

A ARTE E A CIÊNCIA DE DIVERGIR E CRESCER

*The Disruption
Company*



Always Why

A arte e a ciência de divergir e crescer

idTBWA

NOMEANDO O PROBLEMA QUE SENTE: A ERA DA MEDIOCRIDADE.

Existe uma força silenciosa operando em todas as categorias ao mesmo tempo. Ela não aparece nos relatórios de concorrência, não é detectada pelos dashboards de performance e raramente é nomeada em reuniões de planejamento. Mas seus efeitos são visíveis em qualquer prateleira, qualquer feed, qualquer campanha que você não consegue distinguir da do concorrente.

Essa força é a convergência. E o resultado dela tem nome: *Age of Average* (ou a Era da Mediocridade) — a condição estrutural em que cultura, design, comunicação e estratégia de marca colapsam para um centro indistinto, produzido por algoritmos que amplificam o familiar, por estruturas corporativas que recompensam quem não erra e por uma lógica de curto prazo que transformou brand building em custo evitável.

Os dados são ainda piores do que a sensação sugere. 85% dos criativos de campanha poderiam ser atribuídos a qualquer concorrente da categoria. 97% dos consumidores exibem *brand inertia* — uma indiferença ativa em relação às marcas que conhecem. E o mercado continua fazendo o inverso do que a ciência recomenda: investe em ativação de curto prazo quando deveria construir distinção de marca; otimiza apenas o clique quando deveria construir estoque de memória.

A TESE: DIVERGÊNCIA EFETIVA.

Divergência efetiva não é criatividade pela criatividade. É a única estratégia que o concorrente não consegue copiar no trimestre seguinte — porque não nasce de um briefing, nasce de uma escolha sobre quem a marca está disposta a não ser.



Este report mapeia as forças estruturais que produziram a *Age of Average*, explica a neurociência por trás do motivo de divergência gerar crescimento real, identifica os padrões que separam marcas que divergem com resultado daquelas que apenas fazem barulho — e organiza esse conhecimento em ferramentas práticas de diagnóstico e implementação.

Challenger, aqui, não é sinônimo de marca pequena. É uma mentalidade. É a disposição de sustentar uma escolha quando o sistema inteiro — o board, o benchmark, o algoritmo — pede normalização.

O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR.

O report percorre seis camadas de análise. Começa pelo fenômeno tal como ele é percebido: o *déjà vu* permanente, o achatamento cultural que ninguém escolheu, mas todos habitam. Avança para as causas estruturais: porque a média é racional para cada organização, individualmente, e catastrófica para o mercado como um todo. Passa pela ciência — Kahneman, *prediction error*, dopamina, a diferença entre o que gera memória e o que gera clique. Chega aos padrões observados em marcas que divergiram com resultados verificáveis, organizados em oito arquétipos e sete dimensões de decisão. E termina com o Mapa D: um diagnóstico de onde cada marca está no eixo entre ruptura cultural e relevância de negócio.

OS CASOS SÃO REAIS. OS DADOS SÃO VERIFICÁVEIS. O PONTO DE VISTA É CLARO.

Always Why é um convite da iD/TBWA para tratar a divergência não como exceção inspiradora, mas como imperativo competitivo e para construir o método que a torna sustentável.

conteúdo



Pg. 06_ Prefácio:
O que Chamamos de A Divergência Efetiva

Pg. 08_ Capítulo 1:
O Achatamento Cultural

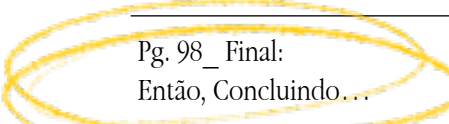
Pg. 32_ Capítulo 2:
The Age of Average

Pg. 48_ Capítulo 3:
Expandindo a Teoria

Pg. 60_ Capítulo 4:
Divergência Efetiva

Pg. 82_ Capítulo 5:
As Sete Dimensões de Divergência

Pg. 98_ Final:
Então, Concluindo...





Marco Sinatura
Chief Strategy & Innovation Officer da iD\TBWA

Existe entre nós um acordo desconfortável de confiar no “mais provável” — um entendimento de que para evoluir é melhor repetir, com pequenas melhorias, o que já foi provado certo. Como se um gráfico apontando para cima no relatório fosse mais importante do que a vida real apontando para outro lado.

Por onde a gente olha, mesmice. Restaurantes com a mesma cara em diferentes lugares do mundo: parede de cimento queimado, plantas suspensas, cardápio em fonte minimalista, avocado toast superfaturado servido meio frio, embalado pela promessa esquecível de “experiência”. Séries que viram som de fundo enquanto a gente scrolla no TikTok, porque grandes mistérios no plot exigem atenção demais de uma audiência distraída. E, na comunicação, marcas que repetem as mesmas trends, os mesmos influenciadores, os mesmos códigos visuais com tanta convicção que, se fosse proibido usar logotipo nas campanhas, seria quase impossível saber onde termina um CNPJ e começa outro.

É a Era da Média. Ou da Mediocridade para os mais alarmistas. A verdade é que o nome tanto faz — desde que você reconheça que faz parte disso.

Nesse cenário, fazer o mesmo que os outros pode parecer seguro. Mas talvez seja justamente a aposta mais arriscada. Quando todos seguem os mesmos sinais, usam as mesmas ferramentas e respondem

problemas com as mesmas soluções, a semelhança deixa de ser estética. Ela vira estrutural.

A tecnologia já está automatizando respostas, prevendo escolhas, otimizando rotas. O valor humano, nesse novo contexto, está menos em responder melhor — e mais em perguntar melhor.

Por que fazemos desse jeito? Por que essa categoria se acostumou a falar assim? Por que esses consumidores comprem dessa forma? Por que essa marca vale a pena para além do que vende? Por que precisamos crescer, afinal, se esse crescimento não sustenta nada além do próximo trimestre?

Marcas challengers nascem desse incômodo. Elas não desafiam o status quo por rebeldia performática. Divergir de forma efetiva exige método, coragem e clareza — saber quando romper, onde tensionar e, principalmente, por que determinada ruptura merece existir.

Este report nasce dessa inquietação. “Always Why: a arte e a ciência de divergir e crescer” é um convite da iD\TBWA para desbravarmos o caminho dessas marcas, não como exceções inspiradoras, mas como evidências de um novo imperativo competitivo: divergir com intenção para crescer com consistência. Perguntar sempre para não estagnar, para não se conformar, para não convergir por sobrevivência. Não se trata de ser diferente por vaidade, mas, sim, por vocação.



Você tá sentindo isso? É o achatamento cultural.

Você entra no café. A parede é de cimento queimado. Não polido, não pintado: cimento queimado, com aquela textura que alguém decidiu, em algum momento, ser sinal de autenticidade.

As plantas estão suspensas em macramê. O cardápio é impresso em papel kraft com fonte DM Sans, corpo 10 e tracking largo. Tem avocado toast. O avocado toast vem frio, servido com flores comestíveis e uma promessa esquecível de “experiência”. O café é bom, aliás. Mas você não consegue dizer em que cidade está.

São Paulo. Lisboa. Berlim. Cidade do México. Bangkok. Melbourne. O interior é o mesmo. O ritual é o mesmo. A promessa de “local e autêntico” é servida em escala industrial, sem perceber a contradição. Você vai até o banheiro e no espelho tem uma frase de empoderamento em inglês com caligrafia irregular – feita para parecer improvisada,

executada com precisão milimétrica. Você volta para a mesa, abre o Instagram – e o feed completa o ambiente: o mesmo tom de luz âmbar, a mesma composição de objetos sobre superfícies de mármore, o mesmo filtro que faz tudo parecer encontrado por acaso, quando nada foi.

À noite, você abre o streaming. Tem uma série nova, produção cara, elenco diverso e boa fotografia. Ela começa a tocar enquanto você responde mensagens. Deus nos livre de grandes mistérios no plot: a audiência, gente como eu e você, está distraída e nem pretende acompanhar de verdade. Em algum momento, você percebe que não parou de scrollar, mas a série ainda está passando. Você não perdeu nada importante. Não havia nada importante para perder.

Um clima constante de déjà vu nos persegue na internet e na vida real.

tô tudo igual!

Isso tem nome. Na verdade, tem dois.

Kyle Chayka, jornalista do *The New York Times* e autor de *Filterworld: How Algorithms Flattened Culture* (2024), batizou o fenômeno de **Flattening** - o achatamento cultural provocado por algoritmos que amplificam o familiar e suprimem o original. A lógica é simples e perversa: plataformas aprendem o que as pessoas consomem, recomendam mais do mesmo, e o ciclo transforma preferência em câmara de eco estética. Não é que as pessoas sejam iguais. É que o sistema as empurra para um centro de gravidade comum, uma média ponderada de todos os gostos que acaba não sendo o gosto de ninguém.

No *branding*, o mesmo fenômeno ganhou nome próprio, claro que ganhou. É o **blanding**. Marcas históricas fazem campanhas semelhantes usando os mesmos insights revelados por *prompts* de IA, e trocam - com mais ou menos medo - os símbolos icônicos de suas logos pra caber nos pequenos pixels da loja de apps de escolha. Por todos os lados, vozes diferentes falam a mesma coisa ao mesmo tempo. Fica difícil diferenciar “quem” de “Ken”.

A arquitetura aconteceu antes de todo o resto. Ou pelo menos a gente notou antes. No início dos anos 2010, um estilo de interior emergiu organicamente em Berlim, Portland e Melbourne: cimento, madeira crua, plantas tropicais e iluminação pendente. Era localizado, era reação à assepsia corporativa dos anos 2000. Então os algoritmos encontraram o estilo. O Pinterest o amplificou. O Instagram o tornou aspiracional. O Airbnb o transformou em produto global. Hoje, o que um dia foi subversão local é template de franquia planetária. A rede de fast-food adotou o cimento queimado. A agência de viagens corporativa transformou o macramê em amenidade padrão. Prédios, cafés, hotéis e restaurantes em cidades diferentes repetem padrões visuais, narrativos e conceituais. Boa parte deles imitando seus próprios concorrentes, como um ouroboros de falta de inspiração.

POR QUE O BLANDING NÃO É ACIDENTE

A PAISAGEM MEDIÓCRE NÃO É RESULTADO DE FALTA DE OPÇÕES. É RESULTADO DE CONVERGÊNCIA ESTRATÉGICA INVISÍVEL.

Benavente (*Politecnico di Milano*, 2024) demonstra que marcas adotaram os mesmos códigos de design — tipografia sans-serif, paleta neutra, formas simplificadas — porque essas escolhas sinalizam “modernidade e confiança” de imediato. O espaço visual se homogeneiza não porque as marcas são iguais, mas porque seus códigos de diferenciação foram eliminados. A “liberdade” do consumidor é um paradoxo: tecnicamente existem muitas opções, mas visualmente são indistinguíveis.

Leandro (*CESREI*, 2023) completa: a simplificação visual dos rebrands não é tendência estética, é resposta funcional às exigências de adaptabilidade multiplataforma. Identidades complexas tornaram-se inviáveis em ambientes digitais com atenção reduzida. O sistema digital não apenas distribui a mesmice: ele a exige como condição técnica de existência.

Fontes: Benavente, D.J.V. *Homogenized Branding: A Semiotic and Cultural Inquiry into Visual Identity*. Politecnico di Milano, 2024. | Leandro, R.R. *Rebranding e tendências no Design: A Simplificação das Marcas na Era Digital* CESREI, 2023.



O entretenimento seguiu a mesma lógica, mas com mais dados e mais dinheiro. A Netflix monitora curvas de abandono por episódio com precisão cirúrgica. Roteiristas recebem relatórios que indicam: se você não capturar atenção nos primeiros 8 minutos, 40% do público sai. O resultado são narrativas construídas para reter, não para mover. Iluminação de baixo contraste para não chocar. Conflitos resolvidos em arcos previsíveis. Som mixado para funcionar em qualquer dispositivo, inclusive o celular de um apartamento barulhento.

