvia Michelle de Avelar Bastos Barbosa

Novos caminhos para o desenho sonoro cinematográfico: proposição de conceitos expandidos 85
Eduardo Henrique Rocha

PARTE III

ECONOMIA CRIATIVA, MODA E DESIGN

A ReVeste & Se no mercado da moda sustentável 109
Juliana Lopes de Almeida Souza, Luana Avelar Santos, Thamy Rezende Martins

Design de superfícies e sustentabilidade estética na moda: revalorização do tempo e do gesto..... 123
Fabrícia dos Santos Figueiró

A participação do mobiliário na conformação do espaço habitacional popular.....141
Juliana Stark Cavalcante Ramos

PARTE IV

ECONOMIA CRIATIVA, COMUNICAÇÃO E NARRATIVA

O consumidor cocriador: interação e participação ativa na era digital.....169
Waldiane de Ávila Fialho, Ramon Silva Leite, Sandra Sofia Nora Gaio

Estratégias narrativas na comunicação de marcas.....189
Geanneti Tavares Salomon

O poder do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para marcas autênticas..... 213
Júnia Carvalhar, João Cadete, Julia Viana Pereira, Yasmin Cristina Cordeiro

PARTE V

ECONOMIA CRIATIVA, MÍDIAS DIGITAIS E MARKETING

Personal Branding e Economia Criativa: o LinkedIn como plataforma propulsora para comunicadores na Era Digital.....235
Homero Nunes Pereira, Igor Torres

Estudo de caso de Marketing de Influência: a percepção pública do depoimento da Virgínia Fonseca na CPI das Bets..... 251
Leonardo José de Lima Melgaço, Eduardo Lopes Oliveira, Marcela Mourão Miranda, Anna Clara Ferreira Corrêa, Bianca Assumpção Costa, Bruna Oliveira Queiroga Ferreira

O mais bonito é o melhor? A influência da classificação gourmet na decisão de escolha dos consumidores 271
Michelle de Andrade Hott

PARTE VI

ECONOMIA CRIATIVA, TERRITÓRIO, GESTÃO E INCLUSÃO SOCIAL

A relação entre a economia criativa e a prática projetual na paisagem urbana: uma experiência na região da Izidora, Belo Horizonte – MG 297
Fernanda Gomes Rabelo, Fernanda Mingote Colares Luz, Gustavo Barreto Cyrillo, Luiz Felipe César Martins de Brito

O papel do capital social na gestão da economia criativa 319
Ana Carolina Pereira Nero, Maraísa da Silva Soares Costa, Renata Cristina Gomes Batista, Simone Costa Nunes,Waldiane de Ávila Fialho

Indicadores para ambientes organizacionais comerciais brasileiros 341
Jefferson Thompson Pimenta

ECONOMIA CRIATIVA, EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

PARTE I

LETRAMENTO VISUAL E TEMAS TRANSVERSAIS: QUANDO AS IMAGENS TOMAM POSIÇÃO

Rubens Rangel Silva[2]

Edelves Rosa Luna[3]

Resumo: O artigo analisa o "Concurso de Cartazes: Temas Transversais", projeto no ensino superior que articula linguagem visual, temas sociais e formação cidadã. Estudantes criam coleções de cartazes com temas transversais a partir de pesquisa, experimentação gráfica e reflexão crítica. A iniciativa promove letramento visual, interdisciplinaridade e protagonismo estudantil por meio de exposições e avaliação especializada.

Palavras-chave: letramento visual; design gráfico; temas transversais; concurso de cartazes

1. INTRODUÇÃO

A linguagem visual ocupa um papel importante na circulação de ideias e na mediação dos debates sociais contemporâneos. Em um cenário marcado por múltiplas formas de comunicação, disputas simbólicas e fluxos acelerados de informação, o cartaz pode ser uma mídia crítica de autoexpressão e de resistência gráfica.

Este artigo apresenta e analisa a experiência do Concurso de Cartazes: Temas Transversais, um evento desenvolvido no âmbito das UCs relacionadas às linguagens visuais do Ecossistema Ânima, com a participação de estudantes de diferentes áreas da economia criativa, como design, publicidade, comunicação, arquitetura e artes visuais. O concurso propõe a criação de coleções de cartazes baseadas em temas transversais contemporâneos, como saúde mental, diversidade, igualdade de gênero, racismo, meio ambiente, entre outros,

2 Doutor em Comunicação Social, Mestre em Artes e Bacharel em Design pela UFMG.

3 Doutorando em Educação, Mestre em Gestão Educacional (Unisinos) e bacharel em Filosofia (PUC Minas).

articulando os fundamentos do design gráfico e da comunicação visual com práticas de engajamento social e reflexão crítica sobre questões sociais urgentes.

Mais do que uma atividade avaliativa ou um evento extensionista, o concurso constitui uma estratégia formativa interdisciplinar, conectada à proposta de transversalidade dos Parâmetros Curriculares Nacionais (Brasil, 1998) e sustentada por uma abordagem pedagógica que valoriza o protagonismo estudantil, o pensamento crítico e a produção autoral. Nesse contexto, o cartaz pode ser compreendido como uma ferramenta de expressão crítica e estética, uma forma de escrita insurgente, capaz de provocar, sensibilizar e mobilizar.

Apresentaremos neste artigo a trajetória e a metodologia do concurso, analisando suas fundamentações teóricas e pedagógicas, seus resultados práticos e seu impacto formativo. A experiência é discutida à luz de autores que tratam do cartaz como linguagem crítica (Sacchetta, 2012; Silva, 2017; 2023), das teorias da imagem e da estética política (Rancière, 2005; Didi-Huberman, 2015), e da abordagem interdisciplinar dos temas transversais na educação (Bomfim *et al.,* 2013; Brasil, 1998).

Ao documentar e refletir sobre essa experiência, este texto busca contribuir com o debate sobre os caminhos possíveis para o ensino do design comprometido com a transformação social, apontando o potencial das práticas visuais como espaços de formação cidadã e crítica no contexto da educação superior.

2. CONEXÕES TEÓRICAS E CONTEXTUAIS

O "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" configura-se como uma prática criativa e pedagógica ancorada em fundamentos teóricos que articulam educação, design, protagonismo estudantil e participação social. A proposta se insere em um cenário que exige metodologias educativas mais conectadas com a realidade dos estudantes e com as demandas contemporâneas da sociedade. Sendo assim, os três eixos que fundamentam a iniciativa são: 1) os temas

transversais como proposta curricular crítica; 2) o cartaz como meio de expressão poética e política; 3) e a construção de uma cultura visual crítica no âmbito do ensino superior.

2.1. OS TEMAS TRANSVERSAIS NO CURRÍCULO BRASILEIRO

A introdução dos temas transversais na educação básica brasileira ocorreu com a publicação dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) na segunda metade da década de 1990, no contexto da chamada "reforma conservadora da educação" (Shiroma; Moraes; Evangelista, 2002). Os temas definidos como transversais — ética, saúde, meio ambiente, orientação sexual, pluralidade cultural, trabalho e consumo — foram apresentados como conteúdos de relevância social, a serem abordados de maneira interdisciplinar e integrados às diferentes áreas do conhecimento.

De acordo com o Ministério da Educação (Brasil, 1998), os temas transversais tratam de processos que estão sendo intensamente vividos pela sociedade, pelas comunidades, pelas famílias, pelos alunos e educadores em seu cotidiano. "Para estar em consonância com as demandas atuais da sociedade, é necessário que a escola trate de questões que interferem na vida dos alunos e com as quais se veem confrontados no seu dia a dia." (Brasil, 1998, p. 65). O documento também destaca que os conteúdos curriculares da educação básica deverão observar "a difusão de valores fundamentais ao interesse social, aos direitos e deveres dos cidadãos, de respeito ao bem comum e à ordem democrática" (Brasil, 1998, p. 65). A proposta visava uma formação cidadã crítica e participativa, capaz de promover o reconhecimento e o exercício de direitos por meio de práticas pedagógicas contextualizadas.

Contudo, uma série de limitações estruturais e conceituais dificultou a consolidação da transversalidade como princípio curricular efetivo. Como apontam Bomfim *et al.* (2013), os textos dos PCNs, especialmente nos temas "meio ambiente" e "saúde", revelam-se pouco atraentes; pouco práticos; apresentam dificuldades em dar

pistas de ação; não mostram bem as diferentes interfaces com as diferentes áreas. Os autores observam, ainda, que há uma tendência à responsabilização individual, em detrimento da crítica às estruturas sociais, o que resulta em uma cidadania passiva, que alcança a compreensão do direito, mas não a sua realização (Bomfim *et al.,* 2013).

Apesar das contradições, os temas transversais mantiveram sua presença nos Projetos Político-Pedagógicos (PPPs) das escolas e em práticas escolares, ainda que muitas vezes reduzidos a atividades pontuais, como eventos ou projetos esporádicos (Bomfim *et al.,* 2013). Nas análises realizadas por esses autores em escolas da Baixada Fluminense, observou-se que os temas aparecem nos anexos dos PPPs, mas raramente articulados à proposta pedagógica central. Com isso, "os temas transversais ficaram mesmo na década de 1990, e de lá orientam, superficialmente, os PPPs e eventos das escolas" (*idem*, p. 45).

A inserção dos temas transversais no ensino superior representa um movimento necessário diante das complexidades do mundo contemporâneo. Mais do que conteúdos complementares, esses temas operam como eixos estruturantes de uma formação crítica e cidadã, sendo capazes de conectar a aprendizagem acadêmica às demandas sociais e aos valores democráticos. Como apontam Martins *et al*. (2020), "a articulação dos temas transversais no ensino superior favorece a formação de sujeitos capazes de atuar de maneira crítica, ética e responsável na sociedade" (p. 275). Essa perspectiva amplia o papel da universidade, deslocando o foco exclusivo da formação técnico-profissional para um horizonte educacional mais amplo, comprometido com a justiça social e os direitos humanos.

Nesse sentido, os temas transversais no ensino superior não devem ser compreendidos como tópicos pontuais inseridos em disciplinas isoladas, mas como estratégias pedagógicas que permeiam o currículo, orientam projetos integradores e favorecem práticas interdisciplinares. Essa transversalidade exige metodologias participativas e contextualizadas, capazes de mobilizar os estudantes em torno de problemáticas reais, estimulando a investigação, a

colaboração e a produção de conhecimento com sentido social. Para Martins *et al.* (2020), "trabalhar com temas transversais significa enfrentar questões que envolvem valores, atitudes e comportamentos que não podem ser ensinados apenas por meio de conteúdos disciplinares" (p. 278), o que reforça a importância de abordagens formativas mais integradas e sensíveis à realidade.

No caso das áreas ligadas à economia criativa — como design, comunicação, arquitetura e artes —, a incorporação dos temas transversais ganha ainda mais potência ao se articular com linguagens expressivas e poéticas. Projetos como o "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" ilustram esse movimento ao oferecer aos estudantes a oportunidade de criar proposições visuais engajadas, que dialogam com os dilemas da contemporaneidade a partir de uma perspectiva autoral, crítica e interdisciplinar. Nesses contextos, a transversalidade se manifesta não apenas como conteúdo, mas como forma de pensar e intervir no mundo, posicionando a universidade como espaço de invenção ética e estética do comum.

O "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" reafirma a potência dos temas transversais como provocadores de reflexão crítica, ao mesmo tempo que atualizam sua abordagem por meio de uma linguagem visual democrática, acessível e engajada. Retomar os temas transversais a partir da linguagem do cartaz representa uma forma de aproximar a educação das lutas e dos debates sociais que atravessam o cotidiano dos estudantes.

2.2. O CARTAZ COMO MÍDIA CRÍTICA E CRIATIVA

O cartaz é uma linguagem visual muito relevante na história da comunicação visual e das artes gráficas. Desde sua emergência no espaço urbano, ele tem se mostrado um meio acessível para informar, provocar, emocionar e engajar. Sua força está, justamente, na síntese entre forma e conteúdo, estética e política, arte e funcionalidade.

Historicamente, o cartaz cumpriu papéis diversos – de ferramenta publicitária a instrumento de propaganda política, de suporte artístico

a meio de denúncia social. Como aponta Sacchetta (2012), o cartaz, nascido da fusão da arte com a tecnologia gráfica, assume sempre uma função direta: divulgar algo. Mas, quando se trata do cartaz político, sua função ultrapassa a simples divulgação e assume um papel de enfrentamento ideológico. Em contextos de efervescência social, como em maio de 1968 na França ou nas Jornadas de Junho, em 2013 no Brasil, o cartaz tornou-se expressão de desejos individuais e coletivos, restabelecendo a ordem hegemônica de circulação de enunciados.

Essa dimensão de resistência estética encontra respaldo também nas teorias contemporâneas da imagem. Para Georges Didi-Huberman (2015), a imagem – especialmente a imagem de protesto – não é a pura repetição do visível, mas sim uma abertura do sensível a outras possibilidades de existência, outras temporalidades, outros sentidos. A imagem insurgente, como ele propõe, é aquela que "faz ver dizendo, e diz fazendo ver", capaz de intervir na história e provocar novos regimes de visibilidade (Didi-Huberman, 2015, p. 53).

No campo político, o filósofo Jacques Rancière (2005) argumenta que toda estética é política na medida em que participa da "partilha do sensível" – ou seja, da delimitação do que pode ser visto, dito e sentido em determinado tempo e espaço. O cartaz, nesse sentido, torna-se meio de reconfigurar tal partilha, abrindo frestas no discurso hegemônico e instaurando novas formas de enunciação. Segundo Rancière (2005), a política é, antes de tudo, uma estética, uma forma de reconfigurar o espaço do visível e do audível. A potência do cartaz está justamente em disputar esse espaço.

Esses referenciais dialogam diretamente com as investigações de Silva (2017; 2023), que propõe o cartaz como prática de "escrita insurgente" – uma forma de produção simbólica que escapa às lógicas institucionais e midiáticas, propondo uma estética de resistência que opera por montagem, deslocamento e dissenso. Em sua tese de doutorado, o autor descreve o cartaz de manifesto como "gesto político e poético que emerge nas frestas do discurso dominante", sendo ao

mesmo tempo "mídia alternativa, arte efêmera, enunciação coletiva e dispositivo de irrupção" (Silva, 2023, p. 43).

Além de seu valor simbólico, o cartaz carrega uma dimensão prática fundamental: ele é um artefato acessível, de baixo custo, passível de ser produzido por não especialistas, o que o torna um meio privilegiado para a participação social e política. Em tempos de redes sociais, o cartaz transita também entre a rua e a tela, ampliando seu alcance e reforçando sua condição híbrida de linguagem entre o físico e o digital.

Nesse contexto, o "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" se apropria dessa mídia e dessas teorias para propor o cartaz como ferramenta pedagógica e crítica, que permite aos estudantes não apenas exercitar competências técnicas e criativas, mas sobretudo agir visualmente sobre os temas urgentes de seu tempo. O cartaz torna-se, assim, meio de letramento visual e de construção de repertório crítico e criativo com um olhar politizado e sensível à diversidade de vozes.

2.3. EDUCAÇÃO VISUAL E TRANSVERSALIDADE

Vivemos em uma era fortemente marcada pela presença das imagens. A cultura visual contemporânea nos desafia a desenvolver competências que não se limitam ao domínio técnico das linguagens visuais, mas envolvem também a capacidade crítica de interpretar, produzir e reagir às imagens que nos cercam. Nesse contexto, a educação visual torna-se componente estratégico para a formação de sujeitos críticos, sensíveis e socialmente engajados.

O conceito de letramento visual – ou literacia visual – vem sendo discutido em diversas áreas do conhecimento, incluindo a educação, o design e a comunicação. Trata-se de uma competência que envolve não apenas a leitura de imagens, mas a compreensão de seus contextos de produção e circulação, suas funções simbólicas e suas implicações políticas e sociais. Em outras palavras, letramento visual é a capacidade de interpretar e atribuir sentido à linguagem visual

com a mesma complexidade com que se lida com os textos verbais (Dondis, 2007; 2003).

Nesse cenário, os temas transversais, por sua própria natureza interdisciplinar e socialmente enraizada, constituem terreno fértil para o desenvolvimento do letramento visual em ambientes educativos. A articulação entre temas como saúde mental, racismo, identidade de gênero, meio ambiente e cidadania com a linguagem visual amplia as possibilidades de aprendizagem significativa, conectando os conteúdos escolares à vida dos estudantes.

Além disso, iniciativas baseadas em metodologias ativas – como a Aprendizagem Baseada em Projetos (ABP) – têm se mostrado eficazes na promoção de experiências formativas mais autônomas, criativas e colaborativas. Segundo Hernández (2000), os projetos de trabalho[4] permitem que o conhecimento seja organizado de acordo com interesses relevantes para os estudantes, favorecendo a construção de sentido e a apropriação crítica dos saberes. Nesse tipo de abordagem, os estudantes são incentivados a pesquisar, criar, discutir e apresentar soluções visuais para problemas reais, desenvolvendo tanto habilidades técnicas quanto éticas e políticas.

O "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" adota uma lógica projetual colaborativa, oferecendo aos estudantes a oportunidade de explorar, por meio do design gráfico e da comunicação visual, as múltiplas dimensões de questões contemporâneas urgentes. A produção dos cartazes com temas transversais estimula não apenas o domínio de ferramentas e recursos estéticos, mas sobretudo a formulação de narrativas visuais que expressam posicionamentos críticos sobre os temas escolhidos.

Essa prática reafirma o papel do design – e, em especial, do cartaz – como linguagem com potencial de engajamento e transformação. Como observa Silva (2023), "o cartaz, enquanto experiência visual

4 No livro *Educar nas artes visuais* (2000), Hernández propõe que os projetos de trabalho sejam uma forma de organizar o currículo escolar a partir de problemas reais, questões relevantes ou temas significativos, definidos em diálogo com os alunos. A ideia central é deslocar o foco da simples transmissão de conteúdo para a investigação coletiva, promovendo uma relação mais ativa, crítica e reflexiva com o conhecimento.

de escrita insurgente, convoca o espectador à reflexão, à provocação e à ação" (p. 58). Ao associar a prática do design gráfico aos temas transversais, o concurso insere-se em uma proposta de ensino que valoriza o pensar e o sentir visual como formas legítimas de aprendizagem e intervenção no mundo.

Dessa forma, a educação visual deixa de ser uma competência periférica e passa a ocupar o centro do processo formativo. Como campo de saber e de ação, ela permite ler o mundo por meio das imagens, mas também rescrever o mundo com elas. Essa é, em última instância, a contribuição mais profunda do projeto: formar sujeitos capazes de se expressar criticamente por meio da linguagem visual, atravessando fronteiras disciplinares e promovendo a escuta de vozes muitas vezes silenciadas.

3. O CONCURSO DE CARTAZES: TEMAS TRANSVERSAIS

O "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" é uma iniciativa pedagógica extensionista desenvolvida no âmbito do ensino superior, com foco na interseção entre linguagens visuais, engajamento social e formação crítica. Criado em 2023 no contexto das Unidades Curriculares (UCs) relacionadas às linguagens visuais do Ecossistema Ânima, o concurso propõe-se a estimular a reflexão crítica e a expressão gráfica a partir dos chamados temas transversais — conteúdos de relevância social que atravessam o cotidiano dos estudantes e extrapolam os limites disciplinares tradicionais.

Mais do que uma atividade avaliativa, o concurso estrutura-se como um projeto formativo de longa duração, com etapas de pesquisa, criação, discussão, curadoria, avaliação e compartilhamento. Os estudantes são convidados a produzir uma coleção de três cartazes interligados por um tema transversal de sua escolha, com liberdade para explorar abordagens visuais, tipográficas, simbólicas e conceituais que deem conta da complexidade do assunto.

A iniciativa articula fundamentos teóricos e metodológicos oriundos das áreas do design, da história das artes, das artes gráficas e

da comunicação, valorizando a experiência estética e a reflexão crítica e ética dos participantes. Os cartazes produzidos são avaliados por uma banca multidisciplinar de docentes especialistas, e os melhores trabalhos são selecionados para compor uma exposição e o catálogo do evento.

A proposta parte do princípio de que o cartaz pode ser mais do que um suporte gráfico: é uma ferramenta de expressão, denúncia e engajamento social. Por isso, a atividade busca valorizar o cartaz como mídia crítica e como linguagem acessível para narrativas visuais comprometidas com os desafios da contemporaneidade.

O projeto é estruturado como um processo formativo contínuo, integrando as etapas de:

- Pesquisa temática e análise crítica do contexto cultural, político e social do tema escolhido;
- Estudo e apropriação de movimentos estilísticos históricos como inspiração estética e conceitual;
- Análise de referências gráficas existentes sobre o tema;
- Experimentação tipográfica e composição visual;
- Desenvolvimento de narrativas visuais coesas e criativas, com uso de técnicas variadas (analógicas e digitais);
- Elaboração de um relatório reflexivo, registrando o percurso de pesquisa e criação.

Além da visibilidade e do desenvolvimento de portfólio, os participantes premiados recebem certificados, integram exposições coletivas e têm seus trabalhos publicados nos catálogos do evento, que funcionam como documentação e difusão da produção estudantil. A inserção no catálogo é estendida a todos os participantes que cumprirem os critérios estabelecidos no regulamento, reforçando o caráter inclusivo e formativo da proposta.

O concurso, em suas quatro edições, consolidou-se como uma estratégia didático-pedagógica transversal, ancorada na pedagogia de projetos, no letramento visual e na articulação entre arte e

cidadania. Ele representa não apenas uma proposta avaliativa, mas uma experiência transformadora de aprendizagem, expressão e engajamento social por meio do design.

3.1. METODOLOGIA PEDAGÓGICA DO CONCURSO

O "Concurso de Cartazes: Temas Transversais" nasce de um trabalho pedagógico articulado e desenvolvido ao longo de todo o semestre letivo, no contexto das Unidades Curriculares (UCs) que integram os cursos de Design, Comunicação, Artes, Arquitetura e outras áreas do mercado criativo. O concurso não é uma atividade isolada, mas a culminância de um processo formativo mais amplo, que tem como foco o desenvolvimento de competências críticas, visuais, técnicas e conceituais dos estudantes.

Etapa 1 – Ensino-aprendizagem nas Unidades Curriculares

Durante o semestre, os estudantes são acompanhados por seus professores na construção de uma coleção de três cartazes com base em um tema transversal de livre escolha. Essa atividade integra o planejamento pedagógico da UC, funcionando como uma das principais avaliações do componente curricular. O trabalho é desenvolvido de maneira orientada e processual, com apoio de conteúdos e práticas que incluem: História das artes gráficas e dos movimentos estilísticos; Fundamentos e princípios do design gráfico; Elementos da comunicação visual; Teorias da imagem; Estudos tipográficos; Análises de referências históricas e contemporâneas; Técnicas de composição, experimentação e narrativa visual, dentre outros assuntos. O processo formativo ocorre em etapas organizadas pelo professor, que orienta desde a escolha e pesquisa do tema transversal até a experimentação visual e a entrega da coleção. Cada grupo ou estudante produz um conjunto de cartazes com coerência estética e conceitual, refletindo sobre o tema escolhido por meio de linguagem visual crítica e criativa. Além dos cartazes, os estudantes

devem entregar um relatório reflexivo, documentando o percurso de pesquisa, referências visuais e decisões de projeto.

Etapa 2 – Organização e execução do concurso

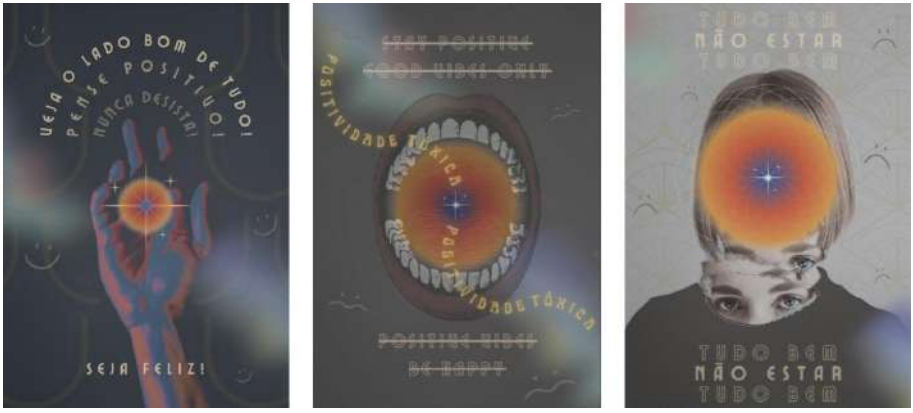
Após a entrega e apresentação das coleções de cartazes como uma das atividades avaliativas do semestre, os trabalhos são automaticamente inscritos no Concurso de Cartazes: Temas Transversais, cuja realização ocorre como desdobramento pedagógico e curatorial do processo anterior. A metodologia de realização do evento articula ensino, prática criativa e curadoria, transformando o concurso em uma ferramenta pedagógica que ultrapassa o campo da avaliação e promove um ambiente de aprendizagem expandido. O processo estimula a autonomia criativa, o pensamento crítico e o protagonismo estudantil, ao mesmo tempo em que fortalece a formação estética e cidadã dos futuros profissionais do mercado criativo.

3.2. TEMAS E COLEÇÕES CRIADAS

As edições do Concurso de Cartazes: Temas Transversais revelam não apenas a potência criativa dos estudantes, mas também seu envolvimento com os desafios contemporâneos que atravessam a sociedade. Ao todo, mais de 250 cartazes foram produzidos nas três primeiras edições do concurso, representando uma ampla variedade de temas transversais desenvolvidos a partir de olhares diversos, experiências subjetivas e investigações críticas.

Entre os temas escolhidos pelos estudantes, destacam-se assuntos como: Saúde mental e positividade tóxica; Violência contra a mulher e feminicídio; Identidade de gênero e LGBTQIAPN+; Racismo estrutural e injúria racial; Pressão estética e corpo feminino; Maternidade solo e os desafios sociais; Cultura indígena e apagamento histórico; Capacitismo e inclusão de pessoas com deficiência; Sustentabilidade, meio ambiente e mudanças climáticas; Guerra e refugiados; Nomofobia e dependência digital, dentre outros.

FIGURA 1 - Coleção vencedora da primeira edição
do concurso: “Positividade tóxica”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais
2023. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231437
Autoras: Ana Carolina Bolzan Till, Julia Sartori
Longo e Maria J. Gutierres Schnor

FIGURA 2 - Coleção finalista da primeira edição do concurso: “Limbo racial”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais
2023. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231437
Autores: Gabriel de Oliveira Juliano e Matheus dos S. Bernardo

FIGURA 3 - Coleção finalista da primeira edição do concurso: “Ansiedade e depressão”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2023. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231437
Autora: Débora Eduarda

FIGURA 4 - Coleção finalista da primeira edição do concurso: “Visibilidade do movimento lgbtqia+”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2023. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231437
Autor: Danillo Fernandes Ferreira

FIGURA 5 - Coleção vencedora da segunda edição do concurso: “Mães solo”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-1. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231592
Autoras: Luiza França Prado e Luiza Martins Campos

FIGURA 6 - Coleção finalista da segunda edição do concurso: “Nomofobia”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-1. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231592
Autora: Thais Rayane C. Dias

FIGURA 7 - Coleção vencedora da terceira edição
do concurso: “Pressão estética feminina”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-2. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14269677
Autoras: Giovanna Santos e Isabel Vitória

FIGURA 8 - Coleção finalista da terceira edição
do concurso: “Terrorismo nutricional”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-2. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14269677
Autores: Carla Aquino, Eduardo Shozo Ogawa e Maria Eduarda M. Ferreira

FIGURA 9 - Coleção finalista da terceira edição do concurso: “Queimadas”



Fonte: Catálogo *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-2. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14269677
Autores: Kaique Cristian Silva Costa, Luis Otavio Silva, Maria J Silva dos Santos e Thiago Magalhães Andrade

A construção visual dessas temáticas demonstrou não apenas domínio técnico dos recursos gráficos e tipográficos, mas também muita sensibilidade social. A força dos cartazes estava, muitas vezes, na capacidade de traduzir em imagem uma vivência, uma dor coletiva, uma denúncia ou uma esperança. A estética foi usada como política de enunciação, em consonância com os fundamentos do cartaz como mídia crítica.

Cada coleção foi composta por três cartazes interligados, formando um conjunto com identidade visual coesa, mas que permitia diversidade narrativa. As composições utilizaram desde recursos do simbolismo e do design gráfico moderno até apropriações simbólicas e intervenções ilustradas com traços pessoais e experimentações com colagem, fotografia e manipulação digital.

Os temas não foram apenas ilustrados, mas problematizados. Em muitos casos, os cartazes funcionaram como narrativas visuais, combinando texto e imagem para denunciar violências, afirmar identidades, promover empatia ou convocar à ação. Isso demonstra

a eficácia da proposta metodológica do concurso como meio de construção de repertório crítico, visual e ético.

3.3. CARÁTER TRANSVERSAL E INTERDISCIPLINAR DO CONCURSO

Uma das principais qualidades do Concurso de Cartazes: Temas Transversais é sua capacidade de transcender os limites disciplinares tradicionais, promovendo uma experiência formativa que articula saberes de diferentes campos do conhecimento e amplia o horizonte crítico dos estudantes. Ao escolherem temas transversais como ponto de partida para a criação de suas coleções, os participantes são desafiados a mobilizar conteúdos que ultrapassam os domínios técnicos do design gráfico, exigindo também reflexão ética, sensibilidade social, repertório cultural e análise política.

Essa abordagem reforça a natureza dos temas transversais tal como propostos nos Parâmetros Curriculares Nacionais: conteúdos de relevância coletiva que não pertencem exclusivamente a uma disciplina, mas devem perpassar o currículo como um todo, promovendo uma educação voltada para a cidadania crítica (Brasil, 1998). Nesse sentido, o concurso funciona como uma estratégia pedagógica que materializa o princípio da transversalidade, permitindo que os estudantes reflitam visualmente sobre questões complexas como desigualdade social, racismo, violência de gênero, saúde mental, meio ambiente, entre outros.

A escolha livre do tema por parte dos estudantes contribui para essa abertura epistemológica. Ao se debruçarem sobre temas que os atravessam pessoal ou coletivamente, os participantes estabelecem conexões com áreas como sociologia, psicologia, filosofia, educação, comunicação, direito, arquitetura e urbanismo, ciências ambientais, história e cultura digital. Esse exercício de articulação é mediado pela linguagem visual, que se transforma em ponte entre diferentes campos de saber.

O concurso também promove a interdisciplinaridade ao integrar estudantes de cursos diversos — como design, publicidade, artes, arquitetura e comunicação — em uma mesma atividade criativa. Essa diversidade de formações contribui para o enriquecimento temático das coleções e para a construção de visões mais amplas, plurais e críticas sobre os problemas abordados.

Do ponto de vista metodológico, o trabalho com os cartazes é alimentado por conteúdo das artes gráficas, história da arte, movimentos estilísticos, semiótica, tipografia, teorias da imagem, fundamentos do design e comunicação visual. O cartaz, portanto, se configura como objeto de síntese pedagógica, capaz de reunir forma e conteúdo, técnica e discurso, estética e política.

Além disso, o caráter transversal do concurso se expressa também na forma como ele rompe com a lógica linear da avaliação acadêmica tradicional. A proposta não se limita à entrega de um trabalho pontual, mas se desdobra em processos de exposição pública, curadoria, mediação cultural, produção editorial e circulação social da linguagem visual, possibilitando aos estudantes vivenciar diferentes etapas do ciclo criativo-profissional.

Em síntese, o caráter transversal e interdisciplinar do concurso potencializa o desenvolvimento de competências múltiplas — cognitivas, comunicacionais, afetivas e políticas — e coloca a linguagem visual no centro da formação dos estudantes, como ferramenta de leitura e reescrita do mundo.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Concurso de Cartazes: Temas Transversais configura-se como uma experiência pedagógica significativa, inovadora e transformadora no âmbito do ensino superior, especialmente nos cursos ligados ao design, à comunicação e às artes. Ao propor uma abordagem transversal, crítica e interdisciplinar da linguagem visual, o projeto reconecta o fazer gráfico com as urgências sociais e políticas do tempo

presente, fortalecendo o papel do designer como sujeito ético, criativo e comprometido com a transformação da realidade.

Ao longo deste capítulo, discutimos como a proposta do concurso se ancora em três pilares fundamentais: (1) os temas transversais como conteúdos de formação cidadã, tal como defendido nos Parâmetros Curriculares Nacionais; (2) o cartaz como meio de escrita visual insurgente, herdeiro das tradições políticas da arte gráfica; e (3) o ensino-aprendizagem visual como prática formativa ampliada, que articula teoria, técnica, crítica e autoria.

O percurso pedagógico que antecede o concurso — estruturado nas UCs por meio de aulas, orientações, análises gráficas e atividades de pesquisa — permite que os estudantes desenvolvam um trabalho autoral, fundamentado e socialmente relevante. A posterior inscrição no concurso, com seus critérios claros, processo avaliativo qualificado, exposição pública e registro em catálogo, amplia o alcance e o impacto do que é produzido em sala de aula, legitimando a potência da criação estudantil como forma de participação no debate público.

Nesse sentido, o concurso cumpre múltiplas funções: formativa, comunicacional, cultural e social. Ele estimula o protagonismo dos estudantes, valoriza a produção acadêmica, reforça o diálogo entre universidade e sociedade, e posiciona o design gráfico como linguagem crítica e transformadora. Ao mesmo tempo, insere os participantes em experiências reais de produção visual e curadoria, aproximando-os do ecossistema do mercado criativo com um olhar mais sensível, consciente e ético.

A continuidade e expansão do concurso representam uma oportunidade de fortalecer ainda mais esse projeto como política institucional de formação. A replicação em outras instituições, o diálogo com outras áreas do conhecimento, a articulação com eventos culturais e espaços de memória visual, assim como a construção de redes interinstitucionais de estudantes e docentes, são caminhos possíveis para que a iniciativa ganhe corpo e reverbere além dos seus contextos de origem.

Mais do que uma atividade pontual, o Concurso de Cartazes: Temas Transversais é um gesto de formação crítica em forma de imagem — um convite para que cada estudante exerça seu direito de expressar, denunciar, questionar e propor, com liberdade criativa e responsabilidade cidadã. O cartaz, nesse processo, deixa de ser apenas uma peça gráfica e passa a ser um enunciado visual de transformação.

REFERÊNCIAS

BONAMINO, A.; MARTÍNEZ, S. A. *Diretrizes e Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental*: a participação das instâncias políticas do Estado. Educação e Sociedade, Campinas, v. 23, n. 80, p. 368–385, set. 2002.

BRASIL. Ministério da Educação. *Parâmetros Curriculares Nacionais*: Temas Transversais. Brasília: MEC/SEF, 1998.

BOMFIM, A. M. do *et al*. *Parâmetros Curriculares Nacionais*: uma revisita aos temas transversais – meio ambiente e saúde. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 11, n. 1, p. 27–52, 2013.

CUNHA, L. A. *Educação e desenvolvimento social no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2009.

DIDI-HUBERMAN, G. *Diante do tempo*: história da arte e anacronismo das imagens. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2015.

DONDIS, Donis A. *Sintaxe da linguagem visual*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

HERNÁNDEZ, F. Cultura visual, mudança educativa e projeto de trabalho. In: HERNÁNDEZ, F. (org.). *Educar nas artes visuais*. Porto Alegre: Artmed, 2000. p. 47–84.

RANCIÈRE, J. *A partilha do sensível*: estética e política. São Paulo: Editora 34, 2005.

SACCHETTA, A (org). Os cartazes desta história: memória gráfica da resistência. S˜ão Paulo: Escrituras, 2012.

SHIROMA, E. O.; MORAES, M. C.; EVANGELISTA, O. *Educação e política no Brasil*: história, concepções e legislação. São Paulo: Xamã, 2002.

SILVA, R. R. *O cartaz político e poético*: revolução em imagens. 2017. Dissertação (Mestrado em Artes) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2017.

SILVA, R. R. *A emergência do cartaz nas Jornadas de Junho*: políticas e insurgências da escrita e da imagem em contexto de protesto. 2023. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

SILVA, R. R. (2024). *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2023. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231437.

SILVA, R. R. (2024). *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-1. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14231592.

SILVA, R. R., & Costa Junior, O. H. da. (2024). *Concurso de Cartazes*: Temas Transversais 2024-2. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.14269677.

AFETIVIDADE E SUBJETIVAÇÃO PROFISSIONAL: A MEDIAÇÃO DOCENTE NOS PROCESSOS DE AUTOIMAGEM E IDENTIDADE CRIATIVA

Gustavo Txai Torres de Faria[5]

Resumo: Este trabalho reflete sobre o papel da afetividade na formação de estudantes de Comunicação e Design, defendendo que a identidade criativa é construída na relação com o outro. A partir de autores como Wallon, Vygotsky e Freire, argumenta-se que o afeto, mediado pelo professor, é fundante no processo de subjetivação profissional em contextos da economia criativa.

Palavras-chave: Afetividade; Identidade criativa; Subjetivação profissional; Ensino superior; Economia criativa.

INTRODUÇÃO OU DE ONDE FALO: ENSINO, CRIAÇÃO E O LUGAR DO AFETO

Há uma dimensão do ensino que me escapa quando tento explicá-la apenas pelos conteúdos, pelas metodologias ou pelos objetivos de aprendizagem. E não que eles não sejam importantes. São. Mas o que mais permanece, o que mais retorna nas lembranças minhas e nas devolutivas dos estudantes, são os gestos, os olhares, as pausas. Os encontros. É no silêncio entre um exercício e outro, na escuta de uma angústia, na partilha de uma dúvida não apenas técnica, mas existencial, que se revela o que de fato me inquieta enquanto professor: o afeto.

Desde que iniciei minha caminhada como docente no ensino superior, em cursos ligados à comunicação, ao design, às artes e à linguagem, percebo como o processo de formação profissional nesses campos está atravessado pela subjetividade. Ao contrário do que se imagina em outras áreas mais objetivas — ainda que nenhuma seja neutra —, formar-se como designer ou comunicador envolve expor-se.

5 Centro Universitário Una.

Projetar-se no mundo. E, talvez por isso mesmo, o afeto apareça aqui não como um adereço, mas como fundação.

É neste contexto que desejo refletir sobre a afetividade como mediadora da constituição da identidade criativa e profissional de jovens que escolhem trilhar caminhos dentro da chamada economia criativa. Falo daquilo que não se ensina por slides, mas se transmite no corpo a corpo da convivência. Falo do papel do professor como aquele que vê o aluno antes mesmo de ele se reconhecer como sujeito capaz de criar, comunicar ou intervir no mundo com seus traços, seus gestos e suas ideias.

DESENVOLVIMENTO OU O AFETO E A CONSTRUÇÃO DE SI

Falar de afeto é, inevitavelmente, falar do que nos atravessa. E se nos atravessa, nos transforma. A afetividade, como nos lembra Henri Wallon, não é um complemento da razão ou um adorno das relações educativas, mas o próprio alicerce do desenvolvimento humano. Em sua teoria da psicogênese da pessoa completa, Wallon afirma que é no corpo e no gesto, no tônus e na emoção, que a criança começa a formar vínculos com o mundo. Mais do que uma etapa, o afeto é uma condição permanente do ser.

Vygotsky, por sua vez, amplia essa compreensão ao situar a afetividade no centro da relação entre sujeito e cultura. Para ele, pensamento e emoção são faces indissociáveis do desenvolvimento, toda função psíquica superior aparece primeiro no plano social (ou interpessoal), depois no plano individual (ou intrapessoal), afirma o autor, enfatizando o papel da mediação — sobretudo a mediação feita pelo outro significativo: o professor, o colega, o adulto. O afeto, portanto, não apenas acompanha o aprendizado, ele constitui o sujeito no próprio ato de aprender. É por meio de relações afetivamente investidas que o aluno se percebe como alguém capaz de criar, de interpretar, de pertencer a uma linguagem e a um ofício.

Paulo Freire também nos ensina que a amorosidade é condição do ato pedagógico. Não como sentimentalismo, mas como presença

ética. Amar o mundo, o saber e o outro é gesto inaugural de toda prática educativa emancipadora. Quando o professor atua com afeto, ele não apenas ensina conteúdos: ele convida o aluno a habitar o mundo de forma mais inteira. Isso implica reconhecer que todo sujeito é uma incompletude em movimento, e que educar é, nas palavras de Freire, um encontro entre sujeitos que se sabem em construção.

E quando falamos de estudantes de Comunicação e Design, essa construção é ainda mais permeada pela exposição de si. Ao projetar, ao criar, ao comunicar, o aluno coloca ali algo de sua própria subjetividade. Como nos lembra Damasio (2012), não existe decisão racional sem emoção — e não há criação que não envolva afetos, conflitos, desejos. É nesse emaranhado que o professor atua como mediador do olhar: aquele que valida, que devolve, que acolhe e que desafia. Sua escuta (ou a ausência dela) pode acionar processos de aproximação ou de afastamento com o próprio ato de aprender.

O afeto, portanto, é um campo de força. Ele estrutura relações, define zonas de segurança ou ameaça, e dá contorno à experiência formativa. Talvez por isso, o silêncio de um professor diante de um esforço criativo de um aluno possa pesar mais do que uma crítica severa. Porque mais do que corrigir um trabalho, o professor corrige, ou não, a imagem que o aluno faz de si mesmo como criador. A autoimagem criativa, tão delicada e em formação, se alimenta do que o outro — o professor — devolve. É neste ponto que o afeto se torna elemento estruturante da subjetivação profissional.

A SALA DE AULA COMO TERRITÓRIO DE AFETAÇÃO

A sala de aula, sobretudo em cursos criativos, é muito mais do que um espaço de transmissão de saberes: ela é, frequentemente, um território simbólico onde se negociam identidades, se ensaiam pertencimentos e se constroem — ou se fragmentam — autoimagens profissionais. Ela é, antes de tudo, um espaço de encontro. E o encontro, como nos diz Buber (2009), é sempre um ato de presença.

Estar presente, no entanto, não é apenas ocupar um espaço físico com o corpo. É um gesto ético. Quando um professor está verdadeiramente presente diante de seus alunos, ele oferece algo que não se ensina com slides: ele oferece escuta. Escuta que acolhe, que provoca, que legitima. Escuta que se compromete com o outro.

Ao longo dos anos, tenho testemunhado como pequenos gestos — um comentário, uma devolutiva escrita com cuidado, uma pergunta sincera sobre o processo criativo — têm o poder de abrir janelas que antes estavam cerradas na alma dos estudantes. A criação exige vulnerabilidade. Expor uma ideia, um projeto, uma peça gráfica ou um roteiro é também expor um pouco de si. E é nesse gesto de entrega que o olhar do professor pode ser ferida ou afago, peso ou impulso.

Lembro-me de uma aluna que, ao apresentar seu primeiro trabalho autoral, disse timidamente: "Eu não sei se é isso... mas é o melhor que eu consegui fazer". Ao final da aula, quando pude lhe dizer com honestidade que aquele trabalho tinha potência, que ali havia uma assinatura emergente, seus olhos marejaram. Mais tarde, ela me confidenciou que aquele foi o primeiro momento em que se sentiu designer. Não por dominar uma ferramenta, mas por ser reconhecida como alguém que cria.

É disso que estamos falando quando tratamos do afeto na docência: de uma pedagogia que afeta, no sentido de provocar deslocamento, transformação. E isso vale tanto para o aluno quanto para o professor. Porque também somos afetados. Porque também revemos nossas crenças quando nos deparamos com a força de uma criação que nos surpreende.

A sala de aula, nesse sentido, é um laboratório de subjetividades. Ela tanto pode reproduzir inseguranças e hierarquias autoritárias quanto pode se tornar solo fértil para o florescimento de sujeitos criativos, críticos, éticos. Tudo depende da qualidade da relação que ali se estabelece. Tudo depende do modo como o afeto circula — e do quanto estamos dispostos a habitá-lo.

A ECONOMIA CRIATIVA E A FORMAÇÃO DE SUJEITOS SENSÍVEIS

A economia criativa tem sido anunciada, com entusiasmo, como uma das grandes promessas de transformação social e geração de valor no século XXI. E de fato é. Mas talvez o que nem sempre se explicite com clareza é que, no cerne dessa economia, não estão apenas ideias inovadoras ou soluções tecnológicas — estão pessoas. E pessoas são feitas de histórias, de desejos, de medos, de contradições e de afetos.

Formar alguém para atuar nesse campo não é, portanto, apenas ensiná-lo a operar ferramentas ou a dominar linguagens visuais e narrativas. É, sobretudo, ajudá-lo a habitar sua própria sensibilidade. Em um mercado que exige inventividade, adaptabilidade e autoria, a formação profissional precisa ir além da técnica. Precisa tocar o sujeito.

A sensibilidade, aqui, não é sinônimo de fragilidade. É potência. É a capacidade de perceber o mundo em sua complexidade, de intuir demandas, de escutar o que não é dito, de traduzir experiências em formas, cores, sons, textos. E essa sensibilidade só se desenvolve quando o ambiente formativo a reconhece como valor.

Na prática, isso significa cultivar ambientes educativos que não penalizem o erro criativo, mas que o acolham como parte do processo. Que entendam a dúvida como um gesto legítimo de busca e que vejam no silêncio — tão comum nos primeiros estágios do processo criativo — uma pausa necessária, e não uma falha.

Na economia criativa, cria-se com o outro. Não há espaço para o gênio solitário ou para o criador iluminado que ignora o coletivo. É por isso que o afeto se torna, mais uma vez, elemento central: porque é ele que possibilita o trabalho em equipe, a escuta horizontal, a empatia com o público, o cuidado com o impacto daquilo que se produz. E tudo isso se aprende, ou se desaprende, na escola.

Se queremos formar sujeitos aptos a atuar com ética e sensibilidade no mundo da criação — seja em agências, estúdios, coletivos ou espaços de inovação — precisamos, urgentemente,

repensar os currículos, mas sobretudo as relações. Um bom curso de design ou comunicação pode oferecer oficinas brilhantes, laboratórios equipados, aulas dinâmicas. Mas, sem afeto, continuará formando técnicos — e não criadores conscientes de seu lugar no mundo.

E se há algo que a docência nos ensina, é que a sensibilidade não se cobra. Ela se cultiva.

CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES SENTIDAS

Escrevo este texto atravessado por memórias. De alunos que chegaram dizendo não saber criar. De colegas que duvidavam do valor do afeto na formação profissional. De mim mesmo, nas primeiras aulas que ministrei, tentando equilibrar o rigor acadêmico com a escuta do outro. Talvez por isso eu insista tanto: ensinar é um ato profundamente humano. E, sendo humano, é sempre um ato de afetação.

Falar sobre afetividade no ensino de cursos voltados à economia criativa não é um desvio sentimental, mas uma necessidade formativa. É reconhecer que a subjetividade está na base de toda criação, e que, por isso mesmo, cuidar das relações pedagógicas é também cuidar daquilo que se projeta no mundo. Cada peça gráfica, cada campanha, cada narrativa produzida por um estudante carrega não apenas técnica, mas também a forma como ele se percebe enquanto sujeito criador. E essa percepção é moldada, em parte, pela presença do professor.

A subjetivação profissional, nesse contexto, não se dá de maneira isolada, mas relacional. É no encontro com o outro — com seus gestos, com suas palavras, com suas escutas — que o aluno constrói uma imagem de si como futuro designer, comunicador, artista. E se esse outro, que chamamos de professor, se coloca de forma sensível, comprometida e ética, o percurso formativo pode se tornar um território fértil de construção de autonomia e autoria.

Termino, então, não com uma conclusão, mas com uma convicção: precisamos defender uma pedagogia do afeto. Não como um adorno, mas como um princípio. Não como um luxo, mas como um fundamento. Porque formar para a economia criativa é, no fundo,

formar para o sensível. E o sensível, como sabemos, só floresce onde há cuidado.

REFERÊNCIAS OU UM POUCO DO QUE LI PARA CHEGAR ATÉ AQUI

BARBOSA, Ana Mae. *A imagem no ensino da arte*. São Paulo: Perspectiva, 2010.

BUBER, Martin. *Eu e Tu*. Trad. de Newton Aquiles Von Zuben. São Paulo: Centauro, 2009.

DAMÁSIO, Antonio. *O erro de Descartes*: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 60. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia*: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LEITE, Sérgio Antônio da Silva. A afetividade nas práticas pedagógicas. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 20, n. 2, p. 355-368, 2012. DOI: https://doi.org/10.9788/TP2012.2-06.

LEITE, Sérgio Antônio da Silva; FIGUEIREDO, Ana Paula Silva. Afetividade e ensino: marcas de dois professores inesquecíveis da área da Matemática. *Revista Docência do Ensino Superior*, Belo Horizonte, v. 9, e013490, 2019. DOI: https://doi.org/10.35699/2237-5864.2019.13490.

VYGOTSKY, Lev S. *A formação social da mente*: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

WALLON, Henri. *A evolução psicológica da criança*. 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WALLON, Henri. *As origens do caráter na criança*: os prelúdios do desenvolvimento da personalidade. Lisboa: Estampa, 1975.

ECONOMIA CRIATIVA, CULTURA E MEMÓRIA

PARTE II

A IMPORTÂNCIA DA VALORIZAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE ACERVOS CULTURAIS: O LEGADO DE ALCEU PENNA E O PAPEL DO MUSEU DA MODA DE BELO HORIZONTE

Flávia Almeida Xavier[6]
Natan Santos Santorsula[7]
Gustavo Txai[8]

Resumo: O artigo analisa duas exposições do Museu da Moda de BH sobre Alceu Penna, investigando seu legado e influência na moda brasileira. Utiliza pesquisa exploratória, documental e bibliográfica para refletir sobre o papel do museu como espaço de educação não formal e preservação da memória. Busca valorizar a produção nacional do século XX e destacar a importância dos museus na formação acadêmica em design e artes.

Palavras-chave: Museu da Moda; Alceu Penna; Moda brasileira; Patrimônio cultural; Século XX.

1. INTRODUÇÃO

O ano de 1922 é marcado como um divisor de águas na história da arte e da cultura brasileira com a realização da Semana de Arte Moderna. Foi um evento que instaurou novas diretrizes estéticas e simbólicas para a construção de uma identidade nacional moderna, e reposicionou as linguagens artísticas, reverberando fortemente na moda que já passava por muitas mudanças após a Primeira Guerra Mundial.

Inserido nesse contexto, destaca-se a trajetória do ilustrador, figurinista, desenhista e designer Alceu Penna, cuja atuação entre as décadas de 1930 e 1970 ajudou a moldar a representação da mulher

6 Universidade do Estado de Minas Gerais.
7 Universidade do Estado de Minas Gerais.
8 Centro Universitário Una.

brasileira e consolidar elementos visuais identitários da moda nacional. Em suas ilustrações, Penna articula as aspirações modernas com uma estética marcante, vibrante e tropicalista, sendo considerado um dos principais nomes na construção do imaginário da moda no Brasil, pela criação das icônicas "Garotas do Alceu", expostas principalmente na revista O Cruzeiro, mas infelizmente, nos tempos atuais, conhecido e valorizado por poucos.

Este artigo propõe revisitar o legado de Alceu Penna a partir da análise de duas exposições, ambas realizadas no Museu da Moda de Belo Horizonte, espaço que desempenha papel fundamental na mediação entre patrimônio cultural e público. As exposições analisadas se inserem nas comemorações do centenário da Semana de Arte Moderna, criando um diálogo entre memória e contemporaneidade, e evidenciam, por meio da moda, a relação existente entre história, cultura e arte.

Assim, o estudo estrutura-se em três frentes: a primeira discute o papel do Museu da Moda como guardião e expositor de memórias; a segunda resgata a trajetória e importância de Alceu Penna e de suas produções para a história da moda brasileira; e a terceira reflete sobre as exposições "Alceu Penna: Inventando a Moda do Brasil" e "Arquivo Urbano: 100 anos de moda no Brasil", entendendo-as como um espaço da atualização e desenvolvimento da moda no Brasil, andando concomitantemente com os resultados da Semana da Arte Moderna e os legados de Penna durante a sua atuação. Buscando-se, dessa forma, contribuir para o fortalecimento dos estudos sobre moda como campo acadêmico legítimo, bem como ressaltar a relevância histórica e cultural de Alceu Penna e do Museu da Moda no imaginário nacional.

2. O MUSEU DA MODA: EXPONDO REGISTROS E MEMÓRIAS

Em uma sociedade marcada por transformações intensas e constantes, os museus assumem um papel estratégico como espaços de mediação cultural, capazes de articular passado, presente e futuro

por meio de experiências educativas, afetivas e cognitivas que vão muito além da educação formal aprendidas em sala de aula.

A ampliação do acesso à cultura e à informação em sociedades complexas tem exigido novas formas de educar, que ultrapassem os limites da escola e se espalhem por diversos espaços sociais. Nessa perspectiva, a educação não formal ganha relevância como um processo que ocorre em contextos flexíveis e descentralizados, nos quais o conhecimento é compartilhado de maneira ativa, por meio de redes sociais, culturais e comunitárias.

Gohn (2014) ressalta que, no cenário da sociedade informacional, "os conhecimentos necessários para o processo já não são mais monopólio da instituição escolar nem da profissão docente", exigindo cooperação com organizações e sujeitos diversos que integram o entorno social dos indivíduos. Enguita (2009) complementa ao afirmar que a escola, isoladamente, não pode responder aos desafios educacionais da contemporaneidade, sendo necessário construir redes de aprendizagem com estruturas e durações variáveis. Nessa lógica, os museus se tornam territórios férteis para a educação não formal, como lembra Cazelli (2005), ao defendê-los como espaços que proporcionam experiências afetivas, culturais e cognitivas, promovendo o diálogo entre memória, identidade e transformação social. Assim, o papel educativo dos museus se articula à sua função social, tornando-os ambientes de formação crítica, de pertencimento e de democratização do saber.

Longe de se restringirem a lugares de contemplação do antigo, os museus se afirmam como instituições vivas, que promovem o diálogo entre a memória e a contemporaneidade, entre a educação formal e a não formal, entre o indivíduo e o coletivo.

É nesse contexto que se insere o Museu da Moda de Minas Gerais (MUMO), primeiro museu público brasileiro de artes aplicadas voltado para a moda e o setor têxtil. O Museu foi inaugurado no ano de 2016 e está localizado em uma construção de estilo arquitetônico Neogótico, construída em 1911 e inaugurada em 1914, no Centro da

cidade de Belo Horizonte, na esquina entre a Rua da Bahia e Avenida Augusto de Lima.

O MUMO não se limita a ser somente um espaço expositivo, ele se estrutura como um verdadeiro centro de cultura, pesquisa e convivência. No andar térreo, a pessoa visitante é acolhida em uma ampla sala principal que integra recepção, biblioteca pública e área de socialização. A biblioteca, acessível ao público, reforça o caráter educativo do museu, proporcionando consulta a acervos especializados e incentivando a ampliação do repertório cultural de seus frequentadores. Além de diversos títulos literários, nela você pode ver, e até mesmo pegar como empréstimo, revistas e editoriais de marcas famosas que marcaram a moda no século, como por exemplo a revista Vogue. Ao lado, o espaço de convivência contempla o programa "BH Digital", garantindo acesso gratuito à internet via Wi-Fi e contribuindo para a inclusão digital, um aspecto cada vez mais relevante em instituições culturais comprometidas com a democratização do saber. A própria disposição arquitetônica favorece o fluxo entre as áreas, com acessos discretos e funcionais aos setores internos e técnicos, sem comprometer a experiência do visitante.

O Museu da Moda de Minas Gerais, como um exemplo de educação não formal e uma rede de aprendizagem com estruturas e durações variáveis, está em funcionamento até os dias atuais com diversas exposições de moda e arte que valorizam designers e artistas nacionais, possibilitando a esses profissionais lugar de destaque em uma das construções mais antigas e famosas da capital mineira.

3. ALCEU PENNA: VIDA E LEGADO

Apesar das belíssimas criações e de ser um dos poucos brasileiros a conquistar reconhecimento internacional ainda em vida (Bonadio; Guimarães, 2010), Alceu Penna caiu em relativo esquecimento após sua morte em 1980. Foi somente a partir dos anos 2000 que seu nome voltou a ocupar espaço no campo acadêmico e cultural, sobretudo por

meio de iniciativas de familiares, admiradores e pesquisadores que se debruçaram sobre seu vasto acervo.

No artigo "Passagens de pesquisa no arquivo pessoal de Alceu Penna", Gabriela Ordones Penna, sobrinha-neta do artista, revela como o contato com os documentos, croquis, cadernos, figurinos e correspondências arquivadas ao longo de décadas abriu possibilidades para uma revisão da trajetória do ilustrador. A autora destaca que Alceu não foi apenas o criador da coluna ilustrada "As Garotas" (1938–1964) em O Cruzeiro, mas também um sofisticado figurinista, designer de superfícies e estrategista editorial que atuou de maneira visionária no campo gráfico e da moda brasileira (Penna, 2022).

Muito além de ilustrar páginas, Alceu articulava composições visuais com extremo cuidado gráfico. Analisando suas produções editoriais, é possível observar uma tipografia dinâmica, experimental, que foge do previsível e confere ritmo e personalidade à composição visual. Ele pensava a diagramação como um todo: a disposição dos elementos, o uso do espaço, a harmonia entre texto e imagem. Seu trabalho revela domínio estético e uma sensibilidade aguçada, algo que, nos moldes contemporâneos, pode-se perceber uma importante relação entre design gráfico, design editorial, moda e arte.

No campo da moda, suas contribuições são inegáveis. As ilustrações de vestuário assinadas por Alceu apresentavam texturas visuais tão fiéis que facilmente podiam ser confundidas com tecidos reais. Seus desenhos indicavam claramente o tipo de tecido e acabamento a ser utilizado, tornando-se verdadeiros guias para modistas e costureiras, podendo dizer, a grosso modo, que a renderização manual estava surgindo e se tornando cada vez mais importante e necessária no processo de concepção de vestuários e outros artefatos, já que seus projetos incluíam não só os vestidos, mas também os acessórios como chapéus, luvas, sapatos e bolsas, demonstrando um entendimento completo do vestir enquanto composição visual e simbólica. A exposição "Inventando a Moda do Brasil", por exemplo, exibiu peças assinadas por ele, como um corpete

desenhado para sua irmã Thereza, acompanhado de acessórios completos.

O resgate da memória de Alceu também passa pela figura de Thereza de Paula Penna, irmã mais nova do artista e sua principal guardiã. Ela viveu com ele por mais de 30 anos no Rio de Janeiro, acompanhando de perto sua produção e organizando cuidadosamente seu arquivo pessoal. Segundo Gabriela Ordones, Thereza não apenas preservou os documentos, como também foi coautora silenciosa de sua trajetória, anotando, catalogando, recebendo pesquisadores, e até mesmo dirigindo a coluna de culinária "Lar Doce Lar" na mesma revista O Cruzeiro, com direção de arte do irmão.

Esse arquivo pessoal, doado em 2015 ao Museu da Moda Brasileira, sob a guarda do Estado do Rio de Janeiro, tornou-se um importante objeto de estudo acadêmico. Com cinco mil quinhentos e oitenta (5.580) itens inventariados, ele reúne croquis, documentos, correspondências e materiais que atravessam a história da moda, do design gráfico, do teatro de revista e da cultura de massas no Brasil.

Para além de sua consagrada atuação como ilustrador e estilista, Alceu Penna deixou marcas expressivas no campo do figurino e do jornalismo de moda. Ao longo das décadas de 1930 a 1950, o artista criou figurinos para eventos como o Carnaval do Copacabana Palace (1944), para o show "*Ça c›est Paris*" no Cassino da Urca, para os espetáculos de luxo criados para o Barão Von Stukart e ainda colaborou com figurinos para a Vogue na década de 1940. Seus figurinos, muitas vezes elaborados com tecidos preciosos e pedrarias, exploravam temáticas como o carnaval, personagens da *Commedia dell'Arte* e tipos brasileiros, revelando um domínio técnico e estético apurado sobre o corpo, a performance e o vestuário cênico. Alceu também atuou como jornalista, publicando artigos e reportagens sobre costureiros, desfiles, tendências e alta-costura. Mais do que ilustrador, ele se posicionava como um comunicador atento às mudanças da moda global, traduzindo para o público brasileiro os estilos vindos de Paris e Nova York, sem desistir de valorizar os criadores nacionais.

Recuperar a obra de Alceu Penna, portanto, é mais do que resgatar um nome esquecido: é revisitar uma parte da história visual e cultural do Brasil. Sua produção, atravessada por temas como modernidade, feminilidade, identidade e espetáculo, permanece atual, inspiradora e digna de reconhecimento. Sua trajetória nos mostra que design, moda, arte e comunicação são campos historicamente entrelaçados e que precisam ser lidos e relacionados em sua complexidade temporal, cultural e política.

4. "ALCEU PENNA: INVENTANDO A MODA DO BRASIL" COMO PONTO DE PARTIDA PARA COMPREENSÃO DE UM LEGADO

O MUMO, no primeiro semestre de 2022, foi sede da Exposição "Alceu Penna: Inventando a Moda do Brasil". A direção e curadoria da exposição é assinada pela arquiteta-urbanista Luiza Penna de Andrade, sobrinha de Alceu Penna, que além de pesquisadora e divulgadora da obra do artista, também criou e administra as redes sociais do tio. Parte do acervo exposto pelo Museu foi doado pela família Penna, isso demonstra um grande apreço da família pela conservação e divulgação da memória de Alceu.

Inaugurada em dezembro de 2019 e acessível tanto presencial quanto virtualmente, a mostra ofereceu, e oferece até hoje em sua versão digital, diferentes camadas de contato com a obra de Alceu.

A experiência virtual revelou-se um ponto de partida essencial para apreender a delicadeza e a riqueza dos traços que caracterizam sua produção, elementos que impulsionaram redescobertas e ressaltaram o valor de um estilo brasileiro autêntico na moda. A frase "Elegância é sinal de originalidade, simplicidade e descrição", que ecoa na sala de recepção, ganha corpo na vitrine com peças dos anos 50 criadas para sua irmã, estabelecendo um primeiro contato com a sofisticação e o cuidado artesanal de Penna.

A releitura contemporânea de quinze croquis originais no projeto "Decodificado", fruto da colaboração entre alunos do SENAI-MODATEC e Ronaldo Fraga, demonstra a atemporalidade de seu

design e sua capacidade de inspirar novas gerações, evidenciada na qualidade e na vibrante estética das peças resultantes, bem como podemos observar também em partes da exposição "É show", trazida do Rio Grande do Sul e que apresenta obras originais do acervo do artista, reproduzidas pelos alunos das turmas de Projeto de Figurino de 2016, no Curso de Moda da Universidade Feevale. Segundo a curadoria feita pela professora Anna Hoffmann:

"O objetivo desta coleção foi reunir um fragmento do trabalho artístico desse criador múltiplo. De 1938 até a proibição do jogo no Brasil, em 1946, Alceu desenhou figurinos para shows de todos os cassinos, com temáticas variadas: das versões de arlequins e colombinas, com os recorrentes recortes em losangos e estamparias, aos característicos e coloridos tipos nacionais-baianas, malandros e sambistas, comuns nos seus traços criativos, que também faziam parte das fantasias para o Carnaval."

Ao enfatizar um período pouco visitado na trajetória do artista, o período dos figurinos no início da carreira de Alceu Penna (1930/40), essas peças exemplificam sua importância para a cultura da moda brasileira e sua capacidade de continuar influenciando gerações futuras.

A linha do tempo presente na exposição, que acompanha sua trajetória desde o nascimento até o falecimento, contextualiza a amplitude de sua atuação em diversas áreas, como design gráfico, jornalismo, ilustração, figurino, estilismo, publicidade e até cenografia. A apresentação de peças da família Penna e de páginas de sua influente coluna "As garotas" na revista O Cruzeiro oferece um vislumbre da materialização de sua estética no cotidiano e de seu papel como formador de opinião e idealizador da beleza brasileira.

A exposição no formato presencial precisou se adaptar mediante as novas exposições que o Museu recebeu após a pandemia, dando lugar para a exposição "Arquivo Urbano: 100 Anos de fotografia e moda no Brasil". Essas mudanças, bem como o fim da exposição presencial, que atualmente, não está mais disponível para visitação, ressalta a importância da plataforma virtual como um espaço contínuo e

acessível para a experiência da exposição e para a pesquisa sobre o legado de Alceu Penna. A possibilidade de revisitar virtualmente todo o material que já esteve disponível presencialmente, demonstra a abrangência do acesso à sua obra. Nesse sentido, a exposição "Alceu Penna: Inventando a Moda do Brasil" transcende a mera apresentação de um acervo; ela atua como um catalisador essencial, permitindo que o Museu de Moda reacenda a relevância desse legado para o presente. A própria experiência de percorrer a exposição, em suas diferentes formas, constituiu o ponto de partida fundamental para a presente análise, o contato direto com a obra de Alceu Penna se revela crucial para a compreensão da sua duradoura influência na moda e na cultura brasileira.

5. EXPOSIÇÃO "ARQUIVO URBANO: 100 ANOS DE FOTOGRAFIA E MODA NO BRASIL"

A exposição "Arquivo Urbano: 100 Anos de Fotografia e Moda no Brasil", que dividiu espaço com o acervo de Alceu Penna após a pandemia, apresenta uma proposta museográfica instigante, que convida o observador a percorrer um século de transformações na moda brasileira (de 1900 até 2000).

A curadoria da exposição é assinada pela artista visual Jussara Romão, que articula o conceito da exposição mediante a seguinte linha de pensamento: Tudo que acontece na sociedade é traduzido na forma de vestir e, a fotografia foi um importante alicerce nesse processo registrando a moda no passar do tempo e sua atuação no resgate de informações históricas e socioculturais.

A proposta museográfica, apesar de sintética, é carregada de potência simbólica: as fotografias que compõem a exposição foram impressas diretamente em faixas verticais de tecido suspensas no teto, organizadas em cinco conjuntos que representam décadas distintas, de 1900 a 2000. Essa opção estética aproxima o espectador de uma experiência têxtil, dinâmica e fluida, em que as imagens enormes, mesmo impressas em diferentes segmentos, criam uma continuidade

visual que remete ao próprio movimento da moda: viva, em constante transformação, articulada entre tradição e ruptura. A inserção sutil de legendas e indicações de acervo reforça a ideia de um arquivo em trânsito, um convite à leitura atenta das imagens e dos contextos que elas evocam.

Além da sala principal, o corredor de acesso à exposição foi ocupado por uma estrutura ondulada horizontal, na qual textos curtos organizam os marcos de cada década. Essa curadoria de textos não apenas contextualiza visualmente as imagens, mas propõe uma narrativa histórica que conecta moda, sociedade e identidade. Exemplo disso são as menções à incorporação da calça no guarda-roupa feminino, ao abandono progressivo dos espartilhos e ao surgimento de peças com menos tecido, como roupas de banho e trajes do cotidiano, sinais de uma emancipação estética que acompanha e expressa transformações políticas e sociais.

Essa abordagem dialoga diretamente com o legado de Alceu Penna. Assim como a fotografia foi, e ainda é, um registro essencial da moda e da cultura visual, os desenhos de Alceu funcionaram como documentos gráficos vivos de seu tempo. Em sua coluna "As Garotas", Alceu representava muito mais do que modelos femininas: ele capturava comportamentos, gestos, aspirações e transformações sociais em curso. Seus traços traduziam não só tendências estéticas, mas também os desejos e dilemas da mulher moderna brasileira, assim como a fotografia traduz, hoje na publicidade e campanhas, os códigos simbólicos do vestir.