The Electric State, produção de US\$ 320 milhões, desapareceu do top 20 em poucas semanas, não porque era ruim, mas porque era perfeitamente esquecível. Era exatamente o que o algoritmo esperava que fosse.

Na publicidade, o ciclo se fecha: 60% dos profissionais de marketing admitem dificuldade em integrar tendências culturais de forma autêntica e, por isso, recorrem às mesmas soluções padronizadas, que produzem os mesmos anúncios, que alimentam a mesma mesmice. (Samy Alliance, 2025).

O ACHATAMENTO TAMBÉM TEM TRILHA SONORA

MÚSICA: O PRINCÍPIO MAYA.

Mais de 80% da receita da música gravada nos Estados Unidos vem do *streaming*, e isso mudou fundamentalmente a forma como os músicos criam. Josh Antonuccio, diretor da *School of Media Arts and Studies da Ohio University* (2026), documenta o que chama de princípio MAYA (*Most Advanced Yet Acceptable*). O algoritmo recomenda apenas o que é novo o suficiente para parecer novo, mas familiar o suficiente para não assustar. Para ser descoberto, o músico precisa ser recomendado. Para ser recomendado, precisa se encaixar em padrões previamente bem-sucedidos. O resultado é uma convergência inevitável para a “faixa média de segurança”. A originalidade não desaparece porque ninguém tenta. Desaparece porque o sistema nunca a amplifica.

Fontes: Antonuccio, J. Ohio University School of Media Arts and Studies, 2026.

O ACHATAMENTO TAMBÉM TEM TRILHA SONORA

CULTURA DIGITAL: O EFEITO COLMEIA.

Niraj Yagnik, cofundador e CTO da FPX AI, sintetiza esse mecanismo em seu ensaio *The Great Averaging* (fev. 2026): “A internet não apenas conectou culturas. Comprimiu-as.” Os algoritmos amplificam apenas o que já é popular, criando o que Yagnik chama de *bive-mind effect*: “Quando tudo começa a parecer igual, soar igual e parecer igual, a diferença torna-se conspícua. Qualquer cor real é impossível de ignorar contra uma parede de bege.” Sua conclusão sobre a IA generativa é direta: “Se os algoritmos já comprimem a cultura em padrões, a IA gerará novo conteúdo que reproduzirá esses padrões em escala industrial. A divergência se tornará ainda mais rara.”

Fontes: Yagnik, N. “The Great Averaging”. essays.nirajyagnik.com, fev. 2026.

Os dados existem. E são piores do que a sensação sugere.

Em média, só 15% dos ativos visuais usados por marcas são distintivos.

Ou seja, 85% dos criativos de campanhas poderiam ser confundidos como de outra empresa.

Fonte: Ipsos + Ehrenberg-Bass Institute Romaniuk, J. et al. Distinctive Brand Assets Database (Ipsos, estudos longitudinais globais, 2017–2023).

56% dos consumidores não conseguem citar uma marca com a qual se sintam conectados.

&
97% exibem *brand inertia*: indiferença, dificuldade de distinção e desconexão emocional em relação às marcas.

Fonte: Grayling Brand Inertia Study, via PProvoke Media, 2023.

-34% de lembrança de conteúdo em feeds com scroll infinito vs. interfaces com fricção deliberada.

Fonte: Ruiz, Molina-León & Heuer. Design Frictions on Social Media. ACM Mensch und Computer, 2024.

Esses números não descrevem uma crise de criatividade. Descrevem uma crise de distinção. Não falta talento no mercado; falta disposição para sustentar escolhas que diferenciam quando o sistema impõe a normalização. Um estudo com 644 empresas mostrou que a escolha cromática no branding é guiada, primordialmente, pela previsibilidade emocional, e não pela diferenciação simbólica: vermelho e cinza dominam todas as categorias emocionais analisadas. Marcas que escolhem cores para “não errar” acabam idênticas às que fazem o mesmo cálculo — porque o cálculo é o mesmo. (Shagyrov & Shanoi, *arXiv*, 2024).

A INSTAGRAMIZAÇÃO DAS CIDADES

O ESPAÇO FÍSICO COMO VITRINE ESTRATÉGICA E O ACHATAMENTO URBANO QUE SE SEGUE.

Montanari (PUC-Rio, 2022) cunhou o conceito de “instagramização das cidades”: o Instagram participa ativamente da produção do espaço urbano. Restaurantes e cafés tornaram-se “brand cities em miniatura”, projetados para gerar imagens compartilháveis. 70,2% dos brasileiros já visitaram um restaurante após vê-lo no Instagram — dado que supera amigos e familiares (53,1%). Quando sete em cada dez escolhem pelo feed, o espaço físico passa a ser concebido como vitrine. São Paulo replica Lisboa. Lisboa replica Berlim. Berlim replica Melbourne.

Fontes: Montanari, F.B. “A Instagramização das Cidades”. PUC-Rio / SIMPURB, 2022. | Brazil Panels & Behavior Insights / CNN Brasil, 2025.

Por que tomamos decisões de comunicação e marca tão rapidamente sem levar em conta o contexto externo de forma mais profunda? O que acontece quando nossa marca é construída sem observar esse achatamento cultural?

Em 2002, astrônomos da Universidade Johns Hopkins analisaram o espectro de luz de mais de 200 mil galáxias e chegaram a uma conclusão meio broxante: somadas, elas não são azuis ou vermelhas, nem se parecem com cenários de Star Wars.

São bege. :/

O tom foi batizado de Cosmic Latte. Uma cor que poderia ser descrita semioticamente como... “meh”.

Quando tudo foi combinado, o excesso de dados colapsou em algo decepcionante. Parece bastante com o que anda acontecendo com a cultura atualmente. Da arquitetura à publicidade, da moda à gastronomia, o óbvio e confiável parece soar mais seguro que a autenticidade. O somatório de decisões individuais de segurança produz, coletivamente, um Cosmic Latte de identidade. Não é mal-intencionado. É a física da média operando em escala.

Quem opta pelo previsível se blinda com um ditado:
“Prego que se destaca toma martelada.”

Ou pelo menos é isso que eles alegam.

iD\indica:

pensamentos
e pensadores
que nos inspiraram
como antídoto
ao achatamento
cultural.

Além de estudar como marcas divergentes operam, vale ampliar o olhar. A lógica da média não é exclusividade do mercado — ela atravessa cultura, design e pensamento. Foi nesse zoom out que encontramos algumas referências que vale conhecer.

Os sistemas de design globais muitas vezes são lidos como eficientes, mas falham em termos de pertencimento.

HUI JIN PARK,
estrategista e pesquisadora

[@huijinpark]



Hui Jin investiga como sistemas globais de design, comunicação e negócios moldam identidades e expectativas — muitas vezes afastando pessoas e marcas de contextos reais em nome da eficiência e da padronização. Quando modelos universais definem o que é “certo”, “eficiente” ou “aceitável”, a experiência humana tende a ser reduzida a papéis, métricas e performances. “Os

sistemas de design globais muitas vezes são lidos como eficientes, mas falham em termos de pertencimento”, afirmou na palestra “Design Globalization and Loss of Belonging” (What Design Can Do, Amsterdã, 2021). Esse “falhar em pertencimento” é o dado qualitativo que os 97% de brand inertia capturam de forma quantitativa — são a mesma coisa medida por instrumentos diferentes. Vale muito assistir à palestra “Ser e existir”, no TEDxCampinas, 2021 (está no YouTube).

Não existe ousadia maior do que
não desistir de quem você é.

HISAN SILVA & PEDRO BATALHA
fundadores da Dendezeiro

[@dendezeiro]



Hisan e Pedro fundaram a Dendezeiro em Salvador com uma premissa que a maioria das marcas

de moda brasileira evita: usar o vestuário como linguagem política e cultural, não como produto de exportação estética. As criações da marca confrontam o design eurocêntrico diretamente — não como provocação performática, mas como declaração de território. A Dendezeiro questiona a ideia de que neutralidade

estética é sinônimo de qualidade ou universalidade. Enquanto a estratégia de algumas marcas de moda continua sendo “caber em todos os lugares”, a Dendezeiro transforma contexto, território e vivência em linguagem central. A diferença não é um risco colateral — é o próprio sistema da marca. “Não existe ousadia maior do que não desistir de quem você é”, disse Hisan Silva à Revista Capricho (jul. 2025). Para quem acredita que divergência de nicho não escala, a Dendezeiro é a resposta mais elegante disponível.

A realidade é um hábito (...)
A gente cria o mundo
que acredita ser natural.

CAIO VASSÃO,
pesquisador em metadesign

[@caiovassao]



Caio não investiga objetos — investiga os processos, os sistemas e as decisões que moldam a

cultura, as cidades e o que passamos a enxergar como “normal”. Seu trabalho decifra o debate do gosto e da estética para o nível estrutural: em vez de tratar a homogeneização como falha criativa individual, aponta sua origem nos sistemas que evitam risco, recompensam repetição e transformam exceções

em erro de processo. “A realidade é um hábito. A gente cria o mundo que acredita ser natural”, escreveu no Medium (2020). Essa frase não é filosofia de almanaque — é diagnóstico de como organizações constroem, ao longo do tempo, a incapacidade de se surpreender. Recomendação direta: Metadesign: ferramentas, estratégias e ética para a complexidade (2010). É o livro que explica por que a reunião de aprovação de campanha tende a eliminar exatamente o que tornava a ideia boa.

Métricas dizem o que as pessoas fazem.
Cultura diz quem elas são.

MARCUS COLLINS,
professor da Ross School of Business/
University of Michigan e ex-Head of
Strategy da W+K NY

[@marctohec]



Marcus é a rara combinação de praticante e acadêmico que funcionou: antes de virar professor, trabalhou na estratégia digital de Beyoncé, no lançamento do Brooklyn Nets, nas colaborações entre Apple e Nike. Em *For the Culture: The Power Behind What We Buy, What We Do, and Who We Want to Be* (PublicAffairs, 2023) — USA Today Bestseller, vencedor do Thinkers50 Radar Award — ele formaliza o argumento que o report desenvolve na prática: cultura é o sistema operacional pelo qual as pessoas vivem,

e se você quer que alguém se mova, precisa entender as forças culturais que as governam. “Se você quer fazer as pessoas se moverem, não existe veículo mais poderoso ou mais influente do que cultura — ponto final.” A distinção que Collins faz entre segmento (construção do marketer) e tribo (realidade vivida das pessoas) é diretamente aplicável ao argumento da Dimensão 4 do report. Marcas que falam para segmentos perdem. Marcas que existem dentro de tribos ganham — porque as tribos se autopropagam.

Vale muito: o livro *For the Culture* e o podcast *From The Culture*, no Spotify.

Criatividade, para um challenger, não é um luxo. É a principal ferramenta de vantagem competitiva que eles têm.

ADAM MORGAN,
fundador da eatbigfish e criador
do conceito de challenger brand

[@eatbigfish]



Antes de fundar a eatbigfish há quase 30 anos, foi Diretor de Estratégia na TBWA\Chiat\Day. Seu livro *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders* (Wiley, 1999; ed. ampliada 2009) introduziu ao mundo do marketing a distinção que este report depende: challenger não é tamanho, é mentalidade. “Eu defino uma challenger brand como algo primariamente sobre mindset e atitude, não sobre posição de mercado. Simplesmente ser uma marca de

segundo, terceiro ou quarto lugar não te torna uma challenger.” E a definição operacional que segue dessa posição: ter ambições de negócio maiores do que os recursos convencionais de marketing — e estar disposto a fazer algo bold e ambicioso para fechar essa lacuna.

Vale muito: o livro *Eating the Big Fish*, o report *Anti-Dull* e o podcast *Let's Make This More Interesting* (disponível em acast e Spotify), onde Adam entrevista pessoas cujo trabalho é tornar o chato interessante — e extrai daí princípios de marca que não aparecem em nenhum manual convencional.