A relação entre ilustração e fotografia, nesse sentido, é menos uma oposição técnica e mais uma complementaridade discursiva. Ambas operam como dispositivos de memória, compondo um acervo visual que permite o estudo da moda enquanto prática cultural, histórica e artística. Do mesmo modo que a Semana de Arte Moderna de 1922 propunha repensar os símbolos nacionais e as linguagens artísticas brasileiras, as imagens de moda (fotográficas ou ilustrada) também questionam, representam e atualizam visões de corpo, gênero e identidade.

A exposição, portanto, vai além de uma retrospectiva estética. Ela convida o espectador a perceber que a moda está em toda parte: nos gestos cotidianos, nas conquistas políticas, nos afetos e nas imagens que resistem ao tempo. E ao compartilhar espaço com o acervo de Alceu Penna, reforça a ideia de que a memória da moda no Brasil se constrói por múltiplas vozes e linguagens, que vão desde o lápis oleoso ao flash das câmeras, dos palcos e das passarelas às ruas das cidades, do arquivo familiar ao arquivo urbano.

6. CONCLUSÃO

Ao revisitar o legado de Alceu Penna e refletir sobre a imensa importância simbólica das exposições realizadas no Museu da Moda de Minas Gerais, este artigo buscou contribuir para a valorização da moda como campo legítimo de estudo e expressão cultural. A partir do cruzamento entre memória, arte, design e educação não formal, foi possível observar como os registros visuais, sejam eles ilustrados, fotográficos ou expostos em contextos museológicos, constroem narrativas fundamentais para a compreensão da história social do vestir no Brasil.

A exposição "Alceu Penna: Inventando a Moda do Brasil" revelou-se não apenas como um resgate biográfico, mas como um mergulho em uma trajetória singular que uniu talento gráfico, sofisticação editorial e sensibilidade estética. Alceu não apenas acompanhou transformações culturais: ele as antecipou e ajudou a moldá-las, com respeito e incentivo à liberdade e a emancipação feminina, dando forma a um ideal de elegância tropical e identidade brasileira que atravessa gerações. A atuação de sua irmã Thereza e o posterior trabalho de familiares e pesquisadores reforçam a importância do arquivo pessoal como patrimônio afetivo e histórico.

Ao lado dessa narrativa individual, a exposição "Arquivo Urbano: 100 Anos de Moda no Brasil" ampliou o escopo da reflexão, colocando em diálogo a moda com processos sociais mais amplos, como a emancipação feminina, a transformação dos corpos e a

multiplicidade de identidades no tecido urbano. Ao apresentar a moda como documento vivo, tecido por temporalidades cruzadas, a curadoria evidencia que o vestir é, antes de tudo, linguagem: viva, mutável e profundamente política.

O Museu da Moda de Minas Gerais surge, nesse contexto, como espaço fundamental de articulação entre passado e presente, entre arquivo e experiência, entre o individual e o coletivo. Seu papel como mediador de memórias e incentivador da educação não formal demonstra como a moda, mais do que tendência ou mercado, é campo fértil de pensamento, pertencimento e transformação.

Ao reafirmar Alceu Penna como figura central na história da moda brasileira e reconhecer a relevância das exposições analisadas, este trabalho deseja principalmente inspirar novas investigações sobre o design nacional e estimular a preservação e valorização de acervos culturais. Afinal, contar a história da moda no Brasil é, também, contar as histórias de quem a desenhou, vestiu, documentou, e de quem hoje continua a reinterpretá-la com olhar respeitoso, crítico e criativo.

7. REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Milena. *Alceu Penna e as garotas do Brasil – Moda e imprensa – 1933 a 1975*. Universo HQ, 3 jul. 2015. Disponível em: https://universohq.com/reviews/alceu-penna-e-as-garotas-do-brasil-moda-e-imprensa-1933-a-1975/ . Acesso em: 7 de maio de 2025.

BELO HORIZONTE. Museu da Moda. *Ipatrimônio*, s.d. Disponível em: http://www.ipatrimonio.org/belo-horizonte-museu-da-moda/# . Acesso em: 7 de maio de 2025.

BONADIO, Maria Claudia; GUIMARÃES, Maria Eduarda Araujo. Alceu Penna e a construção de um estilo brasileiro: modas e figurinos. *Horizontes Antropológicos*, v. 16, n. 34, p. 145–175, jun. 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ha/a/CSgMCJCxkhsFKdKqTssLPzF/ . Acesso em: 7 de maio de 2025.

BOSCARIOL, Mariana. Alceu Penna: o ilustrador que deu forma e cor à moda brasileira. *Fashion Bubbles*, 2021. Disponível em: https://www.fashionbubbles.com/historia-da-moda/alceu-penna-o-ilustrador-da-moda-brasileira/ . Acesso em: 7 de maio de 2025.

BRAGA, João. *História da moda [recurso eletrônico]:* uma narrativa. Ilustrado por Adilson Euzébio. 11. ed. São Paulo: D'Livros Editora, 2022. eBook. ISBN 978-65-89053-07-1.

CAZELLI, Sibele. *Ciência, cultura, museus, jovens e escolas: quais as relações?* 2005. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, Rio de Janeiro, 2005.

ENGUITA, Mariano Fernández. *A educação na encruzilhada: democracia, cidadania e competência*. Tradução de Claudio E. Gouveia. São Paulo: Cortez, 2009.

EXPOSIÇÃO “Alceu Penna é 100!” destaca mineiro Alceu Penna, guru da moda no Brasil dos anos 30 a 60. *Site oficial Alceu Penna*, 2 ago. 2017. Disponível em: http://www.alceupenna.com/index.php/2017/08/02/exposicao-alceu-penna-e-100-destaca-mineiro-alceu-penna-guru-da-moda-no-brasil-dos-anos-30-a-60/ . Acesso em: 29 de maio de 2022.

EXPOSIÇÕES “Arquivo Urbano” e “Alceu Penna”, no Museu da Moda de Belo Horizonte. *Dom Total*, 2021. Disponível em: https://domtotal.com/blogs/cacia/6794/2021/12/exposicoes-8220arquivo-urbano8221-e-8220alceu-penna8221-no-museu-da-moda-de-belo-horizonte/ . Acesso em: 28 de maio de 2022.

FASHIONISTANDO. Museu da Moda inaugura exposição “Alceu Penna – Inventando a Moda do Brasil”. *Fashionistando*, 11 de dez. 2019. Disponível em: https://fashionistando.uai.com.br/museu-da-moda-inaugura-exposicao-alceu-penna-inventando-a-moda-do-brasil/ . Acesso em: 7 de maio de 2025.

GOHN, Maria da Glória. *Educação não formal e o educador social*. São Paulo: Cortez, 2014. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/Educa%C3%A7%C3%A3o_n%C3%A3o_formal_e_o_educador_soci/a_jDAwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1 . Acesso em: 7 de maio de 2025.

MORAES, Bia. Museu da Moda inaugura exposição “Alceu Penna – Inventando a Moda do Brasil”. *Fashionistando*, 2019. Disponível em: https://fashionistando.uai.com.br/museu-da-moda-inaugura-exposicao-alceu-penna-inventando-a-moda-do-brasil/ . Acesso em: 7 de maio de 2025.

MUSEU BRASIL. Museu da Moda (MuMo). Disponível em: http://museubrasil.org/pt/museu/museu-da-moda-mumo . Acesso em: 28 de maio de 2022.

OLIVEIRA, H. A. Pioneiro da moda brasileira. *Estado de Minas*, 5 jan. 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/

noticia/feminino-e-masculino/2020/01/05/interna_feminino_e_masculino,1111769/pioneiro-da-moda-brasileira.shtml . Acesso em: 7 de maio de 2025.

OVIGLI, Daniel Fernando Bovolenta. Prática de ensino de Ciências: o museu como espaço formativo. *Revista Ensaio*, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 133–149, set./dez. 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1983-21172011130309 . Acesso em: 7 de maio de 2025.

PENNA, Gabriela. *Alceu Penna é 100*. YouTube, 2015. Disponível em: https://youtu.be/hFrhUcIYUvc?si=J-CXmoTQ6R0rRZIo . Acesso em: 7 de maio de 2025.

PENNA, Gabriela Ordones. *As Garotas do Alceu*: moda, corpo e emancipação feminina. In: 2° Colóquio Nacional de Moda, 2006, Salvador- BA. Anais do 2° Colóquio Nacional de Moda, 2006. Disponível em: http://coloquiomoda.com.br/anais/Coloquio%20de%20Moda%20-%202006/artigos/48.pdf. Acesso em: 7 de maio de 2025.

PENNA, Gabriela Ordones. *Passagens de pesquisa no arquivo pessoal de Alceu Penna*. In: COLÓQUIO DE MODA, 14., 2018, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: ABEPem, 2018. Disponível em: https://anais.abepem.org . Acesso em: 7 de maio de 2025.

PENNA, Gabriela Ordones. *Passagens sobre os processos de criação e influências dos figurinos de Alceu Penna (1930–1970).* In: VI SEMINÁRIO NACIONAL DE PESQUISA EM ARTE E CULTURA VISUAL, 2013, Goiânia. Anais [...]. Goiânia: UFG, 2013. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/778/o/2013-038-eixo1_Gabriela_Ordones_Penna.pdf . Acesso em: 31 de maio de 2022.

PENNA, Gabriela Ordones. *Vamos, garotas! Alceu Penna*: moda, corpo e emancipação feminina (1938–1957). São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2007.

PORTAL BELO HORIZONTE. Arquivo Urbano: 100 anos de fotografia e moda no Brasil. *Portal Oficial de Belo Horizonte*. Disponível em: http://portalbelohorizonte.com.br/eventos/exposicao/fotografia/arquivo-urbano-100-anos-de-fotografia-e-moda-no-brasil . Acesso em: 29 de maio de 2022.

PORTAL SOU BH. Exposição Arquivo Urbano: 100 anos de fotografia e moda no Brasil. Disponível em: https://soubh.uai.com.br/agenda/arte/exposicao-arquivo-urbano-100-anos-de-fotografia-e-moda-no-brasil . Acesso em: 29 de maio de 2022.

SANTANA, Rafaela Cascaes Telles. *As Garotas*: a construção da feminilidade na coluna de Alceu Penna para a revista O Cruzeiro (1938–1954). 2022. 166 f. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: http://hdl.handle.net/11422/19840 . Acesso em: 7 de maio de 2025.

MUSEU IMAGINÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA ECONOMIA CRIATIVA NA CIDADE DE BELO HORIZONTE

Flávia Virgínia Santos Teixeira Lana[9]
Silvia Michelle de Avelar Bastos Barbosa

Resumo: Este artigo apresenta um estudo de caso do Museu Imaginário, um empreendimento criativo sediado no Mercado Novo, em Belo Horizonte, que atua na interseção entre arte, design, moda e comunicação. Concebido inicialmente como uma "lojinha de museu sem museu", o espaço tornou-se um estúdio de criação que produz experiências estéticas autorais e sensíveis. A pesquisa adota uma abordagem autoetnográfica, narrando a experiência de duas professoras que, no desejo de dar forma à sua produção estética e curatorial, criam, no contexto do final da pandemia de COVID-19, um projeto cultural híbrido e autossustentado. O artigo discute os desafios do modelo de negócios, a construção de valor simbólico e o tensionamento entre mercado e crítica. Ao refletir sobre o trabalho criativo e afetivo envolvido na produção de objetos poéticos, propõe-se uma leitura ampliada da economia criativa que contemple práticas micropolíticas e insurgentes. O Museu Imaginário mostra que é possível conjugar autoria, estética e resistência, abrindo caminhos para políticas públicas mais inclusivas no campo da cultura e do design independente.

Palavras-chave: Economia criativa; Museu imaginário; Empreendedorismo; Arte; Cultura.

1. INTRODUÇÃO – UM MUSEU SEM MUSEU

Este artigo apresenta o Museu Imaginário, um estúdio de criação e espaço de circulação de artes fundado no Mercado Novo, em Belo Horizonte, por duas professoras das áreas de arte, moda, design e

9 Centro Universitário Una.

comunicação. Inicialmente concebido como uma "lojinha de museu", o projeto logo ultrapassou a metáfora e tornou-se um organismo vivo, híbrido e autônomo, que conjuga criação autoral, memória afetiva e experimentação visual. O Museu Imaginário é, hoje, ao mesmo tempo loja, acervo, ateliê e ponto de encontro; um lugar onde o design se torna meio para uma arte que se atualiza em objetos cotidianos, trocas afetivas e experimentações plásticas.

Ao narrar a gênese e os desdobramentos dessa experiência, pretendemos compreender como um projeto localizado nas margens do sistema oficial das artes pode ser também um agente relevante no campo da economia criativa. O artigo se fundamenta em uma abordagem autoetnográfica (Ellis; Bochner, 2000), assumindo que a implicação das autoras com o projeto é parte constitutiva do seu processo criativo e investigativo. Assim, refletimos sobre os desafios de sustentar um empreendimento lento, sensível e autoral num contexto de instabilidade econômica, insuficiência de políticas culturais voltadas a iniciativas híbridas de base e pressão por performance empreendedora.

O estudo se inscreve, portanto, no debate sobre os limites e as potências da chamada economia criativa, termo consagrado por autores como John Howkins (2001) e amplamente adotado por instituições culturais, educacionais e governamentais, mas que ainda carece de abordagens críticas e contextualizadas. Ao refletir sobre práticas criativas que emergem de temporalidades outras, mais lentas, afetivas e ligadas à partilha de experiências singulares e coletivas argumentamos que é necessário pensar a economia criativa para além da monetização de ideias, incluindo em seu escopo os gestos micropolíticos, os modos de subjetivação sensível e as poéticas que tensionam os espaços hegemônicos de validação artística, propondo outras formas de presença, circulação e reconhecimento no campo da cultura.

Com produtos que se articulam entre as artes gráficas, objetos de moda, design de interiores, narrativas visuais e eventos que conectam pessoas criativas ao hipercentro de Belo Horizonte mediante

oficinas, exposições e lançamentos, o Museu Imaginário constrói uma linguagem própria e estabelece relações com públicos diversos, recusando o apelo das tendências e os imperativos da obsolescência. Mais do que relatar um caso de sucesso ou fracasso, buscamos afirmar a experiência como lugar legítimo de produção de conhecimento que se dá entre traços, tecidos, tipografias e encontros e que, talvez por isso mesmo, escape às métricas convencionais, mas não à sua potência criadora.

2. ECONOMIA CRIATIVA: CAMPO EXPANDIDO E TENSIONADO

O conceito de economia criativa ganhou visibilidade global a partir dos anos 2000, impulsionado por estudos como os de John Howkins (2001), que definem esse campo como o espaço em que ideias se convertem em valor econômico. Para Howkins, atividades baseadas na criatividade individual, na habilidade e no talento têm o potencial de gerar empregos, renda e desenvolvimento econômico. A despeito de sua utilidade estratégica, essa definição foi rapidamente incorporada por discursos neoliberais que celebram o "empreendedorismo criativo" como alternativa à crise do trabalho formal, muitas vezes ignorando as desigualdades estruturais de acesso, capital, gênero e território.

No Brasil, o conceito de economia criativa foi oficialmente adotado por órgãos como o Ministério da Cultura, o Sebrae e a Firjan, que passaram a mapear os setores criativos em áreas como moda, design, música, audiovisual e artes visuais. Apesar da diversidade de linguagens e práticas, esses mapeamentos costumam operar segundo lógicas quantitativas e economicistas que apagam o valor simbólico e afetivo das produções que não se encaixam em modelos convencionais de negócio. Como alerta Néstor García Canclini (1999, p.126), o risco das políticas culturais contemporâneas está justamente em neutralizar o conflito simbólico em nome da "criatividade" abstrata, despolitizando os sentidos das práticas culturais e das narrativas locais.

Na contramão dessa lógica homogeneizante, experiências como o *Museu Imaginário* revelam a urgência de se pensar a economia criativa a partir das margens, mediante experiências criativas, populares, alicerçadas pela invenção de linguagens e orientadas pela possibilidade de produção de encontros. O que está em jogo não é apenas a viabilidade econômica de um empreendimento, mas a criação de mundos possíveis, que podem se apresentar como uma espécie de "estética da diferença", na medida em que valoriza, revela e amplifica as multiplicidades culturais, identitárias e simbólicas em oposição à homogeneização ou padronização cultural promovida por sistemas hegemônicos (como o mercado global ou a lógica ocidental dominante).

Essa estética da diferença, portanto, não reside unicamente nos produtos que criamos, mas no próprio modo como nosso espaço se constitui como experiência. O *Museu Imaginário* não desafia as estéticas convencionais por meio de uma ruptura formal, mas pelo deslocamento que opera ao se situar como um espaço artístico em um velho mercado popular, no hipercentro de Belo Horizonte, reativado por pequenos produtores, artistas locais e criadores. Ao inserir-se nesse território, o projeto reconfigura o próprio conceito de galeria ou loja, instaurando um espaço híbrido, horizontal e permeável, em que a arte circula sem mediação hierárquica, entre o objeto e o afeto, entre o visitante e a obra. Há, nesse gesto, uma crítica sutil à arquitetura simbólica dos espaços consagrados da arte, na medida em que, ao invés do cubo branco ou do museu institucional, escolhemos estar em um lugar compartilhado, aberto e cotidiano.



FIGURA 1 - Museu Imaginário. Foto: Wilkie B. Fonte: acervo pessoal

Além disso, iniciativas como essa expõem a fragilidade das fronteiras entre cultura, mercado e política. Como lembra Pierre Bourdieu (1989), todo campo cultural é atravessado por disputas de legitimidade simbólica que engendram questões como: quem pode dizer o que é arte? Quem define o valor de um objeto? Quem tem acesso aos circuitos de validação? No caso do *Museu Imaginário*, os produtos não nascem como peças de design destinadas à tendência, eles emergem de uma relação com a memória, com o traço autoral, com a palavra poética e com uma estética de base feminista que se inscreve no cotidiano sem militância ostensiva, mas com aguda presença simbólica.

Ainda, segundo Bourdieu

> [...] O poder simbólico supõe aquilo a que Durkheim chama o conformismo lógico, quer dizer, 'uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância

> entre inteligências'. [...] tende a estabelecer uma ordem gnoseológica: o sentido imediato do mundo (e, em particular, do mundo social). Poder de construção da realidade. [...] à maneira de Durkheim ou Radcliffe-Brown – explica as produções simbólicas relacionando-as com os interesses da classe dominante. (Bourdieu, 1989, p. 9-10).

É nesse sentido que propomos aqui um alargamento do conceito de economia criativa. Em vez de tomá-lo como ferramenta para gerar inovação e competitividade, termos comuns nos discursos institucionais, defendemos sua apropriação crítica como campo de visibilidade para práticas culturais que produzem valor não apenas econômico, mas estético, afetivo e político. O caso do *Museu Imaginário* mostra que a criatividade, quando ligada a uma ética do fazer e a uma poética da diferença, pode inaugurar outras formas de existir no mundo, de criar vínculos e de propor sentidos para além do consumo.

3. MUSEU IMAGINÁRIO: GÊNESE E TRAJETÓRIAS

O *Museu Imaginário* nasceu da vontade de criar um espaço de circulação de artes e afetos que escapasse às lógicas institucionais e hegemônicas do sistema das artes. Nosso intuito era ser uma lojinha de museu, só que o museu seria imaginário. A expressão "museu imaginário" remete ao conceito proposto por André Malraux (2013), para quem o museu, mais do que um edifício físico, é uma construção simbólica que se forma a partir da reprodução e da circulação das imagens. Trata-se de um "museu sem paredes", constituído pelas escolhas, relações e constelações visuais que cada sujeito ativa em sua experiência estética. No nosso caso, esse museu imaginário ganha corpo em objetos, tipografias, traços e frases que compõem uma curadoria afetiva e acessível, mediante objetos que são concebidos para habitar o cotidiano das casas, escritórios e corpos.

Se o museu tradicional é o lugar da canonização, da sacralização e do acervo encerrado, o *Museu Imaginário* surge como a contraproposta de ser uma curadoria viva, feita de objetos que circulam, atravessam, habitam e performam a sensibilidade do tempo presente, sempre em relação com a cidade, sempre em direção ao imaginário. No lugar de um acervo fixo, propomos um espaço onde cada pessoa possa compor sua própria narrativa estética, a partir das combinações, memórias e agenciamentos que fizerem sentido em sua experiência.

Segundo Featherstone (1995), o consumo de bens culturais opera não apenas pelo valor de uso ou troca, mas pelo seu valor simbólico, no qual os bens comunicam, posicionam e criam vínculos afetivos. Nesse contexto, a curadoria, entendida como prática cultural mais ampla, adquire centralidade. O curador contemporâneo atua como mediador entre produções simbólicas, espaços e públicos, construindo experiências estéticas e narrativas sensíveis. No caso do *Museu Imaginário*, quem visita, observa, escolhe e leva consigo um objeto não apenas consome, mas entra em ressonância com as histórias, afetos e visualidades que habitam o espaço, como se cada processo de interação, incluindo os outros espaços do Mercado Novo, contribuísse para reativar e expandir a própria experiência curatorial proposta.

O *Museu Imaginário* se estabelece num ecossistema de pequenos produtores e negócios criativos locais. O espaço funciona como loja, estúdio de criação e ambiente expositivo, com uma proposta estética que mistura o artesanal com o gráfico, o popular com o contemporâneo e o afeto com o conceito. A loja, projetada pela arquiteta Gabriela de Matos, reforça essa linguagem singular, por meio de uma espacialidade pensada como extensão da curadoria visual e afetiva do projeto, em que cada detalhe, das cores às texturas, participa da experiência sensível.

O espaço físico do *Museu Imaginário* é uma celebração das cores vivas, recusando as paredes brancas tão tradicionais nas galerias. Com um pé direito alto e duas grandes paredes expositivas, pintadas nas cores vermelha e azul, a loja se apresenta como um convite aos

sentidos e ao próprio sentir. No centro, uma bancada curva cria o fluxo de circulação sendo que, de um lado, temos acesso aos quadros, gravuras e posters, de outro uma mesa composta por objetos, livros, plantas e que já serviu de suporte para oficinas, como as de bordado e os lançamentos de livros. A loja ainda conta com um projeto expográfico que permite a combinação das artes, a depender do ponto de vista curatorial, além dos módulos que servem de banquetas, suportes para objetos, espaço de confraternização e ponto de encontro. Do lado de fora, um banco segue a mesma curvatura da bancada do espaço, criando uma espécie de campo expandido, no qual o corredor do mercado também é parte do *Museu Imaginário*.

Desde seu início, o projeto se constituiu como um espaço de autoria. Embora tenha sido idealizado como um ambiente de circulação de artistas de fora do sistema, ele se tornou, ao longo do tempo, também um canal direto para a produção artística de uma de suas fundadoras, que se define como uma "artista popular contemporânea". Essa definição carrega, em si, uma crítica à separação entre alta cultura e arte popular, entre design autoral e artesanato, entre objeto e obra. Deste modo, a produção do estúdio é marcada por esse trânsito entre pôsteres, bonés, ímãs, cerâmicas, fine art, têxteis e peças de papelaria que fundem palavra, desenho, memória e política de forma sutil e potente.

A loja, portanto, não se constitui somente pela venda de produtos, mas se apresenta enquanto uma distribuidora de imaginários. E essa distribuição não se dá segundo uma lógica de tendência ou moda, mas sim por meio de uma fidelidade à linguagem própria do projeto, mobilizada por uma iconografia do feminino, uma tipografia da insubordinação poética, uma curadoria afetiva que transforma a criação em forma de acolhimento. Cada produto torna-se uma espécie de vestígio para uma política do sensível que encontra no traço, na frase, no papel e na costura, um modo de existir no mundo.

4. PRODUTOS COMO POÉTICAS – ENTRE ARTE, DESIGN E POLÍTICA

A produção do *Museu Imaginário* vai além das categorias definidas como "moda", "design" ou "artesanato". Diferente disso, ela emerge de uma lógica transversal e sensível que funde repertórios artísticos, culturais e políticos em objetos que habitam tanto a casa quanto o corpo, tanto a parede quanto o cotidiano. Nessa tessitura, cada peça - seja um pôster, um tecido estampado, uma caneca de porcelana, um boné ou um ímã - carrega, para além da função ou estética, uma ideia composta pelo desejo de tocar, de provocar, de fazer imaginar.

Há, na proposta visual do *Museu Imaginário*, uma poética gráfica que tensiona os limites do consumo. Tipografias inspiradas em movimentos como o dadaísmo, o tropicalismo e o surrealismo são reapresentadas como estilo e se apresentam mediante gesto gráfico que torna-se, ao encontro do olhar, uma forma de evocação política, de criação de memória e de atualização da linguagem visual contemporânea. A escrita aparece desenhada, grafada, bordada e faz veruma curadoria de frases que resistem ao tempo, ao lugar-comum e ao silenciamento.

O feminino, por sua vez, é tratado como uma linguagem e não como um rótulo. A iconografia proposta pelo projeto opera de modo sutil, poético e transversal. Vai além de uma militância direta, para encontrar inscrição estética, a potência de sua presença, história e genealogia. Nesse arsenal destacam-se pôsteres que homenageiam sambistas mulheres, peças inspiradas em artistas como Patti Smith, Elza Soares e Gal Costa , frases que articulam sensibilidade e crítica, constituindo uma constelação simbólica que desafia a lógica da tendência e da obsolescência programada. Trata-se de uma curadoria que aposta na permanência e não no descarte, na singularidade e não na série.

Esse gesto pode ser lido à luz da noção de "estética da existência"[10] proposta por Michel Foucault (2004), na qual o fazer artístico não se restringe à obra, mas atravessa a vida, o corpo, o espaço e as relações. No caso do *Museu Imaginário*, a estética é também uma ética que atravessa a concepção dos objetos, chegando na montagem da loja, no modo como se dá o atendimento, na construção das narrativas visuais, nas redes sociais e a própria forma como se concebe o tempo e o ritmo da criação. Sem contar com o momento no qual tais objetos ganham corpo e identidade nos territórios das pessoas que adquirem os produtos.

Se pensarmos com Jacques Rancière (2005), poderíamos dizer que o Museu Imaginário opera uma partilha do sensível, na medida em reorganiza os modos de ver, de dizer e de sentir. Ao atribuir valor estético a objetos cotidianos, ao propor uma visualidade que não está nos grandes centros ou nos grandes circuitos e ao produzir uma linguagem própria que não pede validação institucional, o projeto afirma a potência de uma arte menor capaz de deslocar, fissurar e fazer ver de outro modo.

Ao entender os seus próprios produtos como acervo, o *Museu Imaginário* propõe uma crítica delicada à lógica do consumo descartável. Os objetos ali produzidos não são "lançamentos" que perdem valor com o tempo, mas peças que pertencem a uma coleção viva, em constante diálogo com as outras. Trata-se, assim, de uma prática de curadoria expandida (Obrist, 2015), em que o próprio cotidiano é elevado à condição de exposição permanente, não museificada, mas vivida.

10 As "artes da existência" devem ser entendidas como as práticas racionais e voluntárias pelas quais os homens não apenas determinam para si mesmos regras de conduta, como também buscam transformar-se e modificar seu ser singular, e fazer de sua vida uma obra que seja portadora de certos valores estéticos e que corresponda a certos critérios de estilo. Ditos e Escritos V - O Uso dos Prazeres e as Técnicas de Si (1983). p. 198-19.

5. DESAFIOS DA SUSTENTABILIDADE

Manter um empreendimento como o Museu Imaginário é, antes de tudo, um exercício de resistência. Não apenas no sentido político, mas também existencial e cotidiano. Se por um lado o espaço se sustenta financeiramente com vendas, serviços criativos e eventos, por outro, ele ainda não gera lucro nem permite a remuneração plena das fundadoras. A sustentação do projeto depende da articulação de múltiplas temporalidades, tais como o tempo da criação, o tempo da gestão, o tempo do ensino, o tempo da sobrevivência. Cada um desses tempos exige um investimento afetivo e cognitivo que ultrapassa os parâmetros convencionais de produtividade.

Esse cenário evidencia uma das grandes contradições da chamada economia criativa, pois, de um lado temos a celebração do empreendedorismo cultural como solução para crises estruturais do trabalho, por outro nos vemos diante do fato de que grande parte desses empreendimentos é sustentada por redes invisíveis de cuidado, por jornadas múltiplas e por acúmulo de funções. No caso do *Museu Imaginário*, essa contradição se materializa na sobreposição de tarefas, uma vez que as fundadoras são, ao mesmo tempo, artistas, produtoras, professoras, comunicadoras, vendedoras e curadoras.

Outro desafio significativo é o acesso a políticas públicas e editais. Apesar de existirem diversas chamadas voltadas à economia criativa, muitas delas demandam tempo, expertise técnica e capacidade de articulação institucional que nem sempre estão ao alcance de pequenas iniciativas. Os editais exigem, em geral, a tradução de práticas sensíveis e complexas em metas quantificáveis, cronogramas rígidos e indicadores de impacto padronizados. Esse descompasso entre linguagem institucional e prática criativa torna o acesso desigual, especialmente para projetos que operam em zonas liminares entre arte e mercado, entre estética e política.

Além disso, a lógica da inovação, frequentemente exigida nos editais, costuma favorecer propostas que aderem a modelos de aceleração, tecnologia e escalabilidade, ignorando a importância da

permanência, da memória, do enraizamento territorial e do próprio erro. A recusa do *Museu Imaginário* a seguir tendências e modismos, assim como sua defesa de uma produção autoral e atemporal, pode ser interpretada como obstáculo à competitividade, quando na verdade constitui seu maior valor simbólico.

Há também uma tensão estrutural entre a singularidade do projeto e a expectativa de expansão. A fidelidade à linguagem própria, ao ritmo artesanal, à estética de resistência, dificulta a replicação em larga escala. Mas talvez seja exatamente aí que reside sua potência de ser um espaço de criação e encontro, e não um modelo de franquia. O desafio das iniciativas culturais periféricas e independentes não está apenas em crescer, mas em resistir ao apagamento de sua singularidade diante das pressões do capital.

Apesar dos desafios, o *Museu Imaginário* tornou-se uma referência local, especialmente entre mulheres, artistas e visitantes que buscam experiências sensíveis e autorais. A loja não é apenas um ponto de venda, mas um espaço de escuta, acolhimento, conversa e afeto. Essa dimensão imaterial, quase impossível de mensurar em indicadores econômicos, talvez seja uma das maiores contribuições do projeto à economia criativa: lembrar que criar também é cuidar, imaginar, demorar, persistir.

6. POLÍTICA DO SENSÍVEL: ARTE COMO GESTO INSURGENTE

Se a economia criativa tende, por vezes, a reduzir a criação a uma variável econômica, experiências como a do *Museu Imaginário* nos lembram que criar também é um gesto político, não apenas no sentido de afirmar causas, mas no de reorganizar o sensível, no sentido proposto por Jacques Rancière (2005). Para o filósofo, a política da arte reside justamente na capacidade de deslocar o visível, o dizível e o pensável, reconfigurando os modos de partilhar o que pode ser sentido e valorizado. Assim, uma loja que recusa a obsolescência programada, que transforma palavras em estandartes poéticos e

que escolhe homenagear sambistas mulheres em lugar de nomes consagrados do mercado, não produz apenas objetos, mas formas de vida e imaginação.

Stuart Hall (2003) já havia chamado atenção para o caráter profundamente político da cultura, entendendo-a como um campo de disputa simbólica em que as representações constroem subjetividades, legitimam histórias e excluem outras. Nesse sentido, projetos como o *Museu Imaginário* desafiam os regimes dominantes de visibilidade ao propor novas formas de representação do corpo, da linguagem, da história, da estética. A escolha de evocar artistas que escapam ao cânone, de utilizar frases que misturam humor, dor e desejo, de conceber cada produto como uma peça de acervo afetivo e tudo isso constitui um trabalho de desnaturalização do sensível.

Há também um gesto de desobediência epistemológica que atravessa o projeto. A recusa à lógica da tendência, a aposta no traço autoral, a valorização do artesanal e do tempo lento indicam uma ética de que desafia os modos hegemônicos de produzir e consumir. Trata-se de uma urgência em descolonizar as formas de ver, de saber e de criar. E isso se faz, muitas vezes, nos gestos mínimos, nas composições visuais, nas escolhas estéticas que afirmam outras formas de existência, tais como as femininas, negras, sensíveis, fora do centro.

O espaço da loja é, nesse contexto, uma instalação viva que conta com uma exposição contínua, uma casa de criação e de educação. Os objetos decoram, discursam, afetam e são co-criados com os fruidores que atravessam o espaço munidos de suas próprias singularidades. A curadoria tornas-e uma espécie de contra-narrativa silenciosa, que reorganiza afetos e signos. A presença física do espaço, projetado com intenção estética e arquitetônica e a experiência do encontro com os produtos (e com as pessoas que os criam e vendem) funcionam como ato de presença e insurgência, como prática pedagógica e como ativação do sensível.

Trata-se, portanto, de uma política que se realiza na sutileza e se atualiza nos modos de fazer, nos modos de mostrar e nos modos de estar com o outro. O *Museu Imaginário* é, nesse sentido, uma forma

de arte pública, íntima e cotidiana, que redesenha as bordas entre estética e política, entre cultura e mercado, entre o que pode e o que ainda não foi legitimado.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS – PARA UMA ECONOMIA CRIATIVA COM IMAGINAÇÃO

A trajetória do Museu Imaginário revela que a economia criativa, para além dos discursos institucionais e das métricas de inovação, pode ser entendida como um campo de invenção sensível, de produção de linguagem e de insurgência poética. O projeto, fundado por duas mulheres artistas e educadoras, se firma como um estúdio de criação e espaço de circulação simbólica que intersecciona arte, moda, design, literatura e memória, operando à margem das lógicas hegemônicas de validação artística e consumo cultural.

Ao longo deste artigo, procuramos mostrar como o Museu Imaginário se estrutura como um empreendimento criativo singular, no qual sua força está não apenas na materialidade dos produtos que oferece, mas na construção de uma estética própria, na curadoria afetiva que o orienta, na pedagogia informal que o atravessa e na resistência que pratica ao se manter fiel à sua linguagem autoral. Trata-se de um projeto que, mesmo sem acesso a editais ou financiamento público, já ocupa um lugar de referência na cena cultural de Belo Horizonte, contribuindo para a formação de públicos, a valorização do design autoral e a construção de novos imaginários visuais.

No entanto, a sustentabilidade desse tipo de iniciativa exige mais do que esforço individual ou criatividade. É preciso que as políticas públicas e os editais de cultura reconheçam a complexidade e a potência dos empreendimentos híbridos, sensíveis e localizados, especialmente aqueles conduzidos por mulheres, fora dos grandes centros, e com propostas estéticas que escapam às fórmulas comerciais. É urgente criar formas de financiamento que considerem não apenas indicadores quantitativos, mas também impacto simbólico, produção de sentido e contribuição para o repertório cultural contemporâneo.

O *Museu Imaginário*, ao transformar a loja em acervo, o objeto em narrativa e o consumo em experiência estética, propõe uma nova maneira de pensar a criação no contemporâneo, para além e aquém da inovação tecnológica em direção ao gesto de cuidado, partilha e invenção de mundos. Apostar nesse tipo de projeto é também apostar numa economia criativa com imaginação, ou seja, uma economia que valorize a permanência, a diferença, a experimentação e a beleza dos gestos pequenos, incluindo suas errâncias e desvios.

Ao propor essa curadoria viva do cotidiano, o Museu Imaginário também aponta para uma ética da criação que se enraíza nas práticas colaborativas e na valorização das subjetividades. Em vez de buscar legitimação em instituições ou mercados estabelecidos, o projeto se constrói no entre-lugar atravessado pela arte, design, afeto e produto, entre a cidade e o imaginário.E é na fricção entre o espaço físico e os mundos possíveis que ali se insinuam, nos encontros e nas conversas com o público que o *Museu* encontra sua potência estética e política.

Como estudo de caso, o Museu Imaginário permite vislumbrar os contornos de uma outra economia criativa comprometida com mais do que a produtividade ou a inovação mercadológica. Trata-se de uma criação que pulsa no ritmo do sensível, que se faz de escuta, atenção e presença. Investir em projetos como esse é reconhecer que há potência na margem, na dobra e na imaginação, modos de produzir, consumir e habitar, que podem também reinventar as formas de viver, ver e pensar.

Como forma de continuidade, as fundadoras do *Museu Imaginário* pretendem buscar parcerias, submeter projetos a editais de fomento, ampliar a rede de artistas colaboradores e desenvolver ações formativas ligadas às suas áreas de atuação acadêmica. O que se propõe, portanto, não é a expansão em escala, mas o aprofundamento da proposta, mediante criação situada, enraizada e aberta, capaz de transformar o cotidiano em arte e o afeto em política.

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos*: conflitos multiculturais da globalização. Tradução de Luiz Sérgio Henriques. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

ELLIS, Carolyn; BOCHNER, Arthur P. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity: Researcher as Subject. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (orgs.). *Handbook of Qualitative Research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 733–768.

FOUCAULT, Michel. *Ditos e Escritos V*: Ética, Sexualidade, Política, Rio de Janeiro, Editora Forense Universitária Ltda., 2004.

HALL, Stuart. *Da diáspora*: identidades e mediações culturais. Tradução de Adelaine La Guardia Resende. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

HOWKINS, John. *The creative economy*: how people make money from ideas. London: Penguin, 2001.

MALRAUX, André. *O Museu Imaginário*. Tradução de J. Guinsburg. São Paulo: Perspectiva, 2013.

OBRIST, Hans Ulrich. *Tudo o que você sempre quis saber sobre curadoria*. Tradução de Ana Ban. São Paulo: Cobogó, 2015.

RANCIÈRE, Jacques. *A partilha do sensível*: estética e política. Tradução de Mônica Costa Netto. São Paulo: Editora 34, 2005.

NOVOS CAMINHOS PARA O DESENHO SONORO CINEMATOGRÁFICO: PROPOSIÇÃO DE CONCEITOS EXPANDIDOS

Eduardo Henrique Rocha[11]

Resumo: O som no cinema tem historicamente desempenhado um papel de apoio à imagem, servindo como reforço emocional, guia narrativo e elemento de verossimilhança. Desde os primórdios do cinema falado, a trilha sonora composta por diálogos, músicas, efeitos sonoros e silêncios tem sido estruturada em torno de convenções que muitas vezes limitam sua exploração estética e simbólica. No entanto, a complexidade crescente das obras audiovisuais contemporâneas exige uma reavaliação das categorias tradicionais aplicadas ao desenho sonoro cinematográfico. O presente artigo busca propor uma ampliação conceitual do desenho sonoro por meio da formulação de quatro novos elementos teóricos: música potencializadora, música-palavra, efeitos ressoantes e sonoridade em plano-sequência. Tais conceitos emergem da observação e análise detalhada de obras cinematográficas que utilizam o som como elemento dramatúrgico central, sendo fortemente fundamentados nas construções sonoras do cineasta Glauber Rocha, além de encontrarem paralelos relevantes em obras de diversos realizadores e movimentos cinematográficos internacionais. O objetivo deste estudo é, portanto, apresentar e justificar essas quatro categorias como ferramentas de análise e criação sonora que extrapolam os limites técnicos da pós-produção, reivindicando o som como parte estruturante da narrativa audiovisual. A partir de uma abordagem qualitativa, baseada na análise fílmica e em fundamentos teóricos consolidados (como os de Michel Chion e Sergei Eisenstein), busca-se demonstrar o valor estético, narrativo e simbólico de tais elementos na constituição de obras cinematográficas mais sensíveis e inovadoras. Ao enfatizar a relevância dessas novas categorias, pretende-se contribuir com os estudos contemporâneos de

11 Centro Universitário Una.

som no cinema, expandindo as possibilidades criativas de sonoplastas, realizadores e pesquisadores, além de promover uma escuta mais ativa e crítica por parte dos espectadores.

Palavras-chave: Música-potencializadora; Música-palavra; Efeitos ressoantes; Sonoridade em plano-sequência.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão aprofundada do som no cinema demanda o diálogo com diversas abordagens teóricas que, ao longo do tempo, buscaram sistematizar sua função estética e narrativa. Entre os principais autores que influenciam este estudo estão Michel Chion, Sergei Eisenstein, Vincent Amiel e outros pesquisadores da linguagem audiovisual.

Michel Chion, em suas obras fundamentais, propõe uma categorização ampla do som cinematográfico, destacando três funções básicas: o som vococêntrico (centrado na voz), o som empático (que reforça a emoção da cena) e o som anempático (que cria distanciamento). Além disso, Chion introduz o conceito de "síncrese", ou seja, a junção perceptiva entre som e imagem que gera sentido novo. Essas noções oferecem base para entender o papel simbólico e expressivo do som no cinema contemporâneo.

Sergei Eisenstein (1990), por sua vez, foi pioneiro na articulação entre som e montagem. Em sua proposta de "montagem vertical", Eisenstein apresenta a ideia de que a música pode operar de maneira rítmica, métrica ou melódica na estrutura do filme, estabelecendo relações internas entre planos sonoros e visuais. A montagem rítmica conecta-se ao tempo da ação e ao movimento de câmera; a montagem métrica se atenta à temporalidade do plano; e a montagem melódica busca acompanhar a percepção visual do espectador, criando analogias com a escuta musical:

> esta coordenação vai muito além da sincronização externa, que combina a bota com seu rangido –

> estamos falando de uma sincronização interna "oculta", na qual os elementos plásticos e tonais encontram total fusão. (Eisenstein, 1990, p. 56)

Vincent Amiel contribui com reflexões sobre a montagem como elemento de significação e ruptura. Ele destaca a importância de cortes imprevisíveis e deslocamentos sensoriais como forma de produzir uma experiência cinematográfica mais aberta, que convoca o espectador a participar ativamente da construção de sentidos. Esse pensamento inspira a ideia de "efeitos ressoantes", uma das categorias propostas neste artigo.

Com base nesses autores, bem como em conceitos estabelecidos na prática do design de som (como *foley, sound effects, voice over*, música diegética e não-diegética), é possível perceber que o som no cinema vai além da função técnica. Ele atua como operador dramatúrgico e poético, capaz de criar atmosferas, estabelecer tensões, guiar leituras da imagem e ampliar a percepção sensorial do espectador.

É nessa perspectiva que se propõe a formulação de quatro novas categorias para o desenho sonoro cinematográfico, como forma de contribuir com um repertório conceitual mais abrangente, atento às multiplicidades e inovações do som na linguagem audiovisual.

2. PROPOSIÇÃO CONCEITUAL

Com base no referencial teórico apresentado, propõe-se aqui a formulação de quatro novos conceitos que expandem as possibilidades criativas e analíticas do desenho sonoro cinematográfico. Esses conceitos não apenas ampliam as categorias tradicionais da sonoplastia, mas também contribuem para um olhar mais crítico e sensível sobre a função narrativa e simbólica do som.

As categorias são: música potencializadora, música-palavra, efeitos ressoantes e sonoridade em plano-sequência. Cada uma será abordada a seguir, com definição, fundamentação teórica e exemplos práticos que ilustram sua aplicação.

MÚSICA POTENCIALIZADORA

A música potencializadora é aquela que atua como amplificadora do conteúdo emocional da imagem. Sua função ultrapassa a mera ilustração sonora e se instala como componente dramatúrgico, capaz de intensificar sentimentos, sugerir atmosferas e guiar a percepção do espectador.

Esse conceito dialoga com a noção de "música empática" de Chion (2011), mas propõe uma leitura mais integrada à estrutura fílmica. A música potencializadora pode se relacionar tanto com o ritmo visual quanto com o conteúdo simbólico da cena, sendo capaz de guiar o espectador por caminhos afetivos muitas vezes não evidentes. Segundo o autor:

> Há duas formas de a música criar no cinema uma emoção específica relativamente à situação mostrada. (...) Numa das formas, a música exprime diretamente a sua participação na emoção da cena, dando o ritmo, o tom e o fraseado adaptados, isto
> evidentemente em função dos códigos culturais da tristeza, da alegria, da emoção e do movimento. Podemos então falar de música empática (do termo empatia: faculdade de partilhar os sentimentos dos outros). (Chion, 2011, p. 14)

Um exemplo clássico dessa categoria é a utilização da peça "Adagio for Strings", de Samuel Barber, no filme *Platoon* (1986), de Oliver Stone. A melodia intensa e melancólica acompanha a morte do sargento Elias, criando uma atmosfera de luto e impotência que extrapola o que a imagem mostra. A música não apenas reforça o drama, mas lhe confere um peso transcendental.



IMAGEM 1 - frame do filme: *Platoon* (1986), de Oliver Stone.
Fonte: elaboração própria.

Essa técnica também é observada em *Volver* (2006), de Pedro Almodóvar, com a composição original "Paco Congelado", que acompanha o momento de revelação de um trauma familiar, enfatizando o aspecto melodramático da narrativa com grande sensibilidade.

MÚSICA-PALAVRA

A música-palavra é aquela cuja letra ou discurso verbal desempenha função narrativa explícita. Trata-se de um tipo de música que vai além do suporte emocional para atuar como elemento textual e informativo dentro do filme.

Esse conceito se baseia na ideia do vococentrismo (Chion, 2011), que coloca a voz como foco principal da escuta cinematográfica. A música-palavra explora essa centralidade da voz ao associá-la a conteúdos poéticos, políticos ou emocionais que contribuem diretamente para o entendimento da narrativa.

Um exemplo evidente está em *Trainspotting* (1996), de Danny Boyle, na cena da overdose de Renton ao som de "Perfect Day", de Lou Reed. A canção contrapõe a idealização de um "dia perfeito" com a decadência do vício, criando uma camada crítica e irônica.



IMAGEM 2 - frame do filme: *Trainspotting* (1996), de Danny Boyle.
Fonte: elaboração própria.

Outro caso é o filme *Deus é Brasileiro* (2003), de Cacá Diegues, no qual a canção "Anjos Caídos", do grupo Cordel do Fogo Encantado, é interpretada como metáfora do enredo, sendo comentada dentro da própria diegese por um dos personagens:

> - Eles estão dizendo que os seres humanos são os anjos caídos que Deus mandou cá para a terra, de castigo, pois colocaram defeitos na criação do mundo. Aqui eles aprenderam com os bichos a terem filhos, viraram muitos e começaram a inventar casas, roupas, cidades, país e um monte de máquina. Era para imitar Deus e mexer em tudo que ele tinha inventado. No início Deus ficou "danado" da vida. Mas depois acabou, foi amolecendo o coração com o dengo dos anjos caídos. Com o jeito errado deles fazerem as coisas. Surpreendentes. Fora de controle. Diferentes do resto. (Diálogo: *Deus é Brasileiro*, 2003, Cacá Diegues)

A música-palavra, portanto, atua como elemento de textualização poética da imagem, promovendo fusões entre som, narrativa e discurso cultural.

EFEITOS RESSOANTES

Os efeitos ressoantes são efeitos sonoros utilizados não apenas como representação realista de ações ou ambientes, mas como elementos simbólicos e psicológicos que ecoam sentidos metafóricos. Essa categoria propõe que certos sons sejam compreendidos como "ecos afetivos" que ultrapassam a função ilustrativa para dialogar com a subjetividade dos personagens e dos espectadores:

> Poder-se-ia dizer que ao solicitar ao espectador a possibilidade de retrocessos, de recordações ou de sensações deslocadas (tal imagem ou tal som que adquirem a posterior uma significação e uma ressonância afetiva diferente), ordena imobiliza, uma construção, no entanto recebida a priori como móvel. (Amiel, 2007, p.99)

Inspirado nos conceitos de repetição e significação sensorial discutidos por Vincent Amiel (2007), os efeitos ressoantes atuam como marcas sonoras que ativam memórias, estados emocionais e percepções fragmentadas da narrativa. O som, nesse caso, adquire valor de signo[12] e não apenas de índice[13].

Um exemplo emblemático é o filme *Birdman* (2014), de Alejandro G. Iñárritu, cuja trilha percussiva baseada em bateria jazzística acompanha a instabilidade psicológica do protagonista. O som se torna um reflexo de sua mente em colapso, funcionando como comentário interno e externo da ação.

12 Signo: algo que, de alguma forma, representa outra coisa para alguém, criando na mente dessa pessoa um outro signo equivalente ou mais desenvolvido, chamado de interpretante (PEIRCE, 1995).

13 Índice: é um signo que estabelece uma relação de causa e efeito ou de existência direta com o objeto que representa (PEIRCE, 1995).



IMAGEM 3 - frame do filme: *Birdman* (2014), de Alejandro González Iñárritu.
Fonte: elaboração própria.

Também em *Berberian Sound Studio* (2012), de Peter Strickland, a repetição de sons de tortura gravados pelo protagonista confunde realidade e ficção, fazendo com que o próprio engenheiro de som pareça ser engolido pela atmosfera sonora que ele cria. Em ambos os casos, os efeitos ressoantes não são sons neutros, mas signos sensoriais de alta carga emocional.

SONORIDADE EM PLANO-SEQUÊNCIA OU PLANO-SEQUÊNCIA SONORO

A sonoridade em plano-sequência refere-se à construção sonora contínua e sem cortes perceptíveis, que acompanha uma ou mais sequências fílmicas. Esse conceito propõe que, assim como o plano-sequência visual cria um envolvimento mais direto do espectador com a narrativa, a manutenção de uma paisagem sonora coesa e fluida pode gerar efeitos similares no campo auditivo.

A proposta é substituir cortes abruptos e alternâncias sonoras artificiais por uma textura contínua que sirva como eixo de imersão narrativa. A ideia está alinhada à prática do cinema contemporâneo que busca maior integração entre ritmo, tempo e espaço fílmico.

Um exemplo clássico é o filme *Cléo de 5 à 7* (1962), de Agnès Varda, em que música, diálogos e ruídos se fundem ao longo da narrativa quase em tempo real. Outro exemplo é *Mother!* (2017), de Darren Aronofsky, onde a continuidade sonora intensifica o aspecto perturbador da narrativa.



IMAGEM 4 - frame do filme: *Mother!* (2017), de Darren Aronofsky.
Fonte: elaboração própria.

A sonoridade em plano-sequência, assim, propõe uma nova lógica de escuta cinematográfica, o som é motor de continuidade dramática e não mero acompanhante da imagem.

APLICAÇÕES E EXEMPLOS PRÁTICOS

A aplicação dos quatro conceitos propostos — música potencializadora, música-palavra, efeitos ressoantes e sonoridade em plano-sequência — encontra respaldo em diversas obras do cinema mundial. No entanto, a origem conceitual desses elementos surge a partir da análise das obras do cineasta brasileiro Glauber Rocha, cuja abordagem sonora revelou-se especialmente inovadora e propícia à formulação dessas categorias.

Durante a pesquisa, foram analisadas as nove obras em longa-metragem dirigidas por Rocha: *Barravento* (1962); *Deus e o Diabo na Terra do Sol* (1964); *Terra em Transe* (1967); *Antônio das Mortes – o dragão da maldade contra o santo guerreiro* (1969); *Cabezas Cortadas* (1970); *Der*

Leone Have a Sept Cabeças (1970); *Câncer* (1972); *Claro* (1975); e *A Idade da Terra* (1980).

A partir dessas análises, elaborou-se nove Tabelas de Temporalidades, uma para cada obra, que permitiram quantificar e qualificar as presenças de cada grupo sonoro. Segue exemplo abaixo:

TABELA 1 - Tabela de Temporalidades do Filme: *Claro* (1975) grupos:

1- Música Potencializadora (potencializa a imagem apresentada)

2- Música-palavra (música com poder de narração)

3 - Efeitos Ressoantes (efeitos sonoros: hard-effects, foley, sound-effects, background)

4 - Sonoridade em Plano Sequência ou Plano-sequência sonoro (produzida com diversos elementos sonoros através de uma junção sem cortes, onde se permite melhor entendimento de toda uma sequência fílmica/narrativa)

timecode	**descrição**	**ato**	**grupo(s)**
00:00:00:00 - 00:11:06:19 11 min	Construção sonora em plano sequência, unificando diálogos, músicas diversificadas e *voice over*.	1º Ato	**4**
00:30:49:13 - 00:38:19:04 7 min	Música potencializando a palavra (diálogo).	1º Ato	**1**
00:40:43:21 - 00:42:03:02 1min 1min	Hard-effects sobrepondo som ambiente. Música-Palavra (letra narrativa)	2º Ato	**3 e 2 (*)**
00:49:37:14 - 00:53:14:12 4 min	Música potencializadora promovendo *eco emocional* na narrativa.	2º Ato	**1**
01:07:52:17 - 01:11:12:01 4 min	Música potencializadora complementando o caos apresentado em cena.	2º Ato	**1**
01:14:11:20 - 01:18:14:16 4 min	Planos sequência unificando, *em fade*, *wallas*, *voice over*, diálogos, músicas (ecos), *hard effects* e *backgrounds*.	3º Ato	**4**

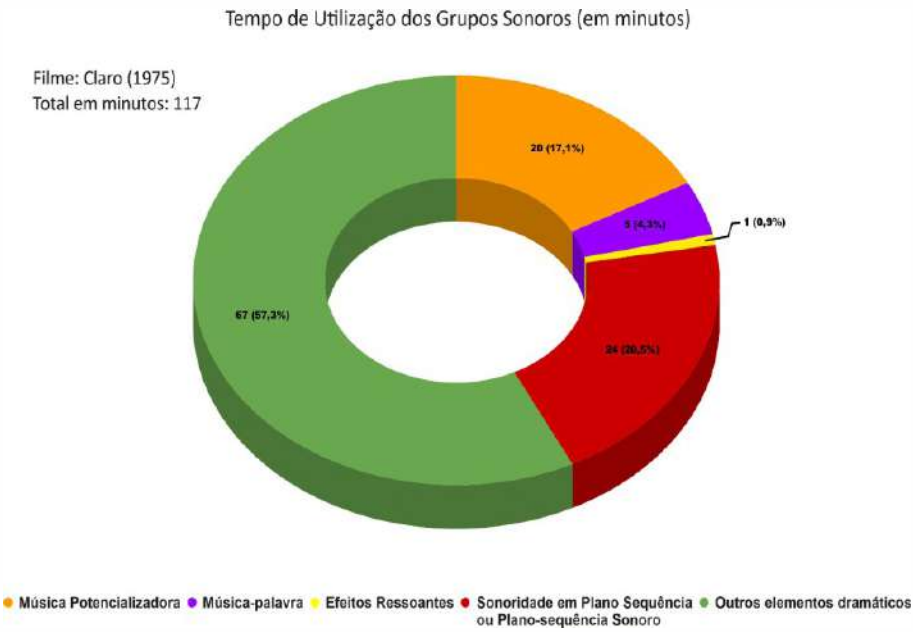
01:26:02:12 - 01:35:17:07 9 min	Planos sequência unificando, *em fade*, diálogos, músicas, *hard effects* e *sound effects*. Contém sobreposição de imagens.	3º Ato	**4**
01:35:17:07 - 01:46:53:00 5min 4min	Músicas em sequência potencializando o ritmo do corte imagético e alternando entre som diegético e diegético narrativo (Música Palavra)	3º Ato	**1 e 2 (**)**

TEMPO TOTAL DA OBRA (EM MINUTOS): 117min
(*) A ordem da sequência numérica dos grupos é a que se apresenta no corte. Não se aplica como plano sequência pois há existência de um corte bruto no elemento musical, que faz com que se separe a narrativa-sonora. A ideia geral é contínua, por isso a não separação dos elementos.
(**) Não se configura como plano sequência sonoro pois o elemento: música, não alterna com nenhum outro elemento sonoro. A música potencializadora se torna música-palavra.

Fonte: elaboração própria.

Com base nos dados obtidos, foi possível elaborar diversos gráficos, alguns serão apresentados e analisados a seguir. O primeiro gráfico (abaixo) indica o percentual de utilização de determinado elemento ao longo de todas as obras examinadas, permitindo verificar a existência ou não de um padrão temporal de uso por parte das obras de Rocha.

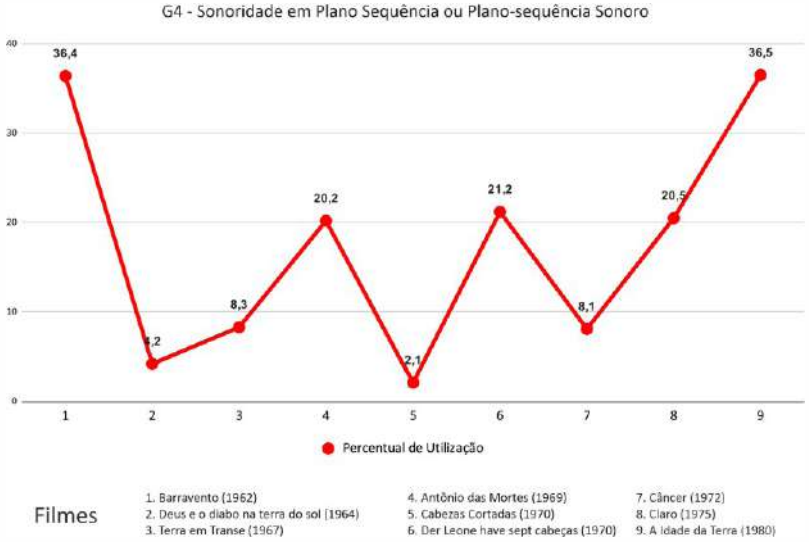
GRÁFICO 1 - G4 – Sonoridade em plano-sequência ou Plano-sequência sonoro nas obras de Glauber Rocha



Fonte: elaboração própria

O segundo modelo gráfico revela a distribuição temporal dos diferentes grupos em cada obra específica, possibilitando uma reflexão acerca dos elementos que se destacam em cada filme, bem como sua relação com a potência dialética atribuída a cada grupo. Segue modelo abaixo:

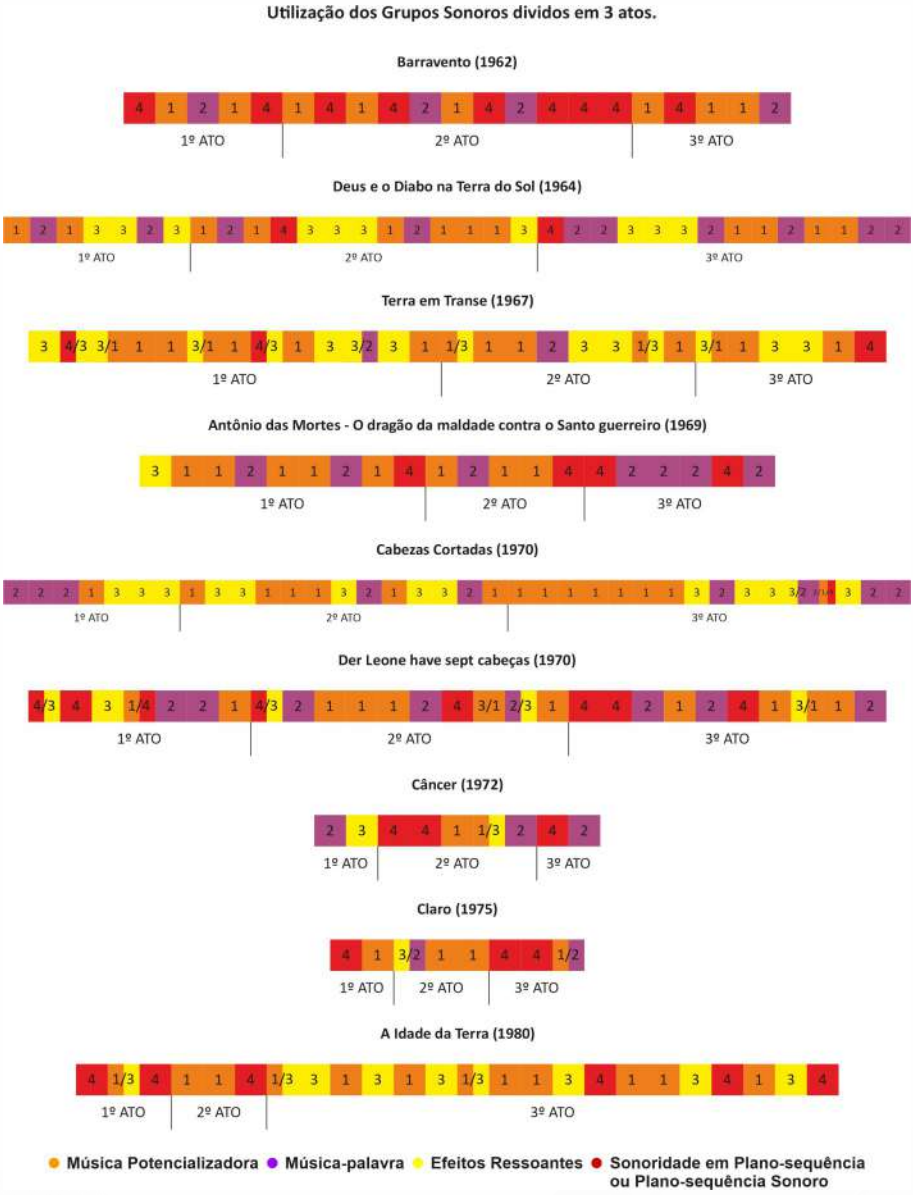
GRÁFICO 2 - Utilização (em minutos) dos grupos sonoros no filme: *Claro* (1975)



Fonte: elaboração própria.

Por fim, o terceiro gráfico apresenta, de forma cronológica, a utilização dos elementos ao longo da estrutura narrativa clássica (dividida em três atos). Como pode-se ver abaixo, essa organização permitiu analisar os momentos específicos em que o cineasta brasileiro opta por empregar cada item investigado, além de verificar a existência de eventuais regularidades nessa disposição.

GRÁFICO 3 - Utilização dos grupos sonoros divididos em três atos nas obras em longa-metragem de Glauber Rocha



Fonte: elaboração própria.

As análises quantitativas dos grupos sonoros propostos nas obras de Glauber Rocha revelam a ausência de um padrão temporal fixo associado a cada grupo. Ou seja, não há uma minutagem previamente estabelecida para sua inserção. No entanto, essa observação deve considerar exceções como *Terra em Transe* (1967) e *Cabezas Cortadas* (1970), ou ainda *Deus e o Diabo na Terra do Sol* (1964) e *O Dragão da Maldade contra o Santo Guerreiro* (1969), cujos vínculos narrativos e de personagens sugerem certa continuidade entre as obras.

Fora essas relações específicas, observa-se uma constante busca por experimentações sonoras e visuais, com abordagens distintas em cada filme. Todavia, quando se adota o paradigma aristotélico de estrutura dramática como critério de análise, verifica-se uma relativa regularidade na localização dos grupos sonoros dentro da narrativa, independentemente de sua duração.

Os grupos sonoros mais recorrentes ocorrem em momentos estruturais-chave, como o prólogo, os pontos de virada (*plot points*) e o epílogo. Entre eles, destacam-se os planos-sequência sonoros, cuja carga simbólica e expressiva é central para a construção dialética do discurso de Rocha. Ademais, em sete dos nove filmes analisados, com exceção de *Terra em Transe* e *A Idade da Terra* (1980), a obra é encerrada com a utilização da música-palavra, recurso que amplia a densidade poética do filme e contribui para a síntese simbólica do discurso.

A música-palavra e o plano-sequência sonoro, portanto, revelam-se elementos fundamentais na organização expressiva e simbólica do cinema de Glauber Rocha, assumindo funções estruturais especialmente nos momentos decisivos da narrativa.

Todos os documentos produzidos para as análises, bem como seus respectivos resultados, foram organizados e disponibilizados de forma acessível e gratuita por meio do banco de dados didático intitulado "Sonoridade Glauberiana"[14]. A criação desse repositório teve como finalidade consolidar e difundir o conteúdo apresentado. Além disso, visa estimular reflexões por parte do espectador/leitor

14 https://sonoridadeglauberiana.blogspot.com/ .

cinematográfico, cada vez mais crítico e informado, sobre as novas estratégias estéticas e narrativas adotadas pelo cinema contemporâneo e seus realizadores.

EXEMPLOS NA OBRA DE GLAUBER ROCHA

• *Deus e o Diabo na Terra do Sol* (1964): a música potencializadora aparece de forma marcante em cenas que articulam religiosidade, tragédia e resistência. A trilha musical reforça o sentimento épico e ritualístico da narrativa.

• *Terra em Transe* (1967): o uso de efeitos ressoantes cria camadas simbólicas que refletem o caos político e psicológico. Sons que remetem a tiros e gritos, muitas vezes dissociados de fontes visuais, promovem uma experiência sensorial de ruptura.

• *Antônio das Mortes* (1969): a música-palavra é utilizada por meio de cantos e declamações que se misturam à trilha, conferindo à voz uma função narrativa e poética ao mesmo tempo.

• *A Idade da Terra* (1980): observam-se momentos de sonoridade em plano-sequência, especialmente em sequências onde a música e os ruídos se mantêm contínuos mesmo com a mudança de planos visuais.

Esses elementos demonstram como Rocha atribui ao som um papel participativo na dramaturgia, não se limitando à função de reforço da imagem, mas atuando como vetor de significação política, mística e estética.

EXEMPLOS EM OUTRAS CINEMATOGRAFIAS

A aplicabilidade dos conceitos propostos também pode ser observada em obras de diferentes países e épocas:

• *Platoon* (Oliver Stone, 1986): uso emblemático de música potencializadora em cenas de guerra.

• *Trainspotting* (Danny Boyle, 1996): música-palavra como vetor de crítica social e identificação geracional.

• *Birdman* (Alejandro G. Iñárritu, 2014): efeitos ressoantes como representação da instabilidade psíquica do protagonista.

• *Cléo de 5 à 7* (Agnès Varda, 1962): sonoridade em plano-sequência que reforça a percepção temporal real da narrativa.

Esses exemplos comprovam que os quatro conceitos propostos são observáveis em diferentes estilos, gêneros e culturas cinematográficas, o que reforça sua utilidade como ferramentas de análise e criação no campo do desenho sonoro.

3. DISCUSSÃO

A proposição dos conceitos de música potencializadora, música-palavra, efeitos ressoantes e sonoridade em plano-sequência representa uma tentativa de expandir as fronteiras do pensamento sobre o desenho sonoro cinematográfico. Enquanto os modelos tradicionais de sonoplastia focam prioritariamente em aspectos técnicos — como sincronia, limpeza de áudio e fidelidade acústica —, os conceitos aqui apresentados operam numa lógica estética, poética e narrativa.

COMPARAÇÃO COM ABORDAGENS TRADICIONAIS

Nos manuais técnicos e livros didáticos sobre pós-produção de som, é comum encontrar uma divisão dos elementos sonoros em categorias funcionais: diálogo, música, efeitos e ambiência. Essas categorias são úteis para a organização da trilha sonora e a definição de responsabilidades nas equipes de produção. No entanto, tendem a ignorar o potencial simbólico e estrutural do som dentro da narrativa cinematográfica.

Por exemplo, enquanto a música é muitas vezes tratada como reforço emocional, de forma quase automática, o conceito de música potencializadora exige uma escuta crítica e intencional, que compreenda a música como elemento dramatúrgico complexo. Da mesma forma, a música-palavra evidencia uma dimensão discursiva que não está necessariamente presente nas classificações tradicionais.

Os efeitos ressoantes, por sua vez, desafiam a lógica da verossimilhança e apontam para uma escuta simbólica, em que o som opera como metáfora ou signo psicológico. E a sonoridade em plano-sequência rompe com a fragmentação característica da montagem sonora, propondo uma continuidade expressiva que se alinha à fluidez do plano visual.