Não basta ser rico. É preciso parecer rico do jeito certo.

MICHEL ALCOFORADO,
antropólogo e fundador
do Grupo Consumoteca

[@michelalcoforado]



Michel é doutor em antropologia social pela Universidade de Brasília e o pesquisador brasileiro que

mais sistematicamente investigou como os códigos de consumo constroem (e excluem) identidade no Brasil.

Fundador do Grupo Consumoteca, hub de pesquisa de tendências para a América Latina, ele tornou-se conhecido como o “antropólogo do luxo” — mas sua contribuição real é mais profunda: mostrar que consumo não é sobre produtos, é sobre pertencimento. Seu livro mais recente, *Coisa de Rico* (Todavia, 2025), permaneceu por semanas no topo das listas da Amazon Brasil e das principais livrarias — e demonstra com

precisão etnográfica que distinção social não se compra: se aprende. O que os ricos dominam não é dinheiro — é o código. Em um report sobre a Age of Average e a divergência, Alcoforado é a voz que nos lembra de que a mesmice não é apenas estética: é também um mecanismo de exclusão simbólica.

Quem não domina o código não entra na conversa. Marcas que abrem mão da especificidade cultural para parecerem universais pagam exatamente esse preço: tornam-se invisíveis para quem realmente importa.

Vale muito: o podcast “É Tudo Culpa da Cultura” (mais de 500 mil plays desde a estreia) e as colunas na CBN, que traduzem o pensamento antropológico em linguagem direta e sem rodeios.

Fazer as coisas certas é a receita para ser ultrapassado.

CLAYTON CHRISTENSEN
(1952–2020),
professor de Harvard e criador
da teoria da disrupção



Christensen não está mais entre nós — faleceu em janeiro de 2020 —, mas seu trabalho permanece

como uma das estruturas conceituais mais citadas na história dos negócios, referência obrigatória para qualquer argumento sobre challenger brands e inovação estrutural. Em *The Innovator's Dilemma* (Harvard Business School Press, 1997), ele demonstrou o que parece paradoxal: “As decisões de gestão e de alocação de recursos que são a chave do sucesso das empresas estabelecidas são exatamente os processos que rejeitam as tecnologias disruptivas.” Em outras palavras: fazer as coisas certas do jeito certo é a receita para ser ultrapassado.

A lógica de Christensen explica por que incumbentes homogeneizam: seu sistema de incentivos — clientes existentes, processos consolidados, margens altas — os empurra sistematicamente para o centro. A inovação disruptiva, por sua vez, começa sempre nas margens — mercados pequenos, clientes desprezados, produtos “inferiores” — e só depois invade o mainstream. É o mapa intelectual do Mapa D do report: as marcas que operam no quadrante Commodity não estão erradas. Estão presas em sua própria competência.

Vale muito: o livro *The Innovator's Dilemma* e o framework de Jobs to Be Done, que desenvolveu com Bob Moesta — provavelmente o modelo mais operacional que saiu de toda a sua obra.

Quando todo mundo vai para o amplo,
virar profundo é o diferencial.

EUGENE HEALEY
estrategista de marca e educador

[@eugbrandstrat]



Eugene é o estrategista de marca mais intelectualmente rigoroso da geração que cresceu no TikTok sem perder a referência em Baudrillard e Byung-Chul Han. Baseado em Melbourne, atua com clientes como Google, Spotify e Red Bull, e leciona no programa de pós-graduação da Universidade de Melbourne. Mais de 400 mil seguidores em plataformas digitais — mas a audiência não é o ponto: é o que ele faz com ela. Eugene transformou sua presença em laboratório de teorias de marca testadas em tempo real. Sua posição de partida é exatamente a deste report: “mídia fragmentada, atenção fraturada e algoritmos que

dissolveram a cultura de massa em sopa.” O que ele acrescenta é a pergunta operacional que o report precisa responder: como marcas sobrevivem nesse ambiente sem se tornarem mais um pixel na sopa? Sua resposta: intimidade radical, especificidade cultural e a disposição de ir fundo em nichos quando todo o sistema empurra para o raso.

“When everyone goes broad, it becomes cool to go deep.” O relatório Backslash Edges 2026 documenta o fenômeno em escala. Eugene Healey documenta como marcas reais navegam nele.

Vale muito: a newsletter Considered Chaos (Substack), o perfil @eugbrandstrat no TikTok/Instagram, e a palestra “Surviving the Era of Unsocial Media” (State of Social, 2025).

Output é barato. Significado não é.

BACKSLASH EDGES 2026
inteligência cultural da TBWA\Worldwide



Backslash é a unidade de inteligência cultural da TBWA\Worldwide — a mesma rede da iDTBWA. O Edges é o relatório anual que identifica as movimentações culturais com escala e longevidade suficientes para impactar marcas e negócios nos próximos anos. A edição 2026 tem um tema central que ecoa diretamente o argumento deste report: “estamos entrando em um momento onde output é barato, mas significado não é.” As seis Edges de 2026 — Dark Mode, Digital Friction, Discomfort Zone, Awakened World, Modern Civility e Archive Authority — são, cada uma à sua maneira, respostas culturais à Age of Average. Dark Mode: à medida

que algoritmos achatam o gosto, as pessoas recuam para espaços privados e expressões únicas. O significado agora vive no que não escala. Discomfort Zone: em um mundo superotimizado, luta, risco e desconforto estão se tornando aspiracionais de novo — porque a recompensa é sentir-se completamente vivo. Backslash não é tendência de mercado — é sinal cultural antes de virar mainstream. Para marcas que querem divergir antes que a divergência seja commodity, é aqui que a conversa começa.

Vale muito: o relatório completo em backslash.com/edges. Atenção especial à leitura conjunta entre Dark Mode e Discomfort Zone — são as duas faces do mesmo anticorpo que a cultura está desenvolvendo contra o achatamento.

O que acontece quando shareability supera a bagunça, a inovação e a criatividade, as qualidades que nos tornam humanos?

KYLE CHAYKA

jornalista e staff writer da The New Yorker

[@kchayka]



Kyle é o jornalista que deu nome ao fenômeno antes de a maioria perceber que era um fenômeno. Seu ensaio “Welcome

to AirSpace” (2016) — sobre a sameness de Airbnbs ao redor do mundo — é a certidão de nascimento do argumento que este report desenvolve. Seu livro *Filterworld: How Algorithms Flattened Culture* (Doubleday, 2024) — um dos 25 melhores livros de não ficção de 2024 pela Esquire — sistematizou a investigação: algoritmos não recomendam o melhor. Recomendam o que tem maior probabilidade de não ser pulado. “Para nós, consumidores, eles nos tornam mais passivos simplesmente nos alimentando com tanta coisa,

recomendendo coisas continuamente que é improvável que cliquemos para sair, que toleramos, mas que não achamos surpreendentes ou desafiadoras.” O resultado é o que ele chama de *Filterworld*: os algoritmos prometem personalização, mas o resultado líquido de tantos deles é uma homogeneização da cultura. Chayka não é teórico — é repórter. Cada afirmação vem de entrevistas com artistas, criadores, engenheiros e executivos de tecnologia. É a evidência jornalística do que a neurociência, a semiótica e os dados de eficácia criativa descrevem por outros caminhos neste report.

Vale muito: o livro *Filterworld* e a coluna semanal de tecnologia e cultura na The New Yorker, onde ele continua documentando o fenômeno em tempo real.



Em uma cultura achatada,
diferença vira incômodo.

O sistema — os algoritmos,
os comitês de aprovação,
os benchmarks de categoria,
os dashboards de performance
— empurra constantemente
em direção ao centro.

Ao confortável.

Ao Cosmic Latte.



SINAL DE ESGOTAMENTO

**O SISTEMA COMEÇA A ENGASGAR
COM A PRÓPRIA FÓRMULA.**

Os dados indicam saturação antes de colapso. O Backslash Edges 2026 registra que o tempo em redes sociais globais atingiu o pico em 2022 e cai de forma contínua desde então. Entre 2014 e 2026, a proporção de pessoas que usam redes sociais para se expressar caiu mais de 40%. A cultura migra para o que o algoritmo não consegue padronizar: espaços que exigem fricção, convite, participação real. Substack, WhatsApp, Discord, zines. Não é abandono — é seleção. Quem fica no espaço público do feed aceita as regras do achatamento. Quem migra está, a seu modo, praticando divergência antes mesmo de ter um briefing para isso.

Fonte: Chayka, K. *Filterworld: How Algorithms Flattened Culture*. Doubleday, 2024.

SINAL DE ESGOTAMENTO

O FENÔMENO DE POSTAGENS ZERO.

Um terço de todos os usuários de redes sociais posta menos do que um ano atrás (BBC, 2025). Kyle Chayka, autor de *Filterworld*, chama o movimento de “postagens zero” — o ponto em que usuários comuns percebem que não vale mais a pena compartilhar suas vidas on-line. O diagnóstico de Chayka é preciso: “As redes sociais costumavam parecer uma cópia imperfeita da minha vida social. Mas agora parecem ser um ‘conteúdo’ como outro qualquer.” A interação migrou para mensagens privadas e grupos fechados. O espaço público do feed virou vitrine de marcas e influenciadores — e os próprios usuários pararam de alimentar o espelho. Quando o espelho para de refletir, o algoritmo perde o insumo que precisava para pasteurizar. O achatamento tem limite.

Fonte: BBC News Brasil, “Postagens zero: por que as pessoas estão deixando de publicar nas redes”, 2025.

Zona de Desconforto:

Como a cultura reage ao achatamento.

O Backslash Edges 2026 da TBWA\Worldwide nomeia o fenômeno: Discomfort Zone. Quando a conveniência se torna onipresente, o conforto deixa de ser luxo e vira anestesia. Em resposta, emerge um movimento cultural que rejeita a facilidade passiva em favor da resistência deliberada. “*Modern life has been overoptimized for ease. Now, the things that feel most aspirational are the things that require struggle, discomfort, and risk.*” O cérebro, saturado pela dopamina barata e pela previsibilidade algorítmica, busca agora o *Friction-Maxxing* — a reintrodução intencional de obstáculos. *Rawdogging* (encarar voos longos sem entretenimento digital), recusa de GPS, migração para Substack e Discord, comunidades invite-only: não é ludismo — é higiene de dopamina. “*Friction-maxxing is emerging as a form of resistance against the excessive ease of modern life.*” O que isso significa para marcas: no espaço em que tudo é fácil, a dificuldade vira moeda de valor e significado. Em uma era de cérebro saturado, a inacessibilidade estruturada — comunidades que exigem esforço, artefatos únicos, espaços onde não cabe automação algorítmica — é o único diferencial que o concorrente não replica no trimestre seguinte. A divergência tem solo cultural fértil. O centro está ficando vazio — justamente porque as pessoas mais intencionais já saíram.

Fonte: TBWA\Worldwide. Backslash Edges 2026 — Discomfort Zone. knowledge.tbwa.com, 2026.

© @adrianobrodbeck



Na propaganda, contudo, apresentar um diferencial sempre foi mantra, não opção.

A promessa básica da comunicação de marca é esta: você existe, você importa, você é reconhecível. Quando essa promessa falha em escala — quando 85% dos criativos são intercambiáveis e 97% dos consumidores são indiferentes — o problema não é de execução. É estrutural.