POTENCIAL CRIATIVO E ANALÍTICO

Esses conceitos abrem caminhos tanto para a criação de novas estratégias sonoras quanto para a análise crítica de obras existentes. No campo da criação, os conceitos servem como inspiração para sonoplastas, compositores e diretores desenvolverem projetos sonoros com maior densidade estética e narrativa. No campo da análise, oferecem parâmetros mais sensíveis para interpretar a função e o impacto do som no cinema.

Além disso, esses conceitos podem ser úteis em contextos educacionais, em disciplinas de som para cinema, análise audiovisual ou estética da mídia. Ao propor uma escuta mais ativa e interpretativa, o modelo favorece o desenvolvimento de competências críticas e criativas nos estudantes e pesquisadores da área.

LIMITES E DESAFIOS

É importante reconhecer, no entanto, que a aplicação desses conceitos exige uma escuta treinada e um repertório cinematográfico relativamente amplo. A identificação dos elementos propostos pode

variar conforme a experiência do espectador e sua familiaridade com as estratégias sonoras da linguagem audiovisual.

Outro desafio diz respeito à subjetividade inerente à análise sonora: diferentemente da imagem, que é imediatamente visível, o som depende do tempo, da memória e da atenção. Isso torna sua descrição e categorização mais complexas embora não menos rigorosas.

Por fim, o modelo proposto não pretende substituir os sistemas tradicionais de organização sonora, mas sim complementá-los com uma perspectiva crítica e criativa que valorize o som como linguagem.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O som no cinema, historicamente subordinado à supremacia da imagem, vem gradualmente conquistando um espaço mais autônomo e expressivo na constituição da linguagem audiovisual. A partir da análise crítica e da observação atenta de obras cinematográficas que fazem uso inovador da trilha sonora, este artigo propôs a formulação de quatro novos conceitos que buscam contribuir com o pensamento teórico e prático sobre o desenho sonoro: música potencializadora, música-palavra, efeitos ressoantes e sonoridade em plano-sequência.

Essas categorias foram fundamentadas por autores como Michel Chion, Sergei Eisenstein e Vincent Amiel, e exemplificadas por meio de obras de Glauber Rocha e de outros realizadores que ampliaram a função dramática e simbólica do som em suas criações. A partir dessas análises, percebe-se que o som pode atuar não apenas como suporte narrativo ou reforço emocional, mas também como operador de linguagem, vetor de ruptura e promotor de novas formas de escuta e de significação.

A proposta não pretende esgotar as possibilidades de categorização do som no cinema, mas oferecer um conjunto de ferramentas conceituais que estimulem o pensamento crítico e a criatividade na produção sonora contemporânea. Ao reconhecer a dimensão estética do som, reafirma-se seu papel fundamental na construção de atmosferas, identidades, emoções e ideias.

Como perspectivas futuras, sugere-se a ampliação do modelo aqui proposto para outras linguagens audiovisuais como séries, videoclipes, documentários e games, bem como a articulação com tecnologias emergentes, como a realidade virtual, o som imersivo e as inteligências artificiais aplicadas ao áudio. A escuta atenta, sensível e crítica será cada vez mais essencial para pensar o audiovisual do século XXI.

REFERÊNCIAS

AMIEL, Vincent. 2007. *Estética da Montagem*. Lisboa: Edições Texto & Grafia.

CHION, Michel. 1999. *The voice in cinema*. New York: Columbia University Press.

_____. 2011. *A Audiovisão*: som e imagem no cinema. Edited by Texto & Grafia. Lisboa.

EISENSTEIN, Sergei. 1990a. *A Forma do Filme*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

_____. 1990b. *O Sentido do Filme*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.

_____. PUDOVKIN, V.I. ALEXANDROV, G.V. 1928. "Declaração sobre o futuro do cinema sonoro." *Sovietski Ekran*. nº32. Moscou.

PEIRCE, C.S. 1995. *Semiótica*. São Paulo: Editora Perspectiva S.A.

ROCHA, Glauber. 1963. *Glauber Rocha*: Revisão Crítica do Cinema Brasileiro. Rio de Janeiro: Êditôra Civilização Brasileira S.A.

_____. 1983. *O Século do Cinema*: Glauber Rocha. Rio de Janeiro: Editora Alhambra.

_____. 2004. *Revolução do Cinema Novo*. São Paulo: Cosac Naify.

ECONOMIA CRIATIVA, MODA E DESIGN

PARTE III

A REVESTE & SE NO MERCADO DA MODA SUSTENTÁVEL

Juliana Lopes de Almeida Souza[15]
Luana Avelar Santos[16]
Thamy Rezende Martins[17]

Resumo: A ReVeste & Se propõe um modelo de negócio inovador em moda sustentável, baseado na reutilização criativa de roupas. Com planejamento estratégico estruturado, aposta em conscientização, expansão e fidelização para promover a moda circular. O estudo destaca a importância da autenticidade, da economia circular e do Triple Bottom Line para gerar valor socioambiental, reforçando a relevância do marketing sustentável no setor têxtil.

Palavras-chave: Moda circular; Sustentabilidade; Consumo consciente; Planejamento de marketing; Economia circular.

1. INTRODUÇÃO

A indústria da moda é um dos setores mais poluentes do mundo, impulsionando a necessidade de alternativas sustentáveis. Frente a esse cenário, modelos alternativos de produção e consumo ganham espaço, sendo a moda circular uma das principais estratégias para a redução de impactos socioambientais. Nesse contexto, a ReVeste & Se se destaca ao propor um modelo de negócio inovador baseado na reutilização e reimaginação de peças de vestuário. Este trabalho, desenvolvido na UC Negócios da Comunicação, busca analisar o mercado da moda sustentável, destacando suas estratégias e impacto no consumo consciente, para então criar a atuação da empresa ReVeste & Se.

15 Centro Universitário Una.
16 Discente do Centro Universitário Una.
17 Discente do Centro Universitário Una.

A empresa tem como missão oferecer moda sustentável e acessível, promovendo a reutilização de roupas e incentivando o consumo consciente. Sua visão é consolidar-se como referência no mercado de moda circular, liderando iniciativas de reaproveitamento e gerando impacto socioambiental positivo. A empresa opera dentro dos princípios da economia circular, alinhando-se aos valores de sustentabilidade, responsabilidade social e transparência (Ellen Macarthur Foundation, 2017). Além disso, compromete-se com a educação dos consumidores, fomentando práticas sustentáveis e contribuindo para a transformação cultural no setor da moda (Fletcher, 2014).

Para consolidar sua posição no mercado e ampliar seu impacto, a ReVeste & Se estabelece estratégias que incluem a conscientização sobre moda circular e sustentabilidade, a expansão do volume de doações e reformas de roupas usadas, a ampliação da operação do e-commerce e das lojas físicas, e o fortalecimento da fidelização por meio do sistema de recompensas. A conscientização é promovida por meio de campanhas de marketing digital e parcerias com influenciadores que disseminam a ideia de moda circular. A coleta e reforma de roupas são incentivadas através da implantação de um sistema eficiente de coleta, com parcerias para pontos físicos e logística gratuita para doações via e-commerce. A expansão do e-commerce e das lojas físicas permite que mais consumidores tenham acesso às peças reformadas, melhorando a experiência de compra. Além disso, a empresa investe em um programa de recompensas que estimula a participação ativa dos clientes, oferecendo promoções personalizadas com base no histórico de doação e compra.

A ReVeste & Se se insere como um exemplo de negócio que alia moda e sustentabilidade, promovendo a conscientização e mudança de comportamento no consumo têxtil. Suas estratégias refletem um modelo inovador que desafia o paradigma linear da indústria da moda, incentivando a reutilização e redução de desperdícios. O estudo da marca demonstra a relevância da moda circular como solução viável para os desafios ambientais da contemporaneidade.

2. METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, com base em pesquisa exploratória e estudo de caso. Fundamenta-se seguindo a perspectiva de Kotler e Keller (2016, p. 120), que afirmam "a pesquisa qualitativa em marketing é essencial para compreender as nuances do comportamento do consumidor e as dinâmicas competitivas, fornecendo *insights* que métodos puramente quantitativos não capturam". A investigação foi conduzida a partir da análise de materiais institucionais de empresas do ramo da moda para inspirar a ReVeste & Se, além de revisão de literatura sobre moda circular e sustentabilidade. Nota-se que a observação de estratégias mercadológicas foi fundamental para a estruturação da empresa. Estudos de caso, conforme Yin (2018, p. 102), foram selecionados para ilustrar a aplicação prática desses conceitos, como o exemplo da marca *Patagonia*, que incorpora sustentabilidade em seu posicionamento de marketing. A análise revela que, como afirma Aaker (2017, p. 56), "a autenticidade da marca é um fator decisivo no engajamento do consumidor moderno, especialmente em setores como moda e empreendedorismo sustentável". A escolha desse método qualitativo visa compreender as práticas adotadas pelo negócio e sua contribuição para a transformação do setor têxtil.

Com o objetivo de compreender o planejamento de marketing como um processo estruturado e estratégico dentro das organizações, foram analisadas fontes bibliográficas de autores clássicos e contemporâneos, além de estudos de caso que ilustram a aplicação prática dos conceitos abordados. A pesquisa também considerou referenciais teóricos sobre o planejamento estratégico de marketing, explorando sua evolução e importância para a tomada de decisões empresariais. Segundo Kotler e Keller (2016, p. 78), trata-se de "um processo gerencial que envolve a análise de oportunidades de mercado, a definição de objetivos, o desenvolvimento de estratégias e a alocação de recursos para alcançar vantagem competitiva".

3. PLANEJAMENTO DE MARKETING DA REVESTE & SE

O desenvolvimento do trabalho centrou-se na análise das estratégias de marketing adotadas pela ReVeste & Se para consolidar sua atuação no segmento de moda sustentável. Essa abordagem permite uma análise aprofundada do planejamento de marketing como um processo estratégico e adaptativo. Conforme Drucker (1973, p. 45), o planejamento estratégico deve ser entendido como

> o processo contínuo de tomar decisões empresariais sistematicamente e com o maior conhecimento possível de seu futuro impacto; organizar metodicamente os esforços necessários para executar essas decisões; e medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas por meio de feedback estruturado.

Para isso, foram avaliados os principais elementos do planejamento de marketing, incluindo posicionamento, proposta de valor, estratégias de comunicação e relacionamento com o consumidor. A ReVeste & Se tem como diferencial a reutilização e reimaginação de peças de vestuário, promovendo a moda circular como um modelo de consumo responsável. Sua estratégia de mercado baseia-se em três pilares fundamentais: conscientização sobre sustentabilidade, expansão das operações e fortalecimento da fidelização dos clientes.

Conscientização sobre moda circular e sustentabilidade: A empresa utiliza campanhas de marketing digital e parcerias estratégicas para educar os consumidores sobre os impactos da moda tradicional e os benefícios da reutilização de roupas.

Expansão das operações: Inclui o aumento do volume de doações e reformas de peças, ampliação do e-commerce e das lojas físicas, garantindo maior alcance ao público.

Fidelização dos clientes: A criação de um sistema de recompensas incentiva doações e compras recorrentes, fortalecendo o vínculo com os consumidores.

A ReVeste & Se evidencia como um planejamento de marketing estruturado pode potencializar a adoção da moda circular, incentivando mudanças no comportamento do consumidor e promovendo impacto ambiental positivo.

O desenvolvimento do trabalho se concentrou na elaboração do planejamento de marketing, destacando sua relevância para a definição de estratégias eficientes e alinhadas aos objetivos organizacionais. Inicialmente, foi apresentada uma contextualização do tema, abordando conceitos fundamentais e a evolução histórica do marketing. Em seguida, explorou-se a estrutura do planejamento de marketing, evidenciando as etapas que compõem esse processo, como análise de ambiente, segmentação de mercado, definição de objetivos, escolha de estratégias e monitoramento de resultados.

Além disso, foram discutidas as principais ferramentas e metodologias utilizadas no planejamento de marketing, incluindo a matriz SWOT, a análise PESTEL, os 4Ps do marketing mix e modelos de tomada de decisão baseados em dados.

No que se refere à análise SWOT da marca ReVeste & Se, identificaram-se diversas forças estratégicas, como a proposta inovadora de moda circular, o compromisso firme com práticas sustentáveis, o respaldo em conceitos teóricos consolidados e a geração de impacto socioambiental positivo. Em contrapartida, a marca enfrenta algumas fraquezas, como o fato de operar em um nicho ainda restrito de consumidores conscientes, uma escala limitada de operações, preços mais elevados em comparação à moda tradicional e desafios relacionados à precificação e comunicação do valor de seus produtos. Quanto às oportunidades, destaca-se o crescimento do interesse global por práticas alinhadas aos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*), as possibilidades de parcerias com influenciadores e organizações não governamentais, bem como a expansão para novos canais e mercados. No entanto,

a marca também precisa lidar com ameaças importantes, como a concorrência de grandes marcas que praticam o *greenwashing*, a resistência cultural ainda presente em relação ao consumo de roupas reutilizadas e os possíveis efeitos adversos de crises econômicas sobre o comportamento de compra alternativo.

SWOT – REVESTE & SE

Forças (Strengths)	**Fraquezas (Weaknesses)**
- Proposta de moda circular inovadora.	- Nicho ainda pequeno de consumidores conscientes.
- Compromisso com sustentabilidade.	- Escala limitada de operações.
- Apoio de conceitos consolidados (Kotler, Aaker, Elkington).	- Preços mais altos que moda tradicional.
- Geração de impacto socioambiental positivo.	- Desafios na precificação e comunicação de valor.
Oportunidades (Opportunities)	**Ameaças (Threats)**
- Crescimento do interesse por ESG e sustentabilidade.	- Concorrência com greenwashing de grandes marcas.
- Parcerias com influenciadores e ONGs.	- Resistência cultural ao uso de roupas reutilizadas.
- Expansão para novos canais e mercados.	- Crises econômicas reduzindo consumo alternativo.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

A análise PESTEL complementa o entendimento do ambiente externo em que a ReVeste & Se está inserida. No âmbito político, observa-se a existência de incentivos fiscais para iniciativas sustentáveis e o fortalecimento de políticas públicas voltadas à economia circular. No campo econômico, fatores como oscilações no poder de compra e o alto custo de produção sustentável podem impactar a performance da marca. Sob a perspectiva sociocultural, há uma valorização crescente da moda ética e mudanças nos comportamentos de consumo, com maior adesão a práticas de consumo consciente. Em termos tecnológicos, destacam-se a expansão das plataformas de e-commerce

e o desenvolvimento de tecnologias voltadas ao reaproveitamento e à customização de peças. Do ponto de vista ecológico, a marca encontra suporte na pressão social para redução dos impactos ambientais e na conscientização crescente sobre problemas relacionados ao lixo têxtil. Por fim, no âmbito legal, observa-se um ambiente de regulamentações ambientais mais rigorosas e a exigência de certificações de produtos sustentáveis.

PESTEL – REVESTE & SE

Dimensão	Fatores
Político	- Incentivos fiscais para sustentabilidade. - Políticas públicas de apoio à economia circular.
Econômico	- Oscilações no poder de compra. - Alto custo de produção sustentável.
Sociocultural	- Valorização crescente da moda ética. - Novos comportamentos de consumo consciente.
Tecnológico	- Expansão de plataformas de e-commerce. - Tecnologias de reaproveitamento e customização.
Ecológico	- Pressão ambiental por redução de impactos. - Consciência sobre o problema do lixo têxtil.
Legal	- Regulamentações ambientais para produção. - Normas de certificação de produtos sustentáveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

Por meio da aplicação dos 4Ps do marketing mix, observa-se que a ReVeste & Se estrutura sua oferta a partir de um portfólio de produtos compostos por roupas reutilizadas e customizadas, com design exclusivo e alinhadas ao conceito de moda circular sustentável. Em relação ao preço, a marca adota uma estratégia baseada no valor percebido, considerando o impacto socioambiental positivo como parte integrante da proposta de valor ao cliente. A distribuição ocorre

por meio de loja física, e-commerce e participação em feiras e eventos dedicados à moda sustentável, ampliando a presença em diferentes canais. As ações promocionais incluem campanhas educativas sobre sustentabilidade, parcerias com influenciadores digitais voltados para causas verdes e a produção de conteúdo informativo e engajador nas redes sociais.

4PS – REVESTE & SE

P	Estratégias
Produto	- Roupas reutilizadas e customizadas. - Design exclusivo. - Moda circular e sustentável.
Preço	- Estratégia de valor percebido. - Preço alinhado ao impacto socioambiental positivo.
Praça (Distribuição)	- Loja física. - E-commerce. - Feiras e eventos de moda sustentável.
Promoção	- Campanhas educativas sobre sustentabilidade. - Influenciadores digitais verdes. - Conteúdo nas redes sociais.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

A integração dessas abordagens permite que as empresas desenvolvam ações mais assertivas e sustentáveis no mercado, adaptando-se às mudanças do ambiente competitivo. Porter (1985, p. 33) descreve a vantagem competitiva como "a capacidade de uma empresa em criar valor superior para seus clientes, diferenciando-se dos concorrentes por meio de estratégias de custo, diferenciação ou enfoque."

A pesquisa buscou evidenciar a importância do planejamento de marketing para a criação de valor para os consumidores e para a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. A análise crítica dos conceitos e exemplos práticos contribuiu para uma compreensão mais

aprofundada do tema, fornecendo subsídios para futuras investigações e aplicações no campo do marketing estratégico.

Diante da análise realizada, fica evidente que a ReVeste & Se se posiciona como uma marca inovadora no setor da moda circular, ao unir sustentabilidade, criatividade e consumo consciente. O modelo Canvas permitiu uma visão estruturada do negócio, evidenciando a proposta de valor baseada na ressignificação de peças usadas e na criação de novas possibilidades a partir delas. Além disso, a marca se diferencia ao estabelecer um vínculo emocional com os consumidores, valorizando histórias individuais e promovendo um consumo mais responsável e significativo.

A estruturação do planejamento de marketing da empresa demonstra a importância de compreender o público-alvo e os canais de comunicação mais eficazes para alcançar e engajar clientes alinhados com os valores da marca. A análise dos recursos-chave, parcerias estratégicas e fontes de receita reforça a viabilidade do modelo de negócio, que se apoia na economia circular como diferencial competitivo. Nesse contexto, percebe-se que a adoção de práticas sustentáveis não apenas responde às demandas do mercado contemporâneo, mas também agrega valor à marca e fortalece sua identidade.

Portanto, a ReVeste & Se exemplifica como a moda pode ser repensada sob uma perspectiva mais ética e sustentável, contribuindo para a redução do desperdício têxtil e a conscientização dos consumidores. Elkington (1997, p. 21) introduziu o conceito de *Triple Bottom Line (TBL)*, definindo-o como "uma estrutura que integra três dimensões críticas: lucro (econômico), pessoas (social) e planeta (ambiental), exigindo que as empresas equilibrem performance financeira com responsabilidade socioambiental."

Observa-se que a empresa articula a inovação e ao propósito para gerar impactos positivos tanto para o mercado quanto para a sociedade. Assim, a continuidade da pesquisa sobre o comportamento do consumidor e a evolução das tendências sustentáveis no setor da moda se faz necessária para aprimorar ainda mais o modelo de

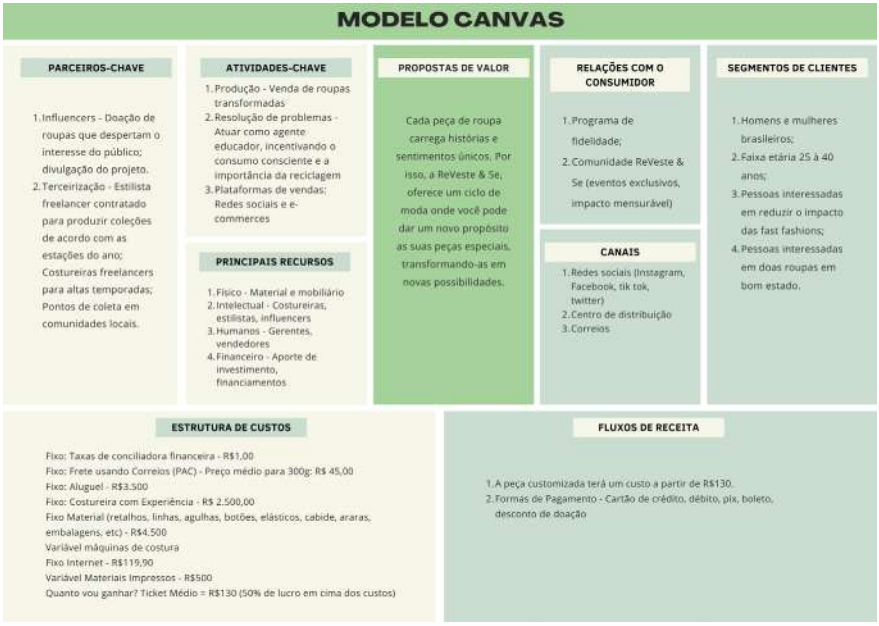
negócios da marca. Chaffey (2019, p. 112) ressalta que "a integração de dados em tempo real e ferramentas de análise preditiva tornou o marketing mais ágil, permitindo ajustes estratégicos contínuos". Para a construção deste estudo, utilizou-se uma abordagem qualitativa exploratória, com base na análise documental e na aplicação do modelo de negócios Canvas, conforme proposto por Osterwalder e Pigneur (2011). O modelo Canvas foi escolhido por sua capacidade de fornecer uma visão estruturada e dinâmica de um empreendimento, permitindo a identificação e a organização dos principais elementos que compõem a proposta de valor, os segmentos de clientes, os canais de distribuição, as fontes de receita, os recursos-chave, as atividades principais, as parcerias estratégicas e a estrutura de custos. Além disso, a pesquisa baseou-se em referenciais teóricos que discutem o conceito de economia circular, sustentabilidade na moda e consumo consciente, possibilitando uma compreensão aprofundada do contexto em que a ReVeste & Se está inserida.

A ReVeste & Se é uma marca que atua na moda circular, promovendo a ressignificação de peças de vestuário por meio da customização e da reutilização criativa. O diferencial da empresa reside na valorização das histórias e memórias atreladas a cada peça, incentivando os consumidores a enxergarem suas roupas como parte de um ciclo contínuo, em vez de itens descartáveis. Segundo Fletcher e Grose (2012), a moda sustentável busca minimizar impactos ambientais ao propor alternativas ao modelo tradicional de produção e consumo, e a ReVeste & Se incorpora essa premissa ao transformar roupas usadas em novas possibilidades, prolongando sua vida útil e reduzindo o desperdício têxtil.

No desenvolvimento deste trabalho, aplicou-se o modelo Canvas, conforme pode ser visualizado na Figura 1 a seguir, para estruturar o planejamento estratégico da empresa. A proposta de valor da ReVeste & Se está centrada na oferta de peças exclusivas, que carregam consigo um propósito de consumo responsável. Os segmentos de clientes incluem consumidores engajados com a sustentabilidade e apreciadores da moda autoral e personalizada. Os canais de

comunicação e distribuição envolvem redes sociais, e-commerce e eventos presenciais, reforçando a conexão com o público. Além disso, a empresa estabelece parcerias estratégicas com brechós, estilistas independentes e iniciativas voltadas à reciclagem têxtil, fortalecendo seu posicionamento no mercado.

FIGURA 1 – Modelo Canvas da ReVeste & Se



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

Dessa forma, a análise evidencia que a adoção de práticas sustentáveis, aliada a um planejamento de marketing bem estruturado, pode gerar valor tanto para o negócio quanto para a sociedade, promovendo um novo olhar sobre o consumo e a produção na moda.

4. CONCLUSÃO

Este estudo demonstrou que o planejamento estratégico de marketing é fundamental para a consolidação de negócios sustentáveis no setor da moda, como evidenciado no caso da ReVeste & Se. A abordagem qualitativa adotada, baseada em revisão bibliográfica e análise de casos como o da Patagonia, permitiu compreender como a autenticidade da marca (Aaker, 2017) e a integração de princípios da economia circular (Ellen Macarthur Foundation, 2017) podem gerar vantagem competitiva. A aplicação do modelo Canvas reforçou a viabilidade do negócio, destacando a importância de uma proposta de valor clara, canais de comunicação eficientes e parcerias estratégicas para impulsionar a moda circular.

Os resultados indicam que a ReVeste & Se se posiciona como uma iniciativa inovadora ao alinhar sustentabilidade, criatividade e engajamento do consumidor. Suas estratégias de marketing – como campanhas de conscientização, expansão de operações e programas de fidelização – não apenas atendem a demandas contemporâneas, mas também promovem uma mudança cultural no consumo de moda. Conforme Elkington (1997), a adoção do *Triple Bottom Line* (TBL) assegura que a empresa equilibre desempenho econômico com impacto socioambiental, reforçando seu diferencial no mercado.

Este trabalho ressalta a necessidade de contínua adaptação às tendências do setor, especialmente no que tange ao uso de ferramentas digitais e análise de dados (Chaffey, 2019). Futuras pesquisas poderão explorar métricas de impacto ambiental e percepção do consumidor, aprofundando a relação entre marketing sustentável e comportamento de compra. A ReVeste & Se exemplifica como o planejamento estratégico, quando aliado a um propósito genuíno, pode transformar desafios ambientais em oportunidades de negócio, inspirando outras iniciativas no caminho da moda responsável.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Criando e gerenciando marcas de sucesso*. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2017.

DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row, 1973.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. 2017. Disponível em: https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy. Acesso em: 27 abr. 2025.

FLETCHER, Kate. *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. 2. ed. London: Routledge, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2018.

DESIGN DE SUPERFÍCIES E SUSTENTABILIDADE ESTÉTICA NA MODA: REVALORIZAÇÃO DO TEMPO E DO GESTO

Fabrícia dos Santos Figueiró[18]

Resumo: Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre o design de superfícies como campo expandido de criação na cultura de moda, articulando conceitos de sustentabilidade estética, permanência simbólica e valorização do gesto. Em contraponto à lógica da aceleração produtiva e da obsolescência programada, discute-se como superfícies marcadas pelo tempo, pela irregularidade e pela materialidade imperfeita podem operar como territórios de resistência sensível. A partir da interlocução com autores como Lipovetsky, Schwartz, Ingold, Manzini e a Ellen MacArthur Foundation, analisa-se como o design de superfícies pode reposicionar o fazer manual e a poética da impermanência como formas de ativar vínculo, memória e valor. Como estudo de caso, apresenta-se o trabalho do designer Carlos Eduardo Guedes, cuja marca Benedito inscreve, nas tramas e texturas que produz, uma estética situada, afetiva e enraizada nas paisagens do Vale do Jequitinhonha.

Palavras-chave: Design de superfícies têxteis; Sustentabilidade estética; Moda autoral; Permanência simbólica.

1. INTRODUÇÃO: O TEMPO COMO PROBLEMA ESTÉTICO E SIMBÓLICO NA MODA

Quando se discute sustentabilidade na moda, quase sempre o debate se concentra nos impactos ambientais, na rastreabilidade da cadeia produtiva e na origem e composição da matéria-prima. Há uma outra dimensão, menos evidente, mas igualmente urgente, que diz respeito às linguagens estéticas e aos sentidos projetuais: a experiência do objeto no tempo, sua capacidade de permanecer significativo além do ciclo imediato de consumo. Num contexto marcado pela aceleração

18 Centro Universitário Una.

e pela troca contínua, sustentar a sobrevivência significativa de uma peça equivale a contrariar uma engrenagem já naturalizada.

A moda, historicamente vinculada à obsolescência programada, estruturou-se como um sistema simbólico orientado pela transitoriedade. Como campo de inovação, ela também opera como um dispositivo de aceleração do desejo. Lipovetsky (2009, p. 36) observa que "não há sistema de moda senão na conjunção destas duas lógicas: a do efêmero e a da fantasia estética", evidenciando que a volatilidade não é uma falha, mas o motor do sistema. O autor descreve esse funcionamento como "um sistema de frivolidades em movimento perpétuo, uma lógica do excesso, jogos de inovações e de reações sem fim" (Lipovetsky, 2009, p. 28), em que a transitoriedade deixa de ser exceção e passa a estruturar uma verdadeira cultura do descartável, regida pelas relações efêmeras e pela estetização compulsiva do novo.

Ainda que nem sempre visível, o esgotamento simbólico desse modelo acelerado tornou-se difícil de ignorar. A crise climática e os rastros ambientais da produção em larga escala tensionam o sistema e impõem a necessidade de resposta. Aos poucos, surgem práticas e iniciativas que recusam a velocidade e reabrem espaço para processos mais lentos e menos padronizados. O tempo, antes instrumentalizado como medida de produtividade, reaparece como valor estético e ético. É nesse movimento que as superfícies têxteis se tornam mais legíveis como suportes materiais desse processo criativo.

Nesse cenário, bordados acumulados fio a fio, tingimentos artesanais que demandam espera, tecidos que são trabalhados manualmente e remendos que narram histórias tornam-se signos de resistência simbólica. Desacelerar a produção é parte da resposta crítica, mas isso não basta por si só. Importa, além disso, compreender a superfície têxtil como registro do tempo. A estética do imperfeito e das marcas deixadas pelo fazer manual passa, então, a operar como linguagem crítica diante do *fast fashion* e de sua dinâmica de descarte, sobretudo em produções autorais.

Neste estudo, mobiliza-se o conceito de sustentabilidade estética, em diálogo com as formulações de Harper (2018). Em vez de restringir

o design sustentável à substituição técnica de materiais ou à aparência superficial do chamado eco chic, compreende-se a sustentabilidade estética como a capacidade de um objeto sustentar, ao longo do tempo, vínculos sensíveis e psicológicos com o usuário. Sob essa lente, a durabilidade não se esgota na resistência física da matéria, pois depende também da permanência simbólica dos objetos. Ao projetar superfícies que permanecem desejadas, cuidadas e significativas com o passar do tempo, o design pode contribuir para reduzir o descarte prematuro e o consumo excessivo, ampliando a durabilidade simbólica da peça. Como destaca a Ellen MacArthur Foundation (2021), promover uma moda regenerativa implica conceber produtos capazes de manter seu valor simbólico depois de múltiplos usos. Isso exige atenção aos materiais, aos métodos construtivos e à continuidade do valor afetivo da peça. A sustentabilidade estética, então, desloca a discussão da mera resistência material para a continuidade do vínculo que a peça consegue sustentar.

Essa discussão também se aproxima do pensamento de Manzini (2008), que propõe uma abordagem sistêmica da sustentabilidade, ancorada na regeneração dos contextos de vida e na valorização de formas de bem-estar ligadas à cultura e à inteligência dos processos cotidianos. Para o autor, a inovação sustentável em design envolve eficiência técnica, mas não se reduz a ela. Nesse horizonte, a sustentabilidade estética demanda linguagens projetuais capazes de favorecer relações mais cuidadosas e sensíveis com os produtos.

Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa possui natureza qualitativa e se desenvolve por meio de revisão bibliográfica, a partir da interlocução com autores do campo do design, da moda e da sustentabilidade. A investigação recorre, ainda, ao estudo de caso exploratório como estratégia de aproximação empírica, tomando como recorte a produção de Carlos Eduardo Guedes, criador da marca Benedito. Para a leitura desse corpus visual e material, mobiliza-se uma análise interpretativa das obras selecionadas, com atenção a aspectos formais, cromáticos e compositivos, bem como aos repertórios simbólicos acionados por suas superfícies. Tal encaminhamento

permite examinar de que modo tempo, feitura, memória e matéria se articulam, no caso estudado, como linguagem estética.

2. A SUPERFÍCIE COMO LUGAR SENSÍVEL DE INSCRIÇÃO DO FAZER

Frequentemente tratada como camada final do produto, a superfície têxtil conserva, em sua própria materialidade, marcas do processo e da feitura. Sua leitura não se limita ao que se vê. Ela envolve também aquilo que se percebe no toque, no relevo, na irregularidade e na densidade visual dos tecidos, onde permanece legível o tempo implicado em sua elaboração, reinserindo o design de superfícies no campo da moda em uma esfera mais ampla, vinculada à linguagem e à experiência sensível.

Nessa perspectiva, a dimensão expressiva da matéria não é acessória, mas constitutiva. Além de funcionar como revestimento ou suporte visual, a superfície participa ativamente da construção de sentido. Tomando como referência a proposição de Ada Schwartz (2008), interessa aqui compreender o design de superfícies a partir de três dimensões articuladas entre si: a representacional, a constitucional e a relacional. A dimensão representacional refere-se àquilo que a superfície oferece ao olhar: cores, formas, grafismos, ornamentos, padrões e texturas. Trata-se do plano em que ela comunica por meio de signos visuais e simbólicos, muitas vezes vinculados a repertórios culturais e convenções estéticas. É nesse nível que se reconhecem estilos, se estabelecem associações e se ativam memórias visuais. A dimensão constitucional, por sua vez, desloca a atenção da aparência para a materialidade da superfície, considerando a maneira como ela se constrói fisicamente. Entram aí os elementos que a sustentam, como fibras, tramas, estruturas e espessuras. É essa dimensão que condiciona a experiência tátil e interfere na relação do corpo com o objeto. A superfície, nesse caso, participa de sua conformação material e do modo como ela é experimentada no uso. Já a dimensão relacional diz respeito à experiência estabelecida entre sujeito e objeto. Nesse

plano, a superfície pode mobilizar afeto, evocar lembranças, produzir aproximação ou estranhamento. O design de superfícies se aproxima, então, da intimidade do uso e da sensorialidade cotidiana, alcançando uma esfera em que percepção, memória e vínculo passam a integrar a leitura da peça.

Embora distintas no plano analítico, essas dimensões se cruzam no exercício projetual e permitem compreender a superfície para além de sua aparência imediata. Essa compreensão mais ampla impede que a superfície seja reduzida a uma única gramática visual ou material. Bordados, relevos, manipulações têxteis, estampas, materiais e acabamentos também podem sustentar relevância simbólica, desejo de uso e apego ao longo do tempo. No escopo deste artigo, interessa mais compreender de que modo diferentes soluções projetuais podem construir valor durável na relação entre objeto e usuário do que fixar uma forma ideal de superfície sustentável.

Ao discutir os modos de fazer, Ingold (2011) chama atenção para o fato de que os materiais não permanecem inertes diante da ação humana. Eles se transformam, respondem e impõem condições ao gesto de quem trabalha com eles. Fazer, nesse sentido, não consiste em aplicar uma forma previamente resolvida sobre uma matéria passiva, mas em atuar no interior de um processo em que a resistência, a variação e a resposta material participam ativamente do resultado. O trabalho criativo passa, assim, a se constituir como um processo de conhecimento no próprio fazer, à medida que o gesto responde às propriedades e aos fluxos dos materiais.

No campo da moda, essa inscrição se evidencia em práticas que tensionam a normatividade industrial e reafirmam a singularidade do trabalho autoral. Em diálogo com Chapman (2005), pode-se dizer que o design favorece relações mais duráveis com os objetos quando lhes permite acumular marcas de uso e espessura narrativa ao longo do tempo. Estilistas, designers e artistas têxteis vêm explorando a superfície como espaço de experimentação, seja pela retomada de técnicas tradicionais, seja pela formulação de abordagens visuais e construtivas que atribuem valor ao tempo de feitura. Em projetos

autorais, ateliês de slow fashion, coleções de upcycling e circuitos de reuso, encontram-se peças em que a superfície ultrapassa a sedução imediata do olhar e passa a sustentar histórias de criação, uso e cuidado. Nesse horizonte, em aproximação com as discussões de Fletcher (2014) sobre slow fashion, a materialidade atua como mediação da experiência.

As superfícies podem, assim, ser compreendidas como espaços de resistência diante do ritmo acelerado da produção industrial. Quando preservam marcas de costura, fios aparentes, variações de relevo, camadas de cor ou outros vestígios do processo, elas tornam legível aquilo que a lógica produtiva dominante tende a apagar. Nesses casos, a materialidade passa a concentrar valor narrativo e singularidade perceptiva. Em um mercado saturado por imagens planas e soluções excessivamente uniformizadas, tais superfícies introduzem outro regime de valor, menos orientado pela novidade imediata e mais vinculado à duração, ao cuidado e à permanência simbólica. É nesse horizonte que o design de superfícies pode contribuir para uma sustentabilidade estética fundada não apenas na resistência física da peça, mas também na continuidade do vínculo que ela consegue sustentar.

3. ESTÉTICAS DO IMPERFEITO COMO RESISTÊNCIA SIMBÓLICA

Entre a urgência de desacelerar e a necessidade de revalorizar o processo de feitura, emerge um vocabulário visual que tensiona o ideal de perfeição técnica, historicamente associado ao valor de mercado, ao tomar o manual e a irregularidade como outro modo de construir valor estético. É nesse campo que se inscrevem as estéticas do imperfeito: superfícies que não escondem os rastros do processo, mas os tornam visíveis, convertendo o irregular e o imprevisível em atributos estéticos e políticos.

As estéticas do imperfeito são tomadas aqui como recorte analítico, e não como única possibilidade de construção da sustentabilidade

estética. A superfície pode sustentar vínculos duráveis também por outras vias, como o bordado, o trabalho ornamental, as manipulações têxteis, a elaboração cromática ou a complexidade tátil. Neste artigo, entretanto, interessa observar com mais atenção aquelas superfícies em que o tempo de feitura e os vestígios do processo permanecem mais legíveis.

Inspiradas, em certa medida, pelo conceito japonês de wabi-sabi, tais superfícies têxteis acolhem a irregularidade e imperfeição como valores estéticos. Em Koren (1997), o wabi-sabi não se reduz a uma preferência pelo rústico ou pelo inacabado. Trata-se de uma sensibilidade historicamente vinculada ao taoismo, ao budismo Zen e à cultura da cerimônia do chá, na qual a beleza se desloca do monumental, do estável e do plenamente resolvido para aquilo que se mostra transitório, modesto, irregular e incompleto. O autor observa, inclusive, que os termos wabi e sabi possuíam originalmente conotações ligadas à solidão, ao abatimento e ao que se encontra ressecado, até adquirirem, com o tempo, uma inflexão estética positiva. Nesse contexto, o valor reside na capacidade de a matéria conservar os sinais de sua passagem pelo tempo não na perfeição formal. Marcas de uso, corrosão, assimetrias, texturas ásperas, tons turvos e superfícies que se deixam afetar pelo desgaste passam a ser compreendidos como qualidades expressivas e não como falhas a serem corrigidas. Nessa direção, o wabi-sabi oferece uma chave produtiva para pensar o design de superfícies contemporâneo, sobretudo quando ele se afasta da lógica da uniformidade industrial e passa a reconhecer, no "defeito" assumido e na irregularidade visível, indícios de autoria e de experiência.

Convém esclarecer que, neste artigo, o imperfeito não comparece como categoria negativa, associada a insuficiência técnica ou acabamento precário. Ele é tomado como operador estético, capaz de deslocar os critérios convencionais de qualidade ao valorizar marcas de feitura, assimetrias, variações e vestígios de processo. Nessa direção, aproxima-se do que Rüthschilling e Anicet (2018) discutem ao tratar o slow design de superfície como abordagem comprometida com a

revelação de processos que tendem a ser omitidos. Sob essa chave, a superfície torna visível o modo como foi construída e reorienta a relação humana com o objeto, conferindo espessura simbólica ao que poderia permanecer oculto. Nessa perspectiva, as qualidades expressivas aqui descritas ratificam também a proposição de Harper (2018), discutida anteriormente, ao consolidarem o vínculo durável entre sujeito e objeto por meio de uma relevância que resiste ao tempo.

Verifica-se que a moda autoral tem se consolidado como um território fértil para essas expressões, nas quais costuras irregulares, bordados com tramas interrompidas e tingimentos marcados por variações inesperadas atuam como índices de uma recusa deliberada à lógica da novidade imaculada. Designers que operam com tecidos reaproveitados e artistas têxteis propõem, assim, vestíveis que funcionam como arquivos afetivos, inscrevendo no próprio processo projetual uma resposta crítica ao apagamento das singularidades e dos territórios de origem. Nesse horizonte, a superfície deixa de ocultar suas dobras, tensões e cicatrizes; em seu lugar, afirmam-se outras temporalidades de criação, nas quais a experimentação e os vestígios do fazer passam a constituir a própria essência do valor estético.

A questão, aqui, não é a simulação da estética do irregular ou do gasto como tendência efêmera, o que seria apenas uma outra forma de esvaziamento simbólico. Trata-se de reposicionar, no campo da criação, a ideia de beleza como experiência instável, ambígua e resistente à padronização. Nesse contexto, as estéticas do imperfeito funcionam como formas de resistência simbólica, pois se opõem à homogeneização visual, ao apagamento da autoria e à obsolescência programada. Por isso, exigem um olhar menos apressado e menos orientado pela lógica da substituição imediata.

Sob essa perspectiva, o imperfeito e o irregular deixam de aparecer apenas como recursos formais e passam a organizar uma ética da superfície. Essa ética atribui valor ao fazer autoral e às marcas materiais do processo, além de romper com a temporalidade linear da produção acelerada. No cenário contemporâneo da moda, marcado

por crises ambientais e por impasses no regime de valor que sustenta o consumo, esses valores ganham relevância crítica.

4. BENEDITO: TERRITÓRIO E CONSTRUÇÃO DA SUPERFÍCIE

Esse repertório visual e técnico se manifesta com especial força em práticas autorais que articulam fazer manual, memória ligada ao território e construção de linguagem. Um caso particularmente significativo, nesse sentido, é o trabalho do designer Carlos Eduardo Guedes, criador da marca Benedito. Natural de Minas Novas, no Vale do Jequitinhonha, Dudu, como é conhecido, desenvolve uma pesquisa autoral em que a origem territorial atravessa tanto a escolha dos materiais quanto a construção da linguagem visual. Importa notar que o exame deste corpus material se sustenta em um acompanhamento histórico da produção do designer, cujas bases remontam ao seu período de formação acadêmica. O acompanhamento viabilizado pela orientação de seu trabalho de conclusão de curso permitiu identificar a gênese dos conceitos de sustentabilidade estética e território que hoje se consolidam na marca, configurando-se como um recurso de observação direta fundamental para a profundidade desta análise.

Em seu portfólio de conclusão de curso, a Benedito é apresentada como uma marca de roupas atemporais, marcada pelo apreço ao artesanal, pelo uso de resíduos têxteis e pelo *upcycling*, bem como pelo trabalho com tons terrosos que remetem tanto às origens de seu criador quanto às obras de barro do Vale do Jequitinhonha. A coleção de estreia, "Bendito entre as mulheres", já explicitava esse eixo ao tomar a cerâmica popular da região como tema e ao afirmar, como princípio de criação, a valorização da "cor local" e do sentimento de pertencimento. Tecidos como brim cru e seda, assim como bordados, estampas, manipulações de superfície e aviamentos em barro indicavam, já naquele momento, uma pesquisa voltada à tradução material da cerâmica e de seus repertórios visuais.

Ainda que as obras analisadas neste artigo não integrem diretamente a coleção de TCC, elas preservam esse mesmo horizonte

conceitual, segundo relato do próprio designer, o que permite perceber continuidade entre a formulação inicial da marca e sua produção mais recente. Dudu transita entre moda e arte, construindo uma linguagem visual marcada por irregularidades gráficas, fios aparentes, tons terrosos e referências recorrentes à cerâmica popular.

Nos looks da coleção "novasestórias", essa continuidade se manifesta na própria construção da superfície. As linhas irregulares e os fios soltos produzem uma visualidade que remete ao craquelado do barro e à secura da terra. Esse grafismo não é arbitrário; ele preserva o horizonte conceitual das estampas e manipulações do projeto inicial da marca, enraizadas na paisagem do Vale do Jequitinhonha. As linhas irregulares produzem, assim, uma superfície em que permanecem visíveis sinais de feitura e instabilidade, aproximando o vestuário de repertórios materiais ligados ao território de origem do designer (Figura 1).

FIGURA 1 - Looks da coleção "novasestórias" da marca Benedito



Fonte: Carlos Eduardo Guedes - @benedito.co

Essa mesma pesquisa material aparece também nos botões cerâmicos desenvolvidos em parceria com o artesão Amaury Ferreira, colaboração que retoma um vínculo já presente no projeto inicial da marca. A incorporação da cerâmica como componente efetivo da peça mobiliza um repertório material diretamente ligado à tradição cerâmica do Vale do Jequitinhonha. Desse modo, o trabalho reforça a articulação entre moda, fazer artesanal e memória territorial. Os botões, com seu acabamento manual e suas variações cromáticas, evidenciam a recusa da padronização industrial e intensificam a dimensão tátil da superfície (Figura 2).

FIGURA 2 - Botões de cerâmica desenvolvidos por Carlos Eduardo Guedes em conjunto com o artesão Amaury Ferreira para a marca Benedito



Fonte: Carlos Eduardo Guedes - @benedito.co

Nas obras têxteis da série "Cortejo de novasestórias", realizadas em 2020, esse vocabulário se desloca para um registro mais claramente plástico, sem abandonar o eixo material que estrutura a marca. Bordado livre, colagem de tecido, tingimento artesanal e costura intuitiva se articulam em composições marcadas por linhas soltas, sobreposições e formas descontínuas. As peças não se organizam segundo um

padrão figurativo estabilizado; ao contrário, mantêm visível o processo e a incompletude como parte da linguagem. Nelas, a estética do imperfeito passa a atuar como modo de construção da imagem, no qual superfície, memória e afeto permanecem estreitamente ligados (Figura 3).

FIGURA 3 - Artes têxteis da série "Cortejo de novasestórias" desenvolvidas por Carlos Eduardo Guedes



Fonte: Carlos Eduardo Guedes - @benedito.co

As composições revelam, assim, uma estética profundamente autoral e coerente com a trajetória da Benedito. Linhas que escapam, manchas que incorporam o acaso, bordas que não se fecham inteiramente, somadas ao uso de materiais simples, sustentam uma visualidade em que delicadeza e aspereza coexistem. Nessas obras, a irregularidade não se apresenta como falha de execução, mas como parte constitutiva da linguagem visual.

A leitura do trabalho da Benedito permite reconhecer, com nitidez, a articulação das três dimensões da superfície propostas por Schwartz (2008). No plano representacional, os tons terrosos e os grafismos irregulares, associados à cerâmica popular e ao solo, acionam repertórios ligados ao Vale do Jequitinhonha e fazem da peça um suporte de memória territorial. No plano constitucional, a presença de botões cerâmicos e o uso de materiais como brim cru e seda, além de resíduos têxteis, deslocam a atenção para a construção

física da superfície. O mesmo ocorre com fios soltos e bordas abertas, assim como com as costuras aparentes, que tornam mais evidente sua corporeidade e o modo como ela se oferece ao toque. No plano relacional, por sua vez, a peça deixa de se apresentar como objeto indiferente e passa a sustentar vínculos mais duráveis, pois sua materialidade visível e os vestígios do fazer convocam cuidado. É nesse entrelaçamento que a produção de Carlos Eduardo Guedes evidencia o potencial do design de superfícies para construir relevância simbólica na cultura de moda. Com o intuito de sistematizar as articulações observadas, o Quadro 1 apresenta uma correlação entre as dimensões teóricas da superfície e as evidências materiais identificadas no estudo de caso:

QUADRO 1 - Síntese analítica das dimensões da superfície na produção da marca Benedito

Dimensão da Superfície (Schwartz, 2008)	**Evidências Materiais na Marca Benedito**	**Efeito de Sustentabilidade Estética**
Representacional	Tons terrosos e grafismos irregulares associados à cerâmica popular e ao solo do Vale do Jequitinhonha.	Ativação da memória territorial e do sentimento de pertencimento.
Constitucional	Presença de botões cerâmicos, uso de brim cru, seda e resíduos têxteis; fios soltos, bordas abertas e costuras aparentes.	Valorização da construção física e da corporeidade material, tornando-a legível ao toque.
Relacional	Materialidade visível e vestígios do fazer que rompem com a indiferença do objeto.	Construção de vínculos duráveis fundamentados na convocação ao cuidado e no afeto.

Fonte: elaborado pela autora

Nessas obras, delineiam-se aspectos centrais da linguagem estética da Benedito e uma compreensão do design ligada à narrativa. Neste artigo, a marca funciona como campo empírico em que tais conceitos se tornam observáveis. Ao aproximar a moda da experiência de território e afeto, Carlos Eduardo Guedes constrói uma estética

enraizada, na qual o design de superfícies ocupa posição estruturante na produção de sentido. Sua obra resiste à lógica da aceleração ao reinscrever, na matéria, o vínculo como valor e a memória como princípio de criação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: DESIGN DE SUPERFÍCIES E SUSTENTABILIDADE ESTÉTICA

Chegando ao fim deste percurso, torna-se mais nítido que a discussão sobre sustentabilidade na moda não se esgota na escolha de matérias-primas, na revisão dos processos produtivos ou na redução de impactos ambientais, ainda que tudo isso permaneça incontornável. Há outra questão, mais difícil de medir e, justamente por isso, muitas vezes secundarizada, que diz respeito ao modo como as peças conseguem ou não permanecer significativas no tempo. Foi nesse ponto que o design de superfícies se mostrou decisivo para a argumentação aqui desenvolvida, ao permitir observar que a duração do vestuário também se constrói no plano da experiência estética, na relação entre materialidade, uso e valor.

O estudo de caso de Carlos Eduardo Guedes e da marca Benedito tornou esse problema particularmente visível. Em sua produção, o território não aparece como referência externa, convocada apenas para tematizar uma origem. Ele atravessa a constituição mesma da linguagem da marca. Os tons terrosos, os grafismos irregulares, a presença da cerâmica e certas escolhas de matéria e acabamento fazem com que o Vale do Jequitinhonha deixe de funcionar como repertório iconográfico e passe a operar como princípio construtivo. Nessa chave, a superfície concentra uma relevância que ultrapassa o plano visual e passa a sustentar memória, pertencimento e continuidade.

Foi também possível perceber que a sustentabilidade estética depende da capacidade de a peça seguir fazendo sentido depois que a sedução imediata do novo se enfraquece. Essa durabilidade não resulta de um atributo isolado, nem se reduz à resistência física do objeto. Ela se forma quando o projeto consegue instaurar uma relação

menos exaurível com o vestuário, capaz de retardar seu esgotamento simbólico. O recorte adotado privilegiou superfícies em que vestígios de processo, irregularidades e marcas de feitura permanecem mais expostos, porque nelas o tempo do fazer se deixa ler com maior evidência. Isso não significa, contudo, que apenas essa gramática visual possa produzir duração. Outras soluções projetuais também podem sustentar apego, continuidade de uso e valor perceptivo ao longo do tempo. É possível perceber que esses índices de processo ultrapassam a esfera da produção estritamente autoral para se consolidarem como diretrizes projetuais aplicáveis ao design industrial. Ainda que em escalas reduzidas ou séries limitadas, a incorporação técnica da marca do fazer e da irregularidade controlada permite que o sistema fabril dialogue com a singularidade, oferecendo uma alternativa à homogeneização estética que precipita o descarte.

O ponto central esteve, desde o início, em recusar a compreensão da superfície como instância superficial ou acessória do projeto. Quando tomada com maior atenção, ela revela modos de produção, repertórios culturais, escolhas materiais e regimes de valor. Revela também tensões. Em um sistema orientado pela aceleração, pela renovação permanente e pela rápida exaustão das mercadorias, reinscrever tempo, memória e densidade material na superfície não é um gesto neutro. Há aí uma inflexão crítica. Talvez resida justamente nesse deslocamento uma das contribuições mais consistentes do design de superfícies para a moda contemporânea: a possibilidade de devolver duração àquilo que o sistema aprendeu a consumir depressa demais.

REFERÊNCIAS

CHAPMAN, Jonathan. *Emotionally Durable Design*: Objects, Experiences and Empathy. London: Earthscan, 2005.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. *Projetar produtos para serem usados mais e por mais tempo*. 23 nov. 2021. Disponível em: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/pt/artigos/projetar-produtos-para-serem-usados-mais-e-por-mais-tempo . Acesso em: 09 fev. 2023.

FLETCHER, Kate. *Sustainable fashion and textiles*: design journeys. 2. ed. London e New York: Routledge, 2014.

HARPER, Kristine H. *Aesthetic Sustainability*: Product Design and Sustainable Usage. London e New York: Routledge, 2018.

INGOLD, Tim. *Being alive*: essays on movement, knowledge and description. London e New York: Routledge, 2011.

KOREN, Leonard. *Wabi-sabi*: para artistas, diseñadores, poetas y filósofos. Barcelona: Hipòtesi Renart Edicions, 1997.

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero*: A moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia de Bolso, 2009. Edição do Kindle.

MANZINI, Ezio. Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. *Cadernos do Grupo de Altos Estudos;* v.1. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

RÜTHSCHILLING, Evelise Anicet; ANICET, Anne. Slow Design de Superfície e Tecnologias Contemporâneas Aplicados na Moda. *Modapalavra e-periódico*, Florianópolis, v. 11, n. 21, p. 079–096, 2018. DOI: 10.5965/1982615x11212018079. Disponível em: https://revistas.

udesc.br/index.php/modapalavra/article/view/10698 . Acesso em: 15 mai. 2025.

SCHWARTZ, Ada Raquel Doederdlein. *Design de superfície:* por uma visão geométrica e tridimensional. Orientadora: Aniceh Farah Neves. 2008. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de pós-graduação em Design, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru. 2008. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/entities/publication/14f101c9-4dc3-4753-97be-162a1dc8eada . Acesso em: 10 jan. 2023.

A PARTICIPAÇÃO DO MOBILIÁRIO NA CONFORMAÇÃO DO ESPAÇO HABITACIONAL POPULAR

Juliana Stark Cavalcante Ramos[19]

Resumo: Essa pesquisa propõe a discussão da situação do mobiliário destinado às habitações populares brasileiras. Acreditando que este é o instrumento mediador entre sujeito e espaço arquitetônico, torna-se necessário um estudo que tenha como objetivo analisar a relação da população de baixa renda com o mobiliário destinado a ela.

Palavras-chave: Mobiliário popular; Habitação popular; Design de mobiliário.

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada pretende contribuir com a discussão a respeito da necessidade de adequação ou melhor aproveitamento da atividade do design para população de baixa renda no Brasil.

O objeto escolhido para este estudo é o mobiliário destinado às habitações populares. Espera-se aqui analisar alguns aspectos da relação da população de baixa renda com o mobiliário utilizado por ela.

Parte-se da hipótese de que os móveis oferecidos não atendem aos espaços arquitetônicos da população de baixa renda. Vale ressaltar que o objetivo desta pesquisa não é propor novas soluções de mobiliário. Essa pesquisa pretende produzir material com informações suficientes para se discutir a situação do mobiliário dentro da habitação popular como forma de dar subsídios para designers, indústria moveleira, e futuros pesquisadores que tenham como objetivo propor outras formas de mobiliário, caso se julgue necessário.

19 Centro Universitário Una.

O DESIGN EM DEBATE

Há indícios de que a atividade do design nos primeiros anos do século XX objetivava o bem-estar social, criando objetos práticos e funcionais produzidos em série pela indústria e acessíveis a todas as camadas sociais. Muitos teóricos afirmam que hoje o design tem atuado como atividade que promove a ostensiva valorização da imagem e aparência do produto, criando objetos com obsolescência programada, o que agrega valor econômico e exclui classes menos privilegiadas. Estes teóricos – entre eles Argan (1992) e Claro (2001) – afirmam que estamos vivendo a crise do design, e que este se desviou de seu objetivo inicial. Enquanto isso, outros – como é o caso de Mores (1999) - afirmam que esta falsa imagem difundida sobre o design causa uma barreira para maiores investimentos e inibi o desenvolvimento da atividade.

Nas palavras de Argan (1992, p. 251):

> Existe uma crise profunda do design. [...] A crise é explicada, em geral, pela condição atual da economia capitalista, o salto de qualidade da tecnologia industrial, o progresso da cultura de massa simultaneamente com a difusão do consumismo, a contradição entre o rápido desenvolvimento das ciências e das técnicas e a tendência à conservação política.

Argan (1992) acredita na possibilidade do design como provedor de mudanças sociais. Entretanto, segundo o próprio autor, após a Segunda Guerra, insiste-se mais no consumo que na produção.

O arquiteto Mauro Claro (2001) defende a idéia de que o design, antes uma das esperanças do modernismo para liberar o indivíduo das tarefas pesadas do cotidiano, ou para torná-las menos opressivas, se reduziu a mero fator de impulsionamento do consumo compulsivo, muitas vezes de objetos e serviços inúteis.

Claro (2001), questionando o significado do termo desenho e a validade da dialética projeto-progresso nos dias de hoje, cita Flávio Motta:

> Bem sabemos que a palavra Desenho tem originalmente um compromisso com a palavra Desígnio [...]. Os propósitos, os desígnios, o conteúdo se separaram da forma, na procura de um deleite, de confirmação imediata. A forma reduziu sua significação. Foi esse o desvio. (Motta apud Claro, 2001)

Essa cisão entre a estrutura interna e a aparência externa citada por Motta é chamada *styling* no desenho industrial. Segundo Argan (1992, p. 262),

> o processo deformado e vicioso de projeto que leva a projetar tendo como única finalidade o consumo máximo, e, portanto o lucro máximo dos empreendedores, tomou o nome de styling e consiste no exagero dos fatores que tornam mais apetecível ou comestível o produto.

O designer Thomas Maldonado citado por Moraes (1999) coloca a definição de design proposta pelo ICSID (international Council of Societies of Industrial Design):

> o design industrial é uma atividade criativa cujo objetivo é determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Por propriedades formais não se devem entender apenas as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que fazem de um objeto (ou de um sistema de objeto) uma unidade coerente, tanto do ponto de vista do produtor como

> do consumidor. O design abrange todos os aspectos do ambiente humano condicionado pela produção industrial (Moraes, 1999).

Na opinião de Moraes (1999, p.86), deve-se somar essa definição a muitas outras características, como as novas necessidades dos usuários, a consideração dos aspectos psicofisiológicos (cognitivos, psicológicos e subjetivos), os aspectos semiológicos e semânticos dos produtos e o design como referência de identidade de uma geração e de um tempo.

O autor (1999, p.115) coloca a importância de se fazer um levantamento ou diagnostico antes de iniciar e desenvolver um produto e estes variam de acordo com a faixa de mercado a que se destina. Para Moraes, é necessário questionar e repensar a real necessidade de uso do produto antes que este seja desenvolvido. Dessa forma, designers e indústrias garantiriam a melhor integração entre o produto e o usuário.

Já dizia Baudrillard (1973, p. 34) que "o homem se acha então ligado aos objetos ambientes pela mesma intimidade visceral (guardadas as devidas proporções) que aos órgãos do próprio corpo. Para este autor (1973, p.10), o importante não é definir os objetos segundo sua função e sim definir os processos pelos quais as pessoas entram em relação com eles.

Concordando com Moraes sobre a importância de se fazer um levantamento ou diagnóstico antes de iniciar e desenvolver um produto para determinada faixa do mercado e entendendo que não se pode atribuir a função de um objeto apenas aos seus aspectos utilitários, mas também aos aspectos estéticos e simbólicos, a pesquisa aqui apresentada busca analisar a relação da população de baixa renda do Brasil com o mobiliário utilizado por ela. Parte-se da hipótese de que os móveis oferecidos não atendem aos espaços arquitetônicos da população de baixa renda. O estudo tem o objetivo de levantar a situação do mobiliário dentro da habitação popular e como este é experimentado pelos moradores. A escolha do mobiliário como objeto

de estudo se deve ao fato deste ser o instrumento mediador entre o sujeito e o espaço arquitetônico.

Mas o valor do mobiliário na vida humana parece não ser apenas na apropriação do ambiente. A estreita ligação entre o homem e o mobiliário pode ser percebida ao longo da história. O mobiliário é capaz de expressar o processo histórico da vida cotidiana do homem, e detectar os costumes, tradições, interesses, necessidades e as condições sociais e econômicas da época em que foi criado.

A BAUHAUS NA HISTÓRIA DO DESIGN

Com o intuito de criar uma base teórica e histórica para uma pesquisa que terá como foco o estudo do mobiliário das habitações populares brasileiras na atualidade, tornou-se necessário um levantamento histórico da criação da atividade do design, tendo como marco crucial a Bauhaus.

A metodologia e os preceitos da Bauhaus objetivavam a produção de objetos para aquisição destes por uma maior gama de indivíduos. Sua preocupação com a área social buscou padronizar necessidades e gostos para uma produção em série, e esta alimentava o desejo de disponibilizar objetos democraticamente, ou seja, torná-los acessíveis a todos os indivíduos.

A atenção dada ao início do século XX se deve à contribuição essencial deste no campo da arquitetura e do design. A partir da aceitação de uma responsabilidade social por parte dos profissionais, a arquitetura e o design passam a ser projetados não apenas com finalidade estética, mas principalmente prática.

A ideia fundamental da escola fundada em 1919 era a assimilação do artesanato pela indústria. O artesanato tornava-se meio didático para formação de novos projetistas que seriam capazes de transmitir aos produtos industriais uma orientação formal.

A reação contra a falta de estética e qualidade dos produtos mecanizados foi natural no auge da produção industrial. As indústrias começam a necessitar de artistas. Surgia a demanda de produtos

formalmente atraentes e ao mesmo tempo tecnicamente corretos e econômicos. E assim ficava lógica a necessidade do surgimento de uma nova educação formadora de artistas capazes de enfrentar essa demanda. O método adotado pela Bauhaus então visou uma grande experiência prática e manual em laboratórios que objetivavam a produção simultaneamente com uma profunda instrução teórica.

A oficina de mobiliário pode ser considerada uma das mais eficazes da Bauhaus. Como aconteceu em outros ateliês da Bauhaus, depois de 1923 o trabalho visou à produção comercial e foi um dos primeiros a buscar uma estandardização para produção em série dos produtos. O design se justificava pela função da peça, e a rejeição da arte explicava a ideologia da escola, de que a arte devia ser absorvida pelo artesanato e pela técnica. Muitas vezes os móveis eram pintados de cores claras para que se realçasse seu caráter construtivo.

Em 1925 a Bauhaus se transfere para Dessau. O novo edifício da escola foi concebido por Gropius e se tornou ícone da arquitetura moderna alemã. Permitiu a Gropius e a Bauhaus testarem na prática as suas teorias. Desenvolveram tudo, desde o mobiliário até o edifício acabado.

O bairro residencial Torten projetado por Gropius, permitiu ao arquiteto provar suas teorias para a solução do problema da falta de alojamentos. Gropius tentava diminuir os custos das construções através da racionalização do trabalho, utilização de materiais pré-fabricados e da estandardização. Os ateliês da Bauhaus equiparam um apartamento modelo para visitação do público em Torten (Figura 1). O projeto mostrava flexibilidade e funcionalidade. A sala de estar servia simultaneamente de local para refeições. O habitual aparador, sempre de grandes dimensões, foi substituído por um armário com prateleiras.

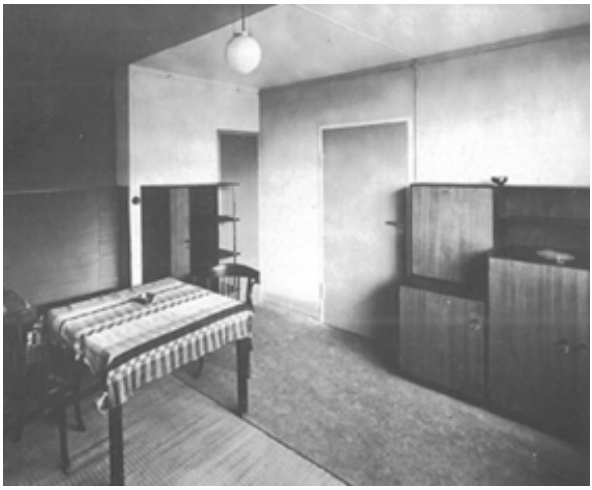


FIGURA 1 - Apartamento modelo mobiliado pelos alunos da Bauhaus.
Fonte: Droste, 1994

Em 1928 Gropius anunciou sua demissão e Meyer assume o cargo como sucessor. Começa então uma fase de questões sociais no processo do design da Bauhaus.

Nesta fase a Bauhaus assume definitivamente como propósito, a produção voltada para a satisfação das necessidades sociais. Meyer era adverso a todo tipo de esteticismo e conseguiu que a Bauhaus sob sua direção trabalhasse com bastante economia e eficiência de produção.

Segundo Droste (1994), as conseqüências desta reorientação bauhausiana foram mais visíveis na produção de mobiliário. O contraplacado, material de baixo custo e elasticidade, tornou-se um dos mais importantes da época. O redesenho dos pés das mesas e cadeiras, também significaram diminuição nas despesas. Deixaram de serem feitos com uma única chapa de madeira e começaram a ser produzidos com duas ripas cravadas e aparafusadas. Além da economia do material, os móveis se tornaram mais leves e flexíveis. Podiam ser montados, dobrados, articulados e ajustados em várias posições diferentes.

A Bauhaus não conseguiu resistir às pressões políticas da época e a depressão mundial de 1929. Os nazistas de Dessau exigiram o

fechamento da escola mesmo antes da vitória eleitoral. A Bauhaus então se mudou para Berlim, mas já era certo seu fim. Em 1933 se tornou inevitável o fechamento de suas portas.

A Bauhaus não consegue resolver sua questão central: produção em série baseada na ética do artesanato para uma sociedade em massa. O resultado foi contrário e os objetos, anos depois, adquirem elevado valor econômico. Porém, não se pode deixar de ressaltar a contribuição da escola na mudança do processo de criação, percepção e utilização de espaços e objetos. A Bauhaus se propõe a pensar o espaço incluindo os objetos que lhe garantem funcionalidade e favorecem a experiência do sujeito arquitetônico.

APREENSÃO SOCIAL NA HISTÓRIA DO DESIGN BRASILEIRO

O reflexo do que acontecia na Europa no início do século XX é percebido no Brasil em 1922 durante a Semana de Arte Moderna. A Semana de Arte Moderna foi um manifesto que reuniu um grupo inovador de artistas com o intuito de marcar de forma significativa a ruptura do velho e a instauração do novo. Esse movimento artístico e literário pretendia integrar o Brasil no espírito de modernidade universal, porém valorizando a independência intelectual brasileira. Defendiam a liberdade de criação e o rompimento com formas acadêmicas e a busca de uma arte genuinamente brasileira. Neste momento o mobiliário brasileiro foi influenciado pelos paradigmas modernistas da Bauhaus. Começavam a surgir novos padrões estéticos com a adoção de linhas retas e formas geométricas. Só a partir do segundo pós-guerra, com a consolidação da arquitetura moderna no Brasil é que o design de mobiliário adquire linguagens, características e materiais tipicamente brasileiros. Isso não significa que o móvel aqui produzido tivesse deixado de lado os paradigmas modernistas. O que ocorreu foi uma modernização em um contexto mais amplo, uma preocupação de adequação do desenho de mobiliário com a realidade e a cultura nacional e com os materiais disponíveis como os tecidos, as fibras naturais, madeiras, entre outros.

Os anos 50 no Brasil foram marcados por um grande crescimento em todos os tipos de indústria. O Brasil entrou definitiva e tardiamente na era da industrialização. A euforia desenvolvimentista marcou a época e as cidades. O rápido crescimento e conseqüente verticalização das cidades demandaram mudanças na arquitetura e na produção da mobília residencial. Apartamentos cada vez menores e o surgimento de uma classe média incitam alguns arquitetos e designers a projetarem dentro dessa nova realidade. O momento conforma as condições necessárias e ideais para o desenvolvimento da experiência da produção em série do mobiliário brasileiro.