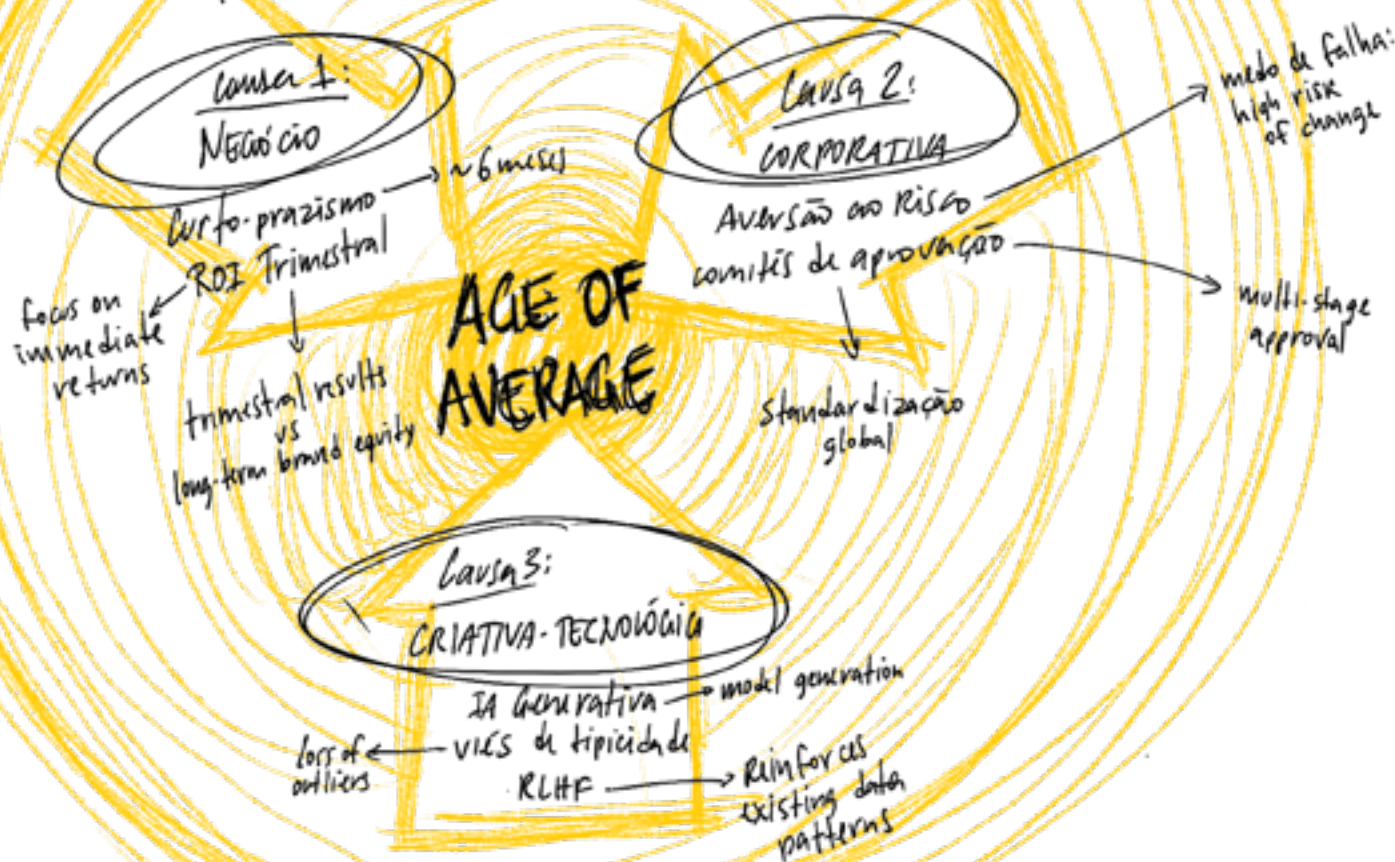
E estrutura tem causas. Tem arquitetos. Tem lógica própria. Parte é intencional, mas o grosso mesmo é apenas resultado de um processo de convergência para sobrevivência.

Por que chegamos aqui? Quais são as forças que tornaram a média não apenas comum, mas racional? É o que o próximo capítulo responde.

Fontes: Cosmic latte. Wikipedia, The Free Encyclopedia. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Cosmic_latte. Acesso em: 28 abr. 2026. | SILVA, Hisan (Dendezeiro) em Capricho, “Estilistas jovens da Dendezeiro mostram que fazer moda no Brasil é ousadia”, 15 jul. 2025. | VASSÃO, Caio. “Metadesign, jogos e transformação cultural”. Medium, 2020. | PARK, Hui Jin. Design globalization and loss of belonging. Palestra apresentada no evento What Design Can Do, Amsterdã, 2021. | Shagyrova & Shamo. “Color and Sentiment: A Study of Emotion-Based Color Palettes in Marketing”. arXiv, 2024. | Grayling Brand Inertia Study, via PProvoke Media, 2023. | Ruiz, Molina-León & Heuer. Design Frictions on Social Media. ACM Mensch und Computer, 2024. | Ipsos + Ehrenberg-Bass Institute — Distinctive Brand Assets Database, 2017–2023. | Guardian, “Bland, easy to follow, for fans of everything: what has the Netflix algorithm done to our films?”, 2025. | Samy Alliance, 2025. | BENAVENTE, D.J.V. Homogenized Branding: A Semiotic and Cultural Inquiry into Visual Identity. Politécnico di Milano, 2024. | LEANDRO, R.R. Rebranding e Tendências no Design: A Simplificação das Marcas na Era Digital. CESREI, 2023. | MONTANARI, F.B. A Instagramização das Cidades. PUC-Rio / SIMPURB, 2022. | Brazil Panels & Behavior Insights / CNN Brasil, 2025. | ANTONUCCIO, J. Ohio University School of Media Arts and Studies, 2026. | YAGNIK, N. The Great Averaging. essays. nirajyagnik.com, fev. 2026. | CHAYKA, K. Filterworld: How Algorithms Flattened Culture. Doubleday, 2024; BBC News Brasil, 2025. | TBWA\Worldwide. Backslash Edges 2026 — Discomfort Zone. knowledge.tbwa.com, 2026.

THE AGE OF AVERAGE

AS 3 FORÇAS ESTRUTURAIS QUE PRODUZIRAM A MEDIOCRIDADE



O PROBLEMA NÃO TEM CULPADO. TEM SISTEMA.

O achatamento que o Capítulo 1 descreveu — o déjà vu permanente, a sensação de que tudo já foi visto antes, o fundo visual indistinto no qual marcas, produtos e comunicações se dissolvem — não é acidente de percurso. Não é falta de talento nas agências, nem ausência de briefings ousados, nem preguiça dos times de criação. É o resultado previsível de três forças estruturais que operam simultaneamente nas organizações e se reforçam mutuamente, produzindo um sistema cujo output natural é a mediocridade. Entender esse sistema é o pré-requisito para sair dele — porque ninguém escapa de uma armadilha que não consegue ver.

A Age of Average, termo que o estrategista britânico Alex Murrell popularizou em seu ensaio de 2023, não descreve um momento de crise criativa passageira. Descreve uma condição estrutural: a convergência simultânea de cultura, design, arquitetura, alimentação e comunicação para um centro indistinto, empurrada por dados, imitação e consenso. O que Murrell diagnosticou no ambiente cultural acontece em câmera lenta há décadas. O que acelerou o processo foram três catalisadores que não operam no nível da inspiração — operam no nível do incentivo, da psicologia e da tecnologia.

CAUSA 1

O SISTEMA RECOMPENSA QUEM NÃO ERRA.



(Binet & Field, IPA)

A primeira força é a mais visível e a menos discutida: a pressão por resultado trimestral que redefiniu o que marketing significa dentro das organizações.

A lógica é simples e devastadora. Uma campanha de construção de marca gera retorno em três a cinco anos — horizonte incompatível com o ciclo de avaliação de qualquer executivo de marketing hoje. Uma campanha de ativação de vendas produz dados mensuráveis em semanas.

Num ambiente onde o próximo quarter determina a sobrevivência do orçamento, a escolha racional é sempre a segunda. O resultado: investimento migra sistematicamente de brand building para performance marketing, de narrativa para conversão, de memória para clique. Les Binet e Peter Field documentaram essa dinâmica com a precisão de uma autópsia no estudo *The Long and the Short of It* (IPA): para crescimento sustentável, marcas deveriam alocar aproximadamente 60%

do orçamento em construção de marca de longo prazo e 40% em ativação de vendas. O mercado faz o inverso — e o inverso é o motor da indiferenciação. Campanhas de performance são, por design, utilitárias e homogêneas. Elas não constroem as estruturas de memória que fazem uma marca ser lembrada, escolhida e paga com prêmio. Elas constroem funis frágeis, dependência crescente de aquisição paga e leads de qualidade decrescente — a descrição exata do short-termism que a Forbes identificou como o principal vetor

de enfraquecimento de marca no médio prazo.

O que torna esse problema sistêmico — e não apenas estratégico — é que nenhuma empresa faz isso sozinha. Quando todas as marcas de uma categoria cortam brand building ao mesmo tempo, todas ficam indistinguíveis ao mesmo tempo. A convergência não é uma decisão: é uma emergência coletiva, o produto agregado de decisões individualmente racionais que produzem coletivamente um resultado que ninguém escolheu e todos habitam.

CAUSA 2

O CMO QUE NÃO PODE ERRAR.

56%

dos CMOs
brasileiros
ficam
menos
de 2 anos
no cargo.

A segunda força opera no nível da psicologia organizacional — e por isso é ainda menos discutida que a primeira.

No Brasil, 56% dos CMOs ficam no cargo por até dois anos. Apenas 20% ultrapassam cinco anos de mandato. Esse dado, levantado pelo CMO Summit 2025 da Mundo do Marketing, transforma qualquer análise de “coragem criativa” num exercício de ingenuidade. Com dois anos de horizonte, o CMO não tem tempo para construir posicionamento — tem apenas tempo para não destruir o que existe. E destruir o que existe significa, nesse

contexto, qualquer iniciativa divergente que falhe visivelmente antes do próximo ciclo de avaliação. Daniel Kahneman, Dan Lovallo e seus colaboradores demonstraram no estudo publicado pela Harvard Business Review em 2020 que perdas são sentidas com intensidade duas vezes maior do que ganhos equivalentes — loss aversion não é fraqueza de caráter, é arquitetura cognitiva. Para um CMO com mandato curto, o risco pessoal de uma campanha divergente que falha supera vastamente o ganho potencial de uma que funciona, porque o fracasso é imediato e público, enquanto o sucesso levaria anos

para ser creditado a quem tomou a decisão. A aversão ao risco divergente não é irracionalidade — é a resposta mais racional possível a um sistema de incentivos perverso.

Mas há dois outros mecanismos que o mesmo estudo identifica e que tornam a situação mais complexa do que a psicologia individual. O primeiro é a homogeneização da percepção de risco entre firmas: após períodos de crise ou incerteza, empresas de um mesmo setor tendem a perceber risco de forma cada vez mais similar. Todas enxergam as mesmas ameaças, todas

SPENCER STUART: O DADO GLOBAL QUE INVERTE O ARGUMENTO

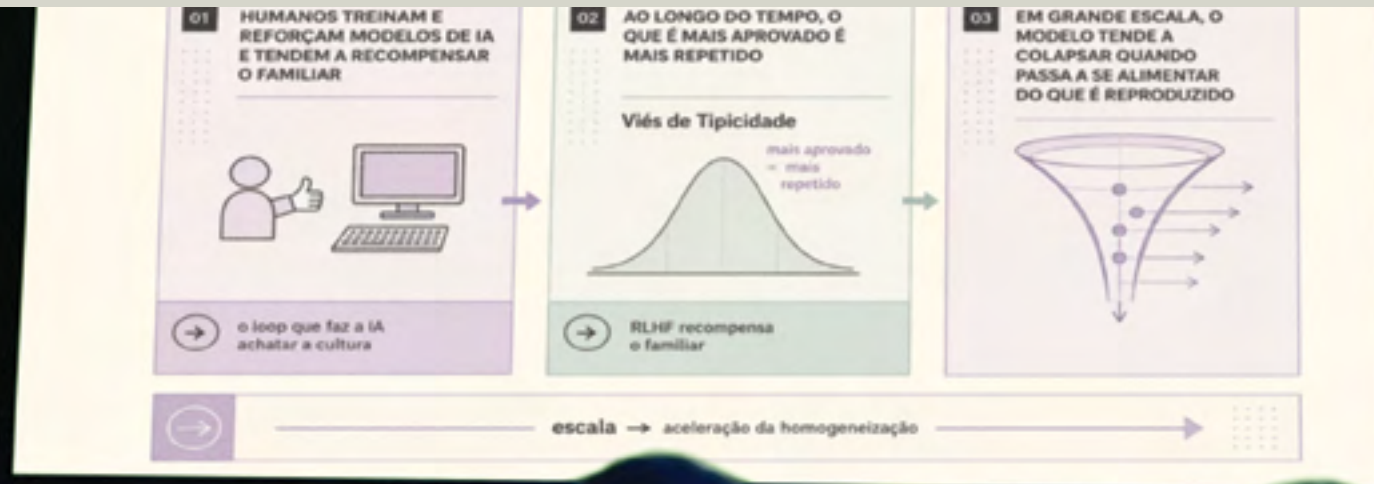
CMOs NÃO SAEM PORQUE FRACASSAM. SAEM TAMBÉM PORQUE ASCENDEM E ESSA É A PARTE MAIS PERTURBADORA.