Intrinsecamente relacionada a esse contexto está a obra de Lina Bo Bardi, arquiteta e designer italiana, que se radicou no Brasil em 1946. A arquiteta destacou durante todo seu trabalho a importância da cultura popular brasileira. Um dos aspectos mais importantes de sua obra é a sensibilidade em relação ao social.

Em parceria com o arquiteto Giancarlo Palanti, Lina funda em 1948 o Studio d'Arte Palma objetivando a produção em série de seu próprio mobiliário. Abrangia uma seção de planejamento com oficina de produção: uma marcenaria e uma oficina mecânica. Segundo a arquiteta, citada por Ferraz (1993, p. 56) "O ponto de partida foi a simplicidade estrutural, aproveitando-se a extraordinária beleza das veias e da tinta das madeiras brasileiras, assim como seu grau de resistência e capacidade".

Um estudo feito sobre a madeira brasileira possibilitou a execução de móveis feitos com madeira compensada recortada em folhas paralelas, que eram lixadas e enceradas. Essa novidade traz ao país da madeira maciça, novas possibilidades de uso e formas além de economia, resistência e simplicidade do sistema construtivo do mobiliário.

O Studio d'Arte Palma criou cadeiras e poltronas adaptadas ao clima tropical, sem excessos e exageros, utilizando bastante o couro e algumas vezes a chita das casas pernambucanas, o cizal natural, a lona e borrachas esticadas. Os móveis eram, em sua maioria, destinados a

ambientes domésticos e tinham o objetivo de serem parte integrante do funcionamento da casa.

O Studio funcionou por dois anos, fechando em 1950.

Outro imigrante com contribuição bastante significativa na história do mobiliário nacional foi o francês Michel Arnoult, que chegou ao Brasil em 1951. Arnoult desenhou uma linha de móveis modulares, adequada às novas demandas da arquitetura – flexibilização do espaço interior, que estava cada vez mais reduzido, devido ao intenso processo de urbanização e verticalização.

Arnoult fundou a Mobília Contemporânea e lançou uma linha de móveis com preocupações que se adequavam a nova realidade: produção em série, modulação, flexibilidade, multifuncionalidade e preços médios.

Segundo Santos (1995, p. 139), "a contribuição da Mobília Contemporânea para a reformulação dos processos industriais modernos foi bastante significativa, pois ela introduziu novas técnicas e concepções construtivas que permitiram acompanhar o desenvolvimento e expansão que o mercado interno estava sofrendo por volta dos anos 50". A autora destaca que novos métodos de trabalho foram adotados para se conseguir a eficiência esperada da produção em série: a extrema diversidade das peças que constituíam os modelos da linha sofreu um processo de redução e normalização de dimensões externas, o que diminuiu o número de peças, mas aumentou o número de composições possíveis com estas. A flexibilidade da mobília era consequência da padronização de medidas, o que permitia a combinação e o encaixe de vários elementos entre si.

A Mobília Contemporânea ainda lançou a ideia de móveis desmontáveis para serem comercializados em supermercados, mas segundo o próprio Arnoult:

[...] em 1970 pensamos em lançar móveis desmontáveis: o Peg-Lev, que, teoricamente, e uma idéia excelente, mas foi um erro comercial, porque o mercado era muito restrito para esse tipo de produto. (Arnoult apud Santos, 1995, p. 142)

Em 1954 foi constituída a Unilabor, Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e Madeira Ltda, com iniciativa semelhante à da Mobília Contemporânea. A empresa surgiu a partir do esforço do frei dominicano João Batista Pereira dos Santos, que assumiu a liderança de atividades comunitárias na fábrica moveleira. A Unilabor desenvolveu uma linha de móveis feitos em compensado, sem nenhum adereço, e que se baseava na modulação, o que facilitava e aumentava a produção, reduzia o custo industrial, o número de peças e consequentemente a necessidade de estoque. Além disso, permitia a adaptação pelo usuário dentro do espaço da casa.

O principal consumidor da mobília Unilabor foi a classe média, não chegando a atingir camadas populares, nem a classe alta que, segundo a empresa sempre apresentou preconceito contra o móvel em série. O propósito da Unilabor não foi produzir móveis de baixo custo, mas pode-se dizer que teve papel fundamental na história da produção em série do mobiliário no Brasil.

A busca constante de Lina Bo Bardi pela industrialização ou por novos materiais, assim como a introdução no mercado de móveis desmontaveis, modulares e flexíveis por Michel Arnoult, como pôde ser visto neste capítulo, são alguns exemplos de experiências de arquitetos e designers que demonstram a preocupação de ajuste da produção às necessidades dos consumidores em determinados períodos históricos. A presente pesquisa espera levantar as necessidades, sejam elas físicas ou simbólicas, dos moradores da habitação popular e contribuir com a discução sobre o melhor aproveitamneto da atividade do design para a população de baixa renda no Brasil atualmente.

DESENVOLVIMENTO

Para a verificação da hipótese construída de que os móveis oferecidos não atendem aos espaços arquitetônicos da população de baixa renda, primeiramente partiu-se para a escolha de um aglomerado urbano dentro da cidade de Belo Horizonte para a realização da pesquisa.

A Vila Novo Ouro Preto foi nomeada devido à sua notável organização, por possuir forte liderança interna e população conscientizada, engajada e bastante participativa nas tomadas de decisões. Por se tratar de uma pesquisa sobre o mobiliário dentro das habitações populares, o interesse e disponibilidade dos moradores em receber pesquisadores são de fundamental importância para realização do trabalho.

A Vila Novo Ouro Preto situa-se dentro dos limites do bairro Ouro Preto, na Administração Regional Pampulha do Município de Belo Horizonte.



FIGURA 2 - Vila Novo Ouro Preto.
Fonte: arquivo da autora

Escolhido o local, foi necessário o levantamento de dados da comunidade como número de domicílios e renda salarial das famílias.

O presente trabalho é abalizado pelos dados fornecidos pela líder comunitária do local. Segundo Edina Teixeira Barbosa, a Vila Ouro Preto hoje é composta de 430 domicílios, e todos que revelam a renda salarial, afirmam receber até 5 salários-mínimos.

Partindo do número de 430 domicílios com renda salarial de até 5 salários-mínimos, a amostragem desta pesquisa foi calculada e definida em 39 domicílios. O cálculo amostral foi baseado na

estimação de uma proporção de interesse, com uma margem de erro pré-fixada em 15%. Este número foi escolhido para realização desta pesquisa primeiramente por ser caracterizado como uma margem de erro baixa, o que gera um resultado confiável e seguro. Além disso, justifica-se também tal escolha levando em consideração o tempo disponível para a realização de uma pesquisa para dissertação de mestrado. A aplicação de questionários em 39 residências permite uma análise mais profunda e completa.

Definida a amostra, partiu-se para a realização dos primeiros testes pilotos que tinham como objetivo ajustar o foco da pesquisa e identificar equívocos para posteriores correções. Procurou-se também levantar quais e como são os móveis utilizados dentro das habitações populares e se estes foram doados, feitos por eles mesmos ou comprados. Essa etapa possibilitou conhecer melhor a realidade das moradias populares, comprovando expectativas e identificando equívocos e surpresas. Além disso, permitiu conversas com os moradores e produção de amplo arquivo fotográfico, o que auxiliou na formulação do questionário simples direto e eficaz.

As visitas às 39 residências para aplicação do questionário foram feitas durante 8 dias pela própria pesquisadora com acompanhamento da líder comunitária Edina Teixeira Barbosa.

O questionário é considerado por muitos teóricos o conjunto de perguntas sobre um determinado assunto e principal instrumento para levantamento de dados. Vale destacar que as visitas foram caracterizadas mais como entrevistas, ou seja, uma conversa com um objetivo. Procurou-se instituir conversa informal, baseada em perguntas já pré-estabelecidas, com os moradores com a intenção de estabelecer relação de confiança.

Por se tratar de uma pesquisa de mestrado, sem recompensas imediatas para os entrevistados, primeiramente foi de fundamental importância a apresentação da pesquisadora e dos objetivos do trabalho pretendido. Esclareceu-se que se tratava de uma investigação a respeito de todo mobiliário - ou seja, camas, sofás, mesas etc. – que eles utilizavam dentro das casas. Para melhor compreensão,

exemplificava-se que os fabricantes de móveis provavelmente não conheciam as residências populares, não haviam estado ali para avaliar o espaço existente e para perguntar-lhes sobre necessidades e preferências. Com a fácil e rápida apreensão do objetivo do trabalho por todos os moradores visitados, as respostas e comentários tornaram-se bastante enriquecedores para a pesquisa.

As visitas, que duravam em média 40 minutos, já eram iniciadas tratando os moradores pelos nomes, o que facilitava na recepção da pesquisadora e auxiliava na criação de uma relação de confiança.

Atentou-se durante toda a pesquisa a campo sobre a necessidade de se explicar a importância e finalidade de uma pesquisa de mestrado e reforçar que esta não traz recompensas e resultados imediatos. Atentou-se também para o uso de um vocabulário simples e claro que não inibisse os entrevistados. Além disso, procurou-se realizar visitas rápidas que não os desgastassem. Estes cuidados facilitaram a disponibilidade para a conversa.

As entrevistas começavam com perguntas simples, algumas delas feitas de duas ou mais maneiras diferentes para não gerar dúvidas para elaboração das respostas. As perguntas eram: "Qual cômodo mais utilizado pela família (quando estão todos em casa, onde vocês ficam)? Os móveis foram doados, feitos por vocês ou comprados? (Se doados, quais? Se feitos, quais?) Quanto tempo de uso em média têm os móveis (há mais ou menos quanto tempo vocês compraram esses móveis)? O mobiliário é todo utilizado? (Usam os sofás? Quando? Como? Usam mesa de jantar? Quando? Como?) Quantas camas? Solteiro ou casal? Quantas pessoas dormem por cama? Onde está a televisão? Qual cômodo? Sobre qual móvel? Como se assiste? Deitado? Sentado? Onde? (Cama, sofá, cadeira ou poltrona?)".

Depois de respondida as questões, a pesquisadora produzia um croqui do ambiente interno com todo mobiliário (Figura 3), produzia arquivo fotográfico e descrevia impressões a respeito do ambiente e do mobiliário, atentando sempre para a adequação das dimensões e da quantidade de móveis em relação ao ambiente construído. Tomando o cuidado de não demonstrar esse momento de investigação

e análise, estabelecia-se conversa informal com os moradores, o que na grande maioria proporcionou comentários e esclarecimentos bastante pertinentes e enriquecedores para a pesquisa. Neste momento era possível avaliar atitudes cognitivas e comportamentais dos entrevistados.



FIGURA 3 - Croqui residência D. Irti, realizado em campo.

O objetivo deste questionário é listar todo mobiliário utilizado no interior da habitação popular assim como documentar a disposição deste mobiliário no espaço e investigar o tipo de uso que estes móveis têm dentro da residência. A análise destes dados coletados permite qualificar o espaço habitacional popular e contribuir com a discussão sobre a relação da população de baixa renda no Brasil com o mobiliário destinado a ela.

CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou entender as necessidades dos usuários e a realidade da habitação popular com o objetivo de contribuir para que futuros estudos proponham soluções mais especificas para esta problemática.

A partir dos resultados obtidos conclui-se que existe uma inadequação entre a produção do mobiliário popular e o espaço habitacional de baixa renda.

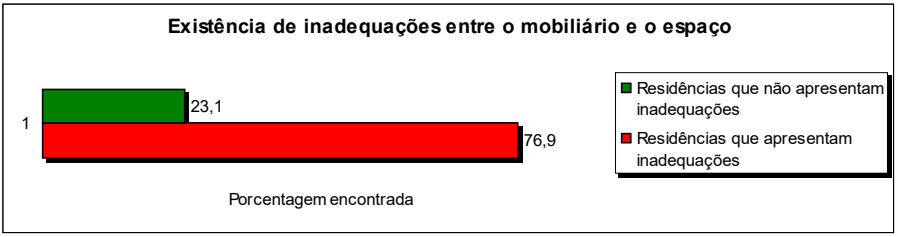


GRÁFICO 1 – Existência de inadequações entre o mobiliário e o espaço.

Como pode ser comprovado no gráfico 01, 76,9% das residências possuem pelo menos uma inadequação entre o mobiliário e o espaço construído.

A lista de inadequações surgiu a partir da análise das visitas realizadas às 39 habitações da Vila Ouro Preto. Esta pesquisa considerou como inadequação entre mobiliário e espaço construído dentro da moradia popular:

- Móvel bloqueando acesso à pia
- Sofá bloqueando acesso à estante
- Pouco espaço entre cama e guarda-roupas dificulta acesso, circulação e abertura das portas
- Pouco espaço entre cama e rack de TV dificulta acesso, circulação e uso
- Mesa de jantar precisou ser serrada para ser colocada na cozinha
- Sofás encavalados dificultando acesso e uso

• Mesa encostada na parede sem acesso à 2 cadeiras

• Rack de TV bloqueando abertura da porta de entrada da residência

• Pouco espaço entre cama e cômoda dificultando circulação e uso do móvel

• Mesa de jantar encavalada com rack de som, dificultando acesso, circulação e uso

• Móvel com aparelho de TV dificultando acesso e uso do guarda-roupas

• Sofá bloqueando entrada do ambiente

• Sofá bloqueando acesso à escada

• Grande número de móveis na sala restringindo uso e espaço de circulação

• Mesa dificulta acesso e uso da geladeira



FIGURA 4 - Residência Alessandra
Fonte: arquivo da autora



FIGURA 5 - Residência Adriana
Fonte: arquivo da autora



FIGURA 6 - Residência Joverlina
Fonte: arquivo da autora



FIGURA 7 - Residência Eliane
Fonte: arquivo da autora



FIGURA 8 - Residência Rosina
Fonte: arquivo da autora

Pôde-se constatar também, após a pesquisa, a forte inserção do consumidor de baixa renda no mercado de móveis populares. Este fato pode ser comprovado com o alto índice de móveis comprados – 69,2% compraram todos os móveis da casa - em comparação ao baixo percentual de móveis adquiridos através de doações, e o índice insignificante de móveis produzidos pelos próprios moradores – apenas um caso encontrado.

Os móveis oferecidos para este mercado são destinados basicamente a ambientes de sala, cozinha e quarto. Os móveis mais utilizados para compor a sala são: conjunto de sofás de dois e três lugares, rack para aparelho de televisão e mesa de jantar com seis cadeiras. O arranjo da cozinha é feito normalmente por armário e mesa com quatro cadeiras, além é claro dos equipamentos como fogão e geladeira. O(s) quarto(s) são formados essencialmente por cama(s) de casal e de solteiro, guarda-roupas e cômoda.

É importante destacar a rara aparição do mobiliário adaptado ao pequeno dimensionamento das residências. Ressalta-se a pequena porcentagem de beliches e um único sofá cama encontrado.

Fica claro também que alguns móveis se destacam mais por valores simbólicos do que por seus valores funcionais. É o caso da mesa de jantar. Apesar do pouco uso, continua sendo o grande objeto de desejo dos consumidores de baixa renda.

A tipologia dos móveis não se diferencia da tipologia dos moveis tradicionais. A sociedade massificada faz com que os desejos dos consumidores, independentemente da classe social, sejam os mesmos. Vale lembrar que o ambiente dentro da habitação popular é multifuncional. Por exemplo, o ambiente definido como sala abriga dois sofás, rack com aparelho de televisão e mesa de jantar. O quarto pode abrigar cama de casal, solteiro e berço. Tudo isso em um ambiente bastante reduzindo.

Além do valor de símbolo e signo dado a muitos móveis, a alteração desta conjuntura se torna bastante difícil devido ao fato desta população não enxergar essa precariedade do espaço.

Este fato já havia sido percebido por Cordeiro e Szucs (2003) após a conclusão do estudo de caso da favela "Loteamento" Novo Horizonte na periferia de Maceió. Os autores concluíram que há uma supervalorização qualitativa da habitação pelos moradores, os quais demonstram estarem satisfeitos com as condições físicas e aspectos funcionais de sua moradia. Provavelmente essa satisfação está relacionada à idéia de posse da casa própria.

O que se vê é uma tipologia muito pouco variada de mobiliário, uniformizando a aparência e a conformação do espaço interno.

Este fato pode ser o grande responsável pelo grande número de fotos, imagens, posters e quadros encontrados no interior das residências. Os moradores provavelmente buscam ai uma forma de personalizar e diferenciar sua casa das demais.



FIGURA 9 - Residência D. Irti
Fonte: arquivo da autora

Esta pesquisa conclui que os móveis produzidos para a habitação de baixa renda não estão adequados à realidade destas habitações. Tem-se observado que o grande número de móveis – o que é agravado pela venda de conjuntos – somados a inexistência de soluções flexíveis, têm gerado um congestionamento e deficiência do espaço interno das habitações populares.

Concluída a deficiência na produção do mobiliário, este trabalho sugere a outros pesquisadores uma reavaliação e redefinição do desenho do mobiliário popular. Devem-se buscar soluções flexíveis, compatíveis com a realidade, o uso e rotina desta população. Cabe

lembrar que os valores simbólicos desta população não devem ser ignorados nas novas propostas.

A situação requer cuidado. Novas soluções são necessárias, mas provavelmente a população de baixa renda não espera grandes modificações no desenho de seu mobiliário, uma vez que desejam uma moradia bem próxima daquela destinada a população de renda mais elevada.

Acredita-se que muitos profissionais da área da arquitetura e do design estão aptos para este desafio e que o resultado será de grande valia para a população de baixa renda, que terá maior qualidade de vida dentro da própria residência.

REFERÊNCIAS

ACAYABA, Marlene. *Branco & preto*: uma história do design brasileiro nos anos 50. São Paulo: Instituto Lina Bo e P M Bardi, 1994.

ALMEIDA, Elvira de. *Arte lúdica*. São Paulo: Edusp, 1997.

ANDRADE, Mario de. *Aspecto das artes plásticas no Brasil*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1984.

ARGAN, Giulio Carlo. *História da arte como história da cidade*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BAUDRILLARD, Jean. *O Sistema dos Objetos*. São Paulo: Martins Fontes, 1973.

BENEVOLO, Leonardo. *História da arquitetura moderna*. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BLAKE, Peter. *Os grandes arquitetos* – Le Corbusier e o domínio da forma. Rio de Janeiro: Record, 1966.

BORGES, Adélia. *Maurício Azeredo*: a construção da identidade brasileira no mobiliário. São Paulo: Instituto Lina Bo Bardi e P. M. Bardi, 1999.

CLARO, Mauro. Sobre desenho e design. *Pós-revista do programa de pós-graduação em arquitetura e urbanismo da FAUUSP,* n. 10, p. 92-110, dez. 2001.

COSTA, Flavia Nacif. *O design como reativador da experiência*. 2002. Dissertação (Mestrado) – Escola de Arquitetura da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

COSTA, Flavia Nacif. Uma reflexão sobre o design como reativador de experiência espacial. *Arquitexto 220,* 2003. Disponível em: www.vitruvius.com.br. Acesso em 01 jul. 2005.

DE MORAES, Dijon. *Limites do Design*. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

DROSTE, Magdalena. *Bauhaus 1919 – 1933*. Köln: Benedikt Taschen, 1994.

ESTADO DE MINAS, 7 de outubro de 2007. Mercado Favela.

FERRAZ, Marcelo Carvalho (org). *Lina Bo Bardi*. Instituto Lina Bo e P. M. Bardi. São Paulo, 1993.

FIELL, Charlotte & Peter. *Design do Século XX.* Lisboa: Taschen, 2001.

FOLZ, Rosana Rita. *Mobiliário na habitação popular* – discussões de alternativas para melhoria da habitabilidade. São Carlos: RiMa, 2003.

FRAMPTON, K. *História crítica da arquitetura moderna*. Tradução Jefferson Luiz Camargo. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

GROPIUS, Walter. *Bauhaus*: novarquitetura. São Paulo: Perspectiva, 1994.

JORGE, Luis Antônio. As lições de arquitetura brasileira de Lina Bo Bardi. *Revista Projeto*, São Paulo, set. 1997.

LE CORBUSIER. *Por uma arquitetura*. São Paulo: Perspectiva, 1981.

MALDONADO, Tomas. *Design industrial*. Lisboa: Edições 70, 1999.

MCB. http://www.mcb.sp.gov.br/mcbItem.asp?sMenu=P005&sTipo=4&sItem=301&sOrdem=2 . Acesso em: 12 nov. 2007.

MERLEAU-PONTY, Maurice. *Fenomenologia da percepção*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MORAES, Dijon De. *Análise do design brasileiro*: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

NORMAN, Donald A. *The design of everyday things*. Londres: MI Press, 2000.

PAREYSON, Luigi. *Os problemas da estética*. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

PBH – PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE. URBEL. Plano Global Específico da Vila Novo Ouro Preto. *Diagnóstico – Textos*. Belo Horizonte: 2000 (mimeo).

PEVSNER, Nikolaus. *Origens da arquitetura moderna e do design*. São Paulo: Martins Fontes 1981.

PEVSNER, Nikolaus. *Os pioneiros do desenho moderno*: de William Morris a Walter Gropius. São Paulo: Martins Fontes 1994.

ROSSETTI, Eduardo Pierrotti. *Tensão moderno/popular em Lina Bo Bardi*: nexos da arquitetura, 2002. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Arquitetura – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

RYBCZYNSKI, Witold. *Casa*: pequena história de uma ideia. Rio de janeiro: Record, 1996.

SAKURAI, Tatiana. *Interações*: critérios para o desenho de mobiliário doméstico. Disponível em: http://www.eesc.usp.br/nomads . Acesso em: 22 maio 2007.

SANTOS, Maria Cecilia Loschiavo dos. *Móvel moderno no Brasil*. São Paulo: Studio Nobel: FAPESP: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.

SUZUKI, Marcelo (Coord.). *Tempos de grossura*: o design no impasse. São Paulo: Instituto Lina Bo e P. M. Bardi, 1994.

UNILABOR: desenho industrial, arte moderna e autogestão operária de Mauro Claro. Editora SENAC de São Paulo, São Paulo, 2004. [Ilustração: Estante MF 710].

WICK, Reiner. *Pedagogia da Bauhaus*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

ECONOMIA CRIATIVA, COMUNICAÇÃO E NARRATIVA

PARTE IV

O CONSUMIDOR COCRIADOR: INTERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO ATIVA NA ERA DIGITAL

Waldiane de Ávila Fialho[20]

Ramon Silva Leite[21]

Sandra Sofia Nora Gaio[22]

Resumo: A internet e o desenvolvimento da tecnologia digital têm transformado, fundamentalmente, o Marketing e suas atividades, sobretudo, no que diz respeito ao comportamento dos consumidores que já não aceitam o papel de destinatários passivos, pois têm acesso a uma grande quantidade de informações e oportunidades. Esse trabalho pretende desvelar como as tecnologias digitais podem potencializar a cocriação de valor, uma aplicação imprescindível, no âmbito do serviço, que desafia e traz novas oportunidades de pesquisa, haja vista as mudanças econômicas e sociais que impactam a sociedade contemporânea. Para tanto, esse estudo de caráter teórico, discute sobre um novo paradigma do Marketing, qual seja, a criação de valor junto com o consumidor e analisa que as bases teóricas da Lógica Dominante do Serviço (SDL), com foco nas premissas fundacionais orientadas para o consumidor, podem fazer o enlace teórico do fenômeno da cocriação de valor. Contudo, ainda se percebem poucos estudos que se dedicam a essa temática e, assim, esse estudo pretende contribuir para ampliar o debate, indicando que graças às tecnologias digitais disponibilizadas pela Internet, a cocriação de valor pode ser potencializada e, desse modo, o consumidor tem a oportunidade de desempenhar um papel que o aproxima das empresas e permite-o participar, de forma mais ativa, da criação de valor.

Palavras-chave: Serviço; Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de Valor; Tecnologias Digitais; Consumidor Cocriador.

20 Centro Universitário Una.

21 Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-MG.

22 Universidade Fernando Pessoa – UFP.

1. INTRODUÇÃO

Para além da contribuição nos negócios, o Marketing deve servir também à sociedade, ao valor gerado e à colaboração entre os entes envolvidos (Lusch, 2007). Embora tenha sido considerado como uma subdisciplina da Economia (Wilkie & Moore, 1999), até o início do século XX, enquanto disciplina (Lusch, 2007), percorreu três grandes fases, nessa ordem: foco no mercado, ou seja, ofertar produtos para venda; vender para o cliente, a identificação do comprador e, a terceira (onde esse estudo se enquadra), fazer o Marketing junto com o cliente.

Com o intuito de atender às necessidades evolutivas da área, o caminho teórico trilhado pela Lógica Dominante do Serviço (SDL) possibilita abrir novas visões para boa parte do desenvolvimento do Marketing (Webster Jr., 1992). Os trabalhos sobre a SDL de Vargo & Lusch (2004; 2008) e Lusch & Vargo (2006) podem ser considerados seminais. Citados por milhares de outros estudos, inclusive pesquisas contemporâneas, as proposições desses dois autores apresentam, como cerne, a ideia de que serviço é a base fundamental da criação de valor por meio de trocas.

A SDL, sobretudo, as suas Premissas Fundacionais (PFs), orientadas para o consumidor, podem fazer o enlace teórico do fenômeno proposto por esse estudo, isto é, a Cocriação de Valor (VCC) - cocriação de experiências personalizadas junto com o consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2012; Grönroos & Voima, 2013).

Isto posto, acredita-se que as empresas estão se adequando a um novo paradigma, qual seja, o ponto central da diferenciação passa a ser a criação de valor com o consumidor e tal valor não está, necessariamente, no serviço entregue, mas nos processos e nas interações proveitosas, ou seja, nos encontros entre o consumidor e o fornecedor de serviço, com trocas de informações e geração de oportunidades para ambos (Grönroos, 2011). Subjacente a esse argumento, está a definição de Zeithaml, Bitner & Gremler (2014) para serviço: ações, processos e atuações, isto é, tudo aquilo que não é um

bem físico, geralmente, consumido no momento em que é produzido e cujos benefícios são intangíveis.

Assim, o processo de cocriação originou-se no desejo do consumidor por interação (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Contudo, os estudos sobre esse tema ainda encontram-se fragmentados (Agrawal & Rahman, 2015) e, para os fins desse trabalho, ela é entendida como as interações de alta qualidade que capacitam o consumidor a cocriar experiências únicas com a empresa, construindo valor para ambos (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Nesse contexto, a VCC apresenta-se como um fenômeno multifacetado que desafia e traz novas oportunidades de pesquisa, haja vista as mudanças econômicas e sociais. Contudo, ainda percebem-se poucos estudos que se dedicam a essa temática. Ribeiro, Tavares e Costa (2016) realizaram um estudo bibliométrico para investigar as características da produção científica acerca do tema VCC, nas bases de dados *Web of Science* e Scopus, entre 2000 e 2014. O critério utilizado para a busca e seleção dos artigos foram as seguintes palavras-chave: *cocreation, co-creation, value co-creation e value cocreation*. A amostra final foi de 97 artigos, incluindo ambas as bibliotecas digitais, sendo que quase a metade deles, ou seja, 43 foram publicados nos EUA. Em relação ao tema e/ou campo do conhecimento, foi o de negócios e economia que se destacou nas publicações sobre essa temática. A pesquisa indicou ainda uma carência de publicações dedicadas ao tema, no Brasil, pois apenas um artigo brasileiro que trata da VCC foi encontrado na amostra final.

Parece, então, fazer sentido ampliar o diálogo sobre a cocriação de valor, considerando a relevância, atualidade desse fenômeno e o reduzido número de trabalhos voltados para esse enfoque. Desse modo, esse estudo, de cunho teórico, propõe responder à seguinte pergunta: de que forma as tecnologias digitais contribuem para potencializar a cocriação de valor?

Para tanto, a estrutura desse estudo apresenta, primeiramente, a análise dos conceitos acerca dos paradigmas do serviço. Em seguida, retrata as bases teóricas da Lógica Dominante do Serviço (SDL) em

Marketing, com foco nas premissas fundacionais orientadas para o consumidor. Logo após, apresenta o fenômeno da cocriação de valor e discute sobre as tecnologias digitais e o consumidor cocriador. Por fim, são apresentadas as considerações finais e as possibilidades de estudos futuros.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PARADIGMAS DO SERVIÇO

Foi somente no final da década de 1970 e início da década de 1980 que as pesquisas cujo foco tratou do escopo do Marketing de Serviço despontaram, já trazendo algumas particularidades, ou seja, os estudos sobre essa temática tiveram origens simultâneas tanto nos países da Europa - destaque para duas escolas, uma nos países nórdicos (Grönroos & Gummesson, 1985) e outra na França (Langeard & Eiglier, 1987) -, quanto nos Estados Unidos (Lovelock & Gummesson, 2004). E, enquanto campo de pesquisa, apresentou uma abordagem diferente do mindset até então presente no Marketing, orientado para produtos (Grönroos, 2008).

Isto posto, compreende-se que para se consolidar como uma disciplina, o Marketing de Serviço percorreu quatro estágios delimitados por pesquisadores da área (Fisk, Brown & Bitner, 2003; Furrer & Sollberger, 2007; Baron, Warnaby & Hunter-Jones, 2014). Os três primeiros compreenderam desde a sua origem, nos meados do século XX até 2004 e, o quarto estágio, contemporâneo cujo foco está no conceito do serviço, bem como na atual agenda de pesquisa da área, foi demarcado a partir de 2004 até o presente (Baron *et al.,* 2014).

O estudo de Fisk et al. (2003) contribuiu ao retratar por meio de uma metáfora entre a evolução humana e as etapas evolutivas do Marketing de Serviço. Assim, os autores definiram três fases abrangentes, quais sejam: a Rastejando (*Crawling Out*), entre os anos de 1953 e 1979; a Correndo (*Scurrying About*), de 1980 até 1985 e a Andando Ereto (*Walking Erect*) entre 1986 e 1993. A Rastejando (*Crawling Out*)

caracterizou-se pelo grande esforço dos primeiros pesquisadores da área para esse campo estabelecer-se como disciplina, bem como a dificuldade para a publicação de estudos, afinal, "a Academia é, por natureza, conservadora e inflexível" (Fisk *et al.,* 2003, p. 62). Essa fase se desenvolveu e atingiu seu auge ao trazer para o centro do debate de que forma e por que os serviços se diferenciavam dos bens.

Já para Baron et al. (2014), essa primeira fase se estendeu um pouco mais, até 1988, mas em sintonia com as características apresentadas por Fisk *et al.* (2003), isto é, os serviços, bem como sua comercialização e gestão precisam ser tratados de forma séria, científica, pois de fato eles são diferentes de bens. Nessa etapa de desenvolvimento do Marketing de Serviço, as pesquisas refletiam as principais questões vividas pelos países desenvolvidos, entre as décadas de 1970 e 1980, sendo que a importância dos serviços crescia, acompanhando o Produto Interno Bruto (PIB).

A segunda fase, denominada por Fisk et al. (2003) de Correndo (*Scurrying About*) foi delimitada pelos autores, no período de 1980 até 1985, entendendo que nesse estágio o debate sobre serviço versus produtos começou a diminuir, contudo, ainda não se percebia o desenvolvimento de boas práticas de Marketing com foco específico na área de serviços. Foi nessa segunda fase que os estudos iniciais sobre novas áreas de investigação, tais como o mapeamento de serviços (Shostack, 1984) ficaram evidenciados. Também nesse mesmo estágio evolutivo da área, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) apresentaram o estudo acerca das quatro características dos serviços de forma diferenciada para as práticas de Marketing, quais sejam: 1) intangibilidade, ou seja, a impossibilidade do toque; 2) heterogeneidade, a incapacidade de padronização, por falta de homogeneidade; 3) inseparabilidade de produção e consumo, isto é, impossibilidade de compra para uso futuro, pois a produção e o consumo ocorrem simultaneamente; 4) perecibilidade, a impossibilidade de manutenção de estoque de serviços.

Na visão de Baron *et al.* (2014), a segunda etapa teve um tempo de duração um pouco diferente, isto é, entre 1988 e 1997. Foi nessa etapa

que se identificou o desenvolvimento de medidas válidas e confiáveis para o Marketing de Serviço, apontando que as técnicas quantitativas, amplamente utilizadas, sobretudo, no Estados Unidos eram as mais aplicadas.

O terceiro estágio evolutivo, ocorrido entre 1986 e 1993 foi denominado por Fisk et al. (2003) de Andando Ereto (*Walking Erect*). Nessa etapa, constatou-se um amadurecimento das publicações, a conquista pelos pesquisadores desse campo de estudo do respeito acadêmico, bem como a consolidação da área como uma disciplina do Marketing. Em adição, percebeu o início do debate que envolveu as vantagens e os limites, acerca do uso de metodologias alternativas para medir a qualidade do serviço (Furrer & Sollberger, 2007).

Baron et al. (2014), por sua vez, ampliaram esse terceiro estágio (1998 até 2003) apontando que sua característica principal estava nas novas direções de pesquisa para a área, pois com o crescimento e a possibilidade de comercialização via a grande rede mundial de computadores descortinaram-se em pontos positivos (inovação em rede) e negativos (insegurança acerca dos dados) da introdução tecnológica. Nessa fase de desenvolvimento do Marketing de Serviço, percebeu-se o aumento no engajamento do consumidor onde a tecnologia desempenha papel fundamental nas suas experiências, além do efeito da informação tecnológica ter possibilitado mudar o foco da pesquisa em serviço de internacional para global, afinal de contas, graças à tecnologia da Internet, o serviço pode ser administrado a partir de qualquer lugar do mundo (Baron *et al.,* 2014).

Assim, apoiado pelos três estágios anteriores, chega-se ao quarto, a partir de 2004, caracterizado pela atual agenda de pesquisa em Marketing de Serviço cujo início foi marcado pela SDL (Vargo & Lusch, 2004). Embora a SDL não seja a única contribuição dessa fase, essa abordagem "oferece uma visão alternativa àquela defendida pelos proponentes dos 'serviços são diferentes' das fases evolutivas anteriores" (Baron *et al.,* 2014, p. 157).

As outras significativas perspectivas desse estágio que indicaram potenciais pesquisas em serviço são, no entendimento de Baron et al.

(2014), a tecnologia e o serviço e a Pesquisa Transformativa do Serviço (TRS). Destarte, o quarto estágio de desenvolvimento do Marketing de Serviço apresenta suas "atividades de pesquisa com ênfase na influência e na importância de reconceituar, periodicamente, os princípios básicos do serviço e do Marketing, sobretudo em resposta aos diferentes papéis oferecidos pelo acesso à tecnologia" (Baron *et al.,* 2014, p.160).

Em adição, os autores refletiram sobre um potencial quinto estágio de desenvolvimento da pesquisa em serviço envolvendo as seguintes temáticas: tecnologia; cultura de serviços e relações dinâmicas com os clientes; recuperação de serviços e tratamento de reclamações; as premissas fundamentais e o suporte empírico para a SDL; sistemas de serviços e cidades inteligentes; experiências do consumidor; mídia social e cidadãos abaixo do nível de adequação do consumo (Baron *et al.,* 2014).

Emerge, no ambiente contemporâneo, onde o serviço ganha destaque frente a manufatura, uma lógica reformulada cujo foco está nos recursos intangíveis, na VCC e nas interações, confirmando que outras perspectivas convergem para formar uma nova lógica dominante de Marketing. Nessa lógica, o ponto fundamental para a troca econômica está na prestação de serviços e não somente nos bens (Vargo & Lusch, 2004). E, nesse contexto de interação (empresa e cliente), desenvolve-se a SDL (Day *et al.,* 2004).

2.2. LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

O desenvolvimento dos trabalhos seminais sobre a SDL - cujas origens tiveram como fundamento as ciências econômicas (Spohrer, Vargo, Caswell & Maglio, 2008) - foi realizado, gradativa e sequencialmente, por Vargo e Lusch (2004, 2008) e Lusch e Vargo (2006). Esclarece-se, pois que, desde a década de 1960, quando Levitt (1960) analisou que os erros de percepção das empresas quanto às reais necessidades dos clientes poderiam levar a condições de baixa

capacidade competitiva, foi apresentada uma mudança de foco no Marketing.

Nesse sentido, Levitt (1960) postulou que o ponto central que as empresas deveriam atentar-se é o cliente e a satisfação dele no presente e futuro, deixando de focar os esforços somente na produção de bens, ou seja, vender a qualquer custo passou a ser então uma estratégia equivocada. Em sintonia com a discussão de Levitt (1960), o trabalho de Shostack (1977) além de demarcar o Marketing de Serviço como uma área de pesquisa consistente, questionou sobre a ainda predominante lógica de produtos, vigente à época.

Com isso, a abordagem consolidada por Vargo e Lusch (2004, 2006, 2008) em seus estudos, retoma os argumentos de Levitt (1960) e de Shostack (1977) sobre a mudança no cerce dos estudos em Marketing, isto é, de uma lógica tradicional centrada em produtos, a PDL para uma outra lógica, agora, centrada em serviços, a SDL, cujo ponto fundamental é a ideia de que serviço (a aplicação de competências e conhecimentos em benefício de outros) é o eixo central da criação de valor por meio de trocas, havendo sempre a troca de serviço por serviço, tanto direta - as trocas de serviços entre entes -, quanto indiretamente – as trocas por bens -, que sintetizam competências capazes de atender às necessidades de outros em elemento tangível.

Contudo, algumas ponderações pretenderam ampliar o debate acerca da SDL quando Vargo e Lusch (2004, 2006, 2008) publicaram seus trabalhos. Afinal, nem todos os pesquisadores da área estavam convencidos (Cova & Dalli, 2009; O'shaughnessy & O'shaughnessy, 2009) que tal abordagem poderia "substituir o paradigma tradicional centrado em produtos" (Vargo & Lusch, 2004, p. 15) e se, de fato, houve "uma ruptura drástica que possa ser considerada uma troca de paradigmas" (Koetz & Koetz, 2012, p. 165).

Nesse ambiente onde as discussões em torno da SDL foram fortemente aquecidas, pesquisadores como O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2009) ponderaram que essa abordagem foi "um passo para trás", isto é, o Marketing não deve ter uma única perspectiva, tampouco ter na tecnologia sua fundamentação. No entendimento

desses autores, deve-se ao contrário, abrir espaço para as múltiplas perspectivas da área, bem como para o pluralismo metodológico que é próprio do Marketing.

Com o intuito de responder a essas críticas, Lusch e Vargo (2011) ponderaram que a SDL não é regressiva, nem pretende ser a única perspectiva a ser adotada para a área, também não é tecnológica, nem apresenta fundamentação teórica rasa, afinal, ela procura contribuir para uma teoria dos mercados, anterior a uma teoria de Marketing, portanto, procura fundamentar o desenvolvimento teórico. Nesse cenário, os autores afirmaram que a abordagem proposta não rejeita a importância dos bens físicos, muito menos o potencial da teoria econômica. A real proposta da SDL visa esclarecer que os bens fazem mais sentido e têm mais aderência em um ambiente inclusivo de provisão de serviços e VCC do que em uma lógica restrita, orientada para a produção (Lusch & Vargo, 2011).

Os debates acerca da SDL continuaram, inclusive no Brasil, quando Koetz e Koetz (2012) propuseram-se refletir sobre essa abordagem e se, realmente, ela pode ser considerada um novo paradigma em Marketing. De acordo com as análises realizadas pelo estudo das autoras, à luz do conceito de paradigma de Kuhn (2006), a SDL não deve ser entendida como uma revolução que apresenta um novo paradigma em Marketing. Para as pesquisadoras, a abordagem de Vargo e Lusch (2004) representa, na verdade, uma evolução da disciplina.

Sendo assim, não há, ao longo do desenvolvimento da disciplina, nem mesmo no período recente, a ruptura que caracterizaria a troca de paradigmas, de acordo com o conceito de Kuhn (2006). A Lógica Dominante do Serviço em Marketing não representa uma revolução, que questiona a base teórica consolidada até um determinado momento a fim de que outra se estabeleça; ela é, de fato, uma evolução, que leva o conhecimento em Marketing a acompanhar as mudanças mais amplas que afetam a sociedade atual (Koetz & Koetz, 2012, p. 165).

Destarte, após todas as ponderações acerca da SDL, esse estudo opta por essa abordagem para a compreensão do fenômeno da

VCC, pois, dentre outros motivos, pretende-se contribuir para o gap apontado por Vargo (2007, p. 107): "Lógica Dominante de Serviço pode e deve ser submetida à investigação empírica".

O próximo tópico apresenta as dez PFs que, no caso da VCC, representam os pilares de desenvolvimento da SDL, abarcando tanto os conceitos de mercado, quanto o seu refino e adequações.

2.2.1. PREMISSAS FUNDACIONAIS COM FOCO NO CONSUMIDOR COCRIADOR

Na tentativa de conseguir apresentar um melhor entendimento dos conceitos acerca da SDL, Vargo e Lusch (2004, 2006, 2008) elaboraram, no decorrer de suas pesquisas, um total de dez Premissas Fundacionais (PFs) do serviço. As oito primeiras foram fruto do trabalho deles, concluído em 2004, enquanto a nona foi apresentada no estudo que esses autores realizaram em 2006 e, a décima, incluindo também o aprimoramento geral de todas as dez premissas, está presente no trabalho publicado em 2008. Assim, para os autores, antes de se apresentarem como regras, as dez PFs procuram esclarecer sobre os construtos de valor e de troca.

Dentre as dez, a mais significativa é a sexta, aquela que destaca o consumidor no papel de "cocriador de valor" (Payne *et al.,* 2008, p.84). A visão centrada em serviço tem o foco no consumidor e implica numa interação entre a empresa e ele, na verdade, um processo de criação de valor junto ao cliente que, por sua vez, tem a oportunidade de desempenhar o papel de colaborador, um cocriador de valor, em todas as etapas do processo e não apenas como receptor passivo do produto (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000).

No entendimento de diferentes autores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; 2008; Lusch & Vargo, 2006; Payne, Storbacka & Frow, 2008), o consumidor não é apenas um ente receptivo do valor criado pela empresa, mas, de fato, colaborador, um cocriador de valor, em todas as etapas do processo de interação entre a empresa e ele.

Com isso em vista, Vargo (2008) explica que as conexões e as relações entre os sistemas de serviços estabelecem as proposições de valor. Desse modo, o valor, na SDL, surge quando os atores ativam e integram os recursos no processo de cocriação, inclusive suas competências. Nesse sentido, as ações que mediam o processo de VCC são: o papel da empresa na criação de valor, a proposição de valor e a provisão de serviço.

A seguir, o Quadro 1 apresenta as PFs da SDL, de acordo com a ordem cronológica que foram propostas pelos autores.

QUADRO 1 – Compreensão das Premissas Fundacionais da SDL em Marketing

	Premissas Fundamentais	Comentários das PFs
PF1 (2004)	Serviço é a base fundamental de troca	Serviços são trocados por serviços e representam a unidade de análise econômica
PF2 (2004)	Trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca	A provisão do serviço conta com uma complexa integração de elementos
PF3 (2004)	Bens são mecanismos de distribuição da provisão de serviço	O valor é coligado ao uso, através da prestação do serviço
PF4 (2004)	Os recursos intangíveis são a fonte fundamental de vantagem competitiva	Vantagens competitivas guiam a competição
PF5 (2004)	Todas as economias são economias de serviço	Serviço, no singular, melhor caracteriza a ideia da lógica do Marketing em serviço (o processo)
PF6 (2006)	O consumidor é sempre um cocriador de valor	A criação de valor ocorre de maneira interativa, em todos os contatos de serviço
PF7 (2004)	A empresa não pode entregar valor, apenas oferecer proposições de valor	Proposições de valor são apenas possíveis na interação. Unilateralidade não gera valor
PF8 (2004)	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada para o consumidor e também é relacional	O serviço é determinado pelo cliente mediante os benefícios por ele determinados, na cocrição de valor
PF9 (2006)	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos	O contexto da (co)criação de valor é integrativo
PF10 (2008)	Valor é sempre único, e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	Valor é idiossincrático, referente à experiência, contextual e carregado de significado para os consumidores

Fonte: Elaborado a partir de Vargo & Lusch (2008)

Após a apresentação das PFs, o conceito de VCC se descortina como uma trilha que a SDL pode percorrer para se consolidar (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos & Ravald, 2011). No próximo tópico são analisados os conceitos sobre a VCC.

2.3. COCRIAÇÃO DE VALOR

A VCC tem sido amplamente discutida na literatura de Marketing (Prahalad & Ramaswamy, 2004), de Serviço (Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2008) e de Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos (ROMERO Et Al., 2014; SCHULZ & WAARDEN, 2014). Foi em 1996 quando, primeiramente, Kambil, Ginsberg e Bloch usaram a expressão 'cocriação de valor' com o objetivo de trazer para o foco das estratégias de negócios e do Marketing o papel do consumidor. Porém, foi somente nos anos 2000, nos estudos publicados por Prahalad e Ramaswamy que tal expressão ganhou força e difundiu-se como a cocriação de experiências personalizadas junto com os clientes.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 14), o valor é "uma experiência de consumo específico", exercida por consumidores, individualmente. As empresas devem se preparar para fornecer mais do que simplesmente um conjunto de opções para o consumidor, de fato, elas devem fomentar as interações e os resultados personalizados.

Na tentativa de conseguir absorver a competência do consumidor em benefício de seu produto ou serviço, a empresa deve enfrentar, pelo menos, quatro realidades fundamentais. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004) são elas:

1) Envolver seus consumidores em um diálogo ativo, explícito e em curso, de igual para igual: não só apresentar informações gerais, pois ele é capaz de buscar em outros meios;

2) Mobilizar comunidades de clientes, afinal, as comunidades virtuais com foco em determinado produto, serviço, empresa, marca são fáceis de formar e de aceitar novos participantes; as informações espalham-se muito rapidamente no ambiente digital podendo, inclusive, viralizar e exercer grande influência no mercado;

3) Administrar as diferenças entre os consumidores, ou seja, eles são diferentes e devem ser observados de acordo com suas diferenças e isso não deve ser ignorado;

4) Cocriar experiências personalizadas com o consumidor, afim de permitir sua participação na criação do produto ou serviço adquirido, com oportunidade de identificar os pontos mais relevantes, na visão dele.

Logo, no âmbito do serviço, a cocriação de valor é uma aplicação imprescindível (Brambilla, 2010; Vieira, 2017) que encontrou terreno fértil na sociedade contemporânea, impactada pela revolução digital. Dessa maneira, a interação (de um para muitos, de muitos para um e de muitos para muitos) por meio do compartilhamento de informações e da possibilidade de conexão entre consumidor e empresa foi maximizada, graças à tecnologia digital, disponibilizada pela internet (Petti, Berthon, Watson & Zinkhan, 2002; Agrawal & Rahman, 2015). No hodierno ambiente digital, a interação, uma das principais características da cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004), foi potencializada, se consolidando de forma coletiva, em rede, com baixo custo e independentemente do tempo e da distância (Petti *et. al,* 2002).

Na era digital, o advento da internet possibilitou que as pessoas tenham um papel mais ativo na cadeia de valor, influenciando a tomada de decisão do indivíduo (Rezabakhsh, Bornemann, Hansen & Schrader, 2006). O envolvimento do consumidor é mais importante do que nunca e tem impelido as empresas a interagir com ele de forma individual, rápida, aberta e contínua (Agrawal & Rahman, 2015; Acar & Puntoni, 2016).

No próximo tópico, discute-se sobre a tecnologia digital como potencializadora da interação (relação entre consumidor cocriador e empresa) e da participação ativa (envolvimento do consumidor cocriador) no processo de VCC.

3. DISCUSSÃO

Contemporaneamente, o desenvolvimento tecnológico tem possibilitado que muitas utopias comecem a se tornar realidade, a

partir do momento em que os serviços disponibilizados na internet podem capacitar e habilitar os consumidores a participar, por meio de novas formas, na criação, na produção e no consumo de produtos e serviços (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Cova & Dalli, 2009; Schulz & Waarden, 2014; Agrawal & Rahman, 2015). No entanto, sem a web 2.0, isto é, a web móvel, embasada nos sistemas de tecnologia, não seria possível a transformação digital que vem impactando toda a sociedade (Romero *et al.,* 2014).

Nesse cenário onde a interação e a conexão com o consumidor são conceitos fortemente marcados, a internet desponta como uma ferramenta avançada de informação e comunicação que impele mudanças tanto sociais, quanto econômicas, envolvendo experiência e significado, sobretudo, na forma de produzir e consumir informação (Romero *et al.,* 2014). Afinal, foi por meio do sentido de compartilhamento que a Internet conseguiu abarcar o mundo (Castells, 2003).

A transformação digital que, dentre outras várias contribuições ampliou o acesso às tecnologias, inclusive, no âmbito do serviço e possibilitou tanto à interação (a relação do consumidor com a empresa), quanto à participação ativa (do consumidor) ganharem novos contornos, isto é, foram potencializadas, podendo ocorrer também de forma coletiva, em rede e sem depender do tempo e da distância (Petti *et al.,* 2002).

Assim, entender o consumidor como um cocriador de valor parece estar em sintonia com esse contexto tecnológico. Destarte, para esse estudo, o consumidor cocriador é entendido como o ente empoderado, ativo, que graças à interação tem a oportunidade de desempenhar papéis que o aproxima das empresas e permite-o participar da cocriação (Petti *et. al,* 2002; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Romero *et al.,* 2014; Acar & Puntoni, 2016; Prentice, Han & Li, 2016).

Desse modo, cocriação de valor é um processo dinâmico, interativo, não linear e depende da quantidade de informações, do conhecimento, das habilidades e de outros recursos operantes que

o cliente pode acessar e utilizar (Payne *et al.,* 2008). Um aumento na percepção de valor do consumidor pode impactar em sua intenção de estabelecer e manter um relacionamento de longo prazo com a empresa, conforme constataram Ravald e Grönroos (2011).

Assim sendo, a VCC apresenta-se como um fundamento base da lógica do serviço e é o consumidor quem desempenha o papel do ator envolvido com ela. Essa visão de Marketing compreende que é possível promover a vantagem competitiva, quando a interação com o consumidor é essencial e faz o serviço ser único (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Isto posto, compreende-se que o maior acesso à informação, graças à ascensão da internet, não só contribuiu para encurtar a distância entre consumidores do mundo todo, como também trouxe para o lado do consumidor o poder para participar em atividades de cocriação. A Internet tem dado aos consumidores a oportunidade de aumentar sua influência em suas transações diárias com as empresas e modificar o desequilíbrio tradicional de poder entre consumidor e empresa (Petti *et al.,* 2002).

Conforme Agrawal & Rahman (2015), desenvolver junto com os consumidores é uma realidade, devido ao papel revolucionário da tecnologia. Assim, percebe-se um campo fértil para os profissionais de Marketing que podem ter uma postura mais estratégica ao aproveitarem as forças do poder do consumidor para tentar garantir vantagem competitiva (Petti *et al.,* 2002; Romero *et al.,* 2014).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho buscou demonstrar como as tecnologias digitais as tecnologias digitais podem potencializar a cocriação de valor, uma aplicação imprescindível, no âmbito do serviço, que desafia e traz novas oportunidades de pesquisa, haja vista as mudanças econômicas e sociais que impactam a sociedade contemporânea.

Para isso, analisou os conceitos acerca dos paradigmas do serviço, retratou as bases teóricas da Lógica Dominante do Serviço (SDL) em

Marketing, com foco nas premissas fundacionais orientadas para o consumidor para fazer o enlace teórico do fenômeno da cocriação de valor e discutiu sobre as tecnologias digitais como potencializadoras da VCC, bem como o consumidor cocriador. Embora ainda se percebem poucos estudos que se dedicam a essa temática (Ribeiro *et al.,* 2016), acredita-se que há indícios de resposta para a pergunta proposta: de que forma as tecnologias digitais contribuem para potencializar a cocriação de valor?

Entendendo que a VCC e a interação entre sistemas de serviço têm como objetivo resultar na valoração assegura-se, então, que o serviço é um fenômeno de VCC e ocorre quando entidades do sistema de serviço aplicam suas competências em interações que criam proposições de valor gerando benefícios mútuos (Spohrer *et al.,* 2008). Em afinidade com essa assertiva, Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004) refletiram que o consumidor não compra produtos ou serviços, mas experiências que, no ambiente digital, podem ser potencializadas.

Dentre os desdobramentos desse estudo, uma possível agenda de pesquisa indica que a cocriação, em determinadas áreas, é mais que apropriada, ela é, de fato, fundamental para criação de valor. Esse é o caso do ensino, onde o aluno, o professor e a instituição têm foco no resultado do serviço por meio do desenvolvimento de competências e habilidades (Brambilla, 2010; Carvalho, 2017; Vieira, 2017). A intenção, nesse caso, é promover discussões no âmbito do serviço com vistas a contribuir para o desenvolvimento da disciplina do Marketing.

REFERÊNCIAS

ACAR, O. A.; PUNTONI, S. Customer empowerment in the digital age. *Journal of Advertising Research*, v. 56, p. 4–8, 2016.

BARON, S.; WARNABY, G.; HUNTER-JONES, P. Service(s) marketing research: developments and directions. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 2, p. 150–171, 2014.

BRAMBILLA, F. R. Abordagem etnometodológica acerca da cocriação de valor na graduação em Administração do ensino superior privado. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2010.

CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*, v. 9, n. 3, p. 315–339, 2009.

DAY, G. et al. Invited commentaries on evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 18–27, 2004.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 61–103, 1993.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, v. 20, n. 4, p. 298–314, 2008.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.

GRÖNROOS, C. Conceptualising value co-creation. *Journal of Marketing Management*, v. 28, p. 1520–1534, 2012.

GRÖNROOS, C.; GUMMESSON, E. The Nordic School of Services. In: *Service Marketing – Nordic School Perspectives*. Stockholm: University of Stockholm, 1985.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service business logic. *Journal of Service Management*, v. 22, n. 1, p. 5–22, 2011.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133–150, 2013.

KOETZ, C. I.; KOETZ, C. M. A Lógica Dominante do Serviço em Marketing. *Revista Estudos do CEPE*, n. 36, p. 147–169, 2012.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva, 2006.

LEVITT, T. Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, n. 4, p. 26–44, 1960.

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.

LUSCH, R. F. Marketing's evolving identity. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p. 261–268, 2007.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 281–288, 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: a necessary step. *European Journal of Marketing*, v. 45, n. 7/8, p. 1298–1309, 2011.

O'SHAUGHNESSY, J.; O'SHAUGHNESSY, M. J. The service-dominant perspective. *European Journal of Marketing*, v. 43, p. 784–793, 2009.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 83–96, 2008.

PETTI, L. F. et al. The internet and the birth of real consumer power. *Business Horizons*, p. 7–14, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, p. 79–87, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5–14, 2004.

PRENTICE, C.; HAN, X. Y.; LI, Y. Q. Customer empowerment. *Services Marketing Quarterly*, v. 37, n. 1, p. 36–51, 2016.

REZABAKHSH, B. et al. Consumer power. *Journal of Consumer Policy*, v. 29, n. 3, p. 3–36, 2006.

RIBEIRO, H. C. M.; TAVARES, V. C. M.; COSTA, B. K. Cocriação de valor. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 9, n. 1, p. 118–151, 2016.

ROMERO, C. L. et al. Co-creation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v. 48, p. 383–396, 2014.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S.; SHARMA, A. Customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 1, p. 55–66, 2000.

SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, v. 41, p. 73–80, 1977.

SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, p. 133–139, 1984.

SPOHRER, J. et al. The service system. In: *HICSS*, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic. *Journal of Marketing*, v. 68, n. 1, p. 1–17, 2004.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, p. 1–10, 2008.

VARGO, S. L. Paradigms and pluralisms. *Australasian Marketing Journal*, v. 15, n. 1, p. 105–108, 2007.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all B2B. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 1, p. 181–187, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.; MORGAN, F. W. Historical perspectives. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *The service-dominant logic of marketing*. Armonk: ME Sharpe, 2006.

VIEIRA, V. B. H. A. A cocriação de valor no ambiente universitário. 2017. Dissertação (Mestrado) – UNIOESTE, Cascavel, 2017.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 4, p. 1–17, 1992.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. Marketing's contributions to society. *Journal of Marketing*, v. 63, p. 198–218, 1999.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: AMGH, 2014.

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and strategies. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 33–46, 1985.

ESTRATÉGIAS NARRATIVAS NA COMUNICAÇÃO DE MARCAS

Geanneti Tavares Salomon[23]

"A técnica é que liberta o talento"

Constantin Stanislavski.

Resumo: Este artigo propõe o uso de estratégias narrativas para a comunicação de marcas contemporâneas com o objetivo de estabelecer uma comunicação eficaz com o público consumidor. Elementos como a escrita criativa, o storytelling, os arquétipos e o trabalho com as personagens, o estilo de criação de narrativas curtas e a fragmentação são abordados como técnicas aplicáveis à comunicação de marcas. Considerando o comportamento do público consumidor contemporâneo, torna-se essencial a aplicação de estratégias narrativas para alcançar os objetivos da marca de forma impactante e envolvente.

Palavras-chave: Estratégias narrativas; Comunicação de Marcas; Marketing.

INTRODUÇÃO

O ser humano aprendeu primeiro a contar histórias, antes de escrevê-las. Povos antigos transmitiam seus conhecimentos e cultura por meio de narrativas orais, mantidas em conversas informais, reuniões de grupos, e por meio da música, da dança e das pinturas – como a antiga arte rupestre. É natural ao ser humano buscar se expressar e registrar seus pensamentos e descobertas, transmitindo seu legado individual e coletivo às gerações subsequentes.

Este artigo investiga como essa característica humana – o desejo de comunicar-se por meio de narrativas – tornou-se fundamental para

23 Doutora em Letras: Estudos Literários (UFMG), mestre em Letras: Literaturas de Língua Portuguesa (PUC Minas), graduação em Letras (PUC Minas). Professora do grupo Ânima, Centro Universitário Una, cursos de graduação e pós-graduação em Moda, Design, Arquitetura e Urbanismo, Comunicação, entre outros. Autora de livros, capítulos de livros e artigos científicos. E-mail: gntavares@gmail.com.

que empresas contemporâneas acessem seu público-alvo e expandam seus espaços de influência. Não basta apenas contar uma história para o consumidor atual: é necessário conhecer estratégias narrativas que o envolvam emocionalmente sem enganá-lo, caso contrário, ele se sentirá traído. Trata-se de um limiar que pode ser aprendido por meio de estudos, experimentações e práticas.

Para isso, são abordados, a partir de revisão bibliográfica e da análise de campanhas publicitárias contemporâneas, os fundamentos da escrita criativa, a aplicação do *storytelling*, a utilidade dos arquétipos e do trabalho com personagens, além dos estilos de criação de narrativas curtas e das estratégias de fragmentação de conteúdo. Conhecer historicamente como essas estratégias se desenvolveram é importante para que profissionais da comunicação possam trabalhar de forma consciente e efetiva.

Um conceito atravessa todas essas abordagens: a Teoria do Iceberg – ou Teoria da Omissão –, desenvolvida pelo jornalista e escritor Ernest Hemingway (2007). Em suas reportagens e narrativas, Hemingway utilizava textos extremamente enxutos, deixando a cargo do leitor boa parte da interpretação. Trata-se de uma técnica que produz textos aparentemente minimalistas, mas carregados de significações em camadas. Transposta para a comunicação de marcas, essa lógica revela algo essencial: o que se omite é tão estratégico quanto o que se mostra. Grande parte dos leitores e espectadores contemporâneos está apta a esse tipo de leitura e se sente menosprezada quando não é desafiada.

Portanto, para criar uma comunicação entre empresas e clientes que seja envolvente, transparente, emocional e coerente, é necessário conhecer e aplicar técnicas e estratégias narrativas já consolidadas por sua efetividade – e compreender que a força de uma narrativa muitas vezes reside precisamente naquilo que ela escolhe não dizer ou apenas sugerir.

1. ESCRITA CRIATIVA: INSPIRAÇÃO E TÉCNICA

A escrita criativa é praticada há pelo menos 2000 anos. Diversos pintores expressaram em suas obras artísticas personagens recebendo inspiração de musas, de deuses, de Deus (cristã) ou de qualquer ordem. Dessa forma, podemos ver representado na arte o princípio do poder criativo atuando sobre o ser humano. Isso também demonstra que os artistas desejavam compreender de onde vinha a inspiração para a criação de obras artísticas geniais. Em um exemplo prático, podemos ver uma obra do pintor francês Nicolas Poussin (1594-1665), de inspiração pagã, na qual estão presentes Apolo, Vênus e seu filho, e o poeta Virgílio, possivelmente escrevendo sua obra **Eneida**. (Souza Junior; Assis Brasil e Silva, 2023)

FIGURA 1 - *L'Inspiration du poète* (A inspiração do poeta) - cerca de 1629 - Nicolas Poussin – Louvre.



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:L%27Inspiration_du_po%C3%A8te_-_circa_1629_-_Nicolas_Poussin_-_Louvre_-_RF_1774.jpg.

O quadro acima mostra o poeta Virgílio à direita, olhando para o alto enquanto recebe inspiração e escreve. Entretanto, vemos também Apolo a apontar o dedo para o livro nas mãos de Virgílio, indicando

o que o poeta deve escrever, como numa aula de escrita criativa, somente a inspiração não basta. A triangulação apontada por Assis Brasil – Virgílio, Apolo e o ser divino, este representado pela figura alada sobre a cabeça de Virgílio – mostra a necessidade de algo além da inspiração, algo que Apolo indica que o poeta deve inserir em sua obra em elaboração, que podemos interpretar como técnicas, regras de composição e as demais ferramentas necessárias para se produzir uma obra artística. (Souza Junior; Assis Brasil e Silva, 2023)

Há também uma explicação da inspiração sob o olhar psicanalítico, mais recente, visto que os estudos da psicanálise datam do fim do século XIX, que é a junção da associação de ideias conscientes e inconscientes (Souza Junior; Assis Brasil e Silva, 2023). Podemos refletir sobre essa proposição constatando que o inconsciente age se conectando ao que a mente consciente sabe e/ou busca. Na maioria das vezes, o que queremos criar só se manifesta e se concretiza enquanto possibilidade após deixarmos as ideias "adormecerem", isto é, passarem por uma análise de nosso inconsciente, que poderá trazer as suas sugestões na forma de *insights*.

O artista criador necessita da inspiração tanto quanto da ajuda de seu inconsciente, porém sua obra vai se concretizar na medida em que ele conseguir aplicar a artesania da criação, isto é, algo que diz respeito ao fazer manual, ao debruçar-se sobre a criação, uma artesania intelectual. De fato, todas as áreas artísticas têm suas técnicas, o que não seria diferente com a escrita. Tendemos a imaginar um gênio criativo capaz de escrever uma obra literária como se surgisse de uma página em branco, mas antes da página em branco, muito se teve que trabalhar na oficina literária.

A poesia mostra a junção da inspiração e da técnica, como podemos ver no poema abaixo, de Orides Fontela, no qual não há necessidade de muitas palavras, pois, as escolhidas já expressam o que está em elipse:

Herança, de Orides Fontela
do livro Rosácea (1986)

Da avó materna:
uma toalha (de batismo).

Do pai:
um martelo
um alicate
uma torquês
duas flautas.

Da mãe:
um pilão
um caldeirão
um lenço.
(Fontela, 2006, p. 81)

A elipse é uma figura de linguagem que ocorre quando o escritor opta por omitir uma palavra ou expressão e, mesmo assim, por inferência, o leitor é capaz de compreender o que está sendo dito. No poema de Orides Fontela, é o título do poema a palavra que se antepõe na mente do leitor às mencionadas nas estrofes. É pungente pensar que da mãe se herda, além do pilão e do caldeirão, também um lenço. O leitor vai inferir sobre o uso de tais objetos e suas implicações sociais na vida de uma mulher, a depender de suas próprias experiências de vida na sociedade.

A elipse, nesse sentido, é a figura de linguagem que mais se aproxima da Teoria do Iceberg: o que está ausente no texto é exatamente o que provoca o leitor a completar o sentido. O poema de Fontela não precisa dizer o peso da vida doméstica, ele o faz precisamente por não o dizer, visto que comunicação e inferência ocorrem por meio de significações em camadas.

Hemingway (2007) mencionou que para criar um texto ele eliminava tudo que era "desnecessário para transmitir a experiência ao leitor", dessa forma, depois que havia lido algo, o leitor iria sentir que esse algo se tornara "parte de sua experiência, parecendo-lhe haver verdadeiramente ocorrido." Fazer com que o leitor – ou espectador, no caso de vídeos – se sinta parte da construção de sentido de uma obra é um desafio. Conhecer os recursos linguísticos e literários, aplicá-los de forma adequada e encantadora é bastante útil para profissionais das áreas da comunicação e do marketing.

2. *STORYTELLING*

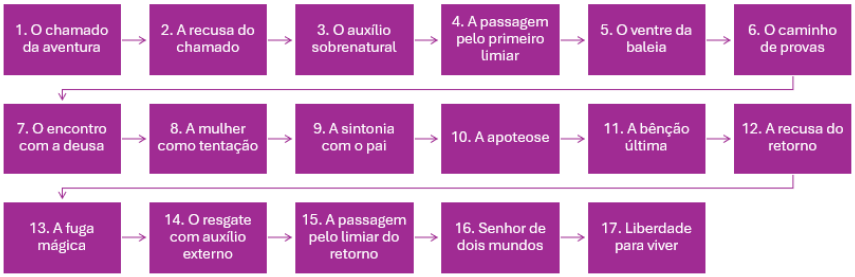
Antes de abordar a estrutura do *storytelling*, palavra de origem inglesa, é importante entender seu conceito. A palavra *story* pode ser traduzida como história, porém refere-se a narrativas ficcionais, como romances, contos, entre outros. Já a palavra *history*, na língua inglesa, é usada em contextos relacionados a fatos históricos, acontecimentos reais do passado. Não há uma distinção para os dois termos na língua portuguesa[24]. Contudo, *storytelling* significa contar histórias ficcionais, técnica que pode ser usada de forma a implementar a comunicação no mundo corporativo, já que o envolvimento permitido pelo uso dessa estratégia pode fidelizar clientes, criar conexão entre marca e consumidores, entre outros benefícios.

A técnica da jornada do herói foi criada por Joseph Campbell (1904-1987) e apresentada no livro **O herói de mil faces**, publicado em 1949. Campbell foi um mitologista que percorreu várias narrativas em todos os tempos para desenvolver sua tese: a existência do monomito, uma estrutura clássica para contar histórias na qual um herói embarca em uma jornada, enfrenta muitos desafios e retorna transformado. O autor identificou essa estrutura matriz primordial existente nas

24 No século XX, tivemos o neologismo estória, que significava contos regionais, tradicionais, mas não se manteve na língua portuguesa.

grandes obras fundamentais da cultura humana e categorizou-a em 17 passos:

FIGURA 2 - 17 estágios da jornada do herói criado por Campbell.



Fonte: Criada pela autora a partir dos estágios apresentados por Campbell.

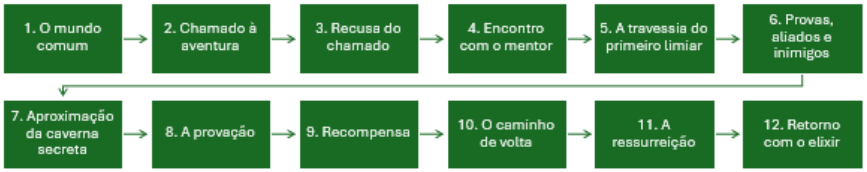
As ideias que Campbell compilou em seu livro são um estudo antropológico do mito e o pesquisador tem o mérito exemplar de identificá-las, organizá-las, categorizá-las de forma prática, como numa caixa de ferramentas, útil para muitos profissionais.

> O autor também descobriu que toda narrativa, consciente ou não, segue padrões antigos do mito, e que todas as histórias, das piadas mais rudimentares aos mais altos voos da literatura, podem ser compreendidas nos termos da Jornada do Herói: o "monomito", cujos princípios ele descreve em seu livro (Vogler, 2015, Locais do Kindle 506-508).

Christopher Vogler estudou a obra de Campbell e simplificou os 17 estágios, reduzindo-os para 12, tornando-os mais utilitários e aplicáveis aos seus objetivos: a escrita de roteiros cinematográficos. Seu livro **A jornada do escritor: estrutura mítica para escritores** tornou-se muito popular a partir da década de 1980. Ele aplicou seu modelo nos diversos projetos com os quais trabalhou: consultor de histórias da Disney, professor de construção narrativa, prestador de serviços

para os maiores estúdios de Hollywood, executivo de desenvolvimento do selo de longas-metragens da Fox 2000. O autor afirmou que seus "conceitos de narrativa, delineados pelos padrões da mitologia e do pensamento de Joseph Campbell e Carl Jung, estavam sendo testados não apenas em longas-metragens animados, mas também em filmes de ação de grande orçamento para o público adulto." (Vogler, 2015)

FIGURA 3 - 12 estágios selecionados da jornada do herói de Vogler.



Fonte: Criada pela autora a partir dos estágios apresentados por Vogler.

A obra de Vogler precisa ser lida para se compreender os muitos aspectos da construção de uma boa história, o que não cabe no espaço de um artigo, porém, vamos iluminar algumas ideias interessantes para os dias atuais. Em primeiro lugar, sabemos como é importante cativar a atenção do público de uma propaganda já nos primeiros instantes em que ela começa. Pois, Vogler nos leva a refletir sobre as escolhas criativas a que somos impelidos antes mesmo de começar a criar:

> Qual a primeira coisa que o público vivenciará? O título? A primeira linha do diálogo? A primeira imagem? Em que ponto da vida dos seus personagens a história vai começar? Precisa-se de um prólogo ou introdução, ou se vai saltar para o meio da ação? Os momentos da abertura são uma oportunidade poderosa para estabelecer o tom e criar uma impressão. Pode-se invocar um sentimento, uma imagem ou uma metáfora que dará ao público uma estrutura referencial para desfrutar melhor da obra (Vogler, 2015, Locais do Kindle 1675-1678).

Como exemplo, analisamos uma campanha de Dia das Mães, intitulada "Planos", lançada pela marca brasileira de beleza O Boticário, no dia 13 de abril de 2025. A campanha teve um alcance maior do que o público-alvo da data comemorativa, as mães, pois resolveu colocar o foco nas "tentantes", mostrando a jornada até a maternidade, muitas vezes difícil e até mesmo impossível.

A primeira cena da propaganda começa em um plano aberto mostrando uma reunião na qual duas mulheres apresentam um projeto para dois homens. A personagem principal, a Mari, fala sobre um detalhe do projeto; em seguida a palavra passa para a mulher ao seu lado, isso já em plano fechado no rosto da personagem principal. Então, ela abstrai da conversa, seu rosto aparenta tensão, algo aconteceu e o espectador percebe. Ela abaixa os olhos, pede licença às pessoas tentando demonstrar normalidade e se levanta, caminha por um corredor. Na cena seguinte ela está sentada, provavelmente no vaso sanitário de um banheiro, e tem um papel sujo de sangue nas mãos. Para todas as mulheres tentantes, esses primeiros 25 segundos representam a repetição de uma mesma situação em comum vivida com frequência, e muito sofrimento é causado por tanta espera. Cada menstruação que chega é o fim de um sonho para todas as mulheres que desejam engravidar, incluindo os muitos planos feitos a partir do momento em que se começa a tentar engravidar, sem saber se vão conseguir algum dia. (O Boticário, 2025b)

A cena apresenta a Teoria do Iceberg em operação: o não dito pesa mais do que qualquer narração em voz *over* poderia pesar. Nenhuma palavra é necessária para que o espectador compreenda o que aquela mulher está sentindo.

A campanha esteve em todos os canais da marca e é notável pelos comentários como impactou o público: "Chorei litros ☒ não consigo mensurar a dor e angústia de uma tentante, mais (*sic.*) espero que todas consigam realizar esse sonho lindo que é a maternidade" (O Boticário, 2025a), disse uma seguidora da marca que não é uma tentante. Aqui o comentário de outra seguidora, uma tentante:

> Obrigado @oboticario OBRIGADOOOOOOO! Tão necessário falar sobre, acolher... me vi em cada palavra, gesto... é um caminho tão triste, angustiante e precisamos SIM de apoio, paciência e muito amor. Minha história e de tantas outras. O meu abraço de carinho e conforto minhas colegas tentantes ❤ (O Boticário, 2025a).

Em segundo lugar, outro ponto de destaque na obra de Vogler: o autor observa que para estruturar uma narrativa não é necessário usar toda a estrutura dos 17 estágios propostos por Campbell e nem a de 12 proposta por ele. O autor diz que é melhor que a estrutura da história não apresente todos os estágios, mas sim que contenha os que a história precisa:

> LEMBRE-SE: AS NECESSIDADES DA HISTÓRIA DITAM SUA ESTRUTURA. A forma segue a função. Suas crenças e prioridades, junto dos personagens, temas, estilo, tom e ambientação que você tenta apresentar, determinarão a forma e o projeto do enredo. A estrutura também será influenciada pelo público, pelo tempo e pelo espaço em que a história é contada (Vogler, 2015, Locais do Kindle 4027-4030).

Ao usar a estrutura, pode-se criar fichas que serão adaptáveis, mudando de lugar conforme a necessidade. Ao posicionar cenas e pontos de virada nos estágios sugeridos é possível mapear a história e perceber o que pode torná-la mais atrativa e até mesmo corrigir problemas. A estrutura pode ser usada para levantar questionamentos importantes:

> (...) o que os Mundos Comum e Especial representam para essas pessoas? Qual é o Chamado à Aventura do meu herói? Como é o medo expressado na Recusa? Ela é superada no Encontro com o Mentor? Qual é

> o Primeiro Limiar que meu herói precisa cruzar? E assim por diante. Logo as lacunas se preencherão e você poderá avançar no mapeamento da Jornada do Herói para todos os personagens e tramas secundárias até o projeto completo ter sido trabalhado (Vogler, 2015, Locais do Kindle 4057-4060).

Dessa forma, o profissional pode compreender melhor o que é importante para contar a história que deseja contar. Em terceiro lugar, desejamos apresentar uma ideia importante de Vogler que responde a essa pergunta: como saber se é uma boa história a que você escreveu? O autor diz que boas histórias afetam:

> (...) os órgãos do corpo de diversas formas, e as realmente boas estimulavam mais de um órgão. Uma história eficaz toma seu estômago de assalto, aperta sua garganta, faz o coração palpitar e os pulmões bombearem, traz lágrimas aos olhos ou uma explosão de risos (Vogler, 2015, Locais do Kindle 68-70).

Vogler adotava esse princípio como critério essencial para selecionar histórias que iriam ser filmadas ou não. Para ele, uma narrativa só seria realmente impactante se ele se sentisse afetado em algum nível emocional e não somente no nível intelectual. Essa é uma dica muito interessante para os comunicólogos dos dias atuais, pois é fundamental saber avaliar em que aspectos um roteiro se conecta emocional e verdadeiramente com o público-alvo.

3. ARQUÉTIPOS E PERSONAGENS

A criação de personagens verossímeis e fortes é um dos maiores desafios para quem escreve narrativas. É improdutivo criar uma estrutura interessante se a personagem não tem profundidade. Mesmo sabendo que é uma narrativa ficcional, o leitor precisa

acreditar na sua veracidade. É um "acordo ficcional" feito entre escritor e leitor, como menciona Umberto Eco (1994, p. 81), que Coleridge nomeou "suspensão da descrença" (*apud* ECO, 1994, p. 81), dos mais importantes para o sucesso de uma obra. O leitor e o autor fingem que o que é narrado aconteceu de verdade, mas é uma verdade imaginária, que não é o oposto de mentira.

Uma ferramenta fundamental ao escritor na criação de personagens é o conceito de arquétipo, pois atribuí-los às personagens vai proporcionar o melhor desenvolvimento da história, vai fazer com que fique óbvio o objetivo de cada uma delas e se elas estão cumprindo seu papel. O que são os arquétipos?

> Ao descrever tipos, símbolos e relacionamentos de personagens, o psicólogo suíço Carl G. Jung empregou o termo arquétipos para designar padrões antigos de personalidade que são uma herança compartilhada da raça humana (Vogler, 2015, Locais do Kindle 803-805).

Na definição de Campbell (1997, p. 13), os arquétipos "são precisamente aqueles que inspiraram, nos anais da cultura humana, as imagens básicas dos rituais, da mitologia e das visões". Na nota de rodapé número 18 de **O herói de mil faces**, Campbell indica o conceito de arquétipos formulado por Jung: "Formas ou imagens de natureza coletiva que se manifestam praticamente em todo o mundo como constituintes dos mitos e, ao mesmo tempo, como produtos autóctones e individuais de origem inconsciente." (Campbell, 1997, p. 27) Campbell deixa claro que o próprio Jung não toma o conceito de arquétipos como invenção sua. Vários outros escritores, pensadores, trataram dessa mesma ideia em outros momentos da história. São ideias elementares que possuem um caráter psíquico primordial.

Na prática, Vogler indica usar os arquétipos "não como papéis rígidos de personagens, mas como funções desempenhadas temporariamente pelos personagens para alcançar certos efeitos numa história." (Vogler, 2015, Locais do Kindle 819-821) Assim,

uma personagem pode desempenhar várias funções arquetípicas em momentos diferentes da narrativa. Vogler sugere pensarmos os arquétipos como máscaras temporárias que podem cair e outras serem usadas para o avanço da história.

Os arquétipos mais comuns apresentados por Vogler (2015, Locais do Kindle 841-844) são:

1) Herói: protagonista, vai agir, fazer; atribuir imperfeições, fraquezas vai torná-lo mais atraente e vai contribuir na criação do arco da personagem, isto é, seu desenvolvimento por meio de uma série de passos. Exemplo: Furiosa, de *Mad Max: Estrada da Fúria*.

2) Mentor: velha sábia ou velho sábio, tem a função de treinar, pode estar interno, ligado à consciência do herói. Exemplo: Obi-Wan Kenobi, de *Guerra nas Estrelas*.

3) Guardião do limiar: tem a função de testar o herói, trazer os obstáculos, são antagonistas, mas podem ser aliados. Exemplo: Morfeu, de *Matrix*.

4) Arauto: personagem que traz um desafio para o herói, anuncia que mudanças são necessárias, desencadeia a ação. Exemplo: R2-D2, de *Star Wars*.

5) Camaleão: personagem que traz o suspense à trama, é instável, pode trazer dúvida ao herói sobre sua honestidade e lealdade; expressa a energia do *animus* e *anima* (Jung); são projeções de nossos opostos ocultos, ideias sobre sexualidade que permeiam nossas vidas e nossos relacionamentos. Exemplo: Úrsula, do filme da Disney *A Pequena Sereia*.

6) Sombra: "energia do lado obscuro, os aspectos não expressos, desconhecidos ou rejeitados de alguma coisa"; "pode representar o poder de sentimentos reprimidos, traumas profundos ou culpa". Exemplo: Darth Vader, de *Star Wars*, apresenta o lado sombrio de Anakin Skywalker.

7) Aliado: companheiro de viagem do herói, pode cumprir funções como parceiro, alívio cômico, consciência. Exemplo: Hermione Granger, da série *Harry Potter* de J.K. Rowling.

8) Pícaro: trapaceiro, palhaço, traz a energia da travessura e da mudança; proporciona equilíbrio no drama, traz alívio. Exemplo: Loki, do Universo Marvel.

Os arquétipos podem ter diversos usos na comunicação, como: criar personagens para vídeos com *storytelling*, desenvolver personas para compreensão mais efetiva do público-alvo da marca, criar avatares para comunicação direta com consumidores, dentre outros.

Na criação de vídeos com *storytelling* temos o grande desafio do tempo, pois cada vez mais as pessoas estão se tornando seletivas em relação ao conteúdo de propaganda que chega até elas, tornando os primeiros instantes de um vídeo momentos cruciais para captura da atenção. O *storytelling* ajuda a manter a pessoa no vídeo porque gera interesse em conhecer o fim da história, já que é construída por meio de estágios já mencionados.

Entretanto, criar personagens marcantes é também um grande desafio. As personagens formam um sistema, um conjunto integrado e inter-relacionado complexo no qual todas colaboram para a construção da história, para a realização da ideia. Na criação da narrativa, é necessário estar atento se há a necessidade de dar prioridade à trama em função das personagens, isto é, se a trama necessita de determinadas personagens para que aconteça. Nesse caso, de acordo com Maciel (2017), a estética da composição é aristotélica, baseada na construção de tragédias nas quais era necessário que as personagens se adaptassem à história. O autor cita como exemplo o fato de Édipo ter que ser destemido e brigão para dar fim à discussão com Laio e matá-lo, ter que ser inteligente para decifrar o enigma da esfinge, ter paixão pela verdade e pela justiça para ir até o fim na investigação sobre sua origem. Essas qualidades da personagem são essenciais para que a história aconteça, portanto, a trama comanda a criação da história.

O individualismo em que vivemos teve início séculos atrás e no século XIX foi estabelecida a centralidade na personagem. Maciel (2017, p. 67) cita Henrik Johan Ibsen, um dos criadores do teatro realista moderno, mostrando como ele criava suas peças a partir das

personagens, mesmo tendo um tema prévio em mente, dando ênfase ao teatro burguês como "uma grande revolução na concepção da natureza da personagem."

4. ESTILOS DE CRIAÇÃO DE NARRATIVAS CURTAS E FRAGMENTAÇÃO

A análise de obras de escritores mostra haver diversas estruturas de criação de narrativas que podem ser úteis à comunicação. Algumas dão ênfase a personagens marcantes, outras vão procurar força em um episódio intenso da vida humana, em um efeito a ser alcançado no leitor ou até mesmo na banalidade do cotidiano. Faz parte do estilo do escritor e isso é perceptível em suas obras como um todo, podendo haver alguma variação.

Edgar Allan Poe[25] (1999, p. 1), em seu texto **A filosofia da composição**, analisa sua obra "O corvo"[26] e traz algumas considerações interessantes para nosso objetivo. Inicialmente, ao pensar na criação de um texto, ele prefere começar "com a consideração de um efeito", isto é, o efeito que deseja causar no seu leitor. Para alcançar esse efeito ele avaliava a extensão do poema que desejava criar: queria que fosse lido "em uma assentada", pois assim garantiria "a intensidade do efeito pretendido". Sua reflexão é que a extensão da obra atua sobre o efeito desejado pelo escritor e uma das escolhas de Poe para este poema foi que agradasse "ao gosto do público e da crítica".

Portanto, percebemos as decisões do escritor: queria agradar "ao gosto do leitor e da crítica", queria dar um "efeito" ao texto. Dessa metodologia da composição de Poe subtraímos algumas perguntas que podem ser feitas inicialmente ao desejarmos criar um texto, seja para um roteiro, para uma campanha: a quem se destina esse texto,

25 Edgar Allan Poe (1809-1849) foi um autor, poeta, editor e crítico literário estadunidense, integrante do movimento romântico em seu país. Fonte: Wikipédia.

26 "O Corvo" é um poema narrativo do escritor norte-americano Edgar Allan Poe. Publicado pela primeira vez em janeiro de 1845, é conhecido principalmente por sua musicalidade, linguagem estilizada e atmosfera sobrenatural. Fonte: Wikipédia.

seu público-alvo? Qual é o efeito, a reação a ser causada no leitor ou espectador? O texto de "uma assentada" que Poe propõe tem que ser conciso, tem que ter densidade para atingir seu efeito.

Júlio Cortázar[27] (2006, p. 151), em "Alguns aspectos do conto", faz uma interessante analogia em que o romance está para o cinema assim como o conto está para a fotografia:

> Fotógrafos da categoria de um Cartier-Bresson ou de um Brassi definem sua arte como um aparente paradoxo: o de recortar um fragmento da realidade, fixando-lhe determinados limites, mas de tal modo que esse recorte atue como uma explosão que abra de par em par uma realidade muito mais ampla, como uma visão dinâmica que transcende espiritualmente o campo abrangido pela câmera.

O fotógrafo precisa limitar-se a uma imagem ou acontecimento significativos de forma que atuem no leitor dando-lhe uma abertura imaginativa que direcione sua inteligência e sensibilidade para muito além do "argumento visual ou literário contido na foto ou no conto". Já o romancista e o cineasta têm uma estrutura ampla e multiforme que permite alcançar leitor e espectador de outras maneiras (Cortázar, 2006, p. 151).

Cortázar (2006, p. 156) explica que "o sequestro momentâneo do leitor" ocorre "mediante um estilo baseado na intensidade e na tensão", isso feito em um curto espaço, sendo que intensidade para o escritor, em um conto, é "a eliminação de todas as ideias ou situações intermédias, de todos os recheios ou fases de transição que o romance permite."

Tais reflexões sobre estilo e formas de composição nos impelem a analisar filmes publicitários contemporâneos que têm o desafio de alcançar um público espectador tão bombardeado com imagens

27 Julio Florencio Cortázar (1914-1984) foi um escritor, tradutor e intelectual argentino. Sem renunciar à nacionalidade argentina, ele optou por adquirir a nacionalidade francesa, em 1981, em protesto contra a ditadura militar argentina. Fonte: Wikipédia.

e informações como é o atual. O humor é uma estratégia bastante utilizada, porque traz leveza na conexão com o contexto e o produto. A propaganda da Stella Artois, por exemplo, criada para o Super Bowl 2025, intitulada "David & Dave: The Other David", (Stella Artois, 2025) teve um impacto muito positivo no dia em que foi apresentada e também posteriormente.

A marca usou o storytelling, criando uma história divertida e inusitada com a seguinte premissa: o jogador David Beckham teria um irmão gêmeo, separado no nascimento pelos próprios pais, vivendo nos EUA. Em apenas um minuto, David Beckham fica sabendo da notícia pelos pais, viaja aos EUA para se encontrar com o irmão, Dave Beckham, que é o ator Matt Damon. Dave leva o irmão para os fundos de sua casa onde está acontecendo um churrasco, oferece um pedaço da "best Buffalo wing in the county"[28]. David questiona se Dave come búfalo, e tem a explicação de que é somente a melhor asa de frango da cidade, é apenas frango. A ideia é trazer questionamentos sobre o que é falso e o que é verdadeiro, fazendo trocadilhos e comparações, incluindo um chute poderoso que Dave, o irmão gêmeo, dá numa bola de futebol americano a pedido dos seus amigos.

Ao final, depois de saber que David é seu irmão, Dave pergunta se ele é tão famoso quanto o ator Matt Damon, mas David diz que não, que é famoso tanto quanto Ben Affleck, que, como sabemos, é amigo e parceiro de projetos de Damon e, inclusive, dirige a cena em questão. Há toda uma brincadeira e diversão por trás da cena que requer um espectador participativo, que vai completando as lacunas, intuindo sobre as comparações e, se o espectador conseguir fazer essa trajetória, e se ela tocar na sua emoção, vai rir ao fim do comercial e vai querer assisti-lo novamente para ver os detalhes que perdeu. A cerveja aparece em um frame, aos 43 segundos, mas a marca confia que não é somente pela aparição do produto que vai cativar o espectador, mas sim com as muitas conexões que este vai fazer ao ver o comercial.

28 Melhor asa de búfalo da cidade. Tradução nossa.

Em outro exemplo, a marca L'Occitane au Brésil lançou uma campanha no Instagram por meio da Raiza Costa, tendo a participação da Bianca Boca Rosa, que é proprietária da famosa marca de *beauty*, Boca Rosa. A campanha foi criada para lançamento da nova linha da marca: Compotas Corporais Brigadeiro[29]. Na bio do perfil da L'Occitane au Brésil (2025a) no Instagram está a sua essência: "Brasilidade efervescente com um toque francês. Crio experiências sensoriais que celebram a beleza do Brasil." Já a Raiza Costa (2025) se denomina *food storyteller* | *showrunner* que podemos traduzir como contadora de histórias sobre comida e autor-produtor[30]. Ela diz que não faz vídeos comerciais, mas, sim, curta-metragens, e mostra o processo de desenvolvimento de cenários e criação de seus filmes, que é primoroso. Para a idealização e realização, Raiza expõe em um post:

> UM FILME • de Raiza para L'Occi estrelando Bianca . Quem aí já assistiu no cinema? 🎬 MENTIRA! Esse curtinha foi postado na Quinta aqui mesmo 😁 (VEJA O POST ANTERIOR). Foram meses de trabalho, idealização dos conceitos da campanha, desenvolvimento da abordagem criativa, amarração de roteiro, fabricação de objetos, croquis de cenário, testes de cor, pinturas, luzes, maquiagem. São muitas, muitas as pessoas necessárias para realizar um trabalho dessa magnitude e é de arrepiar quando eu olho meus primeiros rascunhos no meu caderninho e meses depois vejo que tudo deu certo 🥹 Foi mais

29 A moda vem flertando com a culinária há uns dois anos, o que pode ser observado em campanhas de marcas onde aparecem comida no cenário e, também, a comida como o aspecto do produto. Há uma suspeita que isso venha acontecendo em função da massificação do uso do Ozempic e de outros medicamentos para emagrecimento.

30 *Showrunner*, ou autor-produtor (no francês *auteur-producteur* é, em televisão (principalmente nos Estados Unidos e Canadá), um termo que define um encarregado de manter a coerência geral de um programa de televisão, assumindo funções produtivo-criativas. Geralmente este cargo é ocupado pelo criador do programa. Deveres de um *showrunner* frequentemente incluem aqueles tradicionalmente atribuídos ao guionista principal, ao produtor executivo e ao revisor de guião. Os *showrunners* na produção de um seriado, como produtores, estão acima dos diretores. Fonte: Wikipédia.

> de uma centena de colaboradores pra me ajudar a materializar essas idéias (...) (Costa, 2025).

A campanha usou a estratégia de fragmentação ao postar etapas do processo, dando *spoilers* do que viria, como por exemplo, ao apresentar um objeto de cena do filme, o brigadeiro gigante sendo usado na cabeça de uma das funcionárias, antes da campanha ser lançada, numa postagem da L'Occitane au Brésil (2025b). A associação entre produtos de beleza e comida, além de trazer também uma figura importante para o universo da beauty, como a Bianca, foi importante para o sucesso atingido. A fragmentação nas postagens do Instagram de uma mesma campanha busca conexão e fidelização dos clientes, e, consequentemente, mais curtidas, presença digital, o que colabora na criação de uma marca forte.

Não é recente essa estratégia. No século XIX, quando os romances eram publicados em folhetins ou periódicos de poucas páginas, colecionados pelos leitores, e depois se tornavam livros. Semanal ou quinzenalmente o leitor tinha acesso a uma parte da história, o que o mantinha interessado e o levava a comprar novamente o periódico em busca da continuação da narrativa. Essa estratégia funciona muito bem nas redes sociais, quando bem orquestrada, como no caso da campanha da L'Occitane au Brésil, assim como das outras apresentadas neste artigo.

Além disso, a campanha da L'Occitane au Brésil, criada e produzida inteiramente por Raiza Costa, mostra a força das comunidades desenvolvidas por produtores de conteúdo especializados e seus micro estúdios, e como conseguem se comunicar ao modo das gerações contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias narrativas utilizadas na escrita de romances e contos podem ser aproveitadas de forma eficaz em campanhas

publicitárias, sendo esse o pressuposto que orientou os recortes apresentados ao longo deste artigo. Elementos como escrita criativa, *storytelling*, arquétipos e desenvolvimento de personagens, criação de narrativas curtas e fragmentação se mostram valiosos para o campo da comunicação.

É importante que o profissional de comunicação conheça essas estratégias e saiba aplicá-las, fazendo a transição de uma área para outra. Como portador de uma "caixa de ferramentas», esse profissional estará apto a utilizar aquela que convier para cada etapa de trabalho que lhe for confiada. Por exemplo, os 12 estágios estruturais de Vogler podem contribuir significativamente para a construção de narrativas envolventes, capazes de fazer o espectador sentir-se parte do que está sendo contado, dada a universalidade e a natureza mitológica desses estágios. Podem ser aplicados em narrativas curtas, escolhendo as etapas mais relevantes para o tipo de produto a ser criado.

É essencial refletir sobre se o que será criado convida o leitor ou espectador a participar ativamente, ou se apenas descreve produtos e ações. Provocar essa participação requer atenção por parte do público, mas deve ser uma experiência aprazível e estimulante. O uso de estratégias narrativas transforma a comunicação em um processo dinâmico e interativo, no qual todas as partes envolvidas se engajam, tornando-a mais do que uma simples apresentação de informações.

O principal objetivo ao utilizar essas estratégias é estabelecer um forte envolvimento com o consumidor, atrair novos públicos para a marca e fidelizar aqueles que já são clientes. Esses aspectos são fundamentais para consolidar uma marca forte e atrativa, capaz de se manter competitiva no mercado, mesmo diante das inevitáveis mudanças e desafios.

Cabe registrar que este artigo não esgota o tema. Pesquisas futuras poderão aprofundar a aplicação sistemática dos arquétipos em campanhas publicitárias brasileiras, bem como investigar de forma empírica o impacto das estratégias de fragmentação no engajamento digital de marcas. O campo é vasto e a aproximação entre literatura e comunicação de marcas ainda tem muito a revelar.

Em todos os casos analisados, o que se confirma é o princípio que orienta este artigo desde a introdução: nas narrativas mais eficazes, sejam literárias ou publicitárias, o que se omite é tão estratégico quanto o que se mostra. O lenço herdado da mãe que carrega o peso de toda uma vida, a Mari que abaixa os olhos sem dizer uma palavra, o irmão gêmeo que chuta uma bola sem precisar provar nada: são os silêncios bem construídos que fazem o espectador, o leitor, o consumidor sentir que a história também é sua.

REFERÊNCIAS

CAMPBELL, Joseph. *O herói de mil faces*. São Paulo: Cultrix, 1997.

CORTÁZAR, Júlio. Alguns aspectos do conto. IN: CORTÁZAR, Júlio. *Valise do cronópio*. São Paulo: Perspectiva, 2006, p. 147-163.

COSTA, RAIZA. *UM FILME* • de Raiza para L'Occi estrelando Bianca. 2025. Instagram: @raizacostaofficial. Disponível em: https://www.instagram.com/raizacostaofficial/ Acesso em: 16 de abril de 2026.

ECO, Umberto. *Seis passeios pelos bosques da ficção*. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

FONTELA, Orides. *Poesia reunida* [1969-1996]. Cosac Naify: Rio de Janeiro: 7 Letras, 2006.

HEMINGWAY, Ernest. *"Ernest Hemingway 1"*. Tradução: Luiza H. M. Correia. In: BRITO, José Domingos de. Tiro de Letra – Mistérios da Criação Literária, São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.tirodeletra.com.br/entrevistas/ErnestHemingway.htm Acesso em: 16 de abril de 2026.

L'OCCITANE AU BRÉSIL. *Linha Compotas Corporais Brigadeiro*. 2025a. Instagram: @loccitaneaubresil. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DGTIPhrx2mM/ Acesso em: 16 de abril de 2026.

L'OCCITANE AU BRÉSIL. *Mais um dia normal no meu escritório*. 2025b. Instagram: @loccitaneaubresil. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DGRPNs9vgs6/ Acesso em: 16 de abril de 2026.

MACIEL, Luiz Carlos. *O poder do clímax*: fundamentos do roteiro de cinema e TV. São Paulo: Giostri, 2017.

O BOTICÁRIO. *A nova campanha do Dia das Mães do Boticário*. 2025a. Instagram: @oboticario. Disponível em: https://www.instagram.com/p/DIZQ-NxRcTs/ Acesso em: 16 de abril de 2026.

O BOTICÁRIO. *Dia das Mães | O amor tem sempre um plano | O Boticário*. Canal Youtube. 3:42. 14 de abril de 2025b. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=b0l6uPAiZBQ Acesso em: 16 de abril de 2026.

POE, Edgar Allan. *A filosofia da composição*. IN: POE, Edgar Allan, Poemas e Ensaios. (Trad. Oscar Mendes e Milton Amado). São Paulo: Globo, 1999. 3. ed. revista. Disponível em: https://www.usp.br/cje/depaula/wp-content/uploads/2017/03/A-Filosofia-da-composi%C3%A7%C3%A3o_Edgar-Allan-Poe-1.pdf Acesso em: 16 de abril de 2026.

STELLA ARTOIS. *David & Dave: The Other David.* 2025. Disponível em: https://www.stellaartois.com/ Acesso em: 16 de abril de 2026.

SOUZA JUNIOR, Luís Roberto Amabile de; ASSIS BRASIL E SILVA, Luis Antônio de. *ESCRITA CRIATIVA*: técnicas e práticas. 2023. PUCRS Online. Curso de extensão. Carga-horária 10 horas. Disponível em: https://online.pucrs.br/formacao-gratuita/escrita-criativa-tecnicas-e-praticas Acesso em: 16 de abril de 2026.

VOGLER, Christopher. *A Jornada do Escritor*: Estrutura mítica para escritores (Portuguese Edition). Editora Aleph

O PODER DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA MARCAS AUTÊNTICAS

Júnia Carvalhar[31]
João Cadete[32]
Julia Viana Pereira[33]
Yasmin Cristina Cordeiro[34]

Resumo: O artigo apresenta o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a marca mineira Bruxa Amarela, realizado por alunos de Publicidade e Propaganda, da UNA. A experiência conectou teoria e prática, favoreceu o desenvolvimento de competências essenciais como a análise crítica e a capacidade de adaptação, além de ampliar a visão sobre a importância da comunicação integrada para as organizações. O projeto beneficiou a marca, aproximou academia e mercado e promoveu aprendizado estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Comunicação integrada; Marcas autênticas; Academia e mercado.

INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo das organizações, a comunicação deixou de ocupar um papel meramente instrumental para se consolidar como elemento estratégico e transversal a todas as dimensões institucionais. As transformações ocorridas nas últimas décadas, incluindo o avanço das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) são, ao mesmo tempo, desafiadoras e motivadoras para profissionais da área da Comunicação.

31 Centro Universitário Una.
32 Discente do Centro Universitário Una.
33 Discente do Centro Universitário Una.
34 Discente do Centro Universitário Una.

Assim, em um mundo cada vez mais conectado, torna-se necessário compreender a nova dinâmica comunicacional e ter ciência de que o digital se apresenta de maneira transversal às estratégias da comunicação organizacional (Dreyer, 2017) e repleto de desafios complexos e nunca vivenciados (Galante de Sá e Lima, 2018). Há muitas possibilidades de plataformas de mídia e ferramentas à disposição para que os profissionais de Comunicação façam as suas escolhas (Galante de Sá e Lima, 2018) atreladas à essência e aos objetivos da empresa. O que não é mais uma escolha é a condução dos processos comunicativos com honestidade, coerência e clareza para a preservação da reputação de uma organização (Farias, 2011).

Nesse contexto, o profissional responsável pela comunicação de uma marca assume uma função essencial: a de planejar, coordenar e avaliar os processos comunicacionais que não apenas informam, mas constroem sentidos, fortalecem reputações e sustentam relacionamentos duradouros com os diversos públicos de interesse. As ideias inovadoras e interessantes não surgem "num passe de mágica" (Martins, 2023). É necessário planejar... e esse planejamento é um exercício estratégico de mediação entre a organização e seus públicos, com foco na legitimação social e na construção de confiança (Farias, 2011). Planejar é, em essência, direcionar todos os recursos disponíveis de forma mais efetiva possível para evitar retrabalhos, erros e desencontros na comunicação (Martins, 2023).

Assim, o profissional de Comunicação compreende que elaborar o planejamento estratégico de comunicação integrada não é apenas uma tarefa rotineira — trata-se de uma responsabilidade que exige profundo conhecimento teórico, competência técnica e sensibilidade para as dinâmicas sociais, culturais e mercadológicas. Portanto, o planejamento é compreendido como um processo sistêmico, articulador e participativo, que une as grandes áreas da comunicação - institucional, interna, mercadológica e administrativa -, em torno de uma proposta unificada e coerente com os objetivos organizacionais (Kunsch, 2003).

O planejamento estratégico da comunicação integrada, então, precisa sincronizar os discursos e as práticas da organização, considerando os seus ambientes interno e externo. Neste sentido, a atuação do profissional da área encontra-se no núcleo decisório da organização (Torquato, 2002) e, por isso, precisa posicionar a comunicação organizacional em lugar estratégico. Vale lembrar que esse planejamento deve estar fundamentado em pesquisa e diagnóstico, sendo uma prática que exige não apenas criatividade, mas visão crítica, análise de contexto e capacidade de antecipação (Bueno, 2003).

Trata-se, portanto, de um processo que vai muito além da elaboração de campanhas ou escolha de canais, já que impacta diretamente a cultura organizacional, a imagem institucional e a percepção pública da organização. Seja no primeiro, segundo ou terceiro setor, seja na gestão de marcas corporativas ou pessoais, o planejamento estratégico de comunicação integrada requer um profissional com perfil analítico, ético e propositivo (Farias, 2011; Kunsch, 2003). A sua atuação contribui decisivamente para a sustentabilidade e a competitividade organizacional, transformando a comunicação em uma poderosa ferramenta de governança e inovação.

Além das grandes corporações, o planejamento de comunicação integrada tem se revelado indispensável para negócios independentes, marcas autênticas, profissionais autônomos e empreendimentos de pequenos e médios portes, e em ramos diversos. No segmento da Moda, por exemplo, a aplicação do planejamento estratégico de comunicação integrada é determinante para diferenciar marcas em um setor altamente competitivo e sensível a tendências culturais, comportamentais e midiáticas. Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo apresentar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a Bruxa Amarela, empresa mineira idealizada por Bárbara Carolina Silva, conhecida por Bah, e Maria José Silva, conhecida por Zetthe, que produz e comercializa bolsas utilitárias, desde 2019. A marca tem como principal propósito oferecer peças únicas e divertidas que combine com todos os tipos

de corpos e para todo "tipo de gosto". A Bruxa Amarela é uma marca autêntica ao ser percebida, pelos seus públicos, principalmente pelos seus clientes, como verdadeira, coerente e fiel à sua essência — nos valores, no discurso, nas atitudes e na forma como se relaciona com o público.

As pesquisas realizadas, que culminaram no diagnóstico, como serão apresentadas a seguir, mostraram que era importante considerar um planejamento de comunicação integrada com ênfase, primeiramente, em duas grandes áreas da comunicação integrada: a institucional e a mercadológica. E, então, em momento oportuno, um novo planejamento contemplará as outras duas áreas: administrativa e interna. Destaca-se, ainda, que o presente artigo é fruto de um projeto prático realizado em âmbito acadêmico, pelo grupo João Cadete, Julia Pereira e Yasmin Cordeiro, sob orientação da professora Júnia Carvalhar, que também contou com estudos teóricos sobre a comunicação integrada e temas correlacionados.

Sabe-se que conhecer e compreender os aspectos conceituais é fundamental para dominar o trabalho, ter criticidade e dar continuidade ao que foi proposto (Galante de Sá e Lima, 2018). Porém, as teorias que o sustentam não assumem, aqui, o protagonismo, já que o objetivo deste artigo é apresentar o processo de construção do planejamento estratégico de comunicação integrada para uma marca autêntica, considerando a articulação necessária entre a academia e o mercado.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Comunicação Integrada da Bruxa Amarela, apresenta-se como base as construções teóricas da pesquisadora Margarida Kunsch (2003), uma das referências no assunto. Porém, adaptações foram realizadas nas etapas apresentadas pela autora, considerando a) as experiências dos autores na elaboração de planejamentos neste

escopo; b) as contribuições de outros pesquisadores em Comunicação e Administração; c) as características da marca atendida; e d) o curto espaço de tempo para a realização do trabalho. A teoria-base referência, bem como as adaptações realizadas, estão explicitadas no QUADRO 1.

QUADRO 1 - Processo de desenvolvimento do planejamento: Kunsch (2003) x Autores

Margarida Kunsch (2003)	Autores do presente artigo
1. Identificação da realidade situacional	Etapa 1 - Pesquisa e Diagnóstico
2. Levantamento de Informações	
3. Análise dos dados e construção do diagnóstico	
4. Identificação dos públicos	
5. Determinação de objetivos e metas	Etapa 2 - Objetivo, meta e estratégias.
6. Adoção de Estratégias	
7. Previsão de formas alternativas de ações	Etapa 3 - Plano de Ação (5W3H)
8. Estabelecimento de ações necessárias	
9. Definição de recursos a serem alocados	
10. Fixação de técnicas de controle	
11. Implantação do planejamento	Etapa 4 - Implementação e controle
12. Avaliação dos Resultados	

Fonte: elaborado pelos autores

Percebe-se que as etapas do processo do planejamento proposto pelos autores estão construídas à luz das etapas mapeadas por Kunsch (2003), embora com um menor número de fases. A Etapa 1 - Pesquisa e Diagnóstico contempla as etapas de 1 a 4, da Kunsch (2003), a Etapa 2 – Objetivo, Meta e Estratégias considera as etapas 4 e 5 da autora, e a Etapa 3 – Plano de Ação considera as etapas de 7 a 10 da autora. Já a Etapa 4 – Implementação e Controle, refere-se às etapas 11 e 12 de Kunsch (2003), que ficou sob a responsabilidade da marca, com toda a orientação necessária. Acredita-se que, dessa maneira, o trabalho

alcance mais efetividade e, ainda, mais compreensão do cliente sobre o seu desenvolvimento e o seu envolvimento no processo.

O PLANEJAMENTO PARA A BRUXA AMARELA

O Planejamento Estratégico da Comunicação Integrada da Bruxa Amarela foi dividido em três etapas, sendo: Etapa 1 - Pesquisa e Diagnóstico, Etapa 2 – Objetivo, Meta e Estratégias, e Etapa 3 – Plano de Ação. Cada uma das etapas está apresentada a seguir.

ETAPA 1 – PESQUISA E DIAGNÓSTICO

Todo planejamento de comunicação precisa estar fundamentado em pesquisa e diagnóstico (Bueno, 2003). A pesquisa possibilita o levantamento de inúmeros dados e informações relacionados às organizações, em fontes primárias ou secundárias (Kunsch, 2003). Assim, à luz da pesquisa realizada, é possível construir um diagnóstico preciso, que discorre sobre os aspectos positivos encontrados até os pontos a serem melhorados. E, então, há a identificação da "dor da marca" relacionada aos aspectos da comunicação, a ser trabalhada no planejamento.

Para a realização da pesquisa da marca, foram realizadas entrevistas com a fundadora Bárbara Carolina Silva, análise da identidade corporativa, incluindo a identidade visual, levantamento e análise das mídias sociais e suas devidas métricas, análise dos produtos e canais de vendas, avaliação da comunicação organizacional, pesquisa de cliente oculto na própria marca e nos concorrentes, também mapeados no trabalho, levantamento dos diferenciais da empresa em relação à concorrência, o mapeamento detalhado de públicos de interesse, entre outras pesquisas correlacionadas. Os resultados e análise da pesquisa realizada para a Bruxa Amarela, que culmina na elaboração do Diagnóstico, estão descritos a seguir.

A EMPRESA BRUXA AMARELA PELO OLHAR DO PROFISSIONAL DA COMUNICAÇÃO

A Bruxa Amarela[35] foi desenvolvida por Bárbara Carolina (Figura 1), a partir da sua dificuldade em encontrar bolsas que se adequassem ao seu tipo de corpo. No carnaval de 2019, Bárbara pediu à sua mãe Zetthe, costureira de longa data, que fizesse uma bolsa estilo pochete para usar. Em uma mesa de bar, os seus amigos se apaixonaram pela peça e, de imediato, encomendaram cinco bolsas, realizando a sua primeira transação comercial. Assim, nasceu uma marca independente e inclusiva, contendo apenas duas funcionárias e uma *freelancer*, que atinge inúmeras pessoas por meio das suas vendas *online* e de participação em feiras e eventos.

FIGURA 1 - Bárbara Carolina, fundadora da Bruxa Amarela, e a marca da empresa



Fonte: montagem elaborada pelos autores com base nas imagens disponíveis em https://www.bruxaamarela.com.br/

A canção "Bruxa Amarela", composta por Raul Seixas e Paulo Coelho, e cantada por uma das maiores artistas do Brasil, Rita Lee, foi a inspiração para criação do nome do empreendimento. Nesse contexto, vale ressaltar que a voz dessa melodia era comumente conhecida como "feiticeira" e "bruxona" como descrita pela jornalista Liv Brandão no artigo "Uma Ode a Rita Lee", uma das maiores

35 Fonte: informações sobre a empresa foram obtidas por meio de entrevistas com a fundadora da marca, Bárbara, nos dias 27 de março de 2024 e 18 de abril de 2024.

artistas e a maior bruxona da música brasileira", publicado no site Darkside Blog[36]. Além de inspirar o nome da marca, é inegável que a artista representa muitos dos ideais do posicionamento político e cultural que são transmitidos por meio dos produtos desenvolvidos, que gera identificação e que atinge diversos públicos, prezando pela diversidade e inclusão. Sob esse viés, os elementos gráficos presentes por todos os canais de comunicação representam o universo esotérico e disruptivo, alinhado ao princípio de representatividade e revelando uma personalidade descontraída e reforçando o discurso de protesto da marca.

Com vendas no ambiente virtual, eventualmente expõe os seus produtos em eventos e ambientes físicos, como feiras e lojas. A marca possui produtos como *bags*, pochetes, mochilas e acessórios personalizados de acordo com a demanda do cliente. Todo o processo de venda *online* da marca é feito pelo site, WhatsApp, Instagram e Facebook, sob gestão da própria Bárbara. Todo o processo de venda física é feito a partir de lojas parceiras e eventos. Já no atendimento, a empresa possui o WhatsApp como principal meio de comunicação direta com o cliente.

A Bruxa Amarela possui um ateliê onde os produtos são confeccionados, que conta com três máquinas. Toda a produção é realizada por Zetthe, responsável pela costura, e Bárbara, responsável pela parte logística e criativa. Além disso, a Bruxa Amarela utiliza como matéria-prima somente produtos de origem vegana e todas as sobras são utilizadas na confecção de novos produtos ou enviadas para doação. A empresa zela para que nenhum material usado na confecção dos produtos seja de origem animal, como a não utilização de couros e nenhum outro componente que não compactue com a política do movimento *cruelty-free*[37].

36 BRANDÃO, Liv. Dark Side Blog. Uma ode a Rita Lee, uma das maiores artistas e a maior bruxona da música brasileira. Disponível em: https://darkside.blog.br/uma-ode-a-rita-lee-uma-das-maiores-artistas-e-a-maior-bruxona-da-musica-brasileira/. Acesso em: 09 maio 2025.

37 Cruelty free é um processo que não realiza teste em animais. Sua tradução significa "livre de crueldade". PORTAL VEGANO. Cruelty Free: entenda o conceito e

É perceptível, ainda, o compromisso social da empresa com um posicionamento político partidário bem-marcado, sem demonstrar interesse em produzir para seus antagonistas, comunicando diretamente com seus consumidores. Em algumas estampas, por exemplo, a marca se comunica com o público LGBTQIAPN+ e grupos sociais que se identificam com os valores ativistas da Bruxa Amarela.

MAPEAMENTO DE PÚBLICOS DE INTERESSE

O novo contexto em que as organizações estão inseridas traz uma mudança cultural em que as marcas se deslocam do "lugar" de emissoras de informação para um "lugar" em que a comunicação dialógica acontece, gerando interatividade e engajamento dos públicos (Galante de Sá e Lima 2018). Neste sentido, a organização realiza o mapeamento dos públicos de interesse para conhecê-los e compreendê-los, favorecendo o diálogo e a conversão de interesses entre as partes. O Mapeamento de Públicos da Bruxa Amarela tem inspiração teórica nos autores referência em Planejamento, aqui já apresentados, mas foi elaborado de forma personalizada para a marca, considerando as experiências já vivenciadas no mercado.

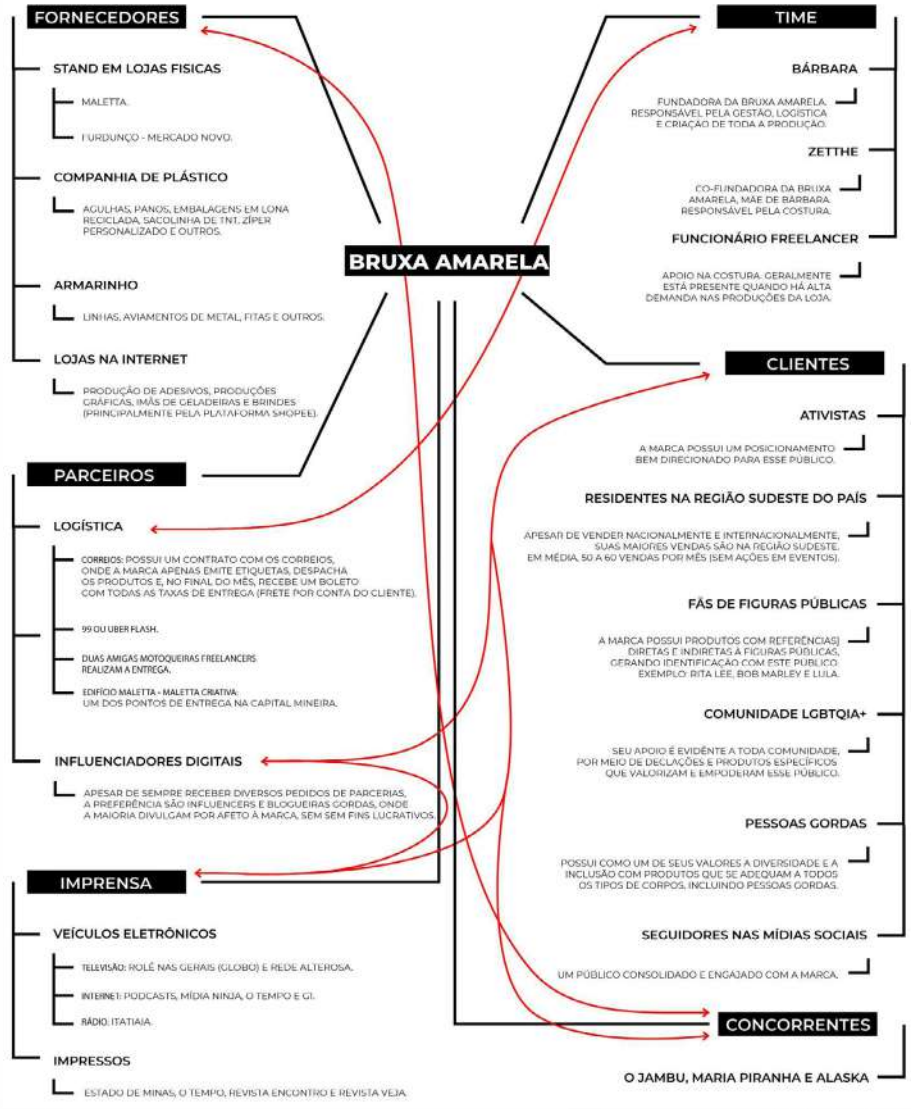
Sobre as etapas do Mapeamento para a Bruxa Amarela, foram contempladas as seis mais relevantes, no contexto: 1) Identificar e listar todos os públicos de interesse da organização; 2) Descrever cada um desses públicos; 3) Determinar o tipo de relação existente entre a organização e os públicos: essenciais (interfere no negócio) e não-essenciais (não interfere no negócio); 4) Definir quais os resultados esperados pela organização no relacionamento com cada público (interesse da organização no público); 5) Definir quais as expectativas dos públicos em relação à organização (interesse do público na organização); e 6) Descrever e identificar como acontece a comunicação com cada público.

As etapas 1 e 2 do mapeamento elaborado para a marca foi apresentada, também, em um mapa mental (Figura 2), facilitando a

sua importância. Disponível em: https://portalvegano.com.br/blog/post/cruelty-free. Acesso em: 09 maio 2025.

compreensão e a dinâmica de refletir sobre os públicos e estabelecer relações com eles.

FIGURA 2 - Mapeamento de Públicos de Interesse Bruxa Amarela.



Fonte: Elaborada pelos autores à luz das entrevistas com a fundadora da marca.

O mapa mental identifica e lista (Etapa 1) os cinco principais públicos que se relacionam com a marca – *Time, Fornecedores, Parceiros, Clientes, e Imprensa* -, bem como um breve descritivo sobre cada um dos públicos (Etapa 2). As setas mostram que, diferentemente do passado, há conexões entre os públicos independentemente da marca. Simeone (2004) já dizia, há alguns anos, que a concepção tradicional dos públicos como unidades funcionais estáticas e pouco dinâmicas vinha sendo substituída por uma perspectiva que os reconhece como agrupamentos em rede - estruturas flexíveis e interdependentes, que devem ser compreendidas como sistemas complexos de relacionamento. E, nos tempos atuais, essa formação em rede é ainda é mais forte. Ainda sobre a Etapa 2, vale destacar que o descritivo de cada público extrapola o mapa mental, pois quanto mais se conhece sobre o público, mais efetiva é a estratégia para se conectar com ele.

Sobre o *Time*, é composto por duas funcionárias fixas e uma *freelancer:* Bárbara, fundadora e responsável pela gestão, logística e criação de toda a produção, Zetthe, cofundadora da Bruxa Amarela, mãe de Bárbara e responsável pela costura; colaboradora *freelancer*, que apoia na costura e que, geralmente, está presente quando há alta demanda nas produções da loja.

Sobre os *Fornecedores*, a compra das matérias-primas precisa atender aos padrões éticos da marca, desde a pré-produção até a entrega do produto para o consumidor, o que reafirma o seu desejo com o compromisso social e político. Entretanto, nem sempre é possível obter uma garantia já que não existe um profisisonal responsável por acompanhar minuciosamente cada fornecedor. Alguns desses materiais (tesouras, óleo para máquinas, couro sintético, botões e fivelas, por exemplo) são obtidos por fornecedores em *stands* na região, lojas de varejo e plataformas *online*, o que dificulta a pesquisa sobre a origem do determinado material e a compatibilidade com os valores da marca.

Já as pessoas e empresas que atuam em conjunto com a Bruxa Amarela, gerando engajamento para a marca em suas vendas, são denominadas *Parceiros*. A Bruxa Amarela possui contrato com os

Correios, para facilitar a logística das entregas em âmbito nacional. Para a realização das entregas em residências dos seus clientes com maior segurança e praticidade, na cidade ou entorno, a empresa utiliza os serviços de aplicativos, além de duas parceiras-amigas do time, que também realizam entregas com motos próprias. A loja Maletta Criativa, localizada no edifício Maletta, em Belo Horizonte, também é um local de entrega do produto. Como parceiros para divulgação e comunicação no mundo virtual, a marca conta com *influencers* e blogueiras gordas, sendo que a maioria realiza divulgação sem ganhos financeiros diretos e, sim, por acreditar no conceito da marca e por gostar dos produtos oferecidos. Sendo assim, frequentemente, influenciadores digitais buscam a marca, com o intuito de serem vinculados à Bruxa Amarela e consequentemente, formarem parcerias potentes no mercado.

Em relação a *imprensa*, percebe-se que a marca ainda não gera mídia espontânea e não é percebida como fonte por veículos de comunicação. Acredita-se que alguns possíveis veículos de comunicação impressos consolidados, como o Estado de Minas, G1, O Tempo, Mídia Ninja, Revista Encontro e a Revista Veja, e veículos de comunicação eletrônicos como TV e rádio, como Rolê nas Gerais, Rede Alterosa e Itatiaia, podem ser considerados para gerar engajamento e identificação com o público desejado.

A Bruxa Amarela atende *clientes* em escala nacional, embora realize, esporadicamente, vendas internacionais. Esses clientes se interessem por seus produtos pela qualidade, estética, conforto, ideologia e possibilidade de personalização. Em uma análise demográfica dos principais clientes, nota-se que o público feminino se torna o seu principal consumidor, apesar de seus produtos serem agêneros. O maior percentual de vendas está concentrado na região Sudeste do país, sendo as principais cidades São Paulo, Belo Horizonte e Rio de Janeiro. Ainda sobre os clientes, a empresa deixa explícito em seu discurso o seu apoio à comunidade LGBTQIAP+, pessoas gordas e outros ativistas, com o intuito de se sentirem representados pela marca, com produtos que valorizam esse público e empoderam os seus corpos. Além disso, é notável a forte presença de admiradores

de figuras públicas entre os clientes da marca, que buscam produtos estampados com referências, ilustrações e retratos de personalidades como Rita Lee, Bob Marley e políticos associados ao posicionamento da marca. Dessa forma, a marca incentiva os seus consumidores a celebrarem e homenagearem os seus ídolos por meio de suas peças.

Por fim, quando se analisa o mercado no setor de produção de bolsas artesanais e os *concorrentes* diretos da marca em Belo Horizonte, observa-se a forte presença de empresas que não apenas comercializam produtos, mas constroem universos simbólicos ao redor de suas propostas. Entre os principais concorrentes da marca analisada, destacam-se O Jambu, Maria Piranha e Alaska, cada uma com características e estratégias distintas para consolidar suas presenças no setor. Ao analisar os concorrentes, compreende-se que a Bruxa Amarela possui como diferenciais o atendimento rápido e humanizado, o viés político bem demarcado, a personalização dos produtos, a proximidade com consumidor nos canais de comunicação, produtos acessíveis, com uma boa percepção de custo x benefício e constância de conteúdos no Instagram e Site.

DIAGNÓSTICO

À luz das pesquisas e análises realizadas, elabora-se o diagnóstico para o cliente. Importante enfatizar que, neste momento, são apresentados os aspectos positivos mais relevantes para, então, sinalizar os pontos a serem aprimorados numa perspectiva da comunicação organizacional. Dessa forma, por meio do diagnóstico, último momento dessa Etapa 1, é possível identificar o real problema a ser trabalhado, que norteará a definição das próximas etapas do planejamento: objetivo geral, meta, estratégias e plano de ações. A seguir, encontra-se o diagnóstico realizado para a marca estudada neste presente artigo.

A Bruxa Amarela é uma empresa que busca atender os seus clientes de forma rápida e gentil, tendo como linha principal um atendimento que transmita alegria e uma escuta refinada e atenta.

Os seus produtos são acessíveis e autênticos, a maioria com cores vibrantes, e alguns levam a autenticidade dos seus compradores que o fazem mediante encomendas, assim, cada produto é único e personalizado. É uma marca forte e querida na percepção dos clientes, e possui relacionamento estreito com os seus públicos de interesse.

Como expressado com frequência pelas sócias, a Bruxa Amarela não possui a vontade de que seus produtos se afastem dos seus posicionamentos políticos e ideológicos, o que é interessante considerando o seu público consumidor, mas que distancia a marca de outros possíveis mercados consumidores e futuros parceiros. A Bruxa Amarela possui um site, em atualização constante, que reflete o jeito de ser da marca. Os produtos são dispostos em abas que levam o consumidor de forma mais prática ao portfólio. Em suas redes sociais, portanto, a marca se mostra atenta aos comentários feitos pelos seus clientes e por pessoas que querem obter os seus produtos. Também republica os stories feitos pelos clientes utilizando, no dia a dia, as bags e acessórios, de maneira a positivar o sucesso que os produtos fazem quando em contato direto com o cliente. Apesar da constância positiva de publicações no Instagram, por exemplo, as suas postagens não possuem uma identidade definida e não contam com fotos profissionais, gerando, em alguns momentos, excesso de estímulos visuais e falta de padronização para a marca.

Como o trabalho de Comunicação Organizacional é realizado pela própria Bárbara, que enfatiza não possuir competências e habilidades necessárias para tal, nota-se que ainda há muito o que realizar, considerando as quatro grandes áreas da Comunicação Integrada: Administrativa, Interna, Mercadológica e Institucional. Porém, considerando os dados e informações coletados, bem como a análise realizada, incluindo o momento do mercado consumidor, acredita-se que há uma urgência em direcionamentos estratégicos para a comunicação mercadológica, junto aos clientes e prospects, bem como a institucional, junto aos públicos diversos.

ETAPA 2 – OBJETIVO, META E ESTRATÉGIAS

À luz do Diagnóstico apresentado, foram traçados o objetivo - o que a marca deseja alcançar; a meta - o tempo estimado para alcançar o objetivo proposto; as estratégias - o caminho estabelecido para se atingir o objetivo e nortear as ações propostas. Dessa forma, o Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Bruxa Amarela tem como objetivo e meta "Implementar a comunicação institucional e aprimorar a comunicação mercadológica, em um prazo de 18 meses". Já as estratégias traçadas são (1) reforçar o branding, (2) potencializar o compromisso social da empresa, (3) inovar a experiência do consumidor e (4) alinhar a presença digital.

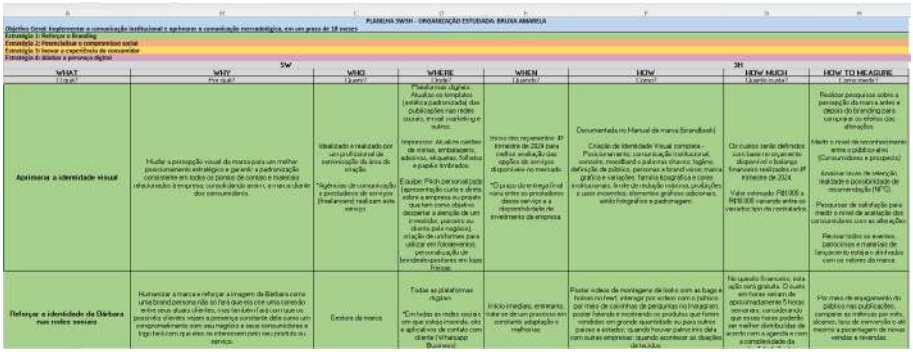
ETAPA 3 – PLANO DE AÇÃO (PLANILHA 5W3H)

Diante do objetivo, meta e estratégias definidas, é o momento de elaborar o Plano de Ação. Existem ferramentas diversas para elaboração do plano e, neste caso, a "**Planilha 5W3H**" foi a escolhida pela praticidade e efetividade. Sobre os **5Ws** do Plano de Ação, referem-se a What (O quê?) - Descritivo da ação, com verbo infinitivo na frente, que seja executável, alinhada à estratégia e ao objetivo; Why (Por quê?) - Relevância da ação para o alcance dos objetivos traçados pelo planejamento; Who (Quem?) - Setor/área responsável por executar a ação e, no caso de novas empresas ou empresas que não têm áreas estruturadas, pode existir contratação interna ou de agências externas; Where (Onde?) - Local onde a ação se realiza, numa perspectiva *off e on*; e When (Quando?) - Descreve o tempo em que a ação será realizada, detalhando a frequência e duração.

Já os **3Hs** do Plano de Ação, referem-se a How (Como?) - Explica detalhadamente e conceito da ação e como será executada; How Much (Quanto custa?) - Descreve o investimento necessário para realizar a ação; e How to Measure (Como medir?) - Descreve os indicadores para mensurar os resultados da ação.

O Plano de Ação (Figura 3) elaborado para a Bruxa Amarela foi totalmente detalhado para a proprietária, tanto em documento entregue quanto em reunião realizada após o encerramento do trabalho.

FIGURA 3 – Visão parcial do Plano de Ação (Planilha 5W3H)



PLANILHA 5W3H - ORGANIZAÇÃO ESTUDADA: BRUXA AMARELA

Objetivo Geral: Implementar a comunicação institucional e aprimorar a comunicação mercadológica, em um prazo de 18 meses

Estratégia 1: Reforçar o Branding
Estratégia 2: Potencializar o compromisso social
Estratégia 3: Inovar a experiência do consumidor
Estratégia 4: Ampliar a presença digital

5W						3H	
WHAT (O que?)	WHY (Por que?)	WHO (Quem?)	WHERE (Onde?)	WHEN (Quando?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto custa?)	HOW TO MEASURE (Como medir?)
Aprimorar a identidade visual	Mudar a percepção visual da marca para um melhor posicionamento estratégico e garantir a padronização consistente em todos os pontos de contato e materiais utilizados(a empresa), conectando-a(os) com o público alvo dos consumidores.	Idealizado e realizado por um profissional da comunicação da área de criação. *Agências de comunicação e produtoras de serviços (freelancers) realizam este serviço	Plataformas digitais: Atualização dos templates (estética padronizada) das publicações nas redes sociais, inclusão de marketing e outros. Impressos: Atualização de cartões de visitas, embalagens, adesivos, etiquetas, folhetos e papéis timbrados. Equipe: Pitch personalizado (apresentação curta e direta sobre a empresa ou projeto que tem como objetivo despertar a atenção de um investidor, parceiro ou cliente pela inovação), criação de uniformes para utilizar em feiras/eventos, personalização de brindes/papelaria em lojas físicas.	Início dos repasses do 3º trimestre de 2024 para realização das opções de serviços disponíveis no mercado. *Do início da entrega final para entre os prestadores deste serviço e a responsabilidade de investimento da empresa.	Documentada no Manual de marca (brandbook) Criação de identidade Visual completa - Posicionamento, comunicação institucional, conceito, moodboard e paleta de cores, tagline, definição de público, personas e brand voice, marca, gráfico e variações, família tipográfica e cores institucionais, limite de redução mínima, proibições e usos incorretos, elementos gráficos adicionais, estilo fotográfico e padronagem.	Os custos serão definidos com base no orçamento disponível e balanço financeiro realizados no 3º trimestre de 2024. Valor estimado: R$1.000 a R$10.000 variando entre os vencedores dos contratantes	Realizar pesquisas sobre a percepção da marca antes e depois do branding para comparar os efeitos das alterações. Medir o nível de reconhecimento entre o público-alvo (Consumidores e prospects) Acompanhar taxas de retenção, realizado e possibilidade de recomendação (NPS). Pesquisas de satisfação para medir o nível de aceitação dos consumidores com as alterações. Relacionados aos eventos, panfletos e materiais de lançamento entre o antes e depois com os valores da marca.
Reforçar a identidade da Bárbara nas redes sociais	Humanizar a marca e reforçar a imagem da Bárbara como uma brand persona não só fará que ela crie uma conexão entre seus atuais clientes, mas também fará com que os possíveis clientes vejam a presença constante dela como um empreendimento com seu negócio e seus consumidores e trigo terá com o que eles se interessam pelo seu produto ou serviço.	Gestora de marca	Todas as plataformas digitais. *Com todas as redes sociais em que estejа investido, ele a aplicativo de contato com cliente (whatsapp Business)	Início imediato, entretanto, trata-se de um processo em constante adaptação e melhorias.	Postar vídeos de montagens de looks com as bags e fotos no feed, interagir por vídeos com o público por meio de caixinhas de perguntas no Instagram, poder falando e mostrando os produtos que forem vendidos em grande quantidade ou para outros países e estados; quando houver parcerias de lá com outras empresas; quando acontecer as datas de lançados.	No quesito financeiro, esta ação será gratuita. O custo em horas serem de aproximadamente 5 horas semanais, considerando que essas horas poderão ser melhor distribuídas de acordo com a agenda e com a complexidade da	Por meio de engajamento do público nas publicações, comparar as métricas por mês, alcance, taxa de conversão e até mesmo a porcentagem de novas vendas e revendas.

Fonte: elaborada pelo grupo

A 5W3H é realizada, preferencialmente, com utilização de cores para facilitar a compreensão e criar dinamismo para a sua implementação e atualização. Na primeira linha, está o título do planejamento, seguido do objetivo e meta. Nas linhas subsequentes, estão as estratégias, sendo cada uma representada por uma cor. Abaixo, são apresentadas as ações, com as cores das estratégias de referência. Ao todo, neste planejamento, foram 11 ações para as quatro estratégias propostas, como apresentado a seguir.

Para a Estratégia 1, que é "Reforçar o branding", estão ações como aprimorar a identidade visual da marca, que inclui a criação de manual de marca *(brandbook)* e criação de outros elementos da identidade visual e, ainda, reforçar a identidade da Bárbara nas redes sociais, alinhando discurso e comportamento da identidade a ser projetada. Neste caso, busca-se uma imagem favorável na percepção dos seus atuais clientes, prospects e demais públicos de interesse.

À luz da Estratégia 2, "Potencializar os Compromissos Sociais", estão ações com foco nas mídias sociais - conteúdo periódico para o site, publicações no *stories* e *feed*, além de criação de comunidade para

fãs da marca via WhatsApp. E, ainda, outras como o envio de cartões, junto a peças da marca, explicando sobre o envolvimento de mulheres na produção e a utilização de materiais veganos. Dessa forma, acredita-se que haverá o fortalecimento da conexão entre os públicos e a empresa, gerando mais admiração, identificação e fidelidade.

A Estratégia 3, "Inovar a Experiência do Consumidor", norteia ações como padronizar a comunicação com o cliente, via chat, criação de uma experiência narrativa com base em *storytelling* e elementos simbólicos, implementar Programa de Fidelidade e criar elementos de embalagem para envio dos produtos, como etiquetas personalizadas. Essa abordagem, de inovação na experiência do consumidor, é sustentada por autores como Pine e Gilmore (1999), que defendem a ascensão da *Economia da Experiência*, na qual os consumidores valorizam vivências memoráveis e autênticas.

Já a Estratégia 4, "Alinhar a Presença Digital", baliza ações como adaptar e reestruturar os conteúdos existentes nas multiplataformas, expor os bastidores e a rotina do time que compõe a Bruxa Amarela, mostrar a história e essência da marca, bem como os diferenciais dos produtos, e implementar um calendário editorial para uma gestão efetiva e interessante dos conteúdos. Assim, é possível estreitar vínculos com os seus seguidores e fortalecer a coerência e a autenticidade da comunicação da marca nas diversas plataformas em que ela se faz presente.

De forma integrada, as ações propostas à luz das quatro estratégias - Reforçar o Branding, Potencializar os Compromissos Sociais, Inovar a Experiência do Consumidor e Alinhar a Presença Digital -, atuam para o alcance do objetivo proposto no Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada da Bruxa Amarela: "Implementar a comunicação institucional e aprimorar a comunicação mercadológica", em um prazo de 18 meses. Assim, cria-se um ecossistema de comunicação consistente, autêntico e envolvente que contribui não apenas para o reconhecimento da marca e a maior visibilidade dos seus produtos, mas para o desenvolvimento de conexões profundas e

duradouras com seus diferentes públicos, sustentando o crescimento da Bruxa Amarela de forma alinhada aos seus valores e propósito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que pode parecer algo rotineiro para um profissional da Comunicação, ou seja, elaborar um Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para uma marca, pode se tornar desafiador porque cada negócio é único e possui as suas particularidades. A missão pode ser ainda mais desafiadora quando se encontra no contexto da sala de aula de uma faculdade, com alunos graduandos em habilitações da Comunicação Social (Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas), divididos em nove grupos de trabalho simultâneos, com uma professora orientadora para todos. Junto a tudo isso, destaca-se que os grupos desenvolvem o trabalho para marcas reais, dos mais variados segmentos, em um prazo aproximado de dois meses.