Spencer Stuart CMO Tenure Study 2025: mandato médio de CMOs em Fortune 500 é 4,1 anos — contra 7,6 do CEO e 5,0 do CFO. Quase dois terços das saídas foram para cargos iguais ou superiores — dentro ou fora da empresa. Entre esses movimentos, os mais reveladores: 10% viraram CEOs, 13% COOs. CMOs não saem porque fracassam. Saem porque ascendem. A janela útil de ação é de 1 a 2 anos (descontado onboarding). Nesse horizonte, resultados visíveis valem mais que construção durável de marca. Cada novo CMO descarta investimentos do predecessor. O resultado: marcas homeostáticas que replicam formatos testados, em vez de pioneiras de posicionamento. Gartner (2025): apenas 45% dos CMOs superam expectativas, mesmo atingindo objetivos formais.

Fontes: Spencer Stuart. CMO Tenure Study 2025: The Evolution of Marketing Leadership. Mar. 2025. | Gartner. Survey: Only 45% of CMOs Surpass Senior Executive Expectations. Fev. 2025.

elegem as mesmas estratégias de mitigação — convergência involuntária como resposta sistêmica coletiva. O segundo é a escalada de comprometimento com o status quo: uma vez que a organização investiu em uma estratégia “segura”, qualquer proposta divergente é percebida não como alternativa criativa, mas como ameaça ao investimento anterior. Não porque a ideia seja ruim — mas porque desafia decisões que já custaram tempo, dinheiro e capital político. O sistema não apenas desincentiva a divergência: aprende ativamente a rejeitá-la.

CAUSA 3

QUANDO O CONSULTOR
É O MESMO PARA TODOS.

A terceira força é a mais nova, a mais acelerada e, de longe, a mais subestimada. E é a que transforma as duas causas anteriores de problema grave em problema potencialmente irreversível.

Dois vetores operam em conjunto. O primeiro são os algoritmos de distribuição. Meta, Google e TikTok não são apenas canais — são árbitros de relevância. Executivos de marketing tratam o engajamento algorítmico como proxy de qualidade estratégica, priorizando alcance e familiaridade acima de distinção. O resultado, como a Meio & Mensagem documentou, é que as plataformas não apenas distribuem o conteúdo das marcas: definem ativamente o tipo de conteúdo que é produzido. A Netflix vai além — monitora viewer drop-off curves em tempo real, e roteiristas estruturam narrativas não

para criar experiências memoráveis, mas para manter o espectador assistindo por mais trinta segundos. Produções de 320 milhões de dólares desaparecem do top 20 em semanas, porque foram otimizadas para retenção, não para memória. O algoritmo não recompensa o que dura — recompensa o que prende no instante. Distinção e durabilidade são, por definição, as primeiras vítimas dessa lógica.

O segundo vetor é mais profundo: a IA generativa produz outputs estatisticamente medianos por design — e isso não é bug, é feature. Os Large Language Models são treinados para prever o próximo token mais provável dado um contexto. O processo de ajuste por feedback humano (RLHF) refina os modelos com base em avaliações que sistematicamente

preferem respostas “normais”, “seguras” e “familiares”. Estudos apresentados no NeurIPS em 2023 demonstraram que esse processo cria um viés de tipicidade mensurável — o modelo aprende a evitar as bordas da distribuição criativa e a concentrar-se no centro. O output é gramaticalmente irrepreensível e criativamente mediano. Não porque a ferramenta seja ruim: porque foi treinada pela média da humanidade para satisfazer a média da humanidade.

O que torna isso ainda mais grave é o fenômeno que pesquisadores da Tóloka AI documentaram como Model Collapse: à medida que a internet se satura de conteúdo gerado por IA, novos modelos são treinados em dados produzidos por IAs anteriores. O processo é recursivo e degenerativo — fotocópia de fotocópia,

cada geração perdendo nuances, eventos de baixa probabilidade, as bordas criativas que fazem a diferença entre o memorável e o adequado. A IA torna-se câmara de eco que amplifica seus próprios vieses até que o espaço de possibilidade criativa se estreite progressivamente. E um estudo publicado no arXiv por pesquisadores de Harvard e NSF em 2024 adicionou uma dimensão de negócio que vai além do craft: agentes de IA configurados para otimizar estratégias de marketing em mercados de oligopólio tendem a convergir para estratégias idênticas de forma autônoma — o que os pesquisadores chamaram de colusão algorítmica. A IA não é apenas uma ferramenta de padronização criativa: é potencialmente um mecanismo de homogeneização estratégica em escala de mercado.

O resultado concreto está nas telas. Quando marca de luxo e marca de varejo utilizam os mesmos modelos de geração de imagem treinados nos mesmos datasets, as fronteiras visuais que as separavam

colapsam. O Midjourney e o DALL-E produziram uma nova norma estética — hiperdetalhe, iluminação cinematográfica perfeita, acabamento impecável — que é, ao mesmo tempo, tecnicamente

impressionante e categoricamente indiferenciante. Imagens geradas por IA são, na definição do campo semiótico, signos sem referentes: construções puramente matemáticas que não carregam

a carga cultural, o contexto histórico ou a intenção autoral que ancoravam identidade de marca. A beleza está lá. A distinção sumiu.

O CONSUMIDOR JÁ PERCEBEU

A IA NÃO APENAS PRODUZ CONTEÚDO MEDIANO, ELA PRODUZ CONTEÚDO QUE O CONSUMIDOR RECONHECE COMO MEDIANO.

NielsenIQ (2024): consumidores reconhecem intuitivamente anúncios gerados por IA e os avaliam como menos envolventes — “irritantes”, “confusos” ou “entediantes”. A percepção de artificialidade gera distanciamento emocional. A Women’s Leadership Innovation Lab (Stanford) reforça: narrativas humanas são até 22 vezes mais memoráveis que informações factuais puras. O que a IA não entrega é especificidade cultural, ironia contextual e imperfeição deliberada — exatamente os atributos que a média estatística nunca captura.

Fontes: NielsenIQ. AI-Generated Content Perception Study. 2024.
| Women’s Leadership Innovation Lab. Stanford University — dado sobre narrativas e memória.

Por que sua empresa toma as decisões de marketing que toma, e quem, de fato, está no comando dessas decisões: a estratégia ou o sistema de forças?

O EXPERIMENTO QUE NINGUÉM QUERIA REPETIR E QUE TODO MUNDO REPETE.

Komar & Melamid, People's Choice, 1994. 11 países. 11.000 pessoas. Preferências muito parecidas.



Nos anos 1990, os artistas russos Vitaly Komar e Alexander Melamid fizeram uma pergunta aparentemente sensata: e se a arte fosse construída a partir das preferências reais do público? Conduziram pesquisas em onze países, ouviram onze mil pessoas, tabularam as respostas com rigor metodológico e pintaram o resultado exato do que os dados indicavam. A obra, intitulada *People's Choice* (1994), reunia todos os elementos que as pessoas disseram que gostariam de ver numa pintura: uma paisagem com água, céu azul, animais e figuras humanas em escala média, tons frios dominantes. Era

tecnicamente correta, democraticamente fundamentada — e completamente esquecível.

O que Komar e Melamid fizeram por curiosidade artística, as organizações fazem por sobrevivência corporativa. A diferença é que em 1994 o experimento era uma crítica irônica ao gosto popular. Em 2025, é o processo padrão de desenvolvimento criativo de marcas globais — e ninguém percebe a ironia, porque o resultado parece adequado o suficiente para passar pela reunião de aprovação.

HIPÓTESE

Preferências agregadas e consenso parecem uma fórmula racional para criar cultura relevante: afinal, isso criaria arte, marcas, narrativas e afins feitas para agradar o maior número possível de pessoas.

ANTÍTESE

A vida real mostra que seguir a média produz algo tecnicamente correto, mas emocionalmente raso e facilmente substituível. O consenso não cria memória — cria adequação. E adequação não move ninguém.

SÍNTESE

O problema não está nos dados — está em delegar a eles a decisão criativa. Dados revelam o que existe; divergência cria o que ainda não existe. Hoje, cada prompt enviado a uma IA generativa repete o experimento de Komar & Melamid — em escala industrial, em tempo real, simultaneamente em todos os departamentos de marketing de todos os concorrentes de todas as categorias.

O PREÇO CONCRETO QUE O MERCADO PAGA

AD FATIGUE: A HOMOGENEIZAÇÃO PUBLICITÁRIA ESTÁ SENDO ATIVAMENTE REJEITADA.

93% dos consumidores pulam ou bloqueiam anúncios — mais da metade pula sempre que possível, 37% ignoram inteiramente (Clutch, dez. 2025). A Epsilon documenta o mecanismo: quando o consumidor vê o mesmo anúncio 3 ou mais vezes, a reação muda de reconhecimento neutro para rejeição ativa. A emoção negativa não fica no anúncio — transfere-se para a marca. 67% dos consumidores encontram anúncios intrusivos, excessivos ou irrelevantes (Advertising Week). A indústria desperdiça US\$ 100 bilhões por ano em ad spend inefetivo. O paradoxo: marcas, percebendo resistência crescente, responderam com mais anúncios, mais frequência, mais canais — criando um feedback loop negativo que amplifica exatamente o que tentavam resolver. A homogeneização publicitária não apenas reduz efetividade: gera emoção negativa ativa que danifica a conexão emocional que os anúncios pretendiam construir.

Fontes: Clutch. Consumer Ad Behavior Study. Dez. 2025. | Epsilon. Too Much of a Good Thing? How Consumers Perceive Ad Repetition. | Advertising Week. Brands Must Face Up to the Truth of Ad Fatigue.

O PREÇO CONCRETO QUE O MERCADO PAGA

LEALDADE EMOCIONAL: A SEGUNDA CRISE SILENCIOSA.

O Phaedon Loyalty Research (2026) identifica o paradoxo que o número de compras não revela: enquanto participação em programas de lealdade permanece alta, a conexão emocional subjacente está erodindo silenciosamente. O consumidor continua comprando — mas por inércia, conveniência ou ausência de alternativa percebida como melhor. Não por convicção. A pesquisa identifica falhas sistemáticas nos pontos que mais importam: o consumidor não sente que é valorizado, compreendido ou ouvido pela marca. Lealdade transacional é frágil: quando pressões econômicas aumentam, ela some imediatamente. A distinção é crítica para marcas que operam no automático: participar de um programa de pontos não é ser leal — é estar capturado temporariamente por incentivo. Quando o incentivo desaparece ou o concorrente oferece algo ligeiramente melhor, o cliente parte sem resistência. É a lealdade da indiferença. O produto direto de marcas que passaram a parecer todas iguais.

Fontes: Phaedon Loyalty Research. Emotional Loyalty Gaps Putting Customer Retention at Risk. 2026.

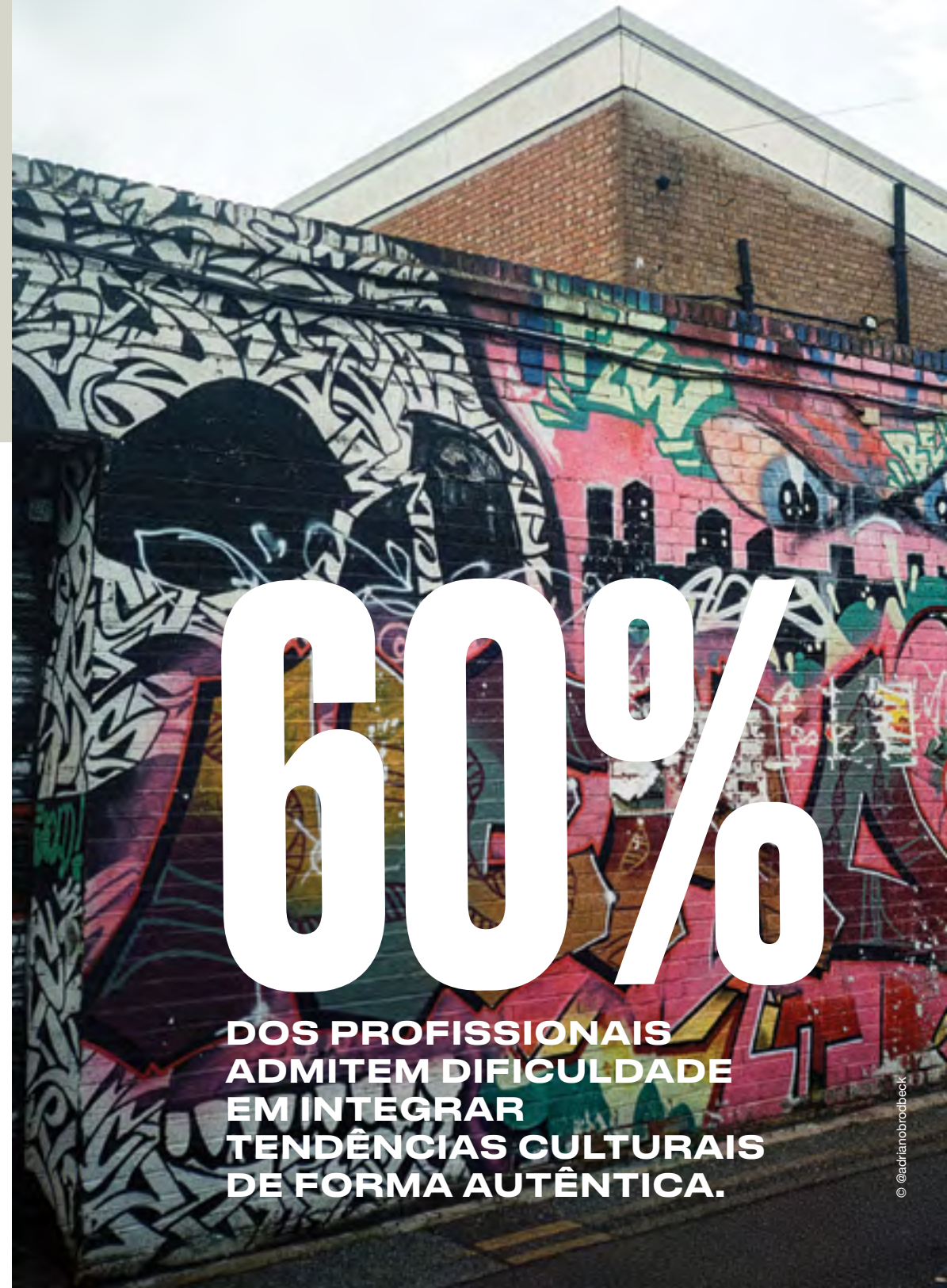
O QUE VEM DEPOIS DO DIAGNÓSTICO.

O sistema está descrito. Três forças estruturais — a pressão financeira que desincentiva construção de marca, a dinâmica organizacional que torna a aversão ao risco racional e as ferramentas tecnológicas que automatizam a criatividade através de médias estatísticas — criaram juntas um ambiente onde a homogeneização é o resultado esperado, não o desvio. O dado desconcertante é que 60% dos profissionais de marketing admitem dificuldade em integrar tendências culturais de forma autêntica — não por falta de vontade, mas por

dependência estrutural de soluções padronizadas que o próprio sistema incentiva (Samy Alliance, 2025).

A questão que fica não é moral — não se trata de quem tem coragem e quem não tem. A questão é científica: se o sistema produz convergência, o que produz divergência? E divergência, quando existe, de fato funciona — ou é apenas heroísmo criativo sem retorno de negócio? O próximo capítulo tem a resposta. E ela é mais mensurável do que qualquer gestor que já aprovou um benchmarking gostaria de admitir.

*Age of Average, ou A “Era da Mediocridade”, é um termo popularizado pelo ensaio “The Age of Average”, de Alex Murrell (2023), que descreve como dados, consenso e imitação empurraram cultura, design e branding para um centro indistinto.



60%

**DOS PROFISSIONAIS
ADMITEM DIFICULDADE
EM INTEGRAR
TENDÊNCIAS CULTURAIS
DE FORMA AUTÊNTICA.**

EXPANDINDO A TEORIA



© @adrianobrodbeck

A ciência + estratégia por trás da divergência.

A gente não é especialista médico nem nada, mas pelo que nossas pesquisas no tema sugeriram até aqui, a neurociência entende o cérebro mais ou menos como uma máquina preditiva, que está o tempo todo tentando responder: “O que deve acontecer agora? E daqui a pouco?”.

Quando a resposta está correta, o cérebro conserva energia e segue o jogo: estímulos previsíveis são filtrados para o fundo da consciência e se tornam imemoráveis para nosso nível consciente. No dia a dia, isso é ótimo para sobreviver. No branding, pode ser um problema existencial — se nada quebra o padrão, nada recebe atenção. Mas isso não é intuição criativa. É biologia. E entender esse mecanismo muda completamente o argumento sobre o que é risco e o que é segurança em comunicação de marca.

O PREVISÍVEL NÃO EXISTE PARA O CÉREBRO.



No Brasil, o consumidor médio é exposto entre 3.000 e 5.000 mensagens de marca por dia. A maioria esmagadora delas é processada em modo automático: sem engajamento, sem consolidação hipocampal, sem retenção além de algumas horas. O que separa a mensagem que some da mensagem que fica não é volume de repetição — é o tipo de atenção que ela ativa. Ana Claudia Braun Endo, em pesquisa sobre neuropsicologia aplicada à propaganda, faz a distinção de forma direta: propaganda convergente — aquela que reproduz os códigos esperados da

categoria — aciona atenção automática, superficial e descartável. Propaganda divergente ativa atenção controlada, o modo deliberado que consolida memória de semanas. No contexto brasileiro de oversaturation, divergência não é luxo criativo: é imperativo funcional. Endo é direta: marca homogênea no Brasil está destinada ao filtro automático — retenção reduzida e ROI reduzido. Marca divergente captura atenção controlada — retenção aumentada e ROI amplificado.

A estrutura desse mecanismo foi formalizada por Daniel Kahneman

em seu trabalho sobre sistemas cognitivos. O Sistema 1 é automático, rápido, intuitivo — opera por padrões e heurísticas, não questiona, apenas busca correspondência com o que já conhece. O Sistema 2 é deliberado, lento, energeticamente caro — acionado quando o Sistema 1 não consegue processar o estímulo recebido. Uma marca previsível é processada pelo Sistema 1 e descartada sem registro consciente. Uma marca divergente força a ativação do Sistema 2: o consumidor para, processa e integra. É o único caminho para consolidação de memória de marca no longo prazo. Toda estratégia que tenta construir brand equity sem

passar pelo Sistema 2 está construindo sobre areia.

Além disso, quando a previsão está incorreta, o cérebro precisa “recalibrar a rota” — e é essa ruptura na previsibilidade que faz o pensador em questão perceber e se lembrar da mudança. O mecanismo por trás disso é a dopamina. E aqui o senso comum erra feio: dopamina não é o neurotransmissor do prazer. É o sinal do prediction error — a substância que o cérebro libera quando algo acontece de forma diferente do que ele esperava. Quando algo é exatamente o esperado, a resposta dopaminérgica é mínima. O familiar não gera dopamina: gera conformidade neurológica.



“TODA ESTRATÉGIA QUE CONSTRÓI BRAND EQUITY SEM PASSAR PELO SISTEMA 2 ESTÁ CONSTRUINDO SOBRE AREIA”
Kahneman/Schultz/ Endo

A DESCOBERTA QUE MUDOU O QUE SABEMOS SOBRE DOPAMINA

O MECANISMO DE PREDICTION ERROR DOPAMINÉRGICO FOI DESCOBERTO POR WOLFRAM SCHULTZ:

neurônios de dopamina aumentam atividade quando uma recompensa inesperada ocorre, diminuem quando a esperada não chega e permanecem indiferentes quando tudo acontece como previsto. Kahneman formalizou a tradução comportamental: o Sistema 2 — deliberado, que consolida memória — só é acionado quando o Sistema 1 encontra algo que não consegue processar automaticamente. Marca previsível fica no Sistema 1 e desaparece. Marca divergente ativa o Sistema 2 e fica.

Fontes: Schultz, W. *Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons*. *Journal of Neurophysiology*, 1998. | Kahneman, D. *Maps of Bounded Rationality* (Nobel Prize Lecture). 2002.

Cê sabia?

A dopamina não reage só quando as coisas saem como esperado, mas também responde ao erro de previsão da recompensa. Ou seja, quando algo foge do esperado, o cérebro “acorda”, presta atenção e registra o evento como relevante. Essa lógica ajuda a explicar por que experiências excessivamente polidas, fluidas e “corretas” podem até funcionar no curto prazo, mas falham em criar distinção, vínculo e lembrança no longo prazo.

(Princeton Neuroscience Institute, 2021 / Journal of Retailing and Consumer Services, 2025).

A DESCOBERTA QUE MUDOU O QUE SABEMOS SOBRE DOPAMINA

PESQUISADORES DO PRINCETON NEUROSCIENCE INSTITUTE

usaram fMRI em partidas de basquete e demonstraram que momentos inesperados ativam sistemas de atenção e são lembrados com frequência significativamente maior. A surpresa divide experiências contínuas em blocos que a memória consolida com mais eficiência. A schema incongruity theory, documentada no Journal of Retailing and Consumer Services, formaliza: quando algo viola esquemas mentais existentes, o cérebro dedica mais atenção e processa mais profundamente. Incongruência moderada é o sweet spot — não choque pelo choque, mas violação produtiva de expectativa. A diferença entre ruptura que marca e ruptura que afasta é exatamente essa calibragem.

Por que seu consumidor deveria lembrar da sua marca amanhã — e o que, na sua comunicação atual, é suficientemente inesperado para que o cérebro dele registre?

O ROI DO INESPERADO.

	MARCA DIVERGENTE	MARCA COMMODITY
crescimento de penetração	alto	baixo
poder de precificação	2x	base
retorno ao acionista	88% vs S&P500	abaixo do mercado
retorno por campanha	11,4x	1x baseline

Fonte: IPA/Binet & Field/ Kantar BrandZ

Sair da média (ou divergir com sucesso) nem é sobre romper com tudo. Mas pode, sim, significar romper com o código certo, na camada certa, no momento que fizer sentido. E quando isso acontece, o resultado não é só estético. É financeiro, mensurável e documentado.