Considerando esse contexto, o presente artigo cumpre o seu objetivo principal que é apresentar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Comunicação Integrada para a Bruxa Amarela, empresa mineira idealizada, em 2019, por Bárbara Carolina Silva e Maria José Silva, que produz e comercializa bolsas utilitárias. Ao perpassar pela Etapa 1, como apresentado, percebe-se uma urgência em iniciar o planejamento por duas das quatro grandes áreas da Comunicação Integrada – Institucional e Mercadológica -, deixando para o momento mais oportuno um olhar para as áreas da Comunicação Administrativa e Interna.

O processo de elaboração deste trabalho mostrou-se fundamental não apenas para a construção de um planejamento sólido e personalizado para a marca, mas para evidenciar a complexidade e a riqueza da comunicação em negócios reais e com muita autenticidade. Para a Bruxa Amarela, esse planejamento representa um guia essencial para fortalecer a sua identidade, alinhar a sua presença no mercado

e criar conexões mais profundas com os seus públicos, contribuindo diretamente para a sua sustentabilidade e crescimento.

Numa perspectiva acadêmica, esse estudo mostra-se como um elo prático entre a teoria e a aplicação no mundo real, valorizando o aprendizado que transcende o ambiente da sala de aula e dialoga diretamente com as demandas do mercado. Para os alunos, a experiência de desenvolver um planejamento estratégico dentro de um prazo limitado e para uma marca tão autêntica proporcionou uma sensação de dever cumprido e de grande aprendizado, ao confrontá-los com nuances, particularidades e decisões que permeiam a comunicação empresarial.

REFERÊNCIAS

BARICHELLO, Eugenia; MACHADO, Jones. Relações Públicas em novas mídias: o papel do monitoramento digital na comunicação das organizações. In: GONÇALVES, Gisela; LISBOA FILHO, Flavio (orgs.) *Novos media e novos públicos*. Covilhã: Livros LabCom, 2015.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial*: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

DREYER, Bianca Marder. *Relações públicas na contemporaneidade*: contexto, modelos e estratégias. São Paulo: Summus, 2017.

FARIAS, Luiz Alberto de Farias (org.). *Relações Públicas Estratégicas*: técnicas conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

SÁ, Patrícia Riccelli Galante de; LIMA, Vitor Moura. *Comunicação, planejamento e convergência de mídias*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARTINS, Maura Oliveira. *Briefing e planejamento de comunicação integrada*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2023.

PINE, B. Joseph. e GILMORE, James H. *The experience economy*: work is theatre & every business a stage. Boston: Harvard Business School, 1999.

SIMEONE, Márcio (org.). *Comunicação e estratégias de mobilização social.* Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

ECONOMIA CRIATIVA, MÍDIAS DIGITAIS E MARKETING

PARTE V

PERSONAL BRANDING E ECONOMIA CRIATIVA: O LINKEDIN COMO PLATAFORMA PROPULSORA PARA COMUNICADORES NA ERA DIGITAL

Homero Nunes Pereira[38]

Igor Torres[39]

Resumo: O artigo reflete sobre como o ambiente digital, com foco no LinkedIn, se tornou um espaço indispensável para profissionais da economia criativa, em especial para comunicadores. Discute a construção de uma marca pessoal forte e consistente, a geração de valor por meio da escrita e posicionamento, além do papel das plataformas digitais como ferramentas ativas de conexão entre comunicadores-empreendedores e o mercado que tenta equilibrar a valorização e a desvalorização das obras criativas.

Palavras-chave: Produção de Conteúdo; Economia Criativa; Posicionamento de Marca Pessoal; LinkedIn; Mercado Criativo.

1. INTRODUÇÃO

Falar de economia criativa em tempos de Inteligência Artificial é, em uma visão megalomaníaca (ou nem tanto), falar sobre o desenvolvimento de um mercado dentro de outro mercado, de profissionais sob o olhar de outros profissionais.

Isso acontece, majoritariamente, porque a essência da economia criativa, que possui como mote o estudo, uso e a capitalização do trabalho criativo no desenvolvimento cultural, socioeconômico e de crescimento profissional, está muito ligada à presença digital, ao desenvolvimento de marca pessoal e claro, à geração de valor monetário direto e/ou indireto de profissionais que atuam com a criatividade como fonte de renda.

38 Centro Universitário Una.

39 Centro Universitário Newton Paiva.

Por isso, é complicado iniciar um diálogo sobre a economia criativa sem mapear, estudar e entender as redes sociais, o comportamento humano e o desenvolvimento de novas tecnologias.

1.1. A ERA DIGITAL COMO PROPULSORA DE NOVAS ECONOMIAS

A era digital é uma fonte de possibilidades e seu valor à economia de um país é um fator determinante para investimentos, governamentais ou privados, para o desenvolvimento profissional das pessoas.

Dados como os lançados em 2023 pela Agência Brasil – que por si já é um exemplo de economia criativa, uma vez que se identificam como "uma agência pública de notícias que coloca a cidadania em pauta por meio do jornalismo digital" – nos mostram como a criatividade e seus agentes geram valor econômico para o Brasil. Entre os principais e mais interessantes dados, vemos (AGÊNCIA BRASIL, 2023) a projeção de 1 milhão de novos empregos até 2030, mesclados entre áreas de interesse ligadas à criatividade, como o mercado audiovisual, comunicação, arte, tecnologia e design.

Representando quase 3% do PIB nacional, isso em 2023, o setor já empregava quase 100 mil profissionais, movimentando aproximadamente 110 bilhões de reais. Esses dados evidenciam algo muito relevante: a importância e valorização da economia criativa como um motor pulsante do desenvolvimento econômico e social em um caminho sem volta.

Assim, a inovação se alia à criatividade, que também se alia ao estudo, capacitação, conhecimento técnico e à habilidade de se apresentar, se moldar e se vender. Afinal, grande parte está na representação digital-imagética em que profissionais criativos devem aprender a mostrar o valor de seus trabalhos.

1.1.1. A TRANSIÇÃO DE PROFISSÕES TRADICIONAIS PARA ATIVIDADES CRIATIVAS

Que atire a primeira pedra aquele que não conhece um profissional que se jogou no mundo digital e começou, com ou sem suporte, a trabalhar o imagético criativo que queria para si.

É assim que a era digital se instaura de fato: na adequação, quase intimação, de profissionais de basicamente todas as áreas que precisam aprender a trabalhar a autoimagem de maneira criativa; apresentar seus portfólios de maneira criativa; mostrar o valor de suas mensagens e aprendizados de maneira criativa no ambiente online.

Daí nascem, por exemplo, os gurus: ninguém viu chegar, ninguém esperava, e mesmo assim, lá eles estavam, ofertando promessas que, para muitos, não vieram. Esse é um tópico à parte, claro, mas não pode ser invisibilizado, afinal, é um dano colateral de um movimento criativo obrigatório para muitos que, até então, não precisavam explorar tanto a criatividade para trabalhar.

Vale dizer que essa transição não tem como fonte essencial ocupar um lugar previamente preenchido: não é sobre ser o profissional que ninguém é. Essa adequação está mais ligada ao desempenho, ao reconhecimento, assim como à geração de negócios e demandas.

Para entender melhor sobre isso, podemos nos debruçar sobre os conceitos de Marketing propostos por Philip Kotler e como, gradualmente, a digitalização de mercados estão diretamente ligados às novas maneiras de negócio.

1.2. A ASCENSÃO DAS PLATAFORMAS DIGITAIS COMO ESPAÇOS PROFISSIONAIS

A palavra economia, presente na expressão economia criativa, não está ali à toa. Ela representa, de forma muito relevante, o impacto comercial de uma atuação criativa como meio de produção, renda, trabalho e carreira.

É desta forma que Philip Kotler, em sua linha evolutiva dos estudos de marketing, nos contextualiza sobre o crescimento do contexto digital para atuações criativas. Em Marketing 1.0 (2010), Kotler nos fala sobre a "Era dos Produtos", colocando os estudos de consumo à frente da atuação profissional enquanto ser criativo.

Marcas passaram a ser vistas como formas de geração de impacto, não apenas como meios para obter ou oferecer produtos e serviços. Impactos de onde o propósito encontra o público. Um ponto importante para entender como começou, com mais afinco, a exploração das plataformas digitais como fontes inesgotáveis para criar narrativas e engajar sem barreiras locais, ou seja, fora, muito longe, da praça de atuação.

Viajando pelo Marketing 4.0 (Kotler, 2017) e entrando, enfim, no mundo digital com força total, os conceitos entre marcas e público (pelo menos de forma mais agressiva) foram ultrapassados. Aqui é quando o conceito de marca pessoal ganha força, e muita força. Uma rede como o LinkedIn – do qual este texto tratará adiante – ganha mais e mais destaque, principalmente pelo caráter que oferece: ser a rede social para profissionais, não para marcas.

Claro, as marcas estão no LinkedIn, mas o foco não são elas, são os profissionais. Lá estão os esforços para desenvolver de forma criativa e focada os conteúdos certos para as pessoas certas, explorando o desenvolvimento de credibilidade e autoridade como em quase nenhum outro lugar.

Não se engane: todas as redes sociais possuem seus modus operandi, ou seja, os pontos de atenção em que usuários e produtores de conteúdo se baseiam, como o algorítimo indecifrável, por exemplo, para criar conteúdo com assertividade. Porém, é no LinkedIn que a grande maioria – para não usar a prepotência de dizer todos – os usuários estão com o foco no desenvolvimento de suas marcas pessoais.

1.2.1. A VIRTUALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO E AS PLATAFORMAS DE EXPOSIÇÃO

Integrado à maneira criativa e digital de produção, estudo e crescimento, claro que o caminho seria explorar os espaços em que a tecnologia esbarra na humanidade. Aqui, área também mapeada por Kotler, agora em Marketing 6.0 (2023), a atuação é total, acelerada e muito intrínseca de profissionais em busca do reconhecimento de suas obras e funções.

A inteligência artificial volta para a pauta, enfim: é ela um dos grandes pivôs que aceleram muito a atuação de pessoas dentro do ambiente digital, assim como a migração de quem antes não entendia como começar, quase como uma desburocratização do acesso às plataformas, que são gratuitas, mas antes pareciam muito distantes da realidade no dia a dia.

Assim, enquanto a tecnologia se alia à produção de conteúdo e à geração de novos negócios, os usuários ou participantes da rede começam a funcionar dentro de um sistema de engrenagens para uma inteligência coletiva que atua de maneira autônoma.

Nesse sentido, é interessante analisar 2 exemplos simples, inicialmente distintos, porém que conversam muito entre si.

O primeiro deles é como o trabalho inteiro, mesmo os de décadas atrás, entram no mercado digital. Plataformas de portfólio como Notion, Behance entre outras dezenas de possibilidades tornam-se grandes detentoras de conhecimentos, transformando-se em redes sociais paralelas. Profissional do profissional.

O segundo exemplo é como dentro do LinkedIn é possível acompanhar conteúdos e profissionais que reclamam de conteúdos e profissionais em uma chuva de opiniões, estudos de caso e reclamações. Aqui, as mesmas plataformas usadas para mostrar o trabalho se tornam alvos de pessoas ferozes, seja para defender, atacar ou apenas opinar para se mostrarem no diálogo público.

Assim, os exemplos convergem: todos querem falar de tudo, porque é assim que você aparece, se apresenta, se vende e constrói, para um público específico, como uma pessoa de autoridade.

2. O LINKEDIN SOB A ÓTICA DA ECONOMIA CRIATIVA

Dividir o trabalho de um profissional em uma única rede pode ser desafiador demais, ou até mesmo muito limitante. Isso acontece porque não existe mais uma definição tão clara de profissionais criativos no ambiente online.

Como dito anteriormente, todo mundo está migrando para as redes sociais para serem vistos e lembrados em suas respectivas áreas, então é válida a segregação da criatividade apenas para áreas como a comunicação e o audiovisual, por exemplo?

Mesmo assim, para fins de compreender melhor como este estudo se desenrola e como podemos entender o uso do LinkedIn para o desenvolvimento de novos negócios, de marca pessoal e de geração de profissionais de alto valor, seguiremos com a visão guiada pelas áreas que possuem, como essência, a criatividade para sua atuação, dando foco para os comunicadores e suas vertentes.

2.1. O PAPEL DOS COMUNICADORES NESSE COMPLEXO ECOSSISTEMA

Quando pensamos em comunicadores, podemos enxergar áreas claras para estudo: redatores, designers, publicitários, jornalistas e criadores de conteúdo digital.

Assim, com o recorte da comunicação, fica mais eficiente compreender a criatividade como ativo de geração de valor e de subsistência. Mesmo assim, o clima é de desafio: quando se abre muito espaço para o todo, os grupos podem acabar sofrendo pela desvalorização e pelo descaso.

Como exemplo, veja o jornalismo e como, em pleno 2025, ele acaba sendo, muitas vezes, descredibilizado e desvalorizado não somente pela população, mas também pelas marcas em geral. No LinkedIn, profissionais dessa área tendem a apresentar seus trabalhos, os impactos gerados e, principalmente, a importância da formação como fonte de expertise, quase como um lutador que precisa defender seu cinturão de campeão. Vale dizer: via de regra, áreas como a publicidade e o jornalismo não exigem uma credencial, como no caso do direito ou da medicina, por exemplo.

Assim, se qualquer pessoa pode exercer a função de jornalista ou publicitário, qualquer pessoa pode desafiar a formação destes profissionais que precisam, com muito afinco, defender seus campos de estudo e atuação dentro das redes sociais, provando o valor de tudo que faz a todo momento. Uma tarefa árdua e cansativa, não acha?

Para fomentar este pensamento de guerrilha e como profissionais precisam se fortalecer cada vez mais, uma boa fonte inspiradora é o conceituado livro Essencialismo (2015), escrito por Greg McKeown, que trata da disciplina enquanto motivadora de comportamentos que transformam carreiras, vida pessoal e relacionamentos.

Lá, duas frases ganham destaque pela vertente da presença digital e dos impactos de uma atuação empreendedora para profissionais de comunicação. A primeira é: "o essencialismo não é fazer mais coisas, é fazer as coisas certas", que coloca em perspectiva a ideia de uma atuação digital precisa, eficiente, menos pautada em mostrar quem é, e sim mostrar o que faz e os impactos gerados por essa atuação. Essa frase guia uma comunicação seletiva, que fala de forma filtrada e muito bem estruturada, ministrando a geração de conteúdo com base na estratégia.

Já a segunda é menos direta e está ligada a um problema humano: o dizer não. Greg diz: "Dizer não se torna menos desconfortável com o tempo. As decisões ficam mais claras". Embora não exclusivo à atuação profissional, o aprendizado ao dizer não inserido em Essencialismo está ligado às relações de poder e à vivência empreendedora.

É sobre aprender a se impor sem se abalar, sem ser grosseiro nem contradizer regras. É sobre se empoderar das suas aptidões e não permitir que elas sejam controladas por outros, permitindo que você tenha o máximo de controle sobre o que é viável e saudável para sua atuação profissional.

Esse é, e talvez sempre será, um dos grandes desafios de empreender enquanto comunicador, principalmente em um mercado que hoje é dominado por ferramentas e IAs que colidem de frente com o trabalho de um comunicador, fazem promessas e criam mentalidades que acreditam na substituição de profissionais qualificados por máquinas ou programas.

Dessa forma, um comunicador que aprender a dizer seus "nãos" e conseguir compreender quando ele deve ser usado, começa a ganhar destaque, a produzir com mais assertividade e a entender os ambientes que lhe cabem e quais deve evitar. Quase como um guia para caminhar sob um campo minado. Sempre em perigo, mas sempre alerta, um passo à frente.

3. LINKEDIN COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Passados os desafios mais intrínsecos do dia a dia de um profissional criativo, as redes sociais, aqui em foco o LinkedIn, são grandes potencializadoras de carreiras, principalmente quando enxergamos atuações que antes eram pouco propagadas, menos necessárias e quase invisíveis.

Para isso, voltamos a outros fatores do Essencialismo: o conceito de conteúdo essencialista e o networking com viés de propósito. Para ambos, o LinkedIn poderia ser a ferramenta perfeita, oferecendo o melhor dos dois mundos para conseguir criar um currículo profissional que será visto, lembrado e acessado de forma recorrente.

Mais que a geração de conteúdo, para McKeown, o produtor de conteúdo essencialista visa a profundidade, a autenticidade das informações e a vivência e experiência como fonte para transmitir

mensagens e se comunicar, de forma interessante, engajada que gera valor ao leitor. Aqui, a produção de conteúdo para LinkedIn esbarra em um conceito consagrado do marketing: o marketing de conteúdo, que tem como ideia a centralização de informações e a estratégia de produção de conteúdo para públicos muito bem definidos, sob assuntos definidos que seguem modelos pré-estabelecidos de funil de vendas, gerando mais possibilidades de negócios que acontecem de forma orgânica e com mais investimento criativo que financeiro.

Essa mesma produção guia a versão aprimorada do networking: o networking com propósito. Nele, a meta não está em apenas conhecer e gerar diálogo com outro profissional de interesse. É um jogo de objetivos diretos e indiretos, fazendo das conexões geradas uma estratégia de crescimento digital com base em troca de valores, criando um público próximo que troca informações, se ajudam, visam o crescimento compartilhado e auxiliam com recomendações, comentários, menções e até indicações profissionais, atuando como uma comunidade unida que se conhece (na percepção digital) e se defende.

Ambos os conceitos fazem da atuação criativa no LinkedIn um caminho eficiente para o desenvolvimento profissional, criando uma comunidade que apresenta seu currículo para tomadores de decisões e grandes negócios, gerando empregos, parcerias e sociedades.

Claro, o LinkedIn, enquanto rede social e plataforma de conteúdo, entende que essa é uma atuação que fideliza usuários e mantém a rede grande, operante e relevante para o mercado mundial de conexões profissionais. Para isso, a ferramenta oferece funcionalidades que ajudam na imersividade da produção de conteúdo para áreas criativas, que podemos ver a seguir.

3.1. CV ONLINE E FERRAMENTAS DE IMERSÃO DE CONTEÚDO

Imagine o cenário: redatores publicitários, trabalhando com atendimentos para empresas privadas, como o desenvolvimento de

textos, matérias para portais e redes sociais. Onde estes profissionais realmente aparecem? As redes sociais são empresariais. Os textos de conversão são empresariais. O blog desenvolvido é empresarial com, no máximo, sua autoria identificada, quando isso acontece, que não é sempre.

Este é um ambiente comum que muitos redatores caem: a falta de referências claras que compõem um portfólio criativo que se apresenta de forma clara e direta, sem precisar de grandes justificativas e provas.

Por isso, o LinkedIn aposta em oferecer um algoritmo baseado na produção de conteúdo de valor e na atuação 360º graus para profissionais criativos (LinkedIn Learning) , como no exemplo do redator citado acima.

Assim, dentro da plataforma, é possível:

A. Explorar a criação de conteúdo sem o uso de imagens, apenas textos;

B. Criar utilizando imagens em diferentes formatos;

C. Incluir PDFs como carrosséis de imagens com funcionalidade que melhora a legibilidade do conteúdo;

D. Desenvolver artigos próprios sem precisar de um site ou blog externo;

E. Criação de newsletter exclusiva, conseguindo manter um público mais engajado com conteúdos periódicos;

F. Explorar os vídeos como fonte de conteúdo e propagação de informações, competindo com outras redes que abusam desse formato.

Além disso, conforme podemos ver no próprio site do LinkedIn, a plataforma também oferece uma gama de filtros de pesquisa, permitindo que profissionais que trabalham com a economia criativa possam prospectar novos clientes e públicos de interesse com mais facilidade, alcançando perfis, páginas e conteúdos de alta relevância

com muito mais praticidade quando comparado com outras redes sociais.

Desta forma, a ferramenta consegue se manter relevante no uso diário, render bons resultados mesmo para pessoas que, por exemplo, estão começando e auxilia no crescimento, oferecendo dados relevantes para novas tomadas de decisão, guiando o usuário de uma maneira mais intuitiva.

Podemos, então, entender que o LinkedIn ajuda no desenvolvimento de uma marca pessoal como nenhuma outra rede, oferecendo diversas funcionalidades para evitar que o usuário dependa de fontes externas para produzir conteúdos essenciais para seus públicos, como conteúdos de alto valor e estratégias de marketing de conteúdo envolvendo artigos, infográficos e e-books, por exemplo.

3.2 INFOPRODUTORES E OS NOVOS MERCADOS PARA CRIADORES CRIATIVOS

Pensando em fonte de renda, a economia criativa não se limita à formação, como já mencionado anteriormente. Existe uma demanda de ensino que extrapola a educação formal, fugindo do âmbito essencialmente acadêmico, como escolas e faculdades, para criar um ambiente digital de ensino onde todos podem criar e participar, abrindo um novo mercado para a aprendizagem.

Por um lado, esse mercado em potencial é um grande transformador de carreiras: pessoas enriquecem com a criação de produtos digitais, os famosos infoprodutos. Pelo outro, o clima é de cuidado extremo, afinal, ninguém quer jogar dinheiro fora consumindo materiais mal explicados e com didática de má qualidade.

Essa é a dualidade deste novo mercado, que logo se encheu de produtos aos montes. Todos os temas, todos os mercados, todos os pontos de vista: para tudo, hoje, existe um curso ou um material educativo digital (eBook). Então, de quem consumir?

No mercado nacional, a lista de infoprodutores famosos varia de nicho e até mesmo empresas. É comum encontrar nomes de grandes empreendedores criativos que fizeram fama com infoprodutos, como:

- Wendell Carvalho;
- Pedro Sobral;
- Vinicius Gambeta;
- Bárbara Bruna;
- Micha Menezes.

Empresas como a mineira Hotmart, por exemplo, ganharam nome internacional como plataformas para infoprodutores criarem e explorarem seus lados criativos e comerciais como fonte de renda com produtos escaláveis e de alto valor agregado para públicos nichados.

Essa é uma, talvez a mais famosa, geração de novas possibilidades de negócios para profissionais criativos dentro do âmbito digital, aliando a inteligência de trabalhar com a produção de conteúdo com a forma estratégica de gerar vendas e trabalhar o marketing de forma eficiente.

Claro, não é o único tipo de negócio que ganhou destaque. Há pouco vimos o exemplo do redator publicitário: profissional que atuava para criar conteúdo para empresas. Seguindo o mesmo exemplo, uma área que existe há muitas décadas e ganhou uma força de tração imensurável é o *Ghostwriting*.

Como definição prática, um redator *Ghostwriter* é aquele que abre mão dos créditos de uma produção, sendo um fantasma para aquela obra. Em outras palavras: cria para alguém abdicando dos créditos pelo trabalho, que geralmente é recompensado de forma monetária.

Atuação já bastante conhecida para escrita de livros, o *Ghostwriting* se tornou uma prática muito necessária na Era Digital, onde tempo é dinheiro e, mesmo assim, metade dele deve ser investido para estar sempre ativo nas redes sociais.

Assim, enquanto profissionais criativos da área de redação, redatores fantasmas estão em milhares de perfis por aí, escrevendo para marcas e outros profissionais, dos mais iniciantes a *C-Levels*.

Esse é um exemplo simples, porém muito eficiente quando queremos explicar como a economia criativa se molda às possibilidades geradas pelas novas ferramentas e pelos comportamentos dos usuários no âmbito digital. Podemos, inclusive, criar o exercício de imaginar: o que será que já lemos, consumimos e nos apaixonamos, que foi, na verdade, feito por um redator fantasma?

Da literatura ficcional aos cursos de capacitação disponíveis online: um *ghostwriter* pode ter feito, e o rosto estampado nas capas e vídeos podem ser, na verdade, outro empreendedor criativo, com outras aptidões, que explorou deste recurso para vender, crescer e enriquecer.

Assim, além de praticar este exercício nas pessoas que acompanhamos, vale também os esforços em compreender como uma produção, como um curso, por exemplo, se apresenta na vida e carreira de seus produtores, se fazem sentido ou se estamos apenas experienciando inteligências paralelas convergindo à nossa frente. Se sim, pra você ainda vale acompanhar este profissional, ou é algo que foge das suas expectativas enquanto seguidor?

4. DEMANDAS CRESCENTES

Pensando em explorar melhor a economia criativa e suas variadas vertentes, é válida a análise das demandas mais crescentes para o mercado digital que geram possibilidades para produtores criativos em seus diferentes âmbitos de atuação, assim como pontos de atenção a serem observados quando falamos de viver sob um olhar digital que não dorme, não descansa e não se cansa.

Para fins gerais, a economia criativa continua sua manutenção no talento individual, seja para escrita, para o design, para a arte ou cultura. É uma vertente da inovação à frente do todo, onde podemos

acompanhar profissionais se reinventando a todo momento para se manterem relevantes em mercados mutáveis e muito sensíveis.

A influência também adentra a economia criativa como uma forma de gerar valor, gerar negócios e explorar o máximo da forma essencialista de criar com propósito, com foco e com destino, gerando comunidades engajadas e próximas, não umas das outras, mas de seus membros onde quer que eles estejam.

E, claro, se Kotler já falava sobre a integração do digital com o humano, a avanço tecnológico segue sendo o grande assunto do momento que, provavelmente, irá permear as próximas décadas com novas possibilidades de negócios digitais e criativos, explorando áreas emergentes, negligenciando áreas até então consolidadas e as colocando à prova. Além de mergulhar o mundo da criatividade em uma onda tecnológica que parece imensurável, um mundo de oportunidades que ainda não vislumbramos. Um filme de ficção científica no qual não desvendamos as proporções nem o enredo central, somente os meios que o fazem funcionar.

Assim, para todos os efeitos, esse é o futuro certo e, ao mesmo tempo, intangível dos profissionais criativos em um mundo de inovações tecnológicas e de comportamento, guiados pela essência de atuar, criar e explorar o melhor do seu trabalho para construir novas formas de aprender, consumir e viver em sociedade, seja ao seu lado ou ao seu redor, na tela dos smartphones e computadores.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Economia criativa vai gerar mais 1 milhão de empregos até 2030. *Agência Brasil*, [online], Brasília, 14 set. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-09/economia-criativa-vai-gerar-mais-1-milhao-de-empregos-ate-2030. Acesso em: 30 maio 2025.

HOTMART. Empreendedores brasileiros: o que vendem e como vendem? *Hotmart Blog*, [online], 9 nov. 2022. Disponível em: https://hotmart.com/pt-br/blog/empreendedores-brasileiros. Acesso em: 30 maio 2025.

KOTLER, Philip. *Marketing 1.0*: do produto ao consumidor. São Paulo: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. *Marketing 2.0*: do consumidor para o ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0*: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0*: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 6.0*: reinventando o capitalismo na era da inteligência artificial. Rio de Janeiro: Sextante, 2023.

LINKEDIN LEARNING. Aprenda as habilidades mais demandadas com cursos online. *LinkedIn Learning*, [online]. Disponível em: https://www.linkedin.com/learning. Acesso em: 28 maio 2025.

LINKEDIN BUSINESS. Soluções de marketing para marcas de sucesso. *LinkedIn Marketing Solutions,* [online]. Disponível em: https://business.linkedin.com/pt-br/marketing-solutions/success. Acesso em: 28 maio 2025.

McKEOWN, Greg. *Essencialismo*: a disciplinada busca por menos. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

ESTUDO DE CASO DE MARKETING DE INFLUÊNCIA: A PERCEPÇÃO PÚBLICA DO DEPOIMENTO DA VIRGÍNIA FONSECA NA CPI DAS BETS

Leonardo José de Lima Melgaço
Eduardo Lopes Oliveira
Marcela Mourão Miranda
Anna Clara Ferreira Corrêa
Bianca Assumpção Costa
Bruna Oliveira Queiroga Ferreira

Resumo: Este capítulo é um estudo de caso dos comentários da transmissão no Youtube do depoimento da influenciadora Virgínia Fonseca na CPI das Bets, que durou de novembro de 2024 a junho de 2025. O vídeo do depoimento na CPI fez emergir a percepção pública através de plataformas online que moldam a forma como concebemos a comunicação, especificamente o marketing de influência. Esta percepção pública foi descrita em seis tópicos de interesse em torno da figura da Virgínia, dos Senadores e das Bets.

Palavras-chave: Marketing de Influência; CPI das BETs; Métodos Digitais; YouTube.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é descrever um conjunto de comentários públicos, nos inspirando na abordagem crítica dos Métodos Digitais (Rogers, 2013), no vídeo do depoimento da influenciadora digital Virgínia Fonseca[40] transmitido no canal da TV

40 Virgínia Pimenta da Fonseca Serrão Costa nasceu em 6 de abril de 1999, na cidade de Danbury, Connecticut, nos Estados Unidos. Filha de pais brasileiros e descendente de portugueses, passou a maior parte de sua vida no Brasil. Sua trajetória destaca-se no cenário digital e empresarial brasileiro.

Senado no Youtube durante a CPI das BETs[41]. Nesse sentido, nosso texto discute infraestruturas digitais que moldam a economia criativa e textualidades midiáticas contemporâneas. Perceberemos como a relação entre 1) as empresas de apostas esportivas - ou jogos de azar -, 2) audiência e produtores em plataformas online e 3) seus jogadores ou clientes das bets é co-construída no contexto brasileiro através do marketing de influência (Joshi *et al,* 2025). Emergiram seis tópicos de interesse nos comentários públicos do Youtube: opiniões a favor da Virgínia; opiniões contra a Virgínia; opiniões a favor das bets; opiniões contra as bets; avaliações sobre os senadores; comentários gerais (sem posição clara, piadas, dúvidas ou reações vagas).

Destacamos ainda que este texto é um esforço coletivo de alunos de Relações Públicas, professores e pesquisadores de Comunicação para a escrita de um capítulo de livro para compor esta publicação. Estes estudantes, ao final dos trabalhos das Unidades Curriculares Análise de Dados e Big Data, Produção de Conteúdo e Projetos Multiplataforma, acumularam experiência para propor caminhos de investigação sobre como o Marketing de Influência ganha forma no contexto do dispositivo midiático (Alzamora; D'andréa; Ziller, 2018) brasileiro materializado na persona de influenciadores em plataformas de mídias online como Youtube, Instagram e TikTok. Remontamos que a ascensão das mídias sociais como espaços de comunicação e consumo impulsionou o surgimento de novas estratégias de marketing, entre elas o Marketing de Influência, que utiliza indivíduos com grande alcance e credibilidade nas mídias digitais para promover marcas, produtos e estilos de vida (Joshi *et al,* 2025).

Nesse contexto, destaca-se a atuação de Virgínia Fonseca, uma influenciadora digital com dezenas de milhões de seguidores em plataformas como Instagram e YouTube, e presença constante em campanhas publicitárias. Em 2025, Virgínia acumula quase 12 milhões de inscritos em seu canal no YouTube e mais de 53 milhões de seguidores no Instagram, fazendo com que a influenciadora figure

41 Informações oficiais sobre a CPI das BETs disponível em: https://legis.senado.leg.br/atividade/comissoes/comissao/2703/ . Acesso em 14 de julho de 2025.

entre os 10 perfis brasileiros com mais seguidores na plataforma (Correio Braziliense, 2025).

Virgínia - e outros importantes influenciadores digitais - ganharam notoriedade ao trabalhar divulgando jogos de azar em seus perfis. Esses jogos têm se tornado cada vez mais populares desde que a Lei nº 13.756/2018 regulamentou as apostas esportivas no Brasil. No entanto, empresas que promovem essas apostas, também oferecem outros jogos característicos de cassino em suas plataformas. Esse tipo de jogo funciona como as tradicionais roletas e máquinas caça-níqueis, isto é, os usuários ganham de acordo com o comportamento, presumidamente aleatório, de uma máquina. No entanto, os jogos de cassino online são regidos por algoritmos mantidos pelas casas de apostas (Cotte; A. Latour, 2009).

Aliando o pesado investimento, por parte das casas de aposta, em publicidade e patrocínio de figuras públicas conhecidas à quase onipresença possibilitada pela hiperconectividade generalizada, a cultura das apostas cresceu muito rápido no Brasil. A estimativa do Banco Central é que, entre janeiro e março de 2025, os brasileiros movimentaram R$30 bilhões por mês em bets (Máximo, 2025). A crescente influência dos jogos de apostas online no orçamento das famílias brasileiras motivou, em 12 de novembro de 2024, o Senado Federal a instalar uma CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) com o objetivo de investigar possíveis ligações das empresas de apostas com organizações criminosas e o uso de influenciadores digitais para promovê-las. A CPI, que ficou conhecida como CPI das Bets, foi presidida pelo senador Dr. Hiran, do Partido Progressista de Roraima, e tem como relatora a senadora Soraya Thronicke, do Podemos do Mato Grosso do Sul. A Comissão teve o relatório final rejeitado em 12/06/2025, fazendo com que o colegiado tem suas atividades encerradas sem medidas a serem adotadas.

A CPI ganhou visibilidade na esfera pública quando ouviu Virgínia Fonseca como testemunha do processo. Soraya Thronicke, senadora relatora da CPI, justificou a convocação destacando a relevância da influenciadora e seu alcance sobre o público jovem (Folha De S. Paulo,

2024). A relação de Virgínia com as casas de apostas começou em 2022, quando a influenciadora firmou um contrato com a empresa Esportes da Sorte. Reportagens indicam que o acordo previa um adiantamento de R$50 milhões, além de uma cláusula que estipulava o repasse de 30% das perdas dos usuários que acessaram a plataforma por meio de seu link de divulgação (Terra, 2025). Essa prática gerou fortes críticas do público e foi apelidada por alguns veículos de "cachê da desgraça alheia". Posteriormente, a influenciadora passou a promover a plataforma Blaze, também investigada por práticas irregulares. O contrato com a Blaze teria valor anual de aproximadamente R$29 milhões (Terra, 2025). Devido à sua grande exposição midiática e aos valores de seus contratos com casas de apostas, Virgínia foi convocada a prestar depoimento da CPI das Bets em dezembro de 2024. O depoimento da influenciadora aconteceu em maio de 2025.

2. ESTUDO DE CASO DOS COMENTÁRIOS NO VÍDEO-DEPOIMENTO DE VIRGÍNIA FONSECA NO YOUTUBE

Este estudo analisa a repercussão do depoimento da influenciadora Virgínia Fonseca na CPI das Bets, com base nos comentários publicados na gravação em vídeo da audiência em que a influenciadora foi ouvida, disponível no canal do YouTube da TV Senado. Nossa investigação foi conduzida a partir de métodos digitais (Rogers, 2013), com inspiração na Cartografia das Controvérsias (Venturini; Munk, 2021), visando mapear os tópicos de interesse que se formaram no espaço público digital e compreender as disputas de narrativa em torno da relação entre influenciadores, jogos de aposta e regulação estatal.

A pesquisa baseia-se em uma abordagem mista, que combina análise quantitativa e qualitativa dos comentários publicados no vídeo da audiência. A coleta dos dados foi realizada manualmente, a partir dos comentários do vídeo da CPI das Bets publicado no canal da TV Senado, no dia 27 de maio de 2025 às 14:54. Os comentários foram organizados em uma planilha no Google Sheets, o que possibilitou não apenas

sua quantificação, mas também a categorização temática de acordo com os posicionamentos expressos pelos usuários.A categorização fez emergir seis tópicos de interesse: opiniões favoráveis à Virgínia; opiniões contrárias à Virgínia; opiniões favoráveis às bets; opiniões contrárias às bets; avaliações sobre os senadores; e comentários gerais, que incluem piadas, dúvidas, reações vagas e manifestações sem um posicionamento claro.

Mais da metade dos comentários analisados (58,4%) possui teor negativo. Comentários neutros, classificados como gerais por não apresentarem um posicionamento claro, como piadas, dúvidas ou reações vagas, correspondem a 25,7% do total. Já os comentários positivos, embora presentes, representam apenas 15,9% da amostra. Comentários compostos apenas por emojis ou marcações de outros perfis foram excluídos da amostra, reduzindo o total de 2.216 comentários para 1.539, conforme Tabela 1.

TABELA 1 - Comentários – Categorias

Categoria	Virgínia	Bets	Sena-dores	Brasil	CPI
Positivo	102	50	96	2	16
Negativo	372	231	272	148	205

Fonte: Autoria própria

TABELA 2 - Comentários - Valores Gerais

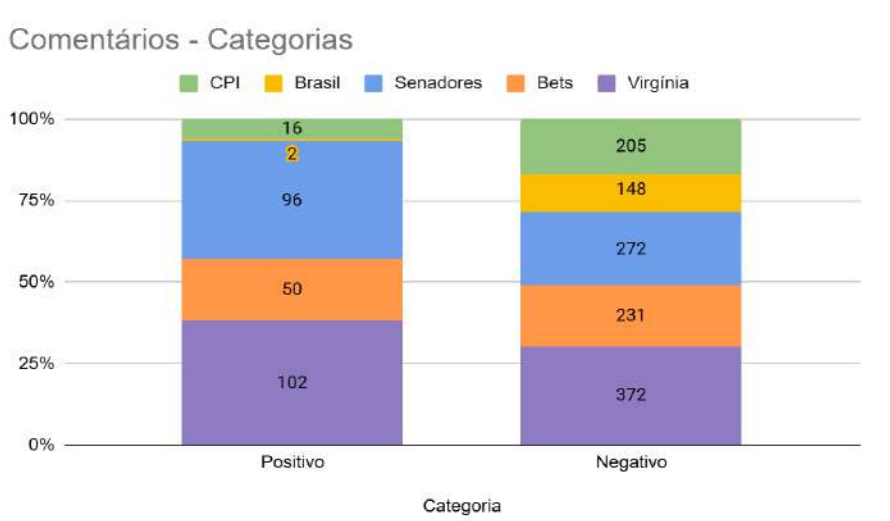
Categoria	Positivo	Negativo	Gerais	Total
Valores	244	899	396	**1539**

Fonte: Autoria própria.

A partir dos dados organizados, observou-se que a maioria dos comentários se concentra em manifestações negativas (Tabela 2). Entre os 1539 comentários analisados, 899 (58,4%) foram classificados como negativos, 244 (15,9%) como positivos e 396 como gerais. Quando observamos a segmentação por tema e polaridade, nota-se que as

críticas a Virgínia Fonseca lideram em volume, seguidas pelas críticas aos senadores, às bets e à condução da própria CPI.

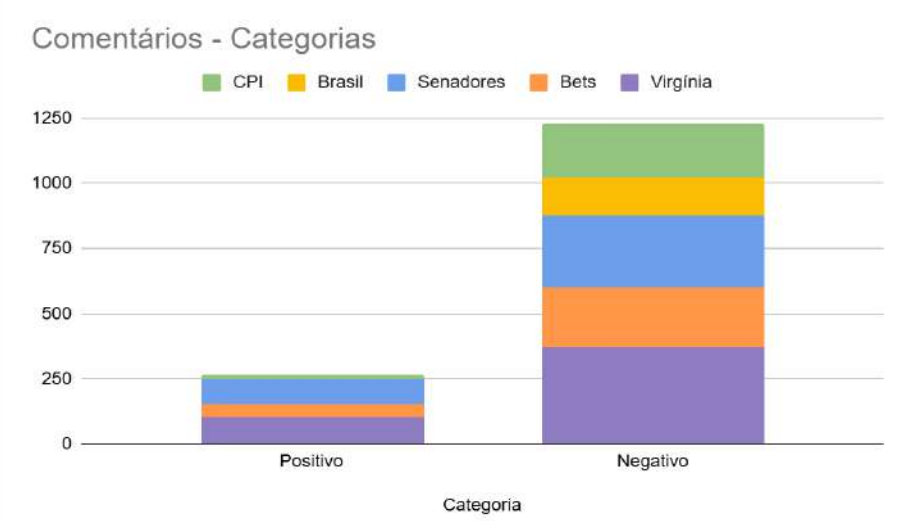
GRÁFICO 1 - Comentários - Distribuição Relativa



Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 3, em formato percentual, destaca a distribuição relativa dos comentários dentro de cada sentimento positivo ou negativo. Nota-se que, entre os comentários negativos, a maior parte está concentrada em críticas direcionadas à influenciadora Virgínia Fonseca, representando aproximadamente 30% dessa polaridade. Em seguida, surgem os comentários negativos sobre os senadores, responsáveis por cerca de 22% das manifestações críticas, e sobre as bets, que também ocupam espaço significativo. As críticas à condução da CPI e a diferentes instâncias do Estado brasileiro, enquanto contexto político e institucional, aparecem em menor proporção, embora ainda relevantes. No que diz respeito aos comentários positivos, a distribuição é mais equilibrada: embora Virgínia ainda concentre a maior parte das menções favoráveis, o número de comentários positivos sobre os senadores e as plataformas de aposta também é expressivo, ainda que muito inferior ao volume de críticas.

GRÁFICO 3 - Comentários - Valores Absolutos



Fonte: Autoria própria.

O Gráfico 3, que apresenta os dados em valores absolutos, evidencia com ainda mais nitidez a disparidade entre comentários negativos e positivos. Enquanto as manifestações contrárias somam 1228 comentários, os elogios somam 266. Esse contraste acentuado confirma a predominância de um discurso fortemente crítico no espaço digital analisado. A maior parte do engajamento dos usuários, portanto, foi motivada por indignação, reprovação ou preocupações éticas e sociais relacionadas à atuação dos influenciadores digitais, à legalidade das apostas e à própria legitimidade da CPI. Tal cenário corrobora a hipótese de que a CPI das Bets, mais do que uma investigação formal, tornou-se um espaço simbólico de confronto entre diferentes visões sobre moralidade, responsabilidade social e regulação na esfera digital.

2.1. OPINIÕES FAVORÁVEIS A VIRGÍNIA

Por mais que os comentários negativos direcionados a Virgínia sejam três vezes mais numerosos, nosso dataset apresenta um número significativo de comentários elogiosos ou ainda que defendem os interesses da influenciadora. A maior parte desses comentários defende a ideia de que Virgínia não cometeu crimes ao divulgar casas de apostas, visto que elas foram legalizadas e a audiência tem livre arbítrio para decidir jogar ou não. Alguns exemplos dos comentários mais representativos que seguem nessa linha são:

> "joga quem quer ela não colocou arma em ninguém obrigando jogar." Usuário @veraoliveira-xt1ty no YouTube
> "Virgínia foi excelente nessa CPI. Os senadores acham o quê? Que o dono de uma Bet é dono de uma instituição de caridade? O cara tem que ter lucro! [...] Eu na condição dela eu faria pior.". Usuário @ PRODUTOSECRETO no YouTube

Tais falas revelam uma lógica mercadológica, em que a influência digital e o lucro são vistos como componentes naturais do sistema econômico vigente. Nessa mesma linha de raciocínio, existem comentários como o destacado abaixo, que reconhecem aspectos negativos das apostas e da publicidade num geral, mas ainda assim inocentam Virgínia:

> "Tenho 37 anos e sempre vi artistas divulgando o que não usam em propagandas comerciais.(Vocês acham mesmo que a Xuxa usa Monange?) As publicidades são mentirosas. Todas elas. Ela não inventou isso. Ela divulga aplicativos, campanhas. Comprar quem quer. Ela não obriga ninguém." Usuário @talitavieira3748 no YouTube

Há ainda comentários que são expressões típicas do comportamento de fãs em plataformas online (Booth, 2010), provavelmente de usuários que se engajaram com aquele conteúdo exclusivamente por conta da participação de Virgínia na CPI. Estes comentários, via de regra, são mais simples e apenas exaltam a influenciadora, como:

> "Virgínia arrasa sempre ❤" - Usuário @kailanyoliveira7052 no YouTube
> "Virgínia deu um show" - Usuário @leonogueira1912 no YouTube

2.2. OPINIÕES CONTRÁRIAS A VIRGÍNIA

Os comentários que falam sobre Virgínia são majoritariamente negativos. No entanto, as críticas são direcionadas a diferentes aspectos. As críticas repetidas mais vezes dizem sobre a necessidade de responsabilização da influencer pelas consequências da divulgação das casas de apostas.

> "Em que realidade a Virgínia vive? Não pode fazer nada sobre as pessoas que infelizmente cairam nesse tipo de situação? O que custa não fazer publicidade sobre isso ? Ou fazer publicidade sobre o quanto que jogos de azar não é legal pra ninguém em todos os sentidos?! Claramente ela não liga pra ninguém. Kkkkkk" - Usuário @Freya-oz1uc no YouTube

Grande parte dos comentários demonstra indignação não apenas com a atuação de Virgínia, mas com o papel que os influenciadores digitais desempenham na sociedade. Tais críticas destacam a responsabilidade ética dessas figuras diante do alcance massivo que

possuem. Um dos comentários mais representativos nesse sentido afirma:

> "@@daissahadassa5667 o fato é que ela é INFLUENCER com 53 milhões de seguidores, e nessa boiada tem adolescentes e pessoas com baixa instrução e que apostam em vez de gastar com alimentação, gastam td que tem no jogo do tigrinho e tbm acreditam em tudo que essa desinfluencer posta e acabam com a sua vida." Usuário @fabiolamarques9988 no YouTube

A crítica à figura da influenciadora está claramente ancorada no risco de influência sobre públicos em situação de vulnerabilidade econômica e informacional. Outro elemento muito criticado pelos usuários é a performance empreendida por Virgínia durante a audiência. A influencer agiu, durante sua audiência na CPI, performaticamente, de forma a se portar como uma pessoa ingênua e que não poderia ser responsabilizada pelos problemas com os quais a CPI se propôs a lidar. Vários comentários falam sobre o despreparo e desconhecimento de Virgínia sobre temas fundamentais perguntados pelos membros da CPI.

> "A Virgínia tem a profundidade de um pires, né... misericórdia! O vocabulário é raso igualzinho" - Usuário @eduardasoares9814 no YouTube
> "Que mulher burra. Não conseguia entender as perguntas e quando respondia saia totalmente do tema central da pergunta. É essa ignorante que essa galera endeusa e segue. Meu Deus 😂kkkkkk" - Usuário @BSJ679 no YouTube

2.3. OPINIÕES FAVORÁVEIS ÀS BETS

Dentre os usuários que falam sobre as casas de apostas em si, os comentários positivos são minoria, a proporção é de quase 5 comentários negativos para cada comentário positivo falando sobre os jogos e as empresas que os promovem. Em sua maioria, os poucos comentários positivos sobre as casas de apostas, assim como os sobre Virgínia, também partem da ideia de que as empresas de jogos de azar não podem ser responsabilizados pelas ações das pessoas que têm problemas com eles, visto que elas são dotadas de livre arbítrio e jogam porque querem.

> ”Quando uma pessoa compra um carro, potente, bom, que todo mundo queria ter, e depois se envolve num acidente e acaba matando alguém. A culpa é da fabricante do carro ????????” - Usuário @roanecarollynne3980 no YouTube
> ”Joga quem quer! Sou pobre POBRE mas nunca pego o dinheiro das coisas de casa ou do meu filho com o pensamento imaturo de “vou dar 20 e ganhou 500” - Usuário @elisaborges7596 no YouTube

Esse tipo de argumento desloca a responsabilidade para o indivíduo, desconsiderando os efeitos coletivos e as estruturas que incentivam o comportamento de risco. Outro tipo de comentário que se repete várias vezes defende que as casas de apostas não devem ser proibidas de funcionar, mas sim proibidas de fazer propaganda.

> “A propaganda é a alma do negócio, não dá pra proibir os jogos mas a propaganda sim.” Usuário @magdaaguiar1299 no YouTube
> “Solução simples, proíbe a propaganda , igual cigarro, ainda vende mas não se faz publicidade, isso diminuiu drasticamente a quantidade de fumantes com o passar dos anos.” - Usuário @cristianpiercer no YouTube

2.4. OPINIÕES CONTRÁRIAS ÀS BETS

Os muitos comentários negativos sobre os jogos de azar e as casas de apostas falam sobre os perigos dos problemas relacionados a jogos. Muitos comentários pedem regulamentações mais restritivas ou até mesmo proibitivas dos jogos de azar.

> ”Blá, blá, blá. Proíbam. E ponto.” - Usuário @celenearaujo6936 no YouTube
> “Tem que banir esses jogos. O pobre ficando cada vez mais pobre e os ricos, cada vez mais ricos a custa dos pobres.” - Usuário @LuizSidneyBarbosaBarbosa no YouTube

Destacam-se, entre esses comentários, aqueles com relatos pessoais de usuários que tiveram problemas causados por jogos de azar ou conhecem casos de pessoas que tiveram. Esses comentários dão dimensão do quanto esse tipo de problema tem se tornado cada vez mais familiar para a população brasileira.

> “Eu já perdi Mais de 8 mil reais... infelizmente e muito triste tinha q acabar esses jogos” - Usuário @diegoguimaraes2075 no YouTube
> “O vício escraviza nunca vou esquecer disso” - Usuário @ameintensamente5841 no YouTube
> “Cadeia nela. Cadeia em todos os divulgadores, cadeia nos criadores das bets e cadeia em quem liberou a legalidade da bet.” - Usuário @LukinhasSpiriT no YouTube

Aqui, a responsabilização se amplia, atingindo desde os influenciadores até as instâncias políticas e jurídicas que permitem a existência das apostas.

2.5. AVALIAÇÕES SOBRE OS SENADORES

Existem muitos comentários genéricos sobre a atuação dos senadores durante a CPI, pouquíssimos deles são positivos. Via de regra, os comentários trazem críticas sobre o que deveria ser prioridade do Senado, em vez da CPI das Bets.

> "Que desgraça é essa que todos os senadores estão exaltando a Virgínia? Que palhaçada" Usuário @LeticiaIasmin-x9d no YouTube
> "Esse Cleitinho é um baita de um oportunista, sabe da quantidade de seguidores dessa mulher e quis puxar o saco dela pra conseguir voto dos seguidores dela" Usuário @joaovitorsabadin5039 no YouTube

Há muitos comentários que ressaltam que o Senado teria autoridade suficiente para proibir as casas de apostas e resolver os problemas relacionados a elas de maneira mais efetiva.

> "Na verdade o governo autorizou com base na lei das bets criada pelo próprio congresso 😅" Usuário @fabriciobomfim1423 no YouTube
> "Gostei da lapada que ela seu na Soraya falando que ela os senadores te poder para proibir a jogatina no Brasil. E tem mesmo se o senador quiser proibir jogos de azar no Brasil é pegar e fazer. Mais o STF se mete em tudo, e o senado apoia o STF pq tudo que fazem o senado deixa passar" Usuário @anecarvalhoofc no YouTube

Dentre esses poucos comentários elogiosos à atuação dos senadores na CPI, destaca-se os elogios à Senadora Soraya Thronicke (PODE-MS). A senadora, relatora da CPI, se destacou por vários embates diretos com Virgínia, mas também por ter se desculpado e simpatizado com a influenciadora ao fim da audiência.

> “Chega a assustar ver nossos políticos investir tempo em uma CPI para discutir “ jogo de azar. “ Não tinha que existir jogos de azar e tudo que vem com eles. Que vergonha! Nosso país está caminhando para um caos maior. Parabéns Senadora Soraya Thronicke! Sua postura é admirável.” Usuário @celestefonseca1607 no YouTube
> “O mais engraçado é: A Soraya desmascarando ela , ela sem perceber se entregando o advogado do lado tentando ajudar ela na mentira e o outro do lado de Soraya também 😂😂😂😂 Parabéns Soraya deu show adorei ❤️” Usuário @VanessaSouza-ko1px no YouTube

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados evidencia um ambiente digital heterogêneo e sensível, em que os influenciadores digitais são responsabilizados por questões estruturais ligadas à regulação, à educação financeira e à vulnerabilidade social. A CPI das Bets, mais do que uma investigação formal, tornou-se um palco de embates sobre ética, consumo e influência digital. A contundente reação do público, majoritariamente crítica, aponta para a urgência de uma regulamentação mais clara sobre publicidade de jogos e o papel social de influenciadores com grande alcance.

Levando em conta o modo de funcionamento dos jogos de azar online, fica evidente que a divulgação desses jogos por influenciadores é uma combinação de estratégias de marketing de influência e marketing de experiência (Souza, Silva, Sandes, 2022). Diferentemente das apostas esportivas de quota fixa, o funcionamento dos jogos de azar do estilo cassino depende somente dos algoritmos contratados pelas próprias casas de apostas, que - obviamente - estão interessadas em lucrar. Portanto, do ponto de vista prático, não haveria muita diferença nos resultados desses jogos se suas interfaces, em vez de animações que imitam cassinos clássicos, fossem somente um botão

ou um link em que o apostador clicasse, por exemplo. Nesse sentido, destacamos que o modo como a interface é projetada e mostrada pelos influenciadores em suas plataformas é parte fundamental da estratégia das casas de apostas para conquistar novos jogadores. Isso fica evidente se pensarmos na divulgação desses jogos a partir do conceito de "marketing de experiência" (Holbrook, Hirschman, 1982 apud Souza, Silva, Sandes, 2022). As estratégias de marketing de experiência se alinham com a ideia de marketing de influência na divulgação dessas marcas. O que os influenciadores vendem é, no fim das contas, uma experiência. Quando postam seus vídeos ganhando montantes em contas feitas especialmente para eles, a mensagem transmitida é de que a sua audiência pode ter uma experiência semelhante ao jogar esses jogos.

A partir dessa lógica, é possível compreender por que o público, ao perceber um distanciamento entre a experiência vendida e a realidade enfrentada por usuários comuns, reage com indignação. Essa ruptura de expectativa é reforçada pelos relatos de perdas financeiras, sofrimento emocional e sensação de engano, aspectos que emergem com força nos comentários analisados. A identificação do seguidor com o influenciador se transforma, nesse caso, em sentimento de traição, quando o conteúdo promovido resulta em consequências negativas concretas.

Além disso, o caso estudado também escancara o quanto a ausência de regulamentação adequada sobre publicidade digital em setores sensíveis pode deixar brechas para práticas abusivas. A CPI das Bets expôs não apenas os contratos milionários entre influenciadores e casas de apostas, mas também a superficialidade com que muitas dessas parcerias são conduzidas. A alegação de desconhecimento de cláusulas contratuais, como a que envolvia ganhos sobre perdas dos usuários, demonstra a necessidade de maior transparência e responsabilidade na intermediação entre marcas e audiência.

Por fim, o cenário observado também aponta para a centralidade dos influenciadores no ecossistema da cultura digital contemporânea. Seu papel ultrapassa o entretenimento ou a recomendação de produtos;

eles operam como agentes simbólicos de estilos de vida, decisões de consumo e visões de mundo. Nesse contexto, a responsabilização ética dessas figuras se torna inescapável. Assim, mais do que questionar apenas a atuação de uma influenciadora específica, o caso de Virgínia Fonseca revela uma tensão estrutural entre o funcionamento das plataformas, os modelos de negócio baseados em engajamento e a proteção dos consumidores, especialmente os mais vulneráveis.

5. REFERÊNCIAS

ALZAMORA, G; D'ANDRÉA, C; Ziller, J. Mídia e dispositivo: uma aproximação à luz de Michel Foucault. *Textualidades Midiáticas*. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2018.

BOOTH, Paul. *Digital fandom*: new media studies. New York: Peter Lang, 2010.

CARAS. Virgínia Fonseca. *Revista Caras*. Disponível em: https://caras.com.br/perfil/virginia-fonseca.phtml . Acesso em: 27 maio 2025.

COTTE, June; LATOUR, Kathryn A. Blackjack in the kitchen: understanding online versus casino gambling. *Journal of Consumer Research*, v. 35, n. 5, p. 742–758, fev. 2009.

CORREIO BRAZILIENSE. Os brasileiros mais populares no Instagram; quem está no topo em 2025. *Correio Braziliense*, 29 mar. 2025. Disponível em: https://correiobraziliense.com.br/cbradar/os-brasileiros-mais-populares-no-instagram-quem-esta-no-topo-em-2025/ . Acesso em: 26 jun. 2025.

EXAME. Quem é Virginia Fonseca, maior influencer do Brasil chamada para depor em CPI das Bets. *Exame*. Disponível em: https://exame.com/pop/quem-e-virginia-fonseca-maior-influencer-do-brasil-chamada-para-depor-em-cpi-das-bets/ . Acesso em: 27 maio 2025.

FOLHA DE S.PAULO. CPI das Bets convoca Virgínia Fonseca e Felipe Prior. *Folha de S.Paulo*, 3 dez. 2024. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2024/12/cpi-das-bets-convoca-virginia-fonseca-e-felipe-prior-sobre-envolvimento-com-empresas-de-apostas.shtml . Acesso em: 29 maio 2025.

FORBES. Virginia Fonseca: "Vendemos R$ 10 milhões em séruns em apenas um mês". *Forbes Brasil*, 2021. Disponível em: https://forbes.

com.br/forbeslife/2021/11/virginia-fonseca-vendemos-r-10-milhoes-em-seruns-em-apenas-um-mes/ . Acesso em: 27 maio 2025.

FORBES. Virginia Fonseca e Samara Pink faturam R$ 15 milhões em 12 horas de live. *Forbes Brasil*, 2023. Disponível em: https://forbes.com.br/forbeslife/2023/01/virginia-fonseca-e-samara-pink-faturam-r-15-milhoes-em-12-horas-de-live/ . Acesso em: 27 maio 2025.

FORBES. Como Virginia Fonseca faturou R$ 378 milhões em dois anos. *Forbes Brasil*, 2024. Disponível em: https://forbes.com.br/forbes-tech/2024/07/como-virginia-fonseca-faturou-r-378-milhoes-em-dois-anos/ . Acesso em: 27 maio 2025.

HARRIS, Becky; HOLDEN, John T.; FRIED, Gil. *The Business of Sports Betting*. Champaign: Human Kinetics, 2025.

JOSHI, Yatish; LIM, Weng Marc; JAGANI, Khyati; KUMAR, Satish. Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward. *Electronic Commerce Research,* v. 25, p. 1199–1253, 2025.

LOIS, Rodrigo. Todos os clubes do Brasileirão 2025 são patrocinados por bets. *ge*, Rio de Janeiro, 11 mar. 2025. Disponível em: http://ge.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/2025/03/11/todos-os-clubes-do-brasileirao-2025-sao-patrocinados-por-bets.ghtml . Acesso em: 25 jun. 2025.

MARTINS, André. Patrocínios de casas de apostas no Brasileirão ultrapassam R$ 450 milhões. *UOL*, São Paulo, 20 abr. 2024. Disponível em: https://ge.globo.com/negocios-do-esporte/noticia/2024/04/05/casa-de-aposta-chega-a-acordo-com-a-cbf-para-compra-de-naming-rights-do-brasileirao-2024.ghtml . Acesso em: 25 jun. 2025.

MÁXIMO, Wellton. Apostadores destinam até R$ 30 bi por mês a bets, informa BC. *Agência Brasil*, Brasília, 8 abr. 2025. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/apostadores-destinam-ate-r-30-bi-por-mes-bets-informa-bc#:~:text=De%20

janeiro%20a%20mar%C3%A7o%2C%20os,CPI)%20das%20Bets%20do%20Senado . Acesso em: 25 jun. 2025.

NATELINHA. Tudo sobre Virginia Fonseca. *NaTelinha*. Disponível em: https://natelinha.uol.com.br/famosos/tudo-sobre/virginia-fonseca . Acesso em: 27 maio 2025.

QUEM. Virginia Fonseca – Perfil. *Revista Quem*. Disponível em: https://revistaquem.globo.com/famoso/virginia-fonseca/ . Acesso em: 27 maio 2025.

ROGERS, Richard. *Digital methods*. Cambridge, MA: MIT Press, 2013.

SENADO FEDERAL. CPI das Bets ouve a influenciadora e apresentadora Virgínia Fonseca na terça. *Senado Notícias*, 8 maio 2025. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/05/08/cpi-das-bets-ouve-a-influenciadora-e-apresentadora-virginia-fonseca-na-terca . Acesso em: 29 maio 2025.

TERRA. Virgínia fez acordo com bet para lucrar com derrotas de fãs. *Terra,* 29 abr. 2025. Disponível em: https://www.terra.com.br/diversao/gente/lucro-milionario-virginia-fez-acordo-com-bet-para-lucrar-com-derrotas-de-fas%2C37fbd7942ce1e29f6bf014232479e397im9j4zen.html . Acesso em: 29 maio 2025.

VEJA. Depoimento estratégico: por que a CPI das Bets convocou Virgínia Fonseca? *Veja*. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/depoimento-estrategico-por-que-a-cpi-das-bets-convocou-virginia-fonseca/ . Acesso em: 29 maio 2025.

VENTURINI, T; MUNK, A. K. *Controversy Mapping*. Cambridge: Polity, 2021.

WIKIPÉDIA. Virgínia Fonseca. *Wikipédia*: a enciclopédia livre. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Virginia_Fonseca . Acesso em: 27 maio 2025.

O MAIS BONITO É O MELHOR? A INFLUÊNCIA DA CLASSIFICAÇÃO GOURMET NA DECISÃO DE ESCOLHA DOS CONSUMIDORES

Michelle de Andrade Hott[42]

Resumo: Objetivou-se identificar se a classificação declarada como gourmet, bem como a apresentação visual de um alimento, influencia na percepção de sabor. No experimento realizado, 60 participantes degustaram preparações salgadas e doces, nas versões tradicionais e gourmet. Verificou-se que não existe diferença na percepção do sabor entre as versões, mas foi possível reconhecer diferenças entre indivíduos de faixas de rendas quanto a preferência pelas diferentes versões dos produtos.

Palavras-chave: Marketing Sensorial; Gourmet; Influências no Consumo; Alimentação.

1. INTRODUÇÃO

O ato de alimentar-se compreende uma função humana que transcende as necessidades fisiológicas. Nesse sentido, atende, também, a aspectos sociais e emocionais do indivíduo. Segundo Freitas et al. (2012), o ser humano aprende a selecionar os alimentos a partir de experiências culturais, históricas e escolhas sensoriais.

Para que os produtos possam se sobressair por meio da técnica de análise sensorial é preciso considerar quais os estímulos são mais adequados para criá-los, e entender as consequências de sua utilização para prover valor. Nesse aspecto, o objetivo do marketing sensorial é chamar a atenção dos cinco sentidos, criar experiências sensoriais que diferenciem companhias e produtos, motivar os consumidores e agregar valor ao produto (Schmitt, 2000). A avaliação sensorial, portanto, é uma das formas de avaliação da qualidade da comida (Tesanovic *et al.*, 2014; Shafieizadeh, Alotaibi & Tao, 2021).

42 Centro Universitário Una.

Outros fatores também podem influenciar as decisões dos consumidores neste segmento, tais como a denominação ou classificação dada aos próprios alimentos. Nessa categoria, estão os produtos gourmet que, segundo Nunes (2011, p. 4), são compreendidos numa categoria comum de alimentos, sendo o conceito "um atributo de nobreza, capaz de conferir ao produto características prestigiosas no seu todo". Ainda, para a autora, a autenticidade associada à origem do produto quer seja nacional ou estrangeira é vista como uma forma de qualidade reconhecida e exclusiva. Apesar dos itens alimentares designados como gourmet serem produtos diferenciados, apresentarem um valor acrescido, resultantes da distinção de uma ou mais características e possuírem uma proposta de sofisticação, a fim de individualizar e destacar produtos em meio ao grande número de opções existentes no mercado (Siracusa, 2008), na maioria das vezes, o que se caracteriza como gourmet é simplesmente uma releitura do produto básico.

Estudos recentes de Shibuya et al. (2020) e Makhal *et al.* (2019) contribuem com a discussão realizada neste artigo, de que o efeito visual do alimento promove alterações emocionais positivas, além de serem percebidas pelo indivíduo, implicando em sua aceitação ou não. Da mesma forma, Shafieizadeh, Alotaibi e Tao (2021) promovem a discussão acerca do efeito da percepção de qualidade frente ao alimento apresentado e sua propensão à satisfação e, consequentemente, a um efeito boca-a-boca positivo do cliente com seus grupos de referência.

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo geral identificar se a classificação declarada como gourmet, bem como a apresentação visual de um alimento, pode influenciar na percepção de sabor, considerando-se formulações culinárias idênticas de um doce e um salgado. O trabalho se justifica pelas mudanças e os avanços na área da alimentação e a existência de um cenário competitivo tornam mais valorizadas as características sensoriais e o prazer da boa comida. Além disso, a percepção dos consumidores em relação aos produtos que escolhem recebe formas a partir das suas expectativas e valores sociais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, os temas voltados para o entendimento do Marketing Sensorial, aspectos que influenciam o comportamento do consumidor e alimentação serão discutidos em sua essência visando a contribuição para a discussão dos resultados nas seções seguintes.

O objetivo do marketing sensorial experimental é proporcionar aos clientes conquistar experiências de consumo marcantes. Para Schmitt (2000), os consumidores estão em busca de produtos e serviços os envolvam e instiguem os sentidos. O marketing sensorial tem como intuito criar um valor emocional para o cliente, que Biglow e Maull (2001, p. 2) compreendem como "[...] valor econômico ou monetário dos sentimentos vivenciados quando os clientes têm uma experiência positiva com produtos e/ou serviços oferecidos por uma empresa".

Os aspectos experienciais são percebidos de forma consciente e inconsciente, antes, durante e no pós-compra. Por essa razão, no segmento de alimentação, elementos como variedade, descrição sensorial, influências sazonais na qualidade do produto (Junckerbeck & Spiller, 2020), cheiro, visão (Shafieizadeh, Alotaibi & Tao, 2021) e cor (Koch & Koch, 2003) são elementos que podem afetar a percepção de gosto do produto.

Teixeira e Barbosa (2008) afirmam que criar um ambiente que estimule os cinco sentidos e desperte reações cognitivas, afetivas e comportamentais nos indivíduos compreende uma importante ação de marketing, que deve ser utilizada pelos ofertantes de serviços como o de restaurantes. Estas características podem influenciar o consumidor e proporcionar uma experiência de consumo que pode ir do gustativo ao multissensorial.

Para Schmitt e Simonson (2002), uma empresa pode utilizar o marketing sensorial para distinguir a si mesma e a seus produtos no mercado, para incentivar os clientes a comprar os seus produtos e para transmitir valores aos clientes. Dessa forma, para Schmitt (2000), as experiências são ocorrências individualizadas, sejam resultantes de uma observação direta ou participantes reais, imaginários ou virtuais,

que advêm como resposta a algum estímulo e, portanto, os aspectos experienciais são constituídos de princípios e de estruturas próprias, que abarcam vários tipos de avaliações preexistentes sensoriais, afetivas, físicas, criativas, emocionais, cognitivas ou sociais.

Para Sousa (2007), segundo os preceitos da teoria econômica clássica, o consumidor aloca sua renda limitada para o consumo de bens e serviços, de forma a maximizar seu bem-estar. Ainda para a autora, o estudo do comportamento do consumidor compreende um campo multidisciplinar de estudos, que envolve diversas áreas como: a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, a Economia, a Administração e, mais recentemente, as Neurociências.

Além disso, Rossi, Moreira e Rauen (2008) ressaltam sobre a importante influência dos fatores como a escola, a rede social, as condições socioeconômicas e culturais, que, embora modificáveis, fornecem pilares para a construção dos hábitos alimentares da infância à vida adulta. A forma de convívio com o alimento influencia substancialmente o comportamento alimentar. Santos e Ribeiro (2011) explicam que o comportamento alimentar compreende o atendimento das necessidades biológicas, os aspectos afetivos, cognitivos e os situacionais. O entendimento destes é essencial para o desenvolvimento de receitas culinárias que terão melhores aceitações. A influência do aspecto social é também estudada por Hwang, Kim e Lee (2021) em um experimento acerca do consumo em massa em serviços alimentares, onde concluíram que a percepção de valor e satisfação mediam a relação entre as variáveis de influência social e intenção de recompra.