O Institute of Practitioners in Advertising (IPA), em análise longitudinal do banco de dados de eficácia mais robusto do mundo, registrou o que Binet & Field chamaram de dividendo criativo. Campanhas criativamente premiadas — entenda-se, trabalhos que geraram ruptura reconhecível com os códigos da categoria — crescem em market share a

uma taxa de 5,7% por ponto de Excess Share of Voice (ESOV). Campanhas não premiadas crescem 0,5% para o mesmo investimento. A diferença de eficiência: 11,4x.

O que essa tabela está dizendo não é que criatividade é bonito ter. É que criatividade é o principal mecanismo de eficiência financeira disponível para um gestor de marca. ESOV é o principal preditor científico de crescimento de longo prazo, e a divergência criativa age como multiplicador: onde uma campanha média exige dez pontos de ESOV para gerar meio ponto de crescimento de share, uma campanha divergente entrega

resultado equivalente com uma fração do custo. Isso tem nome — é o dividendo criativo. E deixá-lo na mesa por medo de arriscar é, talvez, a decisão mais cara que um CMO pode tomar.



O custo concreto dessa omissão foi calculado pelo IAPI — Institute of Advertising Practitioners in Ireland — em parceria com Peter Field, Jon Evans (System1) e o IPA, publicado em 2026 sob o título “Cost of Dull”. A conclusão é arrasadora: campanhas que seguem a média da categoria exigem o equivalente a 11 pontos extras de Share of Voice para atingir os mesmos resultados de campanhas divergentes. Em categorias de alta concorrência, ser maçante pode custar milhões extras por ano apenas para compensar ineficácia criativa. A Age of Average não é problema estético. É vazamento massivo de capital.

O Kantar BrandZ, com base em 6,5 bilhões de pontos de dados, adiciona a dimensão de escala: marcas percebidas como significativamente diferentes têm penetração de mercado cinco vezes maior do que marcas pouco diferenciadas, e capacidade de cobrar até o dobro do preço médio da categoria sem erosão de demanda. O portfólio BrandZ superou o S&P 500 em 88% entre 2006 e 2024. O mercado de ações está precificando divergência antes que o consumidor a articule. Marcas que falham em divergir perdem o “moat” de proteção e se tornam vulneráveis à comoditização — o destino lógico de tudo que se parece com tudo.

O Ehrenberg-Bass Institute acrescenta o paradoxo mais perturbador desse argumento: quando uma marca desafiadora adota os códigos visuais da líder de categoria — as mesmas cores, formas, linguagem — ela está, na prática, doando sua verba de publicidade para a concorrente. O cérebro atribuirá o estímulo à marca com memória mais forte naqueles sinais. A tentativa de parecer grande resulta no fortalecimento da marca que já é grande.

Marcas com ativos distintivos fortes e consistentes — cores, formas, personagens e sons — têm, em média, 34% mais reconhecimento espontâneo e maior fluência mental: a marca é reconhecida mais rapidamente, com menos esforço cognitivo.

(Ipsos + Ehrenberg-Bass Institute Distinctive Brand Assets Database, estudos longitudinais globais, 2017–2023).

**11 PTS.
EXTRAS**
de Share of Voice

5X
mais penetração
de mercado

2X
poder de preço

88%
vs. S&P500
(2006-2024)

DIFERENCIAÇÃO VS. DISTINTIVIDADE

DIFERENCIAÇÃO VS. DISTINTIVIDADE: A DISTINÇÃO QUE IMPORTA.

Byron Sharp (Ehrenberg-Bass) separa dois conceitos que o marketing confunde. Diferenciação é racional e comparativa: “somos melhores/diferentes dos outros em X”. Distintividade é perceptual e associativa: elementos visuais, sonoros e verbais que ativam a marca na memória sem esforço comparativo. Marcas crescem por penetração — alcançando mais compradores — não por fidelizar com argumentos racionais. O que facilita o alcance é disponibilidade mental: ser lembrado no momento de compra. Sinais distintivos constroem isso. Sinais que copiam a categoria transferem o investimento de mídia para a marca com memória mais forte naqueles códigos, normalmente o líder.

Fonte: Sharp, B. How Brands Grow. Oxford University Press, 2010.
| Romaniuk, J. & Sharp, B. Distinctive Brand Assets. Ehrenberg-Bass Institute.

BOA NOTÍCIA

ALGUMAS MARCAS CORAJOSAS
JÁ FIZERAM ESSA ESCOLHA
E TESTARAM A TEORIA NA PRÁTICA
PRA GENTE VER O QUE ACONTECE.

a seguir →

COLUMBIA SPORTSWEAR

A Columbia Sportswear, por exemplo, decidiu confrontar os cenários previsíveis do marketing outdoor ao abandonar paisagens idealizadas e adotar um tom mais realista e caótico em Engineered for Whatever: um posicionamento de performance técnica e ecossistema de campanha com humor, risco e adaptação ao estilo de vida real.

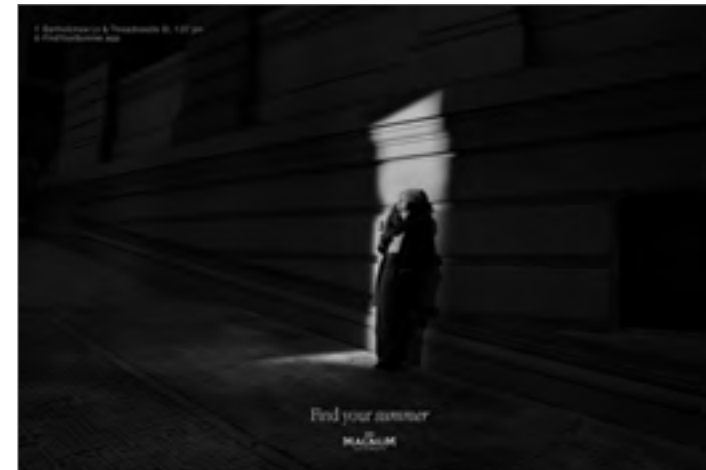
O código visual da categoria — natureza perfeita, atleta impecável — é processado automaticamente pelo Sistema 1 de qualquer consumidor que cresceu nesse imaginário. Columbia produziu algo que esse Sistema 1 não consegue encaixar em nenhum molde pré-existente. Resultado: ativação cognitiva deliberada por design, não por acidente.



MAGNUM, UNILEVER

Já Magnum, da Unilever, escolheu desafiar os símbolos mais tradicionais da categoria de sorvetes ao afirmar que verão é “questão de opinião”. Em Find Your Summer, a marca transformou o inverno em palco de desejo, usando minimalismo visual, preto e branco e luz como ruptura direta com a estética “solar e óbvia” do segmento. E, claro, não

seria case só por ser legal e premiado: a campanha rendeu resultados expressivos de marca e vendas fora da alta temporada. Magnum entendeu que o previsível — sol, alegria e calor — não gera prediction error, não ativa dopamina, não força o Sistema 2. O inesperado faz tudo isso ao mesmo tempo.



Resultados
“Find Your Summer”

+38,9%
nas vendas totais
da Magnum
no 1º trimestre

+66,3 MM
em vendas de
Magnum Classic
no 1º trimestre

+23,9%
nas vendas de
sorvetes cobertos
com chocolate
no Reino Unido

+30
pontos-base
em Brand Power,
atingindo o melhor
resultado da marca
no Reino Unido
em 5 anos

A CONCLUSÃO ~~PREGUIÇOSA~~ *Precipitada* DESSE CAPÍTULO PODERIA SER:

“Então tá bom,
é só ser
diferente e
autêntico, e
isso vai render
mais sucesso
sempre, né?”

E não. Não é. Quem dera fosse fácil
assim, né? Desculpa.

O que os dados, os estudos e os
exemplos mostram é que divergência
eficaz é uma disciplina, não um ato
impulsivo ou de vaidade rebelde. Sim, há
muito de experimentação e exploração,
mas não quer dizer que não haja intenção
e método.

Divergir exige decisões claras sobre
que perguntas fazer, onde não suavizar,
o que não otimizar, quando seguir e
não seguir o benchmark, quem não
agradar. Esse tipo de desdobramento do
branding raramente aparece nos manuais
tradicionais de marca ou de eficiência
operacional – justamente porque é sobre
o que ainda não foi feito, verificado e
validado. É sobre o que ninguém fez
(ainda) e aparece muito nos casos que
escapam da média e entregam resultados
extraordinários. É exatamente sobre
o que compõe essa disciplina — suas
alavancas, seu DNA — que o próximo
capítulo trata.

A DIVERGÊNCIA EFETIVA

A maioria das marcas concorda que precisa se diferenciar. Essa é a parte fácil. A parte difícil é saber onde se diferenciar. Essa busca eterna só gera frutos sistematicamente quando elas percebem que a pergunta errada produz a resposta errada. Quando elas percebem que estão começando a busca pelo lugar errado.

E, sim, o lugar errado é a comunicação.

Marcas que partem da comunicação para resolver o problema da distinção chegam numa versão sofisticada do mesmo problema: campanhas diferentes que expressam posicionamentos idênticos, identidades visuais renovadas que carregam os mesmos códigos semânticos da categoria, tons de voz que variam na forma e convergem no conteúdo. O resultado é o blanding com verniz criativo — indistinguível do original a médio prazo, capaz de gerar riso e simpatia instantânea, mas efêmera.

Com metodologias e nomes diferentes ao redor do mundo, o princípio universal para quebrar esse ciclo é o mesmo:

a escolha de qual convenção a marca está disposta a recusar – e em qual dimensão do negócio essa recusa vai acontecer.

Essa distinção separa uma marca divergente de uma marca apenas diferente. Diferente é comparativo. Divergente é direcional. Diferente diz “não somos iguais aos outros.” Divergente diz “recusamos operar como os outros — e eis o que fazemos em vez disso.”

Essa distinção não é semântica. Ela determina onde o trabalho começa, quem precisa estar envolvido e qual é o verdadeiro custo de sustentar a posição ao longo do tempo. Challenger — no sentido que importa — não é categoria de tamanho. A condição de challenger é definida por ambição desproporcional aos recursos convencionais e pela disposição de agir de forma bold a partir dessa assimetria. Apple, Gatorade, Adidas, Columbia, Airbnb... Escolha a sua favorita. O que as une não

é faturamento, posição de mercado ou campanhas criativas — é a disposição de sustentar uma escolha quando o sistema inteiro pede normalização.

E a pergunta central mudou de forma irreversível nos últimos quinze anos.

Não é mais “quem você está desafiando?” — é “o que você está recusando aceitar?”

Challengers contemporâneos não calculam como atacar a fatia do líder. Identificam uma convenção que todos operam como se fosse lei natural — e decidem que ela está errada.

Warby Parker não desafiou a LensCraft. Desafiou a lógica de que óculos precisam custar quinhentos dólares. Airbnb não desafiou redes hoteleiras. Desafiou a ideia de que hospitalidade pertence a uma indústria profissionalizada. A pergunta virou “o quê” — e com ela, o campo de batalha se expandiu para muito além da comunicação.





O QUE SEPARA UMA MARCA QUE DIVERGE DE UMA QUE FAZ BARULHO.

Estudando o comportamento, a trajetória e o perfil de marcas locais e globais que geraram desdobramentos materiais e mensuráveis (valor de mercado, valor das ações, share de mercado, taxa de crescimento, rentabilidade, earned media, engajamento, premiações etc.) em contextos radicalmente diferentes nos últimos anos. Exploramos o universo vasto de dados públicos, dados internos de clientes, ferramentas de mercado e ferramentas proprietárias iD\TBWA, TBWA e Omnicom. Buscamos padrões convergentes e divergentes entre essas marcas. O resultado dessa análise alimenta os capítulos a seguir: e a nossa tentativa de identificar posturas recorrentes, formas distintas de exercer a mentalidade divergente. Não como tipologia rígida, mas como vocabulário: o que cada uma dessas marcas estava recusando aceitar, e como essa recusa se materializou em decisões concretas de negócio.