O alimentar-se, compreendido como um ato rotineiro e vital, sem o qual não há vida possível, proporciona duas possibilidades simultâneas ao indivíduo: a construção de práticas socioculturais e a atribuição de significados àquilo que está sendo incorporado por ele neste ato (Maciel, 2001). Para Almendes, Brito e Silva (2014), o ato de se alimentar está inserido na rotina das pessoas e é associado aos prazeres, que compreendem significados da alimentação para os

indivíduos. Sendo assim, modificar a alimentação é alterar a rotina, o dia a dia, o hábito das pessoas.

Rossi, Moreira e Rauen (2008) identificaram que a refeição em família contribui para o bom estado nutricional, relacional e para melhor qualidade de vida, principalmente entre jovens. Spada (2005) acrescenta que os pais são os primeiros educadores e que, por meio da aprendizagem social, a criança forma seu comportamento alimentar, tendo como responsável a família. Ainda para o autor, o ato de comer é um meio de comunicação, interação, podendo, por vezes, ocorrer oposições, além de favorecer as trocas de afeto no grupo.

Brito e Joaquim (2013) consideram que o ato de alimentar tem relação com os pilares que constroem os significados da vida de cada um. As preferências e aversões, os gostos ou desgostos inerentes aos alimentos são reconhecidos ou não pelos agentes sociais. Carvalho e Luz (2011) retratam sobre a função social com que o alimento se mistura em cada um e seu importante papel na construção do sabor.

O comportamento alimentar relaciona-se diretamente ao controle da ingestão alimentar (como e de que forma se come), uma vez que é esse sistema que conduz as escolhas. Para a função de desse controle, é necessário harmonizar informações do ambiente externo com as informações fisiológicas, como ação dos neurotransmissores e hormônios, taxa metabólica, estados do sistema gastrintestinal, tecidos de reserva, formação de metabólitos e receptores sensoriais. As informações do meio externo podem ser relativas às características dos alimentos (sabor, familiaridade, textura, composição nutricional e variedade), ou às do comedor, do ambiente (temperatura, localidade, trabalho, oferta ou escassez de alimentos), além das crenças religiosas e aspectos socioculturais (renda, regionalismo, tabus, propaganda de alimentos, mídia) e dos fatores psicológicos (aprendizagem, motivação, emoção) (Quaioti & Almeida, 2006).

Isso posto, Minim (2006) afirma que a análise sensorial é uma ciência, que visa aplicar o conhecimento fisiológico e psicológico e desenvolver métodos específicos para a solução de problemas. É utilizada no controle do processo de fabricação e/ou no desenvolvimento

de um produto, para controle de mercado em estudo comparativo e de aceitação, e está cada dia mais ligada à área de marketing e desenvolvimento de produtos. Além disso, avalia a sensibilidade e a preferência alimentar dos indivíduos e pode ser utilizada como ferramenta para implantação de uma alimentação saudável, por meio de estratégias de promoção e orientação nutricional. Em síntese, auxilia o entendimento do comportamento alimentar.

Segundo Teixeira (2009), o primeiro contato do indivíduo com o alimento é realizado pela visão. Por meio da percepção visual é possível reconhecer as características de cor, forma, aparência da preparação, influenciando na aceitação e escolha do produto. Além disso, a classificação dos alimentos pode ser considerada como um importante fator de influência na escolha alimentar. Sendo assim, contextualizou-se sobre a classificação gourmet.

Em decorrência do aumento da concorrência e dos consumidores estarem cada vez mais exigentes, torna-se importante o investimento das indústrias no desenvolvimento de novos produtos, atendendo às expectativas dos clientes, e garantindo sua sobrevivência no mercado. Portanto, a análise sensorial dos produtos apresenta-se como uma alternativa para avaliar a adequação desses ao consumidor específico (Abreu & Spinelli, 2011).

O termo "gourmet" surgiu, originalmente, como um substantivo para designar pessoas que possuem um paladar apurado. Para France (2001, p. 135) "[...] um gourmet deve ser especialmente dotado de sensibilidade gustativa e olfativa". Os itens alimentares designados como gourmet são produtos diferentes dos industrializados, apresentam um valor acrescido, resultantes da distinção de uma ou mais das seguintes características exclusivas: apresentação, composição, modo de preparação, qualidade da matéria-prima, disponibilidade e uma percepção de consumo diferenciada. (Straete, 2008).

De acordo com Nunes (2011), até recentemente, os produtos gourmet estavam associados a produtos de custos mais elevados do que os tradicionais e, por esta razão, acessíveis apenas para uma

pequena parcela da população pertencente à classe média e alta. Hoje, no entanto, existe uma democratização do conceito, com produtos mais acessíveis, mesmo que por um preço um pouco mais elevado do que o produto tradicional, abrindo opções de escolhas para os consumidores das demais classes sociais.

A aquisição de alimentos com denominação gourmet está diretamente ligada ao rendimento familiar, o que caracteriza o estilo de vida dos consumidores destes produtos. Alguns indivíduos tratam o consumo deste tipo de produto como forma de se diferenciarem ou de se destacarem perante os outros, usam-no como um prêmio, numa postura permissiva e impensada (Wycherley, Mccarthy & Cowan, 2008).

Segundo Wycherley, McCarthy e Cowan (2008), estes produtos são adquiridos por consumidores em situações em que a aparência do alimento é mais elaborada e, consequentemente, para oferecê-los em uma situação de luxo. De modo geral, o status, o estilo de vida, a sofisticação e a exclusividade oferecidos nos alimentos gourmet são almejados por consumidores que buscam mais que um simples produto alimentar. Em situações comemorativas tais como festas especiais ou encontros familiares, estes clientes buscam dar maior requinte utilizando alimentos gourmet, enaltecendo-se diante dos convidados.

Nunes (2011) descreve os segmentos de consumidores de produtos gourmet e determina três grandes grupos de consumidores: os aventureiros e racionais, os cuidadosos e os conservadores e não envolvidos. No entanto, conclui que, de modo geral, os principais consumidores dos produtos com esta classificação são mais sofisticados, são apreciadores de alimentos com boa qualidade, procuram produtos mais saudáveis, menos industrializados, que tenham exclusividade. Além disso, almejam um produto que os satisfaçam. No estudo de Makhal et al. (2019), por exemplo, os autores investigaram o consumo de produtos subótimos, que perderam as suas qualidades nutricionais, mas não são apresentáveis, e sinalizaram a importância da criação de

familiaridade com tais produtos a fim de aumentar a sua aceitação e reconhecimento futuro.

No entanto, Nunes (2011) conclui que os produtos com a designação gourmet não são vistos como meros produtos alimentares, mas, antes, como alimentos que proporcionam prazer, quer no sentido sensorial, quer no sentido visual. No seu estudo, consumidores são unânimes quando questionados sobre as principais características dos produtos gourmet: processamento, exclusividade e distinção aos produtos tradicionais. A qualidade foi considerada a mais importante nas expectativas dos consumidores seja em termos dos ingredientes utilizados ou na sua forma de preparo. À medida que os consumidores esperam por uma qualidade que corresponda às suas expectativas, a diferenciação e exclusividade podem ser associadas a um preço mais elevado.

3. MÉTODO

Face ao problema de pesquisa proposto e aos objetivos formulados quanto ao tipo, pesquisa se caracteriza como causal. Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa e, quanto ao método de pesquisa, optou-se pela realização de experimentos do tipo quase experimento, por ter sido realizado em campo e não ter contado com um grupo controle.

A unidade de análise compreendeu as preparações, comumente, servidas em festas e confraternizações, cujos ingredientes utilizados nas versões gourmet e tradicionais foram idênticos, diferindo-se exclusivamente na montagem, apresentação e textura. Foram preparadas versões tradicionais, ou seja, de apresentações (a) simples, comumente degustadas pelas pessoas no seu cotidiano, e (b) gourmet, visualmente sofisticadas, de brigadeiro e bruschetta. A unidade de observação foi composta por 60 indivíduos com idades superiores a 18 anos que participaram da confraternização de Natal de uma Instituição de Ensino Privada localizada na região Oeste da cidade de Belo Horizonte. Todos os participantes foram comunicados

a respeito do experimento realizado, com antecedência, e optaram por sua participação após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em que se explicava a dinâmica de realização dos testes e se afirmava que nenhum participante teria qualquer risco ou custo ao participar do estudo, sendo sua participação voluntária.

Para realização do estudo, foram formuladas as hipóteses em que se considerou as duas apresentações dos alimentos escolhidos para a degustação dos sujeitos de pesquisa, sendo elas: o brigadeiro e a bruschetta, ambos em suas formulações aqui chamadas de tradicionais e gourmet, conforme explicado anteriormente.

A hipótese central que norteou o estudo, H0, foi assim estabelecida: "Não existe diferença estatisticamente significante no sabor de um alimento tradicional e um alimento gourmet". A partir de H0 foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

H1 – Existe diferença estatisticamente significante na percepção de sabor pela degustação de um doce, brigadeiro, em sua formulação tradicional e gourmet.

H2 – Existe diferença estatisticamente significante na percepção de sabor degustação de um salgado, bruschetta, em sua formulação tradicional e gourmet.

H3 – Existe diferença estatisticamente significante com relação à preferência por alimentos gourmet ou tradicionais entre indivíduos de faixas etárias diferenciadas.

H4 – Existe diferença estatisticamente significante com relação à preferência por alimentos gourmet ou tradicionais entre indivíduos de gêneros distintos.

H5 – Existe diferença estatisticamente significante com relação à preferência por alimentos gourmet ou tradicionais entre indivíduos de escolaridades diferenciadas.

H6 – Existe diferença estatisticamente significante com relação à preferência por alimentos gourmet ou tradicionais entre indivíduos de faixas de rendas diferenciadas.

As informações da coleta de dados foram registradas por meio da degustação da aplicação de um questionário aos sujeitos de pesquisa, cujas perguntas foram elaboradas a partir de questões sociodemográficas entre outras questões relacionadas às preparações oferecidas no momento da coleta, totalizando 24 questões.

A proposta estabelecida para a pesquisa indicava que as preparações tivessem os mesmos ingredientes culinários pré-estabelecidos nas fichas técnicas, a mesma formulação de preparo, diferenciando-se na aparência, textura e formato de apresentação ao convidado. No caso do Brigadeiro, o tradicional foi apresentado em forminhas comuns, e o gourmet apresentado em tacinhas decoradas acompanhadas de uma pequena colher decorativa. No caso da bruschetta, estas foram servidas no formato tradicional, em torradas, e a apresentação gourmet em tacinhas branco cristal com todos os ingredientes da ficha técnica em seu interior. A apresentação se diferenciava pelo uso de taças e utensílios sofisticados na versão gourmet, enquanto a receita tradicional foi servida em guardanapos.

As apresentações do brigadeiro, no formato tradicional e gourmet, estão representadas nas Figuras 1a e 1b. A bruschetta tradicional e gourmet são apresentadas nas Figuras 2a e 2b.



Figura 1a - Brigadeiro tradicional



Figura 2a - Brigadeiro *gourmet*



Figura 2a - Bruschetta tradicional



Figura 2b - Bruschetta *gourmet*

Para a condução da pesquisa os voluntários foram divididos em seis grupos de 10 indivíduos, que degustaram os alimentos na seguinte sequência:

a. Aos participantes com os olhos vendados, foram servidas as preparações nas versões gourmet. Primeiramente, com o prato salgado e sem confidenciar sobre qual a versão da preparação estava sendo oferecida; em seguida, foi oferecido um copo com água ao participante para limpar as papilas gustativas. Esperou-se 10 minutos e, novamente, com os olhos vendados foi oferecido ao predisposto a degustação do doce.
b. Após a retirada da venda, os participantes se deparavam com as preparações na montagem gourmet e tradicional, e deveriam selecionar qual a versão da preparação salgada eles experimentaram, sendo que deveriam escolher aquela que achavam que tinham provado com os olhos vendados (a tradicional ou a gourmet).
c. Em seguida, os participantes degustaram a preparação doce, seguindo o mesmo critério de escolha sobre qual a preparação inicial.
d. Os participantes foram ainda questionados sobre a intenção de compra e o preço que pagariam pelas preparações, finalizando com o questionamento da sensação de experimentar o alimento com os olhos vendados.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos à análise estatística descritiva e univariada, considerando diferença entre as médias para os alimentos gourmet e tradicional, diferenças entre as médias para os gêneros masculino e feminino, associação da aparência com o sabor da preparação e diferenças entre a média dos preços que os consumidores darão às versões diferenciadas das preparações. Para a análise dos dados, foi utilizado o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 21.

Inicialmente, realizou-se a análise descritiva das variáveis sociodemográficas como gênero, renda individual e familiar e escolaridade. Para identificar se havia diferença estatisticamente significante entre os grupos para os alimentos tradicionais, gourmet e olhos vendados foi utilizado o teste T de amostras dependentes ou emparelhadas. Conforme descrito por Field (2003), esse teste é recomendado quando duas condições experimentais são apresentadas, no caso em questão alimentos tradicionais e gourmet, e os mesmos participantes são avaliados em ambas as condições. Para testar se as médias das populações são diferenciadas, segundo os dados sociodemográficos propostos, utilizou-se o teste Anova, ou análise de variância.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra do experimento, composta por 60 participantes, compreendeu 34 são mulheres (56,7%) e 26 homens (43,3%). A faixa etária predominante da amostra foi de indivíduos entre 43 e 47 anos de idade totalizando 23 sujeitos (38,3%) nesta faixa; 16 pessoas (26,7%) possuem idades entre 38 e 42 anos; 8 pessoas (13,3%), entre 33 e 37 anos; 6 pessoas (10,0%) entre 18 e 22 anos; 5 (8,3%) entre 23 e 27 anos; e 2 (3,3%) possuem idades entre 28 a 32 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, 18 participantes (30,0%) possuem mestrado; 13 (21,7%) concluíram especialização; 12 (20,0%) possuem o ensino médio; 8 participantes (13,3%) possuem nível superior completo; 5 (8,3%) dos participantes possuem doutorado; e 4 (7%) possuem nível superior.

Do total de participantes, 20 (33,3%) declararam possuir, na data da pesquisa, renda mensal individual entre R$ 5.516,00 a R$ 7.092,00; 16 (26,7%) entre R$ 788,00 a R$ 2.364,00; 12 (20,0%) entre R$ 3.152,00 e R$ 4.728,00; e os outros 12 (20,0%), acima de R$ 7.880,00.

Em relação à renda familiar dos participantes, 38 (63,3%) declaram possuir, na data da pesquisa, renda acima de R$ 7.880,00; 11

(18,3%) entre R$ 3.152,00 e R$ 4.728,00; 9 (15,0%) entre R$ 5.516,00 a R$ 7.092,00; e 2 (3,3%) até R$ 2.364,00.

4.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS DO EXPERIMENTO

Após a degustação de cada formulação da bruschetta e do brigadeiro, foi solicitado aos participantes que preenchessem um formulário com informações acerca da percepção de sabor do alimento.

Na escala de preferência por cada preparação, havia uma reta, não numerada, variando de 0 a 10 centímetros, para a qual o respondente deveria marcar seu nível de preferência, podendo variar de um extremo a outro. A análise dessa escala constou da marcação (em centímetros) seguida a medida apontada pelo respondente. Neste quesito, para a bruschetta, a preparação gourmet foi a que apresentou maior média, 5,25. Na sequência, a preparação apresentada com os olhos vendados, 5,20, e, por fim, a bruschetta tradicional, que apresentou média de 3,83.

Para o brigadeiro, as médias se assemelharam à da bruschetta no que tange à formulação. Portanto, a preparação gourmet também foi a que apresentou maior média, 5,53. Na sequência, encontra-se a preparação apresentada com os olhos vendados, 5,18, e, por fim, o brigadeiro tradicional, que apresentou média de 4,34.

Na etapa seguinte da análise de dados, que compreendeu a comparação entre as médias para a bruschetta e o brigadeiro nas formulações tradicionais e gourmets, preparações foram comparadas em suas formulações de olhos abertos (tradicionais e gourmet) e de olhos vendados. A presente etapa teve como propósito testar as hipóteses H1 e H2.

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar, em nível de 5% de significância, que existe diferença entre as médias do brigadeiro em suas apresentações tradicional e gourmet. Portanto, não se rejeita a hipótese H1, que testou a diferença na percepção de sabor na

degustação de um doce, brigadeiro, em sua formulação tradicional e gourmet.

Da mesma forma, é possível afirmar, em nível de 5% de significância, que existe diferença estatisticamente significante entre as médias da bruschetta em suas apresentações tradicional e gourmet. Portanto, não se rejeita a hipótese H2, que testou a diferença na percepção de sabor na degustação de um salgado, bruschetta, em sua formulação tradicional e gourmet.

Ainda, identificou-se que existe diferença entre as médias da bruschetta tradicional quando comparada ao mesmo preparo apresentado de olhos vendados. Destaca-se que as diferenças entre as médias encontradas para a bruschetta na apresentação gourmet não são estatisticamente significantes quando comparadas às médias do produto apresentado de olhos vendados.

Também, para o brigadeiro, identificou-se que existe diferença entre as médias da apresentação tradicional quando comparada ao mesmo preparo apresentado de olhos vendados. A diferença entre as médias encontradas para o brigadeiro na apresentação gourmet não é estatisticamente significante quando comparada às diferenças das médias do produto apresentado de olhos vendados.

Quando perguntados sobre o que mais haviam gostado nas preparações apresentadas de ambos os produtos alimentícios, atributos como sabor e aparência foram os mais citados, seguidos pela textura e cheiro.

A respeito da intenção de compra, os participantes sinalizaram maior intenção para as versões tradicionais do produto apresentado, apesar das médias terem indicado maior preferência para os produtos gourmet. Isso se deve, principalmente, ao valor de troca atribuído a cada produto, indicando que os produtos gourmet possuem um maior valor que os tradicionais.

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar, em nível de 5% de significância, que existe diferença entre os preços atribuídos para os produtos tradicionais e gourmet, tanto para a bruschetta quanto para o brigadeiro.

Na sequência, para comparar as médias da amostra para grupos de distintos níveis categóricos (faixa etária, gênero, escolaridade e nível de renda), utilizou-se Anova, que compreende um teste paramétrico utilizado quando se pretende verificar se existem diferenças entre as médias de uma determinada variável (no caso as formulações da bruschetta e do brigadeiro) em relação a um tratamento com dois ou mais níveis categóricos (variável preditora). Nessa etapa, foram testadas as seguintes hipóteses H3, H4, H5.

Os resultados do teste Anova para a diferença entre as médias de idades segundo a preferência são apresentados na Tabela 1.

De acordo com os dados apresentados, é possível afirmar, considerando-se um nível de 5% de significância, que existe diferença entre as médias das idades na preferência por distintas formulações da bruschetta tradicional, gourmet e com os olhos vendados e do brigadeiro gourmet e com os olhos vendados. Apenas para o brigadeiro tradicional não é possível afirmar que existe diferença entre as médias de idade na preferência pelo produto. Tais considerações conduzem a uma não rejeição parcial da hipótese H3.

Para Poulain e Proença (2003), as influências sobre o comportamento e as escolhas alimentares podem variar de acordo com as fases da vida. Na infância, prevalecem os sinais biológicos; na fase intermediária da vida, essas influências mudam em função da aprendizagem dos sinais externos; e, ao longo da vida adulta, prevalecem as crenças, atitudes e cognições. Nesse sentido, destaca-se a importância dos aspectos sensoriais na escolha dos alimentos, o que pode variar de pessoa para pessoa, segundo as influências vivenciadas durante a vida e os estímulos recebidos.

Com o intuito de avaliar se o gênero influencia na preferência por distintas preparações dos produtos, realizou-se o teste Anova para os grupos feminino e masculino.

Os resultados do teste Anova para a diferença entre as médias dos gêneros para a preferência para a bruschetta e para o brigadeiro são apresentados na Tabela 2.

De acordo com os dados apresentados, é possível afirmar, considerando-se um nível de 5% de significância, que existe diferença entre as médias dos gêneros feminino e masculino, na preferência para todas as preparações da bruschetta e do brigadeiro. Portanto, não se rejeita a hipótese H4, que afirma que existe diferença estatisticamente significante entre indivíduos de gêneros distintos na preferência por alimentos gourmet ou tradicionais.

Os resultados do teste Anova para a diferença entre as médias segundo os níveis de escolaridade para a preferência para a bruschetta e para o brigadeiro são apresentados Tabela 3. De acordo com os dados apresentados a seguir, é possível afirmar, em nível de 5% de significância, que o nível de escolaridade influenciou na preferência pela bruschetta nas três preparações apresentadas. Em relação ao brigadeiro, não é possível afirmar que as médias dos níveis de escolaridade sejam distintas quando experimentado o produto na apresentação tradicional. Contudo, é possível afirmar que existem diferenças entre as médias dos níveis de escolaridade nas preparações gourmet e com os olhos vendados. Portanto, não se rejeita parcialmente a hipótese H5, que testa se é possível reconhecer diferença estatisticamente significante entre indivíduos de escolaridades diferenciadas na preferência por alimentos gourmet ou tradicionais.

A seguir, os resultados do teste Anova para a diferença entre as médias segundo os níveis de renda individual para a preferência à bruschetta, e ao brigadeiro são apresentados na Tabela 4.

De acordo com os dados da Tabela 4, é possível afirmar, em nível de 5% de significância, que existe diferença entre os distintos níveis de renda individual na preferência pela bruschetta e pelo brigadeiro nas preparações gourmet e com os olhos vendados. Não é possível afirmar que as médias dos níveis de renda individual sejam distintas quando experimentados os produtos na apresentação tradicional. Portanto, rejeita-se a hipótese H6 que testa se existe diferença estatisticamente significante entre indivíduos de faixas de rendas diferenciadas na preferência por alimentos *gourmet* ou tradicionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar se a classificação declarada como gourmet, bem como a apresentação visual de um alimento podem influenciar na percepção de sabor, considerando-se as formulações culinárias idênticas de um doce e um salgado, seguindo uma abordagem quantitativa, e com a realização um experimento como método.

Considerando-se a pergunta de pesquisa elaborada, e apresentada na introdução, qual seja: "A classificação de um produto como gourmet propicia sensações diferenciadas no indivíduo no momento da experimentação do produto?" foi possível identificar diferenças na percepção de sabor de alimentos com fichas técnicas idênticas, porém, com apresentações e classificações diferenciadas. Foi possível responder aos objetivos formulados e, ainda, a partir dos dados apresentados e analisados no capítulo anterior, chegar às conclusões a seguir:

Primeiramente, foi possível observar, por meio da escala não numerada, a preferência pelos alimentos gourmet acerca do sabor das preparações, tanto na bruschetta quanto no brigadeiro, quando comparadas com as preparações tradicionais e aquelas degustadas com os olhos vendados. Consumidores percebem os alimentos quanto ao seu gosto, cor, cheiro e formato e, considerando que a amostra foi formada por jovens e adultos, aspectos como cultura podem ter influenciado a sua preferência quanto à apresentação.

Igualmente, foi possível não rejeitar as hipóteses H1 e H2, que testaram a diferença na percepção de sabor na degustação de um salgado, bruschetta, e de um doce, brigadeiro, em suas formulações tradicionais e gourmet e, ainda, identificar as diferenças existentes entre as médias de preferência da bruschetta tradicional e do brigadeiro tradicional quando comparadas aos mesmos preparos apresentados de olhos vendados. Diferenças entre as médias encontradas para a bruschetta e o brigadeiro nas apresentações gourmet são estatisticamente significantes quando comparadas às

médias dos produtos apresentados aos participantes com os olhos vendados.

Foi possível, também, observar um maior número de sujeitos que afirmam terem gostado mais das preparações gourmet, em ambas as preparações. Da mesma forma, existe diferença estatisticamente significante nas médias entre idades na preferência por distintas formulações de bruschetta tradicional, gourmet e com os olhos vendados e do brigadeiro gourmet e com os olhos vendados. Porém, para o brigadeiro tradicional, não é possível afirmar que existe diferença entre as médias de idades na preferência pelo produto. Tais considerações conduzem a uma não rejeição parcial da hipótese H3. Estudo com uma amostra mais diversificada em termos de faixa etária seriam indicados tendo em vista o achado de Makhal et al. (2019) frente à propensão de crianças estarem mais sujeitas a aceitarem produtos subótimos frente à familiaridade trabalhada pela família, seu principal grupo de referência.

Existe diferença estatisticamente significante entre os gêneros feminino e masculino na preferência para todas as preparações da bruschetta e do brigadeiro. Portanto, não se rejeita a hipótese H4, que afirma que é possível reconhecer diferença estatisticamente significante entre indivíduos de gêneros distintos na preferência por alimentos gourmet ou tradicionais.

O nível de escolaridade influenciou na preferência pela bruschetta nas três preparações apresentadas. Em relação ao brigadeiro, não é possível afirmar que as médias dos níveis de escolaridade sejam distintas quando experimentado o produto na apresentação tradicional. Contudo, é possível afirmar que existem diferenças entre as médias dos níveis de escolaridade nas preparações gourmet e com os olhos vendados. Portanto, rejeita-se parcialmente a hipótese H5 que testa se é possível reconhecer diferença estatisticamente significante entre indivíduos de escolaridades diferenciadas na preferência por alimentos gourmet ou tradicionais.

Existe diferença entre os distintos níveis de renda individual na preferência pela bruschetta e pelo brigadeiro nas preparações gourmet

e com os olhos vendados. Não é possível afirmar que as médias dos níveis de renda individual sejam distintas quando experimentados os produtos na apresentação tradicional. Portanto, rejeita-se a hipótese H6 que testa se é possível reconhecer diferença estatisticamente significante entre indivíduos de faixas de rendas diferenciadas na preferência por alimentos gourmet ou tradicionais.

Quando questionados quanto pagariam pela bruschetta e pelo brigadeiro, foi atribuído um preço inferior para as formulações tradicionais, o que pode ser identificado a partir da diferença de média entre os preços atribuídos a cada preparo. Tais aspectos demonstram a preferência por produtos visualmente mais elaborados, em detrimento de preparos visualmente mais simplificados. Nesse aspecto, reporta-se ao cenário do mercado de alimentação na atualidade, que denomina vários de seus produtos como gourmet, mesmo que se trate apenas de uma embalagem ou condicionamento diferenciado.

Como limitações do estudo, pode-se apresentar as dificuldades pertinentes à realização de um experimento e ao custo de sua concepção. Esses aspectos limitaram o tamanho da amostra a 60 participantes. Ainda, acredita-se que as dificuldades para a realização de um experimento resultaram na opção por se comparar duas formulações de alimentos, um salgado e um doce. Portanto, para estudos futuros, sugere-se que o experimento seja replicado em ambientes diferenciados, com a ampliação das opções de alimentos, incluindo-se alimentos quentes, gelados e líquidos, e que seja realizada uma análise de correlação das versões salgadas e doces.

Ainda, apesar do estudo ter sido realizado em uma confraternização e nenhum participante poder conversar ou interferir na percepção do outro, recomenda-se que outros estudos sejam realizados de forma individual a fim de verificar se há diferença significativa com o que foi aqui realizado. Indica-se, ainda, a inclusão de outras métricas, como equipamentos de mensuração de expressões faciais, de atenção visual e questionários de emoções e sentimentos.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. S. & SPINELLI, M. G. N. A unidade de alimentação e nutrição. In: ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N. (Orgs.). *Gestão de Unidade de Alimentação e Nutrição*: um modo de fazer. São Paulo: Metha, 2011.

BARLOW, J. & MAUL, D. *Valor emocional*. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001.

BRITO, C. M. D. & JOAQUIM, R. Atividades humanas: práticas sociais diferenciadas. *Cadernos de Terapia Ocupacional*, 21(3), 2013, p. 459-60.

CARVALHO, M. C. V. S. & LUZ, M. T. Simbolismo sobre "natural" na alimentação. *Ciência & Saúde Coletiva*, 16(1), 2011, p. 147-154.

FIELD, A. P. *How to design and report experiments*. Londres: Sage, 2003.

FRANCE, A. *De comedor a gourmet, uma história da gastronomia*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001.

FREITAS, M. C. S. et al. Hábitos alimentares e os sentidos do comer. In: *Mudanças alimentares e educação nutricional*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

HWANG, J., KIM, S. & LEE, Y.-K. Mass customization in food service. *International Journal of Hospitality Management*, 93, p. 1-11.

JUNCKERBECK, K., & SPILLER, A. Importance of sensory quality signals in consumers' food choice. *Food Quality and Preference*, pre-proofs, 2020, p. 1-17.

KOCH, C. & KOCH, E. C. Preconceptions of taste based on color. *J. Psychol.*, 137(3), 2003, p. 233-242.

MACIEL, M. E. Cultura e alimentação ou o que têm a ver os macaquinhos de Koshima com Brillat-Savarin. *Horizontes antropológicos*, 2001, 7(16).

MAKHAL, A., TAYNE, M., ROBERTSON, K., MIRESA, M. "I don't like wonky carrots": an exploration of children's perceptions of suboptimal fruits and vegetables. *Journal of retailing and consumer services,* 54, 2019, p. 1-10.

MENDES, J. D. T., BRITO, C. M. D. & SILVA, E. G. O ato de cozinhar em uma sala de espera. *Revista Baiana de Saúde Pública,* 38, 2014, p. 598-614.

MINIM, V. P. R. *Análise Sensorial*: estudo com consumidores. Viçosa: UFV, 2006.

NUNES, S. I. C. *Produtos alimentares gourmet:* perspectivas do consumidor, do fornecedor e do cozinheiro profissional. Dissertação (Mestrado em Marketing) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

QUAIOTI, T. C. B. & ALMEIDA, S. S. *Determinantes psicobiológicos do comportamento alimentar*: uma ênfase em fatores ambientais que contribuem para a obesidade. Psicologia USP, 17(4), 2006, p. 193-211.

POULAIN, J. P., PROENÇA, R. P. C. Reflexões metodológicas para o estudo das práticas alimentares. *Revista de Nutrição*, 16(4), 2003, p. 365-386.

ROSSI, A., MOREIRA, E. A. M. & RAUEN, M. S. Determinantes do comportamento alimentar: uma revisão com enfoque na família. *Revista de Nutrição*, 21(6), 2008, p. 739-748.

SANTOS, G. D. & RIBEIRO, S. M. Aspectos afetivos relacionados ao comportamento alimentar dos idosos frequentadores de um Centro de Convivência. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 14(2), 2011, p. 319-328.

SCHMITT, B. *Marketing experimental*: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar o agir e o identificar-se dos clientes. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHMITT, B. H. & SIMONSON, A. *A estética do Marketing*: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade. São Paulo: Nobel, 2002.

SHAFIEIZADEH, K., ALOTAIBI, S. & TAO, C.-W. How do authenticity and quality perceptions affect dining experiences and recommendations of food trucks? The moderating role of perceived risk. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 2021, p. 1-13.

SHIBUYA, K., MIYAMOTO, M., SANITA, R., HAMMA, C., HOSONO, S. & SAITO, N. The effect of an image of watchful eyes on the evaluation of the appearance of food. *PeerJ*, 8, 2020, p. 1-9.

SOUSA, C. V. *Análise das decisões de compra de medicamentos pelos consumidores finais: um estudo no município de Belo Horizonte*. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro de Gestão Empreendedora, Núcleo de pós-graduação e pesquisa, Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SPADA, P. V. *Obesidade infantil*: aspectos emocionais e vínculo mãe/filho. Rio de Janeiro: Revinter, 2005.

STRAETE, E. P. Modes of qualities in development of specialty food. *British Food Journal,* 110(1), 2008, p. 62-75.

TEIXEIRA, A. K. G. & BARBOSA, M. L. A. O Sistema de Oferta de Restaurantes de Alta Gastronomia: Uma perspectiva sensorial das experiências de consumo. In: *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração* – EnANPAD, 2008.

TEIXEIRA, L. V. Análise Sensorial na Indústria de Alimentos. *Revista Instituto de Laticínios Cândido Tostes,* 64 (366), 2009, p. 12-21.

TESANOVIC, D., KRASAVCEVIC, M., MIRO KALENJUK, B., PORTIC, M., GAGIC, S. The influence of the structure of employees on sensory quality of restaurants' food. *Br. Food J.,* 116(3), 2014, p. 527-543.

WYCHERLEY, A., MCCARTHY, M., & COWAN, C. Speciality food orientation of food related lifestyle segments in Great Britain. *Food Quality and Preference*, 19, 2008, p. 498-510.

ECONOMIA CRIATIVA, TERRITÓRIO, GESTÃO E INCLUSÃO SOCIAL

PARTE VI

A RELAÇÃO ENTRE A ECONOMIA CRIATIVA E A PRÁTICA PROJETUAL NA PAISAGEM URBANA: UMA EXPERIÊNCIA NA REGIÃO DA IZIDORA, BELO HORIZONTE – MG

Fernanda Gomes Rabelo[43]
Fernanda Mingote Colares Luz
Gustavo Barreto Cyrillo
Luiz Felipe César Martins de Brito

Resumo: O presente artigo analisa a integração entre temas transversais da economia criativa e a prática de projeto de paisagem urbana realizada pelos docentes da Unidade Curricular Projeto da Paisagem Urbana, ministrada por Fernanda Gomes Rabelo, Fernanda Mingote Colares Luz, Gustavo Barreto Cyrillo e Luiz Felipe César Martins de Brito nas Instituições de Ensino Una, Campus Contagem e Liberdade, no primeiro semestre de 2024. A proposta trabalhou o Plano Sustentável da Região da Isidora, focando na Ocupação Rosa Leão. O artigo contextualiza a economia criativa no urbanismo, discute a abordagem interdisciplinar aplicada e explora as competências desenvolvidas pelos estudantes, relacionando também os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) mais adequados aos temas tratados. Foram utilizados referenciais teóricos contemporâneos para fundamentar o estudo, articulando teoria e prática.

Palavras-chave: Economia criativa; Paisagem urbana; Projeto de paisagismo; Interdisciplinaridade; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

43 Todos os autores deste artigo são docentes do Centro Universitário Una.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o conceito de economia criativa ganhou destaque considerável no panorama global, impulsionando mudanças tanto na sociedade quanto nas cidades. John Howkins, em 2013, explica este conceito como: a convergência crucial de criatividade, cultura e inovação, objetivando gerar valor, além do contexto econômico, também na estrutura da sociedade. Essa perspectiva vai além da ideia tradicional de desenvolvimento, incorporando a capacidade humana como um elemento chave para construir sociedades mais dinâmicas e com maior flexibilidade.

Na esfera específica da Arquitetura e do Urbanismo, os temas atuais referentes à garantia de acessibilidade universal e à sustentabilidade ambiental e urbana tornaram-se primordiais na concepção e criação de ambientes urbanos verdadeiramente inclusivos e preparados para enfrentar os desafios contemporâneos. Nesse contexto, o presente artigo se dedica a analisar o trabalho realizado na Unidade Curricular (UC) Projeto da Paisagem Urbana, ministrada no primeiro semestre de 2024 no Centro Universitário UNA.

A UC consiste na menor unidade da matriz curricular do curso de Arquitetura e Urbanismo desta Instituição de Ensino Superior. Essa matriz baseia-se no modelo do Ecossistema de Aprendizagem Ânima, que se articula através do conceito de currículo por competências. Nesse sentido, a competência, como norteadora curricular, consiste no desenvolvimento de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer), atitudes (querer fazer) e valores (acreditar) pelo discente, de modo a ser capaz de resolver problemas de modo eficaz e flexível (Modelagem & Aprendizagem; Leite, 2025).

O plano de ensino da UC possui, além da ementa, que apresenta os conteúdos fundamentais desta, uma série de metas de compreensão. As metas, escritas no formato de verbo e objeto, consistem naquilo que os alunos devem alcançar para mostrar que atingiram a compreensão dos conteúdos.

A metodologia de ensino dessa UC adotou uma abordagem que conecta diferentes áreas do conhecimento, buscando aprofundar a relação entre os fundamentos teóricos e práticos da economia criativa e as metodologias de projeto específicas da paisagem urbana.

O estudo de caso desta investigação se concentra na realidade complexa e sensível da Região da Ocupação Izidora, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais. A escolha da Região da Izidora como espaço de aprendizado não foi por acaso. Trata-se de uma área marcada por processos de ocupação informal, com suas próprias dinâmicas sociais, econômicas e ambientais, representando um vasto campo para a aplicação de soluções criativas e inovadoras no contexto do planejamento urbano.

Além disso, o presente artigo procura estabelecer uma articulação entre as atividades de ensino e aprendizagem desenvolvidas e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU).

Com esse objetivo, o estudo se baseia em um referencial teórico embasado e atual que discute as conexões entre economia criativa, projeto da paisagem urbana e os ODS, buscando demonstrar a relevância da interdisciplinaridade como ferramenta fundamental para a inovação tanto no ensino quanto na prática dos projetos de urbanismo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. ECONOMIA CRIATIVA E A CIDADE

A economia criativa foi conceituada por autores como Howkins (2013) e UNESCO (2013) como a convergência entre criatividade, cultura, economia e tecnologia. No urbanismo, essa abordagem estimula a valorização das identidades locais, o reaproveitamento de espaços públicos e a geração de trabalho e renda por meio de soluções inovadoras. Segundo a UNESCO, diferentemente da economia tradicional, de manufatura, agricultura e comércio, a economia

criativa foca, prioritariamente, no potencial individual ou coletivo para produzir bens e serviços criativos. Assim, as atividades deste setor estão relacionadas ao desenvolvimento de bens tangíveis e intangíveis, intelectuais e artísticos, que possuam conteúdo criativo com valor econômico. Além de setores como arte, cultura, design, música, moda e artesanato, a arquitetura, o urbanismo e o paisagismo apropriam-se diretamente deste conceito na contemporaneidade, integrados, ainda, ao setor de tecnologia e inovação.

A ideia de criatividade, a partir de Ostrower (2014), diz respeito à noção de formar, dar forma a algo novo. A noção de novidade, contudo, especialmente em se tratando do contexto de desenvolvimento de projetos em Arquitetura e Urbanismo, não corresponde a trabalhar a partir do zero, mas sim a encontrar novas coerências e conexões que possam ser geradas a partir da análise de fenômenos e contextos que passam a ser compreendidos em novos termos. O ato criativo diz respeito, então, a ser capaz de relacionar, ordenar, configurar e significar.

Ainda, segundo Oliveira, Araújo e Silva (2013), tem-se três categorias de criatividade. A primeira é a criatividade artística, correspondendo à capacidade de imaginar e gerar ideias originais e novos modos de interpretar o mundo, expressando-se na forma de imagem, som e texto. A segunda, criatividade científica, envolve uma curiosidade e vontade de experimentar o mundo e seus fenômenos, gerando novas conexões para resolução de problemas. Por sua vez, a terceira consiste na criatividade econômica, que integra conhecimentos em tecnologia, negócios e marketing, alçando vantagens competitivas na economia.

Nas disciplinas da área da paisagem e do paisagismo, em cursos de graduação de Arquitetura e Urbanismo, a noção de economia criativa, então, adentra o rol de estratégias projetuais que possam ser desenvolvidas a fim de se solucionar problemas que se verifiquem no campo, em um dado contexto. Em diferentes escalas, entende-se que as três categorias de criatividade são utilizadas pelos estudantes em seus projetos: a criatividade artística, na construção formal, visual e

gráfica dos projetos; a científica, no processo de análise, diagnóstico e solução técnica e funcional dos espaços e ambientes; a econômica, na atenção às necessidades, expectativas e demandas das comunidades envolvidas nos espaços de projeto, bem como na incorporação de soluções tecnológicas aos projetos.

2.2. RELAÇÃO COM OS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS)

Diante do cenário contemporâneo, as UCs dos cursos da Ânima, especialmente, no caso de Arquitetura e Urbanismo, aquelas de cunho projetual — como é o caso da UC Projeto da Paisagem Urbana — demandam uma integração das atividades e dos projetos desenvolvidos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU).

Os ODS são um conjunto de dezessete metas globais estabelecidas pela ONU como parte da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, adotada por todos os Estados-membros da ONU em 2015. Eles representam um apelo universal à ação para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas tenham paz e prosperidade até o ano de 2030.

Nos campos da arquitetura, do urbanismo e do paisagismo, as atividades, ações e projetos encontram uma série de possibilidades — e, até mesmo, obrigatoriedades — de inter-relação com os ODS. Assim, o projeto desenvolvido na UC Projeto da paisagem urbana pelas equipes de estudantes está diretamente relacionado aos seguintes ODS:

TABELA 1 - Relação entre ODS e Projeto de Paisagem Urbana

ODS	Descrição	Relação com o Projeto
ODS 11	Cidades e Comunidades Sustentáveis	Requalificação de espaços livres urbanos, integração social e inclusão comunitária
ODS 13	Ação Contra a Mudança Global do Clima	Implantação de infraestrutura verde e soluções baseadas na natureza

ODS 15	Vida Terrestre	Recuperação de áreas degradadas, inserção de espécies nativas e promoção da biodiversidade
ODS 8	Trabalho Decente e Crescimento Econômico	Estímulo à economia criativa e participação comunitária no desenvolvimento urbano
ODS 3	Saúde e Bem-Estar	Criação de espaços saudáveis e acessíveis para o bem-estar da população

Fonte: Elaborado pelos autores, 2025.

A articulação dos ODS com a prática pedagógica evidencia uma proposta contemporânea de educação e formação cidadã que transcende a dimensão técnica do projeto urbano, inserindo-o na agenda global de desenvolvimento.

2.3. A ABORDAGEM INTERDISCIPLINAR DA UC PROJETO DA PAISAGEM URBANA E AS ESTRATÉGIAS DIDÁTICO-PEDAGÓGICAS PARA SUA COMPREENSÃO

A Unidade Curricular foi estruturada de forma a integrar fundamentos teóricos e práticos de forma interdisciplinar, contemplando os conceitos de paisagem, paisagismo e arquitetura paisagística em diversas escalas, estudando os espaços livres públicos e o sistema de espaços livres urbanos.

Os estudantes foram incentivados a compreender a formação histórica da paisagem urbana, trabalhando-se com autores como Hall (2013) e sua história das cidades e do planejamento urbano, além de Panzini (2013) e sua história da arquitetura da paisagem, dos jardins e espaços verdes. Nessa primeira etapa, a meta de compreensão consiste em fazer os discentes compreenderem os processos históricos relativos à produção do paisagismo no mundo e no Brasil.

Em seguida, os alunos foram incentivados a desenvolverem seus conhecimentos em métodos de leitura e percepção da paisagem. Para isso, foram utilizados autores como Kevin Lynch (2010), Gordon Cullen (2006) e Nelson Brissac Peixoto (2019), além de se trabalhar

os métodos de percepção da paisagem através dos componentes sensoriais como *floorscape, smellscape, soundscape, visualscape e streetscape*. Essa etapa, por sua vez, possui a meta de compreensão de entender as metodologias e abordagens para intervenção na paisagem, tais como preservação natural e cultural, conservação, recuperação e/ou restauração de ecossistemas.

Nesse processo teórico inicial, foi realizada uma primeira atividade avaliativa, sendo um seminário, no qual os estudantes, divididos em grupos, apresentaram, através de slides-síntese, os principais conceitos estudados em diferentes seções e capítulos de livros sorteados entre todas as equipes das salas. Entre os autores trabalhados, além dos anteriormente citados, tem-se Benedito Abbud (2006), Maria Cecília Barbieri Gorski (2010), Heliana Comin Vargas (2017) e Tim Waterman (2010). Aqui, a meta de compreensão fundamental a ser atendida era entender os conceitos fundamentais para a prática projetual da arquitetura da paisagem, tais como paisagem, sistema de espaços livres, espaço livre público, ecossistemas e sustentabilidade socioambiental e suas escalas de intervenção.

Nesse âmbito, foi apresentada para os estudantes a área de estudo e o problema a serem trabalhados ao longo do semestre, ou seja, a Região da Ocupação Izidora, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, conforme mapa da Figura 01. Elencou-se esta região por se tratar de uma área de ocupação informal, com dinâmicas sociais, econômicas e ambientais muito específicas, a demandar dos estudantes o desenvolvimento de competências em nível complexo para se articularem na solução projetual. Assim, cumpre-se outra meta de compreensão da UC, que consiste em pensar a construção do projeto paisagístico a partir das condicionantes do meio físico-ambiental (relevo, hidrografia, cobertura vegetal, solo, clima, luminosidade, umidade, entre outros) e do ecossistema (estrutura e classificação de espécies vegetais e da morfologia e composição vegetal).

FIGURA 1 - Delimitação da área de estudo para o projeto, junto à Região da Ocupação Izidora, em Belo Horizonte, Minas Gerais.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024. Base: Google Earth, 2024.

A etapa posterior consistiu na visita técnica in loco, como se verifica nas Figuras 02 e 03, com acompanhamento do técnico da Comissão de Regularização Fundiária Urbana (CREURB) Izidora, um órgão colegiado criado para acompanhar, propor, deliberar e fiscalizar ações relativas à regularização fundiária de áreas urbanas ocupadas, conforme previsto no Estatuto da Cidade e na Lei Federal nº 13.465/2017 (Lei da Reurb). Seu acompanhamento foi fundamental para permitir não apenas para permitir um reconhecimento técnico do local, como para articular a integração com a comunidade local. Durante o processo, os alunos desenvolveram o reconhecimento da área, além de levantamento fotográfico e entrevistas com moradores e demais usuários locais.

FIGURA 2 - Visita técnica à Região do Izidora, Belo Horizonte, Minas Gerais, abril de 2024.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

FIGURA 3 - Estudantes em visita técnica à Região do Izidora, Belo Horizonte, Minas Gerais, abril de 2024.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

O processo de ensino-aprendizagem também considerou a Legislação Ambiental vigente (como o Plano Diretor de Belo Horizonte - Lei nº 11.181/2019), aspectos de saneamento ambiental, infraestrutura verde, desenho universal, introdução à botânica e composição vegetal, além de soluções baseadas na natureza (Vargas, 2017). Nesse sentido, a última categoria prescinde da ideia de economia criativa, pois as soluções baseadas na natureza são um conceito guarda-chuva, dentro do qual se inclui a ideia de infraestruturas verdes, as quais correspondem a uma série de estratégias que articulam diferentes soluções para tornar as cidades mais resilientes às alterações climáticas, oferecendo serviços ecossistêmicos. É um conceito baseado na ideia de ecologia da paisagem, mimetizando processos naturais, a fim de reestruturar o ecossistema urbano e trazer espaços para as águas e a biodiversidade (Cavalcanti, 2022).

Entre tais estratégias, tem-se a fitorremediação, que consiste na utilização da infraestrutura verde no espaço urbano a fim de reduzir o escoamento superficial de águas pluviais, utilizando-se de espécies vegetais que permitem a filtragem, purificação e limpeza das águas. É, então, o nome dado às tecnologias que se utilizam de processos naturais das plantas e suas interações com a microbiota, associada à rizosfera, na despoluição dos ambientes (Cavalcanti, 2022).

Para que os estudantes pudessem reconhecer as estratégias de infraestrutura verde, bem como de composição e arquitetura da paisagem que são utilizadas em projetos contemporâneos, a próxima etapa de atividade da UC consistiu no desenvolvimento de estudos de casos de projetos paisagísticos, sendo divididos em dois diferentes formatos. No primeiro, os estudantes analisaram casos emblemáticos internacionais e brasileiros (fora de Belo Horizonte), realizando uma pesquisa sobre os principais aspectos do projeto sorteado para a equipe, e desenvolvendo uma apresentação destes aspectos com slides-síntese. Entre os projetos pesquisados, tem-se: The High Line, de Diller Scofidio + Renfro e Piet Oudolf, em Nova York; Parque Mangal das Garças, de Rosa Kliass, em Belém; Parque da Juventude, também de Rosa Kliass, em São Paulo; Parque linear do Rio Cheonggyecheon,

do escritório Mikyoung Kim Design, em Seul; Red Ribbon Park, do escritório Turenscape, em Qinhuangdao, na China.

No segundo formato, as mesmas equipes deveriam fazer visitas a parques e praças de Belo Horizonte e arredores, selecionadas pelos docentes, a fim de fazer uma investigação no local. Os locais selecionados para a visita foram: Parque Municipal Américo Renné Gianneti, no centro de Belo Horizonte; Parque das Mangabeiras, na Zona Sul da capital mineira; Parque Ecológico Francisco Lins do Rêgo e Parque Municipal Fazenda Lagoa do Nado, ambos na Região da Pampulha; Parque Ecológico Eldorado, no Município de Contagem; Parque Municipal Jacques Costeau, na Região do Barreiro; Parque Aggeo Pio Sobrinho, no bairro Buritis; Parque Municipal Juscelino Kubitscheck e Barragem Santa Lúcia, ambos na Região Centro-sul.

Solicitou-se, a partir da visita, que cada equipe construísse, para a apresentação, um painel físico de referências materiais e sensoriais do local visitado, em tamanho máximo A2 (42 x 59,4 cm), considerando a análise de texturas, sons, cores, elementos de piso, bens edificados, flora, fauna, entre outros elementos que o grupo encontrasse de relevância no projeto paisagístico destes espaços. Assim, os grupos incluíram imagens, ilustrações, croquis, diagramas, fotografias, elementos coletados na visita, entre outros, para compor tais painéis, como se verifica nas Figuras 04 e 05.

A ideia de se constituir, nesta etapa de estudo de casos, dois diferentes formatos de apresentação, consistiu na necessidade que se observa de inserir os estudantes da UC Projeto da Paisagem Urbana no espaço de atuação, ou seja, não apenas fazê-los desenvolver pesquisas em livros, documentos e sites, mas também criar estratégias didáticas para que pudessem frequentar lugares de referência em seus próprios cotidianos e contextos de vida, encontrando relações entre o projeto e o sensorial, o caminhar e o percorrer dos espaços. Entende-se, assim, que tal estratégia didática auxilia no aumento da capacidade dos estudantes de desenvolverem soluções projetuais adequadas, em nível de complexidade, para o projeto paisagístico da Região do Izidora.

FIGURA 4 - Painel desenvolvido por estudantes da UC Projeto da paisagem urbana com base em visita ao Parque Municipal Juscelino Kubitscheck, em abril de 2024.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

FIGURA 5 - Painel desenvolvido por estudantes da UC Projeto da paisagem urbana com base em visita ao Parque Lagoa do Nado, em abril de 2024.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

A partir, então, dos conhecimentos e habilidades desenvolvidos nestas etapas preliminares, os alunos deram início às etapas projetuais, partindo da leitura do lugar, chegando ao desenvolvimento de diretrizes e realizando as etapas de estudo preliminar e anteprojeto de projeto paisagístico. Na próxima seção, cada etapa será descrita em detalhes.

2.4. AS ETAPAS DO TRABALHO PRÁTICO

A abordagem metodológica aplicada foi dividida em quatro etapas sequenciais:

2.4.1. ETAPA 01: LEITURA DO LUGAR

A análise se baseou em três eixos: estrutura físico-ambiental, estrutura urbana e infraestrutura, uso e ocupação, além de aplicação das teorias de Kevin Lynch (2010) e Gordon Cullen (2006). As metodologias envolveram levantamento de dados primários e secundários e construção de mapas conceituais.

A primeira etapa consistiu na construção de uma leitura crítica e analítica da área de estudo, com foco na Ocupação Rosa Leão e entorno imediato. Os discentes realizaram levantamento de dados físico-ambientais, urbanos, infra estruturais e socioeconômicos, além de análises fundamentadas nas teorias de Kevin Lynch — enfatizando a percepção espacial por meio de elementos como caminhos, marcos, bordas, distritos e nós — e Gordon Cullen — utilizando a técnica de visão serial e ambientações.

Foram elaborados mapas conceituais, cartografias temáticas e relatórios analíticos que identificaram as potencialidades e fragilidades do território estudado.

2.4.2. ETAPA 02: DIRETRIZES

A partir da matriz SWOT, os alunos elaboraram a síntese das potencialidades e problemas da área e propuseram diretrizes, mapeando suas localizações no território.

Assim, com base na síntese da leitura do lugar, os estudantes construíram diretrizes de intervenção utilizando a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Estas diretrizes definiram prioridades temáticas para a requalificação dos espaços livres públicos, considerando questões de inclusão social, sustentabilidade, acessibilidade, conservação ambiental e promoção da qualidade de vida.

A produção de mapas de localização das diretrizes permitiu a espacialização das propostas no território.

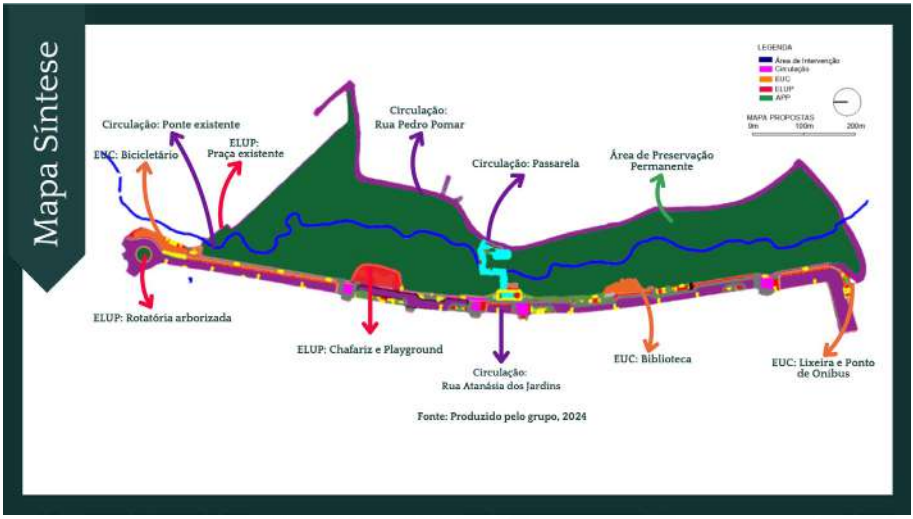
2.4.3. ETAPA 03: ESTUDO PRELIMINAR

Nessa fase, os estudantes definiram os limites da intervenção, as atividades propostas, o plano de massas vegetais e as fases de implementação.

Foi realizada a espacialização das atividades previstas e a estruturação dos sistemas de espaços livres públicos, com o desenvolvimento de planos de massas vegetais, hierarquização de implantação e definição de áreas destinadas a usos específicos como lazer, esportes, educação ambiental e convívio comunitário.

O conceito de infraestrutura verde e soluções baseadas na natureza foi incorporado nas estratégias de requalificação ambiental, priorizando o plantio de espécies nativas e a ampliação da permeabilidade do solo urbano.

FIGURA 6 - Mapa Síntese com principais diretrizes desenvolvido por estudantes da UC Projeto da paisagem urbana para a etapa de Estudo Preliminar



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

2.4.4 ETAPA 04: ANTEPROJETO

O anteprojeto consolidou a proposta de requalificação paisagística, com desenhos urbanos, especificação de espécies vegetais, pavimentação, mobiliário, iluminação e soluções baseadas na natureza, contendo:

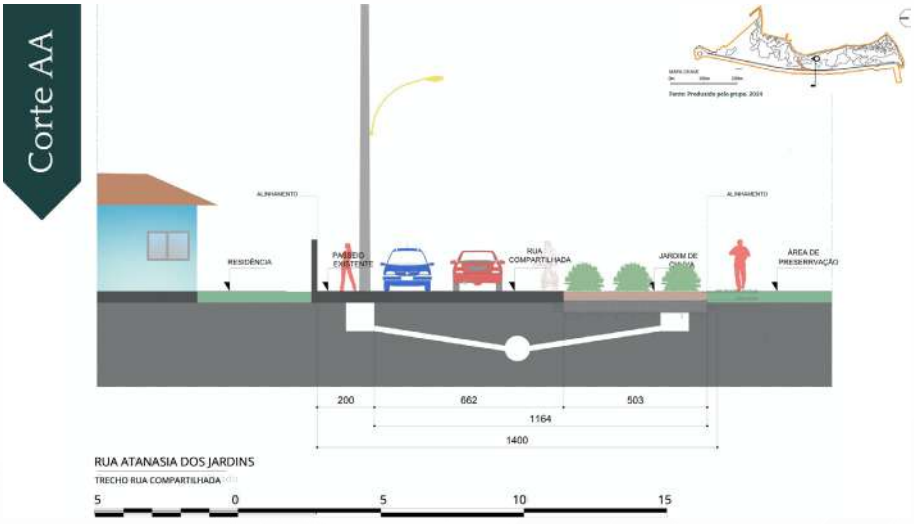
1. Planta geral da intervenção;
2. Quadros de especificação de espécies vegetais, com informações sobre nomenclatura científica e popular, porte, espaçamento e exigências de luminosidade (Castro, 2014);
3. Plantas de pavimentação e definição de pisos permeáveis;
4. Projeto de mobiliário urbano e iluminação pública;
5. Cortes e perspectivas ilustrativas das intervenções propostas;
6. Inserção de soluções baseadas na natureza como resposta a problemas de drenagem, ilhas de calor e preservação da biodiversidade local.
7. Todos os produtos técnicos foram elaborados em conformidade com a NBR 6492/2020 (Representação gráfica de projetos de arquitetura) e apresentados em formato técnico e relatório analítico.

FIGURA 7 - Planta geral da área, desenvolvida para o caderno técnico por estudantes da UC Projeto da paisagem urbana para a etapa de Anteprojeto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

FIGURA 8 - Corte desenvolvido por estudantes da UC Projeto da paisagem urbana para a etapa de Anteprojeto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

Em todas as etapas, foi solicitado aos discentes as possibilidades de fomento de economia criativa por meio das intervenções urbanas projetuais, a citar: hortas comunitárias, reciclagem, feiras com exposição de produtos locais.

2.5. COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS PELOS DISCENTES

Ao final da UC, os estudantes desenvolveram as seguintes competências:

- Compreensão dos processos de construção da paisagem e da história dos espaços públicos;
- Aplicação de metodologias projetuais contemporâneas;
- Leitura e análise crítica de espaços livres;
- Sistematização de dados para geração de diagnósticos;
- Representação e comunicação de projetos;
- Especificação técnica de materiais, mobiliário e vegetação.

3. CONCLUSÃO

O percurso formativo desenvolvido pelos estudantes e professores na Unidade Curricular: Projeto da Paisagem Urbana, durante o segundo semestre de 2024, culminando nos planos de ocupação e melhoria para a Ocupação Izidora, representa um caso de estudo promissor na articulação entre economia criativa e planejamento urbano contemporâneo. A imersão dos estudantes em um contexto real e desafiador como a Izidora permitiu avançar sobre a teoria estudada, confrontando-os com as complexidades sociais, econômicas e ambientais inerentes a processos de urbanização em áreas de vulnerabilidade social.

Desta forma, esta jornada pedagógica buscou equilibrar o conhecimento teórico com a experiência prática, o contexto individual com a colaboração em grupo e a reflexão crítica com a proposição

de soluções inovadoras e socialmente relevantes para a Ocupação Izidora. Conforme descrito no artigo, a interdisciplinaridade permeou todo o processo, enriquecendo a análise da realidade e a qualidade das propostas.

A exigência de incorporar espaços para a geração de renda dentro das propostas arquitetônicas não apenas estimulou a criatividade dos alunos, mas também os incentivou a pensar o projeto como um motor de desenvolvimento local.

Ao fomentar a economia criativa, os projetos buscaram ampliar o potencial endógeno da comunidade, valorizando saberes, fazeres e identidades locais como vetores de autonomia e empoderamento econômico. Essa amostragem relaciona-se com as discussões contemporâneas que reconhecem o papel primordial da cultura e da criatividade na construção de cidades mais vibrantes, inclusivas, sustentáveis e inteligentes.

A natureza interdisciplinar da Unidade Curricular, enriquecida pela colaboração entre diferentes docentes, experientes e atuantes no Centro Universitário Una há vários anos, proporcionou aos estudantes uma visão holística do território e dos desafios urbanos. A troca de saberes e perspectivas entre as diversas áreas do conhecimento contribuiu para ampliar a análise da realidade e a elaboração de soluções mais integradas com a realidade local.

Essa experiência formativa contribuiu significativamente para o desenvolvimento de competências essenciais para a prática profissional, tais como o pensamento crítico, a capacidade de colaboração, a resolução de problemas complexos e a sensibilização para as questões socioambientais.

Além disso, a relação estabelecida entre os projetos desenvolvidos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU conferiu uma camada adicional de relevância e propósito ao trabalho dos estudantes. Ao relacionarem desafios como a redução da pobreza (ODS 1), a promoção do trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8), a construção de cidades e comunidades sustentáveis (ODS 11) e o estabelecimento de parcerias e meios de implementação (ODS 17),

os projetos demonstraram o potencial que o planejamento urbano de qualidade possuiu como ferramenta para a concretização dos planos para a implementação da Agenda 2030.

A articulação com os ODS não apenas conferiu legitimidade global às propostas, mas também sensibilizou os futuros profissionais para a sua responsabilidade social e ambiental, em um contexto, também, global.

A experiência na Ocupação Izidora demonstrou a possibilidade de estabelecer a união entre a teoria urbanística contemporânea e a prática projetual. Ao priorizar a economia criativa como um eixo estruturante do desenvolvimento urbano e ao adotar uma abordagem interdisciplinar, a Unidade Curricular capacitou os estudantes com um conjunto diversificado de competências, e os incentivou a conceber o projeto da paisagem urbana como uma ferramenta de transformação social.

A qualidade e a pertinência dos trabalhos apresentados, pelos alunos, reforçam a convicção de que a universidade tem um papel fundamental na formação de profissionais, críticos, capazes de construir futuros urbanos mais justos, criativos e sustentáveis.

A experiência na região da ocupação Izidora serve, portanto, como uma referência e inspiração para futuras iniciativas pedagógicas que busquem aliar excelência acadêmica, relevância social e compromisso com os desafios da contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

ABBUD, Benedito. *Criando paisagens*: guia de trabalho em arquitetura paisagística. São Paulo: Senac, 2006. E-book. Disponível em: https://www.bibliotecadigitalsenac.com.br.Acesso em: 27 abr. 2025.

ALEX, San. *Projeto da praça*: convívio e exclusão no espaço público. São Paulo: Senac, 2011. E-book.

CASTRO, Anselmo Augusto de. *Características plásticas e botânicas das plantas ornamentais*. São Paulo: Érica, 2014. Ebook.

CAVALCANTI, Luiza Nogueira. *Guia de soluções baseadas na Natureza para o manejo de águas pluviais*: aplicado à realidade das cidades brasileiras. Monografia de

Pós-Graduação (Especialização) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2022. Disponível em: https://issuu.com/luizanog/docs/monografialuiza_-_hiperlink. Acesso em: 13 set. 2024.

CULLEN, Gordon. *Paisagem urbana*. Barcelona: Gustavo Gili, 2006. EMÍDIO, T. Meio ambiente & paisagem. São Paulo: Senac, 2006. E-book.

HOWKINS, John. *The Creative Economy*: How People Make Money from Ideas. 2. ed. London: Penguin, 2013.

LYNCH, Kevin. *A imagem da cidade*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 09 maio 2025.

NOVO PLANO DIRETOR DE BELO HORIZONTE. Lei n. 11.181, de 09 de setembro de 2019. Disponível em: https://www.cmbh.mg.gov.br/

atividade-legislativa/pesquisar-legislacao/lei/11181/2019. Acesso em: mar. 2024.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAÚJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. *Panorama da economia criativa no Brasil*. Brasília, Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2013.

OSTROWER, Fayga. *Criatividade e Processos de Criação*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2014.

PEIXOTO, Nelson Brissac. *Paisagens urbanas*. São Paulo: Senac, 2019. E-book.

PLANO DE URBANIZAÇÃO SUSTENTÁVEL DA IZIDORA. Disponível em: https://prefeitura.pbh.gov.br/politica-urbana/pro-izidora/plano-de-urbanizacao. Acesso em: mar. 2024.

UNESCO. *Creative Economy Report 2013*: Widening Local Development Pathways. Paris: UNESCO, 2013.

VARGAS, P. P. N. B. M. H. C. *Estratégias para uma infraestrutura verde*. São Paulo: Manole, 2017. E-book.

O PAPEL DO CAPITAL SOCIAL NA GESTÃO DA ECONOMIA CRIATIVA

Ana Carolina Pereira Nero
Maraísa da Silva Soares Costa
Renata Cristina Gomes Batista
Simone Costa Nunes
Waldiane de Ávila Fialho[44]

Resumo: A economia criativa constitui um campo estratégico de geração de valor simbólico e econômico, ancorado em ativos criativos e culturais. No entanto, para que sua potência inclusiva se concretize, é necessário considerar não apenas o capital intelectual, mas também o capital social, entendido como o conjunto de relações de confiança, reciprocidade e cooperação que sustentam a inserção produtiva. Este ensaio tem como objetivo compreender o papel do capital social na gestão da economia criativa como instrumento de mitigação da pobreza entre grupos historicamente marginalizados no Brasil. Parte-se da pergunta: em que medida o capital social pode favorecer a inclusão econômica desses grupos, promovendo emprego, renda e visibilidade social? Para tanto, adota-se como método a revisão de literatura narrativa, a fim de construir uma análise reflexiva e interdisciplinar. Os resultados indicam que as dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social contribuem diretamente para a ativação de redes colaborativas, ampliação do alcance digital e fortalecimento de empreendimentos criativos, especialmente quando articuladas ao acesso às tecnologias e à capacitação digital. Conclui-se que o capital social, aliado ao capital cultural e às práticas digitais, atua como vetor de mobilidade social e inclusão produtiva, oferecendo caminhos alternativos de valorização econômica para sujeitos e territórios historicamente excluídos.

Palavras-chave: Economia criativa; Capital social; Grupos minorizados.

44 Centro Universitário Una.

1. INTRODUÇÃO

As desigualdades sociais impactam a vida de milhões de brasileiros nas diversas esferas da vida. Um dos grandes motivos é a escassez de capital cultural originário da educação, pelos grupos minorizados, logo excluídos historicamente da sociedade brasileira. A educação é uma das bases para aumentar o crescimento e desenvolvimento econômico, além de ser uns dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, objetivo 4, da Agenda 2030 conforme a Organização das Nações Unidas (ONU, 2021).

Este estudo adota o termo 'grupos minorizados' para se referir as populações que, embora numericamente significativas, como é o caso da população negra no Brasil, encontram-se em posições historicamente desfavorecidas no acesso aos direitos, recursos e oportunidades. Tal escolha terminológica não se dá apenas por uma questão semântica, mas por um compromisso analítico com a compreensão das dinâmicas estruturais de exclusão que atravessam a sociedade brasileira. Inspirado na abordagem de Yamanaka e Almeida (2019), compreende-se que o racismo opera como um mecanismo estrutural, ou seja, como um sistema que atravessa as instituições, as práticas sociais e as relações econômicas, organizando o espaço social de forma hierárquica. Nessa perspectiva, o termo 'minorizado' evidencia que a subalternização de determinados grupos sociais não é uma consequência natural ou demográfica, mas o resultado de um processo contínuo de marginalização e desigualdade historicamente construído.

A questão educacional no Brasil ainda representa um grande desafio, especialmente em relação ao analfabetismo. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), entre os 163 milhões de pessoas com 15 anos ou mais de idade, 151,5 milhões sabiam ler e escrever um bilhete simples, enquanto 11,4 milhões não possuíam essa habilidade. Assim, a taxa de alfabetização em 2022 era de 93%, enquanto a taxa de analfabetismo correspondia a 7% dessa população. A desigualdade se acentua quando analisada

sob a perspectiva racial, a taxa de analfabetismo entre indígenas era de 16,1%, cerca de quatro vezes maior que entre brancos (4,3%), e superior às taxas registradas entre pretos (10,1%) e pardos (8,8%). Essa condição de vulnerabilidade educacional compromete o acesso ao emprego formal e à geração de renda, reforçando a necessidade de políticas públicas eficazes voltadas à alfabetização e à inclusão social (Harmbach; Santos, 2023; Amaro; Morgenstern, 2024).

Segundo Abrantes, Alves Costa e Vasconcelos (2025), a economia criativa consiste na apropriação de ativos criativos capazes de gerar crescimento e desenvolvimento econômico, sobretudo por promover a empregabilidade e a geração de renda. Para grupos minorizados, frequentemente marcados por baixos níveis de escolaridade, a economia criativa pode representar uma via de inserção produtiva importante. Quando esses grupos dispõem de uma rede de relacionamentos sólida, ou seja, capital social, aumentam-se as chances de fortalecimento e expansão de seus empreendimentos. Nesse contexto, incluem-se, entre outros, pessoas negras, quilombolas, pessoas com deficiência e demais populações sistematicamente excluídas.

Parte-se do pressuposto de que, ao estabelecer e fortalecer redes de confiança, cooperação e reciprocidade, o capital social pode ampliar o acesso desses grupos a oportunidades no campo da economia criativa. Diante disso, formula-se a seguinte indagação: o papel do capital social pode favorecer a inserção produtiva de grupos marginalizados, promovendo emprego e renda por meio da gestão da economia criativa?

Ao adotar uma abordagem reflexiva, este trabalho busca contribuir para o debate sobre inclusão social e desenvolvimento econômico, evidenciando como os laços sociais e comunitários podem funcionar como alavancas de transformação socioeconômica, especialmente em contextos de exclusão histórica.

Nesse contexto, compreender o papel do capital social torna-se essencial para analisar as possibilidades de inclusão econômica dos grupos historicamente marginalizados. O capital social diz respeito aos recursos mobilizados por meio das interconexões geradas a partir

dos vínculos sociais e da interação constante entre indivíduos que compartilham normas, valores, confiança mútua e pertencimento comunitário (Bourdieu, 1986; Graham, 2019). Trata-se de um recurso coletivo sustentado por redes de solidariedade e reciprocidade, capaz de favorecer o acesso as oportunidades e ampliar o potencial de mobilidade social. Para Bourdieu (1986), o capital social está vinculado tanto ao valor intrínseco desses relacionamentos quanto à soma dos recursos acessíveis por meio da inserção do indivíduo em redes sociais estruturadas.

Kim e Schneider (2005) reforçam que possuir uma rede social com membros limitados ao seu convívio, sem laços sociais dominantes para progredir em seu status impacta no capital social de grupos sociais menos privilegiados como (gênero, classe, grupos raciais e étnicos). Isto decorre das posições estruturais (des) vantajosas e redes associadas, pois o status das pessoas inclusas em uma hierarquia social favorece laços sociais mais fortes em suas redes de pontes e acesso ao capital social. O capital social apresenta três dimensões sendo: estrutural, relacional e cognitiva (Inkpen; Tsang, 2005; Windasari *et al.,* 2017; Khazami *et al.,* 2020) que se interrelacionam e exercem um papel importante na interação com o ecossistema micro e macro de serviços (LUSCH; VARGO, 2014).

O objetivo do estudo é compreender o papel do capital social na economia criativa como recurso para obtenção de emprego e renda, visando mitigar a pobreza de grupos excluídos na sociedade brasileira.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se como método a revisão de literatura narrativa, utilizada como base para a construção de um ensaio de caráter reflexivo. O estudo evidencia que o capital social atua como um recurso estratégico na ativação e sustentação de negócios criativos, ao potencializar práticas como o marketing digital, o engajamento comunitário e a valorização de bens simbólicos. Observa-se, ainda, que as dimensões estrutural e relacional do capital social exercem influência significativa no desempenho desses empreendimentos, ao promover a formação de redes de confiança,

reciprocidade e compartilhamento de informações que ampliam a visibilidade e a circulação de valor econômico e cultural.

Este artigo oferece uma contribuição relevante à literatura ao explorar um campo ainda pouco desenvolvido na área da Administração, a relação entre capital social e economia criativa. Para verificar a escassez de pesquisas nesse escopo, foi realizada uma busca exploratória nas bases de dados Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando os descritores 'capital social AND economia criativa'. Na base Spell, não foi identificado nenhum artigo com essas palavras-chave no título, e na base SciELO, apenas um artigo foi encontrado. A busca foi realizada em 15 de maio de 2025, reforçando o ineditismo e a relevância do presente estudo.

O artigo foi estruturado em quatro partes. Na primeira, está a introdução, depois, o desenvolvimento, que aborda o capital social e suas dimensões, na terceira seção, as conclusões e a quarta as referências.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. O CAPITAL SOCIAL E SUAS DIMENSÕES

Os capitais formulados por Pierre Bourdieu, econômico, cultural, social e simbólico, (Bourdieu, 1977, 1981, 1982, 2002, 2005) têm sido amplamente investigados em distintas áreas do conhecimento, dada sua relevância teórica e potencial de aplicação em contextos organizacionais. Esses capitais se inter-relacionam e influenciam a posição dos indivíduos no espaço social, especialmente no que se refere ao acesso a recursos e oportunidades.

Neste estudo, o enfoque recai sobre o capital social, entendido como um elemento estratégico capaz de favorecer a inserção produtiva de grupos historicamente marginalizados. Ao considerar a economia criativa como um campo fértil para a geração de emprego e renda, o capital social emerge como um fator potencializador, especialmente

por meio da ativação de redes sociais, compartilhamento de informações, construção de reputações e circulação de recursos simbólicos. Assim, a análise das dimensões do capital social torna-se central para compreender como as relações sociais podem contribuir para o fortalecimento econômico e social desses grupos.

Coleman (1988) introduz a teoria do capital social no campo educacional ao discutir como as redes de relações contribuem para o reforço da solidariedade, do controle social, da identidade e da adoção de normas pró-acadêmicas, promovendo, assim, o enclausuramento das estruturas sociais. Warren et al. (2001) ampliam essa perspectiva ao afirmar que o capital social pode representar um caminho eficaz para o enfrentamento da pobreza e a promoção do desenvolvimento entre grupos socialmente vulneráveis. Nessa mesma direção, Domínguez e Watkins (2003) destacam que o capital social contribui para ampliar as oportunidades de mobilidade ascendente, por meio de relacionamentos que oferecem conselhos, contatos e incentivos que impulsionam o progresso individual. Para esses autores, o apoio social e as redes relacionais funcionam como verdadeiros propulsores sociais, podendo tanto favorecer quanto dificultar a sobrevivência e a mobilidade de pessoas em contextos de desigualdade. Smith (2005), por sua vez, observa QUE A ATIVAÇÃO DO CAPITAL SOCIAL PODE SER ESTRATÉGICA PARA A REDUÇÃO DO DESEMPREGO ENTRE pessoas negras em áreas urbanas, ao fortalecer os laços sociais e ampliar o acesso às oportunidades. Complementando essa abordagem, Warren et al. (2001) ressaltam que o capital social não deve ser visto apenas como um meio para obtenção de recursos financeiros governamentais, mas como uma ferramenta para ampliar o acesso aos diversos tipos de recursos e utilizá-los de maneira mais eficaz.

Bourdieu (2002, 2005) distingue dois tipos principais de capital, o capital estrutural, composto pelos capitais econômico, cultural e social; e o capital estruturante, representado pelo capital simbólico, que confere legitimidade e reconhecimento social aos demais capitais. O capital social, por sua vez, é construído e fortalecido por meio do estabelecimento de laços fortes e fracos, que proporcionam suporte

emocional, confiança mútua, circulação de informações, acesso aos novos conhecimentos, mecanismos de controle social e apoio familiar. Esses vínculos são formados em redes sociais que extrapolam os limites da família, podendo assumir configurações formais ou informais (Fialho, 2016; Windasari *et al.,* 2017).

Bourdieu (1985, p. 248) define o capital social como "o agregado dos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento e reconhecimento mútuo". Para Larsen et al. (2004), o capital social emerge das relações sociais e constitui um recurso que potencializa a produção quando articulado ao capital humano. As interações estabelecidas entre indivíduos e grupos geram laços transversais, que funcionam como pontes entre redes distintas, possibilitando o acesso às informações, apoio e oportunidades. No entanto, em contextos de alta vulnerabilidade social e baixa renda, mesmo quando há níveis significativos de capital social de conexão, isso nem sempre se traduz em ação coletiva efetiva. Nesses casos, os ativos sociais tendem a serem limitados por barreiras estruturais que dificultam a superação de situações adversas. Os autores destacam ainda a existência de fortes vínculos entre classe e raça, como observado nos Estados Unidos, onde grupos racializados tendem a apresentar maior coesão e solidariedade interna, o que fortalece o capital social. Entretanto, quanto mais isolado socialmente for um grupo, menor tende a ser o seu capital social, dada a baixa participação em redes sociais ampliadas.

Portes (2000) argumenta que o capital social, quando analisado em nível individual, possui efeitos ambíguos, podendo atuar tanto de forma positiva quanto negativa. De um lado, os laços sociais oferecem acesso privilegiado aos recursos e exercem controle sobre comportamentos considerados desviantes, promovendo coesão social. De outro, esses mesmos vínculos podem restringir liberdades individuais, ao impor normas e preferências coletivas que limitam o acesso equitativo aos recursos disponíveis. Assim, o autor ressalta que o capital social não deve ser compreendido unicamente como um valor positivo, mas como um fenômeno multifacetado, cujos

efeitos e implicações se configuram como eventos sociais complexos que exigem investigação aprofundada em seus diversos contextos e dimensões.

Kim e Schneider (2005) retomam os argumentos de Stanton-Salazar ao destacarem que famílias em contextos de desigualdade social geralmente dispõem de recursos sociais limitados, o que impacta diretamente as oportunidades educacionais de seus filhos. Nesse cenário, a presença de agentes institucionais, como professores, orientadores ou profissionais de apoio, nas redes sociais de jovens pertencentes a classes menos favorecidas pode representar um fator decisivo de transformação. Para os autores, a atuação desses agentes tende a ter um impacto ainda mais significativo na trajetória de jovens em situação de vulnerabilidade do que em jovens de classe média, justamente porque funcionam como pontes de acesso às oportunidades, informações e capital cultural que, de outro modo, estariam fora do alcance dessas famílias.

A compreensão do capital social como um fenômeno multifacetado, influenciado por contextos sociais diversos, também exige atenção às suas dimensões constitutivas. Nesse sentido, o capital social é comumente analisado a partir de três dimensões interconectadas: estrutural, relacional e cognitiva. A dimensão estrutural refere-se à configuração da rede social em si, isto é, aos canais por meio dos quais os indivíduos acessam informações, recursos e suporte. Essa dimensão se manifesta, por exemplo, nas conexões estabelecidas por meio de plataformas como Facebook, Line e fanpages, que ampliam o alcance das interações sociais, sobretudo entre novos empreendedores. Laços fortes e interações frequentes entre os membros dessas redes favorecem o compartilhamento de informações relevantes e a construção de consensos, sendo considerados recursos produtivos para o fortalecimento organizacional (Windasari *et al.,* 2017). Esses autores corroboram a perspectiva de Nahapiet e Ghoshal (1998), ao enfatizarem que a estrutura de uma rede social, medida por seu tamanho, densidade e diversidade, tem implicações diretas na circulação de capital social.

A dimensão relacional, por sua vez, diz respeito à qualidade das relações estabelecidas entre os atores sociais ao longo do tempo. Essa dimensão contempla elementos como confiança, respeito mútuo, amizade e empatia, que fortalecem os vínculos interpessoais e sustentam a cooperação dentro da rede (Windasari *et al.,* 2017). O foco está, portanto, nas bases afetivas e normativas que sustentam as conexões sociais, e não apenas em sua estrutura formal.

Khazami et al. (2020) destacam que a dimensão cognitiva do capital social se manifesta por meio de laços fortes e fracos que favorecem a construção de confiança, normas compartilhadas, obrigações recíprocas e identidade social entre os membros da rede. Esses elementos contribuem para o estabelecimento de vínculos duradouros, que influenciam comportamentos inicialmente coletivos, como a cooperação e a comunicação, passando a moldar também atitudes individuais voltadas ao comprometimento com objetivos comuns. A dimensão cognitiva diz respeito, portanto, aos recursos simbólicos compartilhados entre os integrantes de uma rede, como representações, interpretações e sistemas de significados. De acordo com Inkpen e Tsang (2005), tais elementos criam um paradigma comum que facilita a construção de percepções e compreensões coletivas sobre metas e formas de ação, promovendo maior alinhamento entre os atores sociais nos sistemas em que estão inseridos.

Além de fortalecer os vínculos interpessoais e promover a confiança mútua, como visto nas dimensões estrutural e relacional, a dimensão cognitiva amplia o entendimento sobre os aspectos simbólicos que sustentam as redes sociais. Refere-se, portanto, à visão compartilhada e uma perspectiva comum entre os membros da rede (Windasari *et al.,* 2017). Khazami et al. (2020) complementam essa abordagem ao destacar que esta dimensão está relacionada às interpretações, códigos simbólicos e esquemas de significados construídos coletivamente, que permitem aos integrantes da rede, construir sentido às informações e organizá-las em categorias perceptivas. De forma que, quando essas representações e percepções são amplamente partilhadas e internalizadas na memória coletiva dos

membros, possibilita antecipar ou prever as ações de forma mais fácil, bem como, facilita a transferência de conhecimento, em diferentes tipos de rede (Inkpen; Tsang, 2005).

Por meio das dimensões estrutural e relacional do capital social, grupos socialmente marginalizados atuantes na economia criativa podem ampliar suas interações dentro das redes sociais e estabelecer conexões com outros grupos, fortalecendo vínculos baseados em confiança, respeito e reciprocidade. Esse processo contribui para o fortalecimento dos laços sociais e, consequentemente, para a expansão do alcance de seus produtos ou serviços, favorecendo o aumento do número de clientes e consumidores (Windasari *et al.,* 2017; Khazami *et al.,* 2020). Diante disso, surge uma questão relevante: de que maneira esses grupos podem desenvolver estratégias que favoreçam maior interatividade e inclusão em redes sociais diversas?

2.2. ECONOMIA CRIATIVA

De acordo com o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), a denominação de economia criativa é um termo criado para nomear modelos de negócio ou gestão oriundos de atividades, produtos ou serviços desenvolvidos a partir do conhecimento, criatividade ou capital intelectual de indivíduos, com o propósito de gerar trabalho e renda. É um tipo de negócio que difere da economia tradicional, como de manufatura, agricultura e comércio, é mais alinhado com interesse individual ou coletivo para produzir bens e serviços criativos. É um campo do conhecimento que exige capital intelectual, para produzir seja bens tangíveis e intangíveis, intelectuais e artísticos com teor criativo e valor econômico.

A economia criativa é composta, em grande parte, por micro e pequenas empresas que utilizam a criatividade como recurso central para gerar valor econômico, cultural e social, tanto para o negócio quanto para seus clientes e para a coletividade (Oliveira, 2022). Nesse contexto, Garcia et al. (2024) observam que esse setor vem ocupando um espaço inexplorado que suportava "iniciativas com práticas e

mentalidades econômicas alternativas" (p.2), e a economia criativa ocupa este espaço em aberto, aplicando como "fatores de produção elementos intangíveis e com valor simbólico" (p.2), rompendo com os modelos tradicionais de geração de valor baseados exclusivamente em ativos materiais.

Segundo Chaves et al. (2023) e Garcia et al. (2024), a criatividade na economia criativa não se restringe às expressões artísticas tradicionais, mas se articula com diversos setores da indústria, como design, arquitetura, audiovisual, gastronomia, desenvolvimento de software e pesquisa científica. Essa integração tem como objetivo promover tanto o desenvolvimento local quanto a inserção em mercados globais, evidenciando o caráter multifacetado e inovador desse campo. Nesse contexto, Barros et al. (2023) destacam a necessidade de políticas públicas mais estruturadas para o turismo criativo, apontando que a centralização das ações em nível federal e a falta de coordenação e comunicação entre os entes públicos constituem barreiras significativas para o avanço do setor. Ressaltam ainda que a economia criativa se fundamenta nas demandas e vocações locais, o que exige uma atuação mais descentralizada e sensível às especificidades regionais.

Silva et al. (2024) ressaltam que a economia criativa envolve a produção e serviços que expressam a criatividade, o talento e a cultura local, o que reforça a centralidade dos valores do trabalho nesse modelo de produção econômica. Em sua pesquisa com artesãs-empreendedoras do setor de cosmética artesanal em Fortaleza/CE, os autores identificaram que as participantes associam o trabalho criativo não apenas à geração de renda, mas também à realização pessoal, à valorização das relações sociais e ao compromisso com o desenvolvimento coletivo. As artesãs evidenciaram que o sentido atribuído ao trabalho está profundamente vinculado à cooperação, ao reconhecimento social e à possibilidade de contribuir com transformações positivas em suas comunidades.

Costa e Vasconcelos (2025) enfatizam que o fortalecimento da economia criativa está diretamente condicionado à formulação e

implementação de políticas públicas adequadas. Essa perspectiva é corroborada por Pinheiro et al. (2023) e Garcia et al. (2024), ao destacarem que se trata de um campo que demanda ações específicas do poder público, dada a sua natureza híbrida entre cultura, inovação e desenvolvimento econômico. Nessa mesma direção, Maruyama et al. (2024) reforçam que a economia criativa se configura como uma área específica de atuação das políticas públicas, exigindo abordagens intersetoriais e sensíveis às particularidades locais. Pinheiro et al. (2023) analisam como espaços urbanos marginalizados podem se transformar em territórios criativos, a exemplo do Poço da Draga, em Fortaleza. Localizado em uma área periférica, o bairro tornou-se um exemplo de articulação entre diversos arranjos espaciais e práticas sociais, fundamentados em táticas cotidianas baseadas em retóricas ambulantes. Essas práticas emergem de iniciativas locais de resistência, com caráter insurgente e emancipatório, que ressignificam o território e ampliam seu potencial criativo, cultural e econômico.

Garcia et al. (2024) desenvolveu um framework para economia criativa nos munícipios aplicando capitais e indicadores (nº de itens) como: capital identidade (16 itens), capital inteligência (5 itens), capital relacional (10 itens), capital financeiro (11 itens), capital humano individual (21 itens), capital coletivo humano (17 itens), capital material instrumental (8 itens) e capital instrumental intangível (15 itens). Costa e Vasconcelos (2025) para que as pessoas possam transformar desafios em chances e favorecer para um desenvolvimento sustentável. Esses autores evidenciam a importância da agregação da economia criativa e desenvolvimento sustentável alinhado aos construtos: desenvolvimento humano, inclusão social, criatividade, inovação, diversidade cultural e crescimento econômico sustentável.

Nesse cenário, em que a economia criativa se articula aos múltiplos capitais e é reconhecida como vetor de desenvolvimento sustentável, torna-se fundamental compreender o papel das tecnologias digitais na ampliação das oportunidades para grupos historicamente excluídos. É nesse ponto que a reflexão proposta por Castells (2003) contribui para aprofundar o debate sobre a centralidade

da internet e das redes sociais como instrumentos de transformação produtiva e inclusão social.

Silva et al. (2018), na obra Estudando Cultura e Comunicação com Mídias Sociais, destacam que as mídias sociais têm se tornado espaços fundamentais para a expressão cultural e a construção de identidades, especialmente entre grupos historicamente marginalizados. Os autores argumentam que essas plataformas permitem a produção e disseminação de narrativas próprias, possibilitando que comunidades periféricas compartilhem suas experiências, saberes e produtos culturais com públicos mais amplos. Além disso, enfatizam a importância da capacitação em competências digitais para que esses grupos possam utilizar as mídias sociais de forma estratégica, ampliando sua visibilidade e inserção na economia criativa.

Williams (2023), Lorenz (2023) e Pearce et al. (2023) analisam como criadores de conteúdo negros utilizam o TikTok para expressar suas identidades e promover seus trabalhos, enfrentando, contudo, desafios significativos devido aos algoritmos que frequentemente marginalizam suas produções, além das plataformas digitais reproduzirem desigualdades existentes, exigindo estratégias conscientes para promover a inclusão digital sem necessidade de intermediários tradicionais para divulgar seus talentos. Williams (2023) destaca que, apesar das contribuições significativas desses criadores para as tendências culturais nas mídias sociais, eles enfrentam barreiras sistêmicas que limitam sua visibilidade e monetização. Para superar essas dificuldades, Williams (2023) sugere a implementação de treinamentos em alfabetização digital e o desenvolvimento de estratégias específicas para que esses grupos possam navegar eficazmente nas plataformas digitais, ampliando suas redes de contato e fortalecendo sua presença na economia criativa. Lorenz (2023) alerta para os desafios enfrentados por esses grupos, incluindo algoritmos que podem perpetuar desigualdades e a necessidade de políticas de moderação de conteúdo mais equitativas.

Fu et al. (2025) investigaram, por meio de um estudo experimental randomizado com quase três mil participantes em Bangladesh,

como o acesso à tecnologia digital pode mitigar os efeitos de crises econômicas em comunidades marginalizadas. Os autores demonstram que o treinamento em plataformas digitais ampliou a resiliência financeira dos participantes, com redução de 9,6% na queda da renda familiar e aumento de 3,1% na atividade empreendedora. Esses achados reforçam a ideia de que a inclusão digital e a capacitação em ferramentas online podem atuar como catalisadores para a economia criativa, especialmente entre grupos vulnerabilizados. O estudo ainda destaca a importância do desenvolvimento de habilidades digitais e do fortalecimento de redes de apoio online, como estratégias efetivas para reduzir desigualdades e ampliar o capital social dessas comunidades.

Diante do panorama teórico discutido, observa-se que o capital social opera como um eixo estruturante para a participação de grupos minorizados na economia criativa, ao mediar o acesso a recursos, redes de colaboração, circulação simbólica e visibilidade digital. As contribuições analisadas convergem ao demonstrar que a ativação das redes sociais, o fortalecimento da identidade cultural e a capacitação digital são elementos centrais para promover inclusão econômica e transformação social, favorecendo a gestão da economia criativa.

3. CONCLUSÕES

Este ensaio buscou refletir sobre o papel do capital social como recurso estratégico na gestão da economia criativa, especialmente no contexto da inclusão produtiva de grupos historicamente minorizados na sociedade brasileira. A partir de uma revisão narrativa da literatura, argumentou-se que o capital social, entendido como o conjunto de relações sociais capazes de gerar confiança, reciprocidade e circulação de recursos simbólicos, possui potencial significativo para mitigar desigualdades estruturais e promover acesso às oportunidades econômicas e culturais.

Em contextos de vulnerabilidade, onde há escassez de capital econômico e cultural, o capital social pode operar como uma ponte entre as margens e os centros de produção e consumo, especialmente

quando articulado às potencialidades da economia criativa. Este campo, por sua vez, tem se consolidado como alternativa de geração de renda, valorização de identidades locais e fortalecimento da autonomia econômica de populações excluídas, ao integrar criatividade, cultura e inovação. Contudo, o acesso à economia criativa ainda depende fortemente da estruturação de redes de apoio, da mediação simbólica das produções culturais e da capacidade de se fazer visível no ecossistema digital.

Os estudos analisados revelam que a internet e as mídias sociais têm reconfigurado os modos de inserção econômica e cultural, criando possibilidades para que grupos subalternizados acessem o mercado sem intermediações tradicionais. Entretanto, autores como Castells (2013), Jenkins (2009) e Williams (2023) alertam que essas ferramentas, embora democratizadoras em potencial, não operam em terreno neutro: algoritmos excludentes, desigualdade no acesso à infraestrutura e ausência de políticas de moderação justas tendem a reproduzir as mesmas lógicas de marginalização que operam no mundo offline.

Neste sentido, a capacitação digital crítica e permanente emerge como um eixo estratégico para a inclusão. Como demonstra Fu et al. (2025) que treinamentos em competências digitais, quando contextualizados às realidades locais, promovem resiliência econômica, impulsionam o empreendedorismo criativo e fortalecem o capital social.

Assim, a articulação entre capital social, economia criativa e tecnologias digitais não ocorre espontaneamente, exigindo o compromisso de diversos atores, Estado, sociedade civil, universidades e plataformas digitais, na construção de políticas públicas que ampliem o acesso, reconheçam as produções culturais periféricas e incentivem a participação ativa de grupos marginalizados nos circuitos produtivos simbólicos.

Como agenda futura, propõe-se: Investigar empiricamente como redes sociais específicas funcionam como catalisadoras de capital social em empreendimentos criativos periféricos; Avaliar os impactos

de formações digitais comunitárias no desempenho econômico e na autonomia de empreendedores de grupos minorizados; Estudar os efeitos dos algoritmos de plataformas digitais na visibilidade de produções culturais de grupos subalternizados e desenvolver estudos interdisciplinares que aproximem os campos da administração, das ciências sociais e da tecnologia para compreender a dinâmica entre redes, reconhecimento simbólico e geração de renda na economia criativa.

Conclui-se, portanto, que a valorização do capital social não pode ser dissociada de um projeto político de inclusão e justiça social e que a gestão da economia criativa, quando ancorada em redes solidárias, tecnologias acessíveis e políticas inclusivas, pode se tornar um espaço potente de reexistência, renda e transformação social para os que historicamente estiveram à margem.

REFERÊNCIAS

AMARO, E.; MORGENSTERN, J. M. Política nacional de alfabetização e a contenção do analfabetismo no Brasil. *Revista Políticas Públicas & Cidades*, v. 13, n. 2, p. e1417, 2024.

BARROS, R. O.; LIMA, Z. B.; BIZARRIA, F. P. A.; BARBOSA, F. L. S. Concepções, políticas públicas e práticas relacionadas à Economia Criativa: uma revisão integrativa da literatura. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, v. 12, n. 1, p. 70-82, 2023.

BOURDIEU P. Cultural Reproduction and Social Reproduction. In: KARABEL, J.; HALSEY, A. H. (Eds.). *Power and Ideology in Education*. New York: Oxford University Press, 1977, p.457-511.

BOURDIEU, P. *Propositions pour l'enseignement de l'avenir/Rapport au Président de la RéPublique*. Paris: Collège de France,1985.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood Press,1986.

BOURDIEU, P. Espaço social e gênese das classes. In: *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil,2002, p.107-120.

BOURDIEU, P. Condição de classe e posição de classe. In: BOURDIEU, P. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo : Perspectiva, 2005.

COLEMAN, J.S. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, v.94, p.95-120,1988.

DOMÍNGUEZ, S.; WATKINS, C. Creating networks for survival and mobility: social capital between low-income African American and Latin American mothers. *Social Problems,* v.50, n. 1, p.111–135,2003.

CASTELLS, M. *A Galáxia Internet*: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade. Zahar, 2003.

CHAVES, B.; DRAVET, F. M.; SOUSA, G. P.; ZARANZA, M. E. A.; BORGES, P. M. Referências fundamentais da pesquisa em economia criativa no Brasil: da perspectiva histórica às teorias brasileiras e suas influências - estudo bibliométrico. *Revista ADM.MADE*, v. 26, n. 3, p. 1-13, 2022.

COSTA, A.A.K. L.; CECÍLIA FEITOSA DE VASCONCELOS, A. Economia criativa e desenvolvimento sustentável: estudo bibliométrico da produção científica de 2001 a 2022. *Revista Eletrônica de Administração*, [S. l.], v. 31, n. Único, 2025. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/137010 . Acesso em: 16 maio. 2025.

FIALHO, J. O Capital social no contexto da Teoria Sociológica Contemporânea. *Desenvolvimento e Sociedade*, v.1, p. 69-82, 2016.

FU, X.; GHAURI, P. LU, J. Digital technology and inclusive development during global crisis: Evidence from a randomised experiment in Bangladesh. *Research Policy*, v. 54, n. 3, p. 105173, 2025.

GRAHAM, A., MACDOUGALL, L., ROBSON, D., & MTIKA, P. Exploring practicum: student teachers' social capital relations in schools with high numbers of pupils living in poverty. *Oxford Review of Education*, v.45, n.1, p.119–135,2019.

HARMBACH, O.J.; SANTOS, L.R.dos. Analfabetismo: uma realidade na desigualdade no brasil no que toca à dignidade (Direitos Humanos). *Revista Internacional Consinter do Direito*, v.IX, n.XVII, p.1-20,2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo 2022- Taxa de analfabetismo cai de 9,6% para 7,0% em 12 anos, mas desigualdades persistem.* Atualizado em 27 nov. 2024 as 18h18. Recuperado de: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/

noticias/40098-censo-2022-taxa-de-analfabetismo-cai-de-9-6-para-7-0-em-12-anos-mas-desigualdades-persistem. Acesso em 05 maio 2025.

INKPEN, A. C.; TSANG, E.W.K. Social capital, networks, and knowledge transfer. *The Academy of Management Review,* v.30, p.146-165,2005.

KHAZAMI, N.; NEFZI, A.; JAOUADI, M. The effect of social capital on the development of the social identity of agritourist entrepreneurs: A qualitative approach. *Cogent Social Sciences,* v.6, p.1-17, 2020.

KIM, D.H.; SCHNEIDER, B. Social capital in action: alignment of parental support in adolescents' transitions to postsecondary education. *Social forces,* v.84, n.2, p.1181-1206,2005.

LARSEN, L.; HARLAN, S.; BOLIN, B.; HACKETT, E. J.; HOPE, D.; KIRBY, A. et al. Bonding and bridging: understanding the relationship between social capital and civic action. *Journal of Planning Education and Research,* v.24, p. 64-77,2004.

LORENZ, Taylor. *Extremely online*: The untold story of fame, influence, and power on the internet. Simon and Schuster, 2023.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *Service-dominant logic*: Premises, perspectives, possibilities. Cambridge: Cambridge University Press,2014.

MARTINS, A.C.M.; MITUZANI, L. Direito das minorias interpretado: o compromisso democrático do direito brasileiro. *Sequência*, n. 63, p. 319-352, 2011.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v.23, n.2, p.242–266,1988.

OLIVEIRA, L. A.A inovação na economia criativa: do relacionamento com o cliente à consolidação da proposta de valor. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 16, n. 2, p. 61-71, 2022.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. 2021. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 14 abr. 2025.

PEARCE, K. E.; GONZALES, A; FOUCAULT W., B. Introduction: marginality and social media. *Social media+ society*, v. 6, n. 3, p. 2056305120930413, 2020.

PINHEIRO, V. P.; IPIRANGA, A. S. R.; LOPES, L. L. S. A economia criativa enquanto prática de espaço no contexto das cidades criativas do sul global: o caso do Poço da Draga. *Revista de Administração Pública*, v. 57, n. 6, p. 1-22, 2023.

PORTES, A. Capital social: origens e aplicações na sociologia contemporânea. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n. 33, p. 133-158, 2000.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *O que é Economia Criativa*. Atualizado em 7-01-2016. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-economia-criativa,3fbb5edae79e6410VgnVCM2000003c74010aRCRD . Acesso 16 maio 2025.

SILVA, F. E. R.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D.; BARROS, C. M. P. Valores do trabalho no contexto da economia criativa: um estudo com artesãs-empreendedoras da cosmética natural. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 2, p. 0-131, 2024.

SILVA, T.; BUCKSTEGGE, J.; ROGEDO, P. *Estudando cultura e comunicação com mídias sociais*. Brasília: Editora IBPAD, p. 97-111, 2018.

SMITH, S.S. Don't put my name on it: social capital activation and assistance to find employment among the poor urban blacks. *American Journal of Sociology*, v.111, n.1, p.1-57, 2005.

TROIANI, L.; SEHNEM, S.; CARVALHO, L. Moda sustentável: uma análise sob a perspectiva do ensino de boas práticas de sustentabilidade e economia circular. *Cadernos EBAPE.BR*, v.20, n.1, p. 62-76, 2022.

YAMANAKA, J. H. C.; ALMEIDA, S. *Racismo estrutural*. São Paulo: Pólen, 2019.

WARREN, M. R.; THOMPSON, J. P.; SAEGERT, S. The Role of Social Capital in Combating Poverty. In: SAEGERT, S., THOMPSON, P.J.; WARREN, M.R. Social *Capital and Poor Communities*. Nova York, Russell Sage Foundation Press, 2001, p. 1-28.

WINDASARI, N.A.; LIN, F.; CHEN, H. The role of social capital on cocreating value for social enterprises: the service dominant logic perspective. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. p.1652-1661, 2017.

WILLIAMS, G. Black Content Creators' Responses and Resistance Strategies on TikTok. *arXiv preprint arXiv*:2312.12727, 2023.

INDICADORES PARA AMBIENTES ORGANIZACIONAIS COMERCIAIS BRASILEIROS

Jefferson Thompson Pimenta[45]

Resumo: O artigo discute a importância do uso estratégico de indicadores organizacionais em ambientes comerciais brasileiros. Ele ressalta que indicadores bem definidos funcionam como bússolas gerenciais, orientando a tomada de decisões e reduzindo incertezas em mercados competitivos. O texto apresenta fundamentos conceituais, como a diferenciação entre indicadores estratégicos, táticos e operacionais, e destaca a relevância da metodologia SMART. São abordados indicadores essenciais em vendas, produtividade, finanças, satisfação do cliente e gestão de estoques, com exemplos práticos de aplicação. Estudos de caso de empresas como Magazine Luiza e Amaro demonstram como a cultura orientada a dados pode impulsionar resultados. Por fim, o artigo conclui que a eficácia dos indicadores depende da clareza, da adaptação à realidade local e da integração à cultura organizacional, tornando-se ferramentas de aprendizado e melhoria contínua.

Palavras-chave: Indicadores; KPIs; Organizações; Comercial; Gestão.

1. INTRODUÇÃO

A administração orientada por indicadores deixou de ser uma tendência para se tornar uma necessidade nas organizações comerciais brasileiras. Com indicadores bem definidos, o administrador deixa de agir com baseado em sua intuição e passa a contar com evidências concretas. Os ambientes comerciais, por natureza, exigem alta capacidade de adaptação e leitura constante do mercado. É nesse contexto que os indicadores organizacionais ganham destaque como

45 Administrador, Contador, Especialista em Marketing, Mestre em Administração, Doutorando em Comunicação. Gestor Educacional e Negócios Digitais.

ferramentas que não apenas medem o desempenho, mas nos auxiliam a compreender os fatores que o influenciam.

Fatores como o comportamento do consumidor, a sazonalidade e a concorrência regional tornam a mensuração cada vez mais estratégica. Conforme apontam Kaplan e Norton (1997), "o que não se mede, não se gerencia"; desta forma, o uso de indicadores necessita estar alinhado com os objetivos organizacionais e conectado ao plano de ação da mesma. Quando construídos com rigor, os indicadores funcionam como bússolas, que ajudam as organizações a navegarem em um cenário quase sempre marcado por incertezas e mudanças.

Mesmo com a importância crescente da mensuração, ainda encontramos empresas que utilizam indicadores de forma desarticulada, sem critérios e sem relação direta com suas metas. Tal prática pode gerar um falso senso de controle, uma ilusão, criar um oásis no deserto, uma miragem e prejudicar a tomada de decisões. Para que os indicadores possam cumprir o seu verdadeiro papel, torna-se necessário estabelecer os critérios de relevância e clareza. Note que Neely et al. (2005) lembram que a mensuração de desempenho deve ser integrada à estratégia e aos processos da organização, funcionando como um instrumento de aprendizado contínuo, e não como um simples número em planilhas.

Outro desafio recorrente nas organizações comerciais está relacionado à coleta e qualidade dos dados que são gerados. Por muitas vezes, os processos manuais, a ausência de padronização e a falta de ferramentas tecnológicas comprometem a confiabilidade das informações geradas.

O mundo está cada vez mais digital e é notória a digitalização dos negócios e o uso de sistemas integrados (ERPs, CRMs, ferramentas de BI), e esse cenário tem mudado todos os dias. Entretanto, como reforça Parmenter (2015), o sucesso no uso de indicadores depende mais da clareza do que está sendo medido e da cultura organizacional do que da tecnologia empregada em si. Ter dados não basta — é preciso compreendê-los e transformá-los em ação, caso contrário o dado torna-se só um dado.

No Brasil, especialmente entre as pequenas e médias empresas, utilizar os indicadores de forma estratégica pode ser o diferencial entre crescer ou apenas sobreviver. As mudanças de hábito dos consumidores, as instabilidades econômicas e a concorrência digital pressionam por mais eficiência e capacidade analítica. Conforme Marr (2016) destaca, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) não são apenas números — eles comunicam a direção da empresa e traduzem sua estratégia em ação concreta, os números criam um alfabeto próprio, que permite ler além dos números.

Neste capítulo, o desejo é buscarmos justamente aproximar teoria e prática, apresentando como a mensuração bem aplicada pode fortalecer a gestão comercial em todas as suas dimensões.

2. FUNDAMENTOS DOS INDICADORES ORGANIZACIONAIS

Para que possamos compreender a aplicação dos indicadores organizacionais em ambientes comerciais, é essencial revisitarmos alguns conceitos fundamentais. Os Indicadores são métricas que servem para quantificar o desempenho de processos, pessoas, áreas ou estratégias organizacionais. Os indicadores não devem ser confundidos com metas; uma vez que a meta é o objetivo a ser atingido e o indicador é o parâmetro que permite acompanhar a evolução em direção a esse objetivo. Trata-se então, de um instrumento de monitoramento e análise, com valor gerencial claro e bem definido.

Os indicadores podem ser classificados em diferentes níveis conforme sua função no sistema de gestão. Os Indicadores estratégicos estão ligados à missão e à visão da empresa, medindo o progresso em direção aos objetivos de longo prazo, como participação de mercado ou margem EBITDA. Indicadores táticos, que por sua vez, monitoram a eficiência de áreas específicas como vendas, marketing ou logística. Já os indicadores operacionais medem o desempenho de atividades do dia a dia, como o tempo médio de atendimento ou o giro de estoque.

É importante que os indicadores sejam construídos com base em critérios técnicos e que em algum momento estarão alinhados

com aspectos gerenciais e fiscal. A metodologia SMART — que define que os indicadores devem ser Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais — continua válida e amplamente utilizada na gestão contemporânea (Doran, 1981). Entretanto, o contexto atual, enquanto escrevo esse capítulo, exige mais: um bom indicador precisa ser compreensível por todos os envolvidos e útil para a tomada de decisões, caso contrário ele pode se tornar um tomador de tempo que leva nada a lugar algum. Os indicadores que não orientam a ação são apenas números totalmente desconectados da realidade da empresa, um trabalho improdutivo.

Outro aspecto fundamental está na frequência de medição. Veja que há indicadores que exigem acompanhamento diário, como os de vendas e fluxo de caixa, e outros que podem ser analisados mensal ou trimestralmente, como satisfação do cliente ou rotatividade de funcionários. A definição da periodicidade deve levar em consideração o ritmo do negócio e a sensibilidade da variável que está sendo monitorada. Os indicadores desatualizados geram ruído na análise e atrasam respostas que poderiam ser ágeis e eficazes. Além da frequência, o formato de apresentação dos indicadores também impacta a sua utilidade. Painéis visuais, os chamados dashboards, os relatórios sintéticos e os sistemas interativos favorecem a leitura e a tomada de decisões em tempo real.

As ferramentas de *Business Intelligence* (BI) estão ganhando cada vez mais espaço por permitirem o cruzamento de dados e a geração de insights que vão dar novos rumos aos negócios. Contudo, é preciso lembrar que a tecnologia não substitui pensamento analítico, que a interpretação do dado é que gera valor, e não o dado em si. O processo de definição de indicadores deve começar com perguntas simples e poderosas: "O que preciso realmente saber para gerir melhor?", "Quais variáveis refletem o que é crítico no meu negócio?", "Como posso medir o que faço?". Gosto muito de uma abertura que era usada no canal futura, onde ele apontava que: "o que muda o mundo não são as respostas, mas as perguntas". A inteligência artificial é regida,

orientada pelo mesmo pensamento, pois uma pergunta feita sem critério, pode dar uma resposta certa, mas não desejada.

As respostas a essas perguntas apontadas no parágrafo anterior, orientam as escolhas das métricas que farão sentido dentro da lógica operacional e estratégica de cada empresa. É igualmente importante evitar o excesso de indicadores. Este é um mal do mundo atual, onde geramos mais informações que conseguimos absorver, desta forma, selecionar os temas, indicadores assertivos torna-se imprescindível. No final, as empresas que tentam monitorar tudo acabam não monitorando nada com profundidade.

O excesso de dados, sem hierarquia ou foco, pode gerar uma paralisia analítica, mal comparando, seria como um computador com um processador de baixa capacidade e com muitos programas abertos, ele irá funcionar de forma inadequada e por vezes, irá parar. Segundo Parmenter (2015), o ideal é trabalhar com um número enxuto de indicadores-chave (KPIs), sendo estes selecionados com base em sua relevância estratégica para a organização e na capacidade da equipe de interpretá-los com clareza. Enfim, a profundidade deve prevalecer sobre a quantidade. A implantação de indicadores exige também alinhamento cultural, pois empresas que os líderes não valorizam a medição e a análise, dificilmente a equipe irá incorporá-la como parte de sua rotina uma vez que não há exemplo a ser seguido. A cultura de dados se constrói com exemplo, capacitação e comunicação clara sobre o papel dos indicadores. Há um ditado que diz que as palavras empolgam, mas os exemplos arrastam multidões.

Quando os colaboradores compreendem como os indicadores afetam os seus resultados — e como eles próprios impactam essas métricas —, há maior engajamento com os objetivos organizacionais, acontece a autogestão e o automonitoramento. Os indicadores deixam de ser instrumentos de cobrança e se tornam ferramentas de aprendizado coletivo. Por fim, poderá ser percebido que o uso de indicadores necessita estar inserido em uma lógica de melhoria contínua. Monitorar, analisar, tomar decisões e revisar o que está

sendo medido faz parte de um ciclo que deve ser permanente. Isto te faz lembrar do PDCA, pois bem é necessário sim o uso do PDCA.

Como bem propõe o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), a mensuração é apenas uma das etapas da gestão de desempenho, e não o fim em si mesma. Indicadores eficientes são aqueles que promovem ação, revisão e transformação nos processos. Eles sinalizam não apenas onde a empresa está, mas também para onde ela pode e deve ir.

3. INDICADORES ESSENCIAIS PARA AMBIENTES COMERCIAIS

Após compreendidos os fundamentos conceituais e estruturais, é necessário observar como os indicadores se manifestam na prática organizacional. Nas empresas comerciais, a escolha dos indicadores deve estar diretamente relacionada ao ciclo de geração de valor do negócio que é: atrair clientes, converter vendas, manter relacionamento e controlar custos. Como um bom mineiro, vale a pena citar o adágio popular que diz que custos são iguais unhas, e devem ser cortadas semanalmente, pois crescem sem ser percebido se não houver indicadores precisos. Cada etapa exige métricas específicas, que necessitam dialogar entre si e com os objetivos estratégicos. A seguir, serão apresentados os principais tipos de indicadores aplicáveis a esse contexto de organizações.

Os indicadores de desempenho de vendas são os mais recorrentes em ambientes comerciais, dada sua ligação direta com a receita e o crescimento. Como dito anteriormente, a leitura destes dados e a sua efetiva aplicação possui uma linha geral de entendimento, mas irá variar conforme o modelo de gestão implementada pelo administrador destas organizações. Entre os mais utilizados estão o volume de vendas por período, ticket médio, taxa de conversão de propostas e número de novos clientes. Esses indicadores evidenciam a efetividade das estratégias comerciais, é possível analisar estes indicadores para uma ação específica da organização, mas também oferecem pistas sobre

o comportamento de compra, a sazonalidade, seja climática, datas importantes ao comércio ou relativo período e o desempenho das equipes de vendas.

Para Kotler e Keller (2012), o constante monitoramento destes resultados de vendas deve estar alinhado com metas realistas e as práticas de acompanhamento contínuo. Além da análise dos dados brutos de vendas, é essencial acompanhar indicadores de eficiência comerciais, como o custo de aquisição de cliente (CAC), o retorno sobre o investimento em marketing (ROI), o tempo médio de fechamento de venda e o índice de recompra. Esses indicadores permitirão avaliar a produtividade da operação e o equilíbrio entre o esforço empreendido para realização e o retorno proporcionado por esta mesma ação. Um CAC elevado com um ROI baixo, por exemplo, tem a tendência de indicar a ineficiência na atração e conversão de leads.

Quando combinados, esses dados orientam a tomada de decisões mais racionais sobre campanhas, sobre os canais de distribuição e a alocação de recursos. Outro conjunto muito importante na administração da organização são os indicadores de produtividade da equipe, que medirão o desempenho individual e coletivo dos colaboradores. O volume de vendas por vendedor, a taxa de atingimento de metas e o número de contatos realizados são exemplos comuns, para analisar o desempenho. No entanto, é fundamental que tais métricas sejam utilizadas com cautela e em combinação entre elas e também com indicadores qualitativos, como satisfação interna ou grau de capacitação afim de construir um resultado que represente efetivamente o que está acontecendo no campo de atuação do vendedor ou da equipe de vendas.

Como lembra Chiavenato (2005), as pessoas não são apenas recursos produtivos, mas são agentes de construção de valor nas organizações, por isto um dos principais ativos das organizações. A satisfação do cliente é outro eixo central de mensuração nos ambientes comerciais, visto que entender o cliente e suas experiências com a empresa ou o produto são fundamentais para abrir novos mercados e manter os mercados já construídos. Os indicadores como *Net Promoter*

Score (NPS), o índice de resolução de problemas no primeiro contato (FCR) e a taxa de recompra são indicadores muito úteis para entender a experiência do consumidor com a empresa. O NPS, em particular, tem se popularizado por sua simplicidade e capacidade preditiva do comportamento futuro dos clientes (Reichheld, 2003).

Empresas que ignoram esse tipo de dado correm o risco de perder clientes silenciosamente, mesmo com bons resultados de vendas no curto prazo. Ressalto aqui que parte dos nossos clientes, preferem tomar o caminho do silêncio e simplesmente não voltar a consumir produtos e serviços que ir para um canal de atendimento para relatar a possível insatisfação. Nos negócios orientados por relacionamento, a fidelização do cliente deve ser monitorada por meio de métricas como tempo médio de relacionamento (*customer lifetime*), o valor médio de compras recorrentes e o *churn rate* (taxa de cancelamento ou perda de clientes). Esses dados indicam o grau de lealdade à marca, quando aplicados e após sua análise individual e combinada, permitem ações preventivas, como programas de retenção ou recuperação de inativos, que podem ser clientes que simplesmente pararam de exercer sua compra, sem ter ido para a concorrência direta.

Em mercados agressivos comercialmente e competitivos, manter os clientes pode ser mais estratégico do que conquistar novos clientes — e os indicadores mostram isso com clareza, pois é possível quantificar o custo de atração e efetiva venda a um novo cliente. A gestão de estoques, embora muitas vezes relegada a um papel secundário nas organizações comerciais, é uma área crítica para a saúde financeira do negócio. Os indicadores como giro de estoque, a cobertura (em dias), a taxa de ruptura e o índice de obsolescência ajudam a equilibrar disponibilidade e capital investido. Não será o tema deste capítulo a obsolescência planejada, mas para você que leu até aqui, vale a pena avaliar o ciclo de vida do produto e a retirada ou substituição dele por uma versão mais atualizada, antes que o mercado (cliente ou concorrente) ou faça.

A gestão ineficaz de estoques resulta em perdas financeiras diretas, além de ter a possibilidade de comprometer a satisfação do

cliente. Segundo Ballou (2006), uma boa gestão logística depende de dados precisos e indicadores atualizados que possam refletir a movimentação real dos produtos. Do ponto de vista financeiro, os indicadores são componentes fundamentais para mensurar a viabilidade do negócio comercial.

A margem bruta, líquida, o ponto de equilíbrio, a rentabilidade por produto ou canal e o EBITDA são métricas indispensáveis na leitura da sustentabilidade econômica. Esses dados, embora seja os mais comuns na contabilidade gerencial, devem ser conhecidos e analisados por líderes comerciais, pois são os números que demonstram a real contribuição das ações comerciais para os resultados da empresa. A integração entre áreas também deve ser avaliada por indicadores de colaboração entre setores, como o tempo médio de resposta entre comercial e logística, a taxa de cumprimento de prazos ou o índice de retrabalho por falha de comunicação. Mais uma vez, vale ressaltar que a análise de dados é importante, para uma leitura mais apurada do cenário e quando combinado a análise de indicadores, de forma cruzada ou complementar, eles podem oferecer um resultado ainda mais efetivo.

Os indicadores são especialmente úteis para diagnosticar gargalos operacionais que comprometem a eficiência do todo. A gestão comercial não pode e não deve atuar de forma isolada, pois o sucesso da operação, depende da orquestração com áreas de apoio como atendimento, o estoque, as finanças e o marketing. Cada organização deve construir um painel de indicadores próprio, tal qual é feito em um plano de contas na contabilidade, que possa refletir a sua identidade, o segmento de atuação, a maturidade e as estratégias aplicadas.

Embora existam modelos genéricos e boas práticas reconhecidas, é o alinhamento com a realidade interna que define a utilidade de um indicador. Uma anamnese organizacional deixa claro, assim como no ser humano, que o remédio utilizado para um indivíduo pode não prover o mesmo resultado para outro. Assim acontece om a organização, boas práticas devem ser replicadas, quando elas de fato estão compatíveis com a operação da organização. O ideal é que os KPIs

sejam escolhidos a partir de uma matriz de prioridades da organização e sejam revisados periodicamente, para verificar se houve alguma mudança no mercado ou na empresa que sugira a substituição por outro indicador. Os indicadores que não se relacionam com nenhuma decisão ou ação concreta devem ser substituídos ou descartados, uma vez que consomem tempo e energia de colaboradores e gestores sem apresentar relevância ao sucesso da operação. Vale lembrar que os indicadores não são neutros: eles orientam comportamentos de pessoas, mercado e da própria organização. O que se mede é o que tende a ser priorizado pela equipe, por isso, torna-se essencial que os indicadores reflitam os valores organizacionais e incentivem as práticas alinhadas à cultura desejada pela organização.

Drucker (2001), alerta que "a cultura come a estratégia no café da manhã" — desta forma compreende-se que não basta ter bons números se eles não estiverem a serviço de um propósito claro e compartilhado por todos na organização. Por fim, a seleção e o uso de indicadores essenciais devem ser acompanhados por uma postura de aprendizado contínuo em todos os níveis. Vale ressaltar que indicadores que não são utilizados pelos administradores, tem como reflexo o total abandono pela equipe. O ambiente comercial brasileiro é dinâmico, sujeito a mudanças econômicas, cenário global tecnológicas, climáticas e as questões sociais.

Um bom sistema de indicadores é aquele que continua em constante evolução ao longo da sua existência, sendo frequentemente ajustado conforme o mercado e a própria empresa mudam. Mais do que medir, é preciso interpretar, aprender e agir, desta forma, os indicadores são aliados se consolidam como indispensáveis da gestão moderna.

4. PRINCIPAIS INDICADORES ORGANIZACIONAIS E SUAS FÓRMULAS

A aplicação eficaz dos indicadores depende não apenas de sua escolha estratégica, mas também da compreensão de suas fórmulas

e significados. Indicadores organizacionais são métricas quantitativas utilizadas para avaliar o desempenho de processos, das pessoas ou das unidades de negócio. Em ambientes comerciais, os indicadores devem refletir diretamente as metas da organização e auxiliar nas decisões táticas e estratégicas.

Um dos indicadores mais básicos, mas essenciais, é o faturamento bruto, que corresponde à soma de todas as vendas realizadas em determinado período. Sua fórmula é simples e direta: Faturamento Bruto = Preço de Venda × Quantidade Vendida. Este indicador revela o volume financeiro gerado antes de descontos, impostos ou deduções. É um indicador amplamente usado para análise de crescimento, comparação entre períodos e definição de metas de vendas (DRUCKER, 2006).

Para uma análise mais refinada, deve ser utilizado o lucro líquido, que representa o ganho real da empresa após a dedução de todos os custos e despesas. A fórmula é: Lucro Líquido = Receita Total – (Custos + Despesas + Impostos). Esse indicador é essencial para avaliar a sustentabilidade do negócio. Conforme destacado por Gitman (2010), o lucro líquido é o principal parâmetro para decisões de reinvestimento e distribuição de dividendos.

Outro indicador amplamente aplicado é a margem de lucro, que pode ser líquida ou bruta. A margem de lucro líquida, por exemplo, mostra o percentual do faturamento que se converte em lucro: Margem de Lucro Líquida (%) = (Lucro Líquido ÷ Receita Total) × 100. Esse índice permite a comparação de empresas de diferentes tamanhos e setores, facilitando análises estratégicas e projeções de rentabilidade (Assaf Neto, 2012).

A rotatividade de estoque também se destaca em ambientes comerciais conforme apontado anteriormente, pois mede a eficiência na gestão do estoque: Giro de Estoque = Custo das Mercadorias Vendidas ÷ Estoque Médio. Esse indicador contribui para evitar excessos e rupturas na cadeia produtiva. Segundo Slack et al. (2009), os estoques parados representam o capital imobilizado e os riscos de

obsolescência, sendo o giro dele, um indicador de competitividade operacional.

Também já mencionado anteriormente, no campo do marketing, o Custo de Aquisição de Cliente (CAC) é cada vez mais relevante: CAC = Total Investido em Marketing e Vendas ÷ Número de Novos Clientes. Este indicador revela quanto a empresa investe, em média, para conquistar cada novo cliente e indica que uma variação crescente pode apontar a ineficiência na comunicação ou necessidade de reposicionamento da marca, produto ou serviço (Kotler; Keller, 2012).

Já o *Lifetime Value* (LTV) representa o valor que um cliente gera para a empresa ao longo de sua permanência. Qual o tamanho da jornada do cliente e qual a sua contribuição para a organização ao longo da sua relação de consumo como ela. Sua fórmula básica é: LTV = Ticket Médio × Frequência de Compra × Tempo de Retenção Quando comparado ao CAC, o LTV tende a revelar se o cliente gera retorno superior ao custo de sua conquista, permitindo tomada de decisões mais precisas sobre campanhas, fidelização e lealdade (Reichheld, 2006).

Os indicadores de eficiência como o índice de produtividade também são importantes componentes na vida organizacional: Produtividade = Produção Total ÷ Recursos Utilizados (tempo, pessoas, custo). O indicador de produtividade permite identificar gargalos, medir o desempenho de equipes e comparar as unidades de negócio. A produtividade comercial, por exemplo, pode ser mensurada em vendas por vendedor, por hora trabalhada ou por unidade vendida (Maximiano, 2012).

Outro indicador comum em ambientes comerciais é a taxa de conversão, que mede a eficiência no fechamento de negócios: Taxa de Conversão (%) = (Número de Vendas ÷ Número de Leads ou Oportunidades) × 100 Esse KPI é especialmente importante em ambientes com funis de vendas bem definidos e forte presença digital, como e-commerce e franquias comerciais (Churchill; Peter, 2012). Entender a entrada do cliente no topo do funil e a taxa de clientes convertidas, poderá apontar em quais das etapas do funil

está ocorrendo a evasão e criar estratégias que possam melhorar a conversão.

Importante destacar os indicadores no campo financeiro, como a liquidez corrente que é fundamental para avaliar a capacidade de pagamento no curto prazo: Liquidez Corrente = Ativo Circulante ÷ Passivo Circulante. Os indicadores de liquidez mostram a capacidade da empresa de honrar suas obrigações imediatas, sendo cruciais em momentos de oscilação econômica (Assaf Neto, 2012).

Por fim, a satisfação do cliente, embora muitas vezes considerada qualitativa, pode e deve ser transformada em indicador por meio de escalas e questionários. O Net Promoter Score (NPS) é um dos mais utilizados atualmente: NPS = % Promotores – % Detratores A aplicação recorrente do NPS permite acompanhar a evolução da percepção de marca e a lealdade dos clientes. Um NPS alto está frequentemente correlacionado com crescimento sustentável da organização (Reichheld, 2006).

Esses indicadores, quando bem implementados e acompanhados, formam a espinha dorsal de uma gestão organizada e orientada a dados. Mais do que fórmulas, eles representam a tradução matemática dos objetivos estratégicos da empresa e devem ser revisados periodicamente para manter sua relevância. O sucesso da gestão por indicadores está menos em sua complexidade e mais na coerência entre o que se mede, o que se decide e o que se realiza.

5. ESTUDOS DE CASO E EXEMPLOS APLICADOS

A análise de casos reais permite compreender com mais clareza como os indicadores funcionam na prática, quais são os desafios enfrentados pelas organizações e quais são os aprendizados possíveis. Ao observar a aplicação concreta dos conceitos abordados, os administradores e estudantes podem identificar caminhos, boas práticas e até erros a serem evitados. O objetivo aqui apresentado é de demonstrar que indicadores não são apenas instrumentos técnicos,

mas são parte essencial da dinâmica organizacional e da construção de vantagem competitiva.

No setor varejista, por exemplo, o Magazine Luiza tem se destacado por usar de forma massiva os indicadores em todas as camadas da operação. Desde o controle do estoque e logística até a performance de vendas nas lojas físicas e digitais, a empresa desenvolveu uma cultura completamente orientada a indicadores que sustentam o seu crescimento. O uso de dashboards em tempo real, no modelo de gestão a vista e alimentados por sistemas integrados, permitem que cada um dos seus gerentes acompanhe suas metas, índices de conversão e satisfação do cliente (G1, 2020). Essa transparência na tratativa de dados, impulsiona o desempenho individual e coletivo. Outro caso emblemático é o da empresa Amaro, que é uma organização nativa digital do setor de moda.

A organização utiliza indicadores de comportamento do consumidor online, como a taxa de abandono de carrinho, o tempo médio de navegação e o retorno sobre investimento em campanhas digitais. Esses dados orientam as decisões desde o mix de produtos até a comunicação personalizada com cada cliente. Segundo entrevista da diretoria à revista Época Negócios (2019), esse acompanhamento minucioso permitiu ampliar o índice de recompra em mais de 30% em dois anos.

Em ambientes comerciais menores, os desafios são distintos. Um exemplo interessante vem de uma rede regional de supermercados no interior de Minas Gerais, que implantou indicadores básicos de produtividade e giro de estoque com o apoio de consultores locais do Sebrae. A mudança envolveu inicialmente, o treinamento da equipe e padronização da coleta de dados. Em poucos meses, foi possível reduzir perdas por vencimento e melhorar o índice de disponibilidade de produtos nas gôndolas.

A simplicidade dos indicadores adotados foi um dos fatores chave para o sucesso da implementação. Outro aprendizado importante vem do caso de uma empresa de distribuição de bebidas no Sul do país. A organização enfrentava altos índices de inadimplência e

baixa previsibilidade de vendas. A introdução dos indicadores de inadimplência, da rotatividade de clientes e da taxa de pedidos cancelados, gerou um maior controle da carteira comercial. Além disso, ao cruzar essas informações com a performance da equipe de vendas, foi possível identificar padrões e agir preventivamente. O uso combinado de indicadores financeiros e comerciais foi decisivo para reverter perdas acumuladas.

No segmento de serviços educacionais, uma rede de cursos técnicos implementou um painel de indicadores para acompanhamento da jornada do aluno — desde a matrícula até a rematrícula. Os principais KPIs incluíam a taxa de evasão, o índice de comparecimento em aulas e a satisfação com os professores. A análise desses dados levou a mudanças no atendimento, na comunicação com os estudantes e na capacitação dos docentes. Como resultado, a evasão caiu 18% em um ano, e a taxa de rematrícula superou 75% no semestre seguinte.

Vale ressaltar que, mesmo com os resultados positivos nos exemplos acima, nem todos os processos de implantação são bem-sucedidos. Em uma rede de lojas de cosméticos, a tentativa de implantar um sistema complexo de indicadores falhou por falta de alinhamento interno. A equipe não compreendia os objetivos das métricas, havia resistência ao uso de tecnologia e os dados coletados não eram confiáveis. Esse caso ilustra que a sofisticação das ferramentas não substitui o engajamento das pessoas e o entendimento prático dos indicadores.

Os estudos de caso mostram que empresas de diferentes portes podem se beneficiar do uso de indicadores organizacionais, desde que sejam respeitadas as suas especificidades. Enquanto grandes empresas costumam ter maior infraestrutura tecnológica, as pequenas empresas podem se destacar pela agilidade na adaptação e pela proximidade entre liderança e operação. O que importa é que os indicadores estejam conectados à realidade do negócio e usados com muita intencionalidade.

Outra lição recorrente está na importância da revisão periódica dos indicadores. Em uma empresa de eletrodomésticos com atuação multicanal, indicadores de desempenho logístico eram atualizados semestralmente, o que gerava atrasos na identificação de gargalos. Ao reduzir o intervalo de análise para relatórios mensais, a empresa aumentou sua capacidade de resposta e otimizou o tempo médio de entrega em 22%.

A periodicidade da análise deve acompanhar o ritmo de mudança do ambiente de negócios. Nos ambientes mais digitalizados, a combinação entre análise de dados e inteligência artificial vem transformando a forma de interpretar indicadores. Empresas como a B2W (atualmente Americanas S.A.) têm utilizado algoritmos para prever as tendências de demanda, ajustar preços dinâmicos e monitorar comportamento do consumidor em tempo real. A lógica preditiva (antecipar o próximo movimento) permite que os indicadores deixem de ser apenas descritivos e se tornem ferramentas de antecipação e tomada de decisão, no entanto, isso só é possível com dados de qualidade e competências analíticas bem desenvolvidas.

Os estudos de caso reforçam o princípio já discutido nas seções anteriores de que o valor dos indicadores está em sua capacidade de gerar ação, que monitorar números sem traduzi-los em decisões concretas é como consultar um mapa e continuar parado e que o uso inteligente dos dados exige prática, cultura organizacional e uma liderança comprometida com o aprendizado contínuo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo, foram exploradas várias dimensões dos indicadores organizacionais em ambientes comerciais brasileiros, evidenciando que o uso estratégico de métricas é um diferencial competitivo em mercados instáveis e altamente competitivo. A mensuração do desempenho, quando embasada em indicadores relevantes e bem definidos, transforma-se em uma prática gerencial

que conecta a operação à estratégia, reduz incertezas e fortalece a capacidade de resposta das empresas.

A eficácia dos indicadores está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e à clareza na definição de metas. Os Indicadores não devem ser percebidos como instrumentos de controle punitivo, mas como ferramentas de orientação e aprendizado e quando bem compreendidos, ajudam a alinhar esforços, promover autonomia responsável e estimular a melhoria contínua, conforme defendido por Kaplan e Norton (1997) em sua concepção de *Balanced Scorecard*. A construção de um sistema eficaz de indicadores depende, ainda, da seleção criteriosa dos KPIs, que devem ser pertinentes, comparáveis, mensuráveis e acionáveis. Conforme destacado por Parmenter (2015) e Marr (2016), muitos gestores incorrem no erro de mensurar tudo o que é possível, ao invés de focar naquilo que realmente importa e no processo, esse excesso de indicadores gera confusão e desvia o foco estratégico.

Outro ponto essencial é a adaptação dos indicadores à realidade local das empresas. O Brasil apresenta muita heterogeneidade entre regiões devido as suas dimensões territoriais, setores diversos da economia produtiva e modelos de negócio diversos, o que torna inviável a adoção de um painel único de métricas. É vital que cada organização possa construir seus próprios referenciais com base em seu histórico, mercado de atuação, perfil de cliente e estágio de maturidade gerencial.

Ao incorporar indicadores à gestão comercial, os líderes necessitam ir além da análise descritiva dos números. É preciso compreender as causas dos desvios, as tendências em formação e os comportamentos sistêmicos por trás dos resultados e isso requer uma abordagem crítica e multidisciplinar, que envolva conhecimento técnico, sensibilidade contextual e capacidade de interpretação.

É importante lembrar que a tecnologia desempenha papel fundamental nesse processo. O uso de softwares de BI, ERPs integrados e sistemas de CRM facilitam a coleta, o tratamento e a visualização dos dados. No entanto, como afirmam Few (2006) e Davenport

(2007), a implementação de tecnologia sem análise é desperdício de recursos pois os dados só se tornam relevantes quando geram insights acionáveis, orientando decisões que agreguem valor.

O desafio não está apenas em medir, mas em usar os resultados para melhorar processos, engajar equipes e inovar, pois, como evidenciado nos estudos de caso da Seção 6, as empresas que conseguiram transformar indicadores em prática conquistaram avanços expressivos em produtividade, rentabilidade e fidelização de clientes. O ponto comum entre estes itens é a capacidade de transformar métricas em aprendizado organizacional. Os indicadores como o giro de estoque, o custo de aquisição de cliente, a margem de lucro e o Net Promoter Score demonstram como é possível alinhar a operação comercial às expectativas do mercado e do consumidor.

Quando acompanhados com frequência e interpretados de forma integrada, tornam-se verdadeiras ferramentas de gestão da competitividade. Além disso, o uso de indicadores reforça a transparência e a governança, que são valores cada vez mais exigidos por investidores, consumidores e reguladores. Com um cenário de crescente pressão por responsabilidade corporativa, medir resultados de forma estruturada e confiável também contribui para a credibilidade institucional da organização.

Do ponto de vista pedagógico, os indicadores devem ser trabalhados em todos os níveis da organização. A capacitação dos colaboradores, especialmente de gerentes intermediários, é a condição para o sucesso da gestão por desempenho e como destaca Chiavenato (2004), a compreensão dos sistemas de avaliação fortalece a liderança e a autonomia das equipes.

A prática da gestão baseada em indicadores exige disciplina e consistência. Não basta medir apenas nos momentos de crise ou usar os dados para validar decisões já tomadas. É preciso adotar uma postura de monitoramento contínuo e adaptação estratégica. Como ensinou Peter Drucker (2006), "os resultados vêm de fora, e não de dentro da empresa" — o que reforça a importância de ouvir o mercado por meio de métricas confiáveis.

A mensuração eficaz é uma jornada e não um ponto de chegada, sendo que ela se renova conforme a organização evolui, as metas mudam e o ambiente externo se transforma. O sucesso dos indicadores organizacionais em ambientes comerciais brasileiros depende, portanto, de uma gestão inteligente, sensível ao contexto e comprometida com a melhoria contínua — valores que transcendem fórmulas e planilhas e se enraízam na cultura da excelência.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*: planejamento, organização e logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DAVENPORT, Thomas H. *Competing on analytics*: the new science of winning. Boston: Harvard Business Press, 2007.

DRUCKER, Peter F. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FEW, Stephen. *Information Dashboard Design*: The Effective Visual Communication of Data. Sebastopol: O'Reilly Media, 2006.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARR, Bernard. *Key Performance Indicators*: the 75 measures every manager needs to know. Harlow: Pearson Education, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*: Balanced Scorecard. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PARMENTER, David. Key *Performance Indicators*: developing, implementing, and using winning KPIs. 2. ed. Hoboken: Wiley, 2015.