O que fica evidente ao examinar esses padrões é que nenhuma das marcas que divergiu com resultado real tentou ser diferente em tudo ao mesmo tempo. Todas elas perseguiram aspectos específicos que faziam sentido dentro do seu modelo de negócio e visão de mundo — e foram fundo nelas. A concentração é o que distingue divergência efetiva de ruído criativo. Não temos como saber o que veio primeiro: a postura declarada como norte estratégico interno ou as ações práticas que foram moldando a cultura interna, mas fato é que, à distância, e com alguma massa crítica dos últimos anos, é possível notar claramente como elas se construíram efetivamente de forma divergente.

A seguir, organizamos essas descobertas em 2 camadas complementares: “Os 8 Arquétipos do Dissidente” e “Onde a Divergência Acontece”.



OS 8 ARQUÉTIPOS do dissidente



INVASOR

O Invasor chega numa categoria carregando os códigos de outro universo cultural. A incompatibilidade é deliberada — e é exatamente o que torna a marca impossível de ignorar e impossível de confundir. A Liquid Death invadiu a categoria de água com estética de heavy metal, embalagem de lata e o slogan “Murder Your Thirst”. Não há nada na sua identidade visual que remeta ao saudável, ao limpo, ao natural — os três registros dominantes da categoria de hidratação premium.

O resultado é uma anomalia semiótica: o produto pertence à categoria por função, não por algum sinal visual. Anomalias forçam processamento consciente. Processamento consciente gera memória. De US\$ 45 milhões em receita em 2021 para US\$ 263 milhões em 2023, avaliação de US\$ 1,4 bilhão em 2024. A Oatly fez o mesmo no mercado de lácteos vegetais: em vez do registro discreto da substituição saudável, escolheu provocação, textos de embalagem que pareciam diário

existencial de uma empresa em crise e campanha explicitamente anti-indústria. IPO na Nasdaq em 2021 com valuation superior a US\$ 10 bilhões.



SINCOPADO

O Sincopado opera fora do tempo esperado da categoria. A síncope musical é o acento colocado onde o ouvido não espera — e é exatamente isso que esse arquétipo faz com o calendário, planejado e de oportunidade, de presença de uma marca. Aparece quando ninguém aparece, some quando todos aparecem. A anomalia temporal é, ela mesma, a mensagem: força o processamento consciente que a norma da categoria havia tornado impossível. A Magnum transformou essa intuição em

resultado documentado — os números estão no Capítulo 3, onde o caso foi apresentado pela primeira vez. O que importa reter aqui é o mecanismo: a marca de sorvete fez campanha no inverno, quando todos os concorrentes haviam saído do ar. O campo vazio foi, ele mesmo, o diferencial. A Mountain Culture Beer na Austrália desligou todos os canais pagos durante o Dry July — o pior mês do calendário para cerveja — e apostou exclusivamente em presença fora de casa por quatro semanas. Brand

awareness subiu 9%, consideração cresceu 15%, uso aumentou 20% e preferência saltou 33%. O campo estava vazio. A música parou no lugar certo.



FRANCO-ATIRADOR

O Franco-Atirador desafia o líder de frente, com precisão e sem complexo de inferioridade. Não tenta parecer maior — usa a assimetria de recursos como argumento central. A Dollar Shave Club entrou no mercado de barbeadores dominado pela Gillette sem nenhum ativo de distribuição ou publicidade tradicional — apenas um vídeo de US\$ 4.500 que destruiu explicitamente a premissa de preço da categoria inteira. Em 48 horas, 12 mil pedidos. Em cinco anos, aquisição pela Unilever por US\$ 1

bilhão. A Ryanair construiu toda a sua comunicação em torno da assimetria de preço como virtude — não escondeu que era mais barata e menos confortável que as majors, fez disso o argumento central. Tornou-se a maior companhia aérea da Europa por número de passageiros. O que o Franco-Atirador entendeu é que existe um conjunto de consumidores que já desconfiava do gigante — e que a audácia do desafio funciona como prova de que a marca tem razões mais verdadeiras para existir.



CONTRAVENTOR

O ContraVENTOR desafia a lógica operacional da própria categoria — não comunica diferente, existe diferente. Reprograma os critérios de escolha, redesenha o modelo de acesso, elimina o que o incumbente considerava estrutural. Não há campanha contra o líder. Há uma realidade alternativa onde as regras do líder simplesmente não se aplicam. O Nubank não lançou um banco com comunicação diferente. Eliminou agências físicas, zerou taxas, reduziu cinquenta produtos a cinco

e tornou estruturalmente impossível que o consumidor confundisse sua arquitetura de experiência com a de qualquer incumbente. Crescimento de 45% na receita em 2025, alcançando US\$ 16,3 bilhões no ano. O Airbnb não atacou cadeias hoteleiras — desafiou o pressuposto de que hospitalidade pertence a uma indústria profissionalizada, transformando quartos vazios no mundo inteiro num ativo que nenhum hotel poderia replicar. A divergência do ContraVENTOR está

codificada no produto e no modelo de negócio, não no manifesto — e por isso é a mais difícil de copiar e a de maior custo organizacional para sustentar.



IRREVERENTE

O Irreverente usa humor, caos e informalidade onde a categoria exige seriedade e liturgia. Mas não é entretenimento gratuito — é uma tese sobre autoridade. A tese diz que tom sério não é sinal de competência: é sinal de distância. E que marcas que falam como o consumidor fala, que riem do que ele ri, que recusam a solenidade institucional, constroem uma relação de paridade que a comunicação tradicional nunca alcança. A CazéTV demonstrou esse mecanismo com mais de 40 milhões

de inscritos e liderança de segmento no YouTube Brasil — construída inteiramente sobre a recusa da liturgia esportiva em favor de um registro que soava como conversa de bar. Receita estimada de R\$ 2 bilhões na Copa do Mundo de 2026, com cotas de patrocínio negociadas em valor semelhante ao projetado pela Globo para o mesmo evento. A Columbia Sportswear aplicou o mesmo princípio no Universo de Marca: substituiu as paisagens épicas do outdoor por humor, caos e situações

cotidianas absurdas — violando o protocolo visual da categoria de forma tão consistente que o formato em si virou o diferencial.



DEVOTO

O Devoto carrega uma missão que precede e excede o produto. Não declara propósito em manifesto — opera a partir dele em cada decisão de negócio. Quando a crença central está codificada na arquitetura do negócio, ela não se perde em trocas de campanha, de agência ou de CMO. O Hinge construiu US\$ 550 milhões em receita e 38% de crescimento ano a ano em 2024 a partir de um posicionamento que contradiz o modelo de negócio de todo app de

relacionamento que existiu antes: “the dating app designed to be deleted”. Se você deletou, o Hinge funcionou. Cada usuário que deleta por sucesso tem incentivo estrutural para recomendar — o crescimento é organicamente sustentado, porque a missão e o objetivo do consumidor são o mesmo objetivo. A Patagonia radicalizou esse arquétipo em 2022 ao ponto de torná-lo irrefutável: o fundador Yvon Chouinard doou a empresa inteira — avaliada em US\$ 3

bilhões — para um trust dedicado a combater as mudanças climáticas. Não foi gesto de comunicação. Foi decisão estrutural que tornou impossível questionar se a crença era real.



PORTA-VOZ

O Porta-Voz existe para defender um grupo que o establishment ignorou, subserviu ou explorou. Não é protesto simbólico — é modelo de negócio construído em torno de quem foi excluído. Cada decisão de produto, preço e distribuição é legível como expressão do compromisso com a comunidade que representa. A Vivobarefoot nasceu com essa postura — e o grupo que escolheu defender é o mais improvável possível: consumidores lesados pela própria indústria de calçados esportivos. Décadas de marketing em torno de amortecimento, suporte e tecnologia de sola criaram uma dependência biomecânica documentada: incidência crescente de fascite plantar, lesões de joelho e

tornozelo em corredores que usavam exatamente os tênis recomendados pelo mercado. A Vivobarefoot não lançou um produto alternativo. Construiu um sistema de recuperação: calçados de sola mínima desenvolvidos com pesquisadores de Harvard, programa de reeducação postural integrado à compra, comunidade clínica de mais de 2 milhões de praticantes. A marca não vende tênis — vende de volta uma função que a categoria destruiu. Nenhum líder de mercado pode replicar esse posicionamento sem admitir que passou décadas prejudicando seus próprios consumidores. A Dove desafiou os padrões de representação que a própria indústria da beleza havia normalizado — e sustentou esse posicionamento mesmo

quando a IA começou a homogeneizar visualmente o que “bela” significa. A Unilever foi eleita Creative Marketer of the Year no Cannes Lions 2024, em parte por esse posicionamento estrutural. A Tony’s Chocolonely transformou a cadeia de produção de cacau — historicamente associada a trabalho análogo à escravidão — em argumento de marca. Resultado: US\$ 230 milhões em faturamento em 2024, crescimento de 23%, marca mais vendida na Holanda com 20% de share, mais rápida em crescimento no Reino Unido, vendas quadruplicadas nos EUA desde 2020. Nenhum concorrente que depende dessa mesma cadeia pode replicar sem contradição.



LOCALISTA

O Localista reivindica especificidade territorial, cultural ou comunitária contra a hegemonia do player global. Converte pertencimento em lealdade — e lealdade em barreira de entrada que dinheiro não compra. O espaço que ocupa é, por definição, inacessível ao concorrente internacional: autenticidade de origem não pode ser briefada nem terceirizada. A Dendezeiro é o caso brasileiro mais claro: marca de moda nascida em Salvador que usa vestuário como linguagem política e cultural,

confronta o design eurocêntrico e recusa a ideia de que neutralidade estética é sinônimo de qualidade ou universalidade. Enquanto a estratégia das grandes marcas de moda é “caber em todos os lugares”, a Dendezeiro transforma contexto, território e vivência em sistema de marca. A diferença não é risco colateral — é o produto. “Não existe ousadia maior do que não desistir de quem você é”, como Hisan Silva, co-fundador da marca, definiu com precisão cirúrgica.



Por que sua marca não pode abrir mão de parte do público mais distante para aumentar o equity com o segmento com mais afinidade?

O PREÇO DE SER AMADO: REJEIÇÃO SELETIVA COMO ESTRATÉGIA.

Há um padrão que atravessa todos os oito arquétipos e que raramente é nomeado com clareza: cada um deles exige rejeição ativa de uma parte do mercado. Não como efeito colateral — como estratégia.

Uma pesquisa documentada pela Fortune (2026) nomeou o fenômeno como “dissuasive framing”: a descoberta de que, em determinados contextos, a estratégia mais efetiva é dizer explicitamente que

o produto não é para o consumidor. O anúncio de café dark roast que dizia “se você não gosta de dark roast, este café não é para você” superou o anúncio persuasivo tradicional junto ao público-alvo em todas as métricas — replicado com salsa, colchão e campanha de Facebook com resultados consistentes. O mecanismo: quando uma mensagem sinaliza que um produto pode não servir a todos, consumidores percebem foco. E foco, para quem tem as preferências

certas, é exatamente o que transforma um produto genérico em algo que parece feito especificamente para você.

Marcas que ninguém rejeita são marcas que ninguém defende com intensidade suficiente para converter outros. O medo de ofender não é prudência estratégica — é o maior limitador de crescimento disponível na economia da atenção. Ser ativamente rejeitado por um segmento é o

preço que se paga para ser fanaticamente escolhido por outro. O Contraventor rejeita quem quer o modelo tradicional. O Invasor rejeita quem espera os códigos visuais da categoria. O Localista rejeita quem quer escala em vez de especificidade. O Devoto rejeita quem quer conveniência em vez de alinhamento de valores. Divergência sem rejeição é diferenciação cosmética. É o blanding com outro nome.

ONDE A DIVERGÊNCIA ACONTECE.

Cada arquétipo se manifesta — ganha corpo e torna-se verificável — em dimensões concretas do negócio. Não é possível ser um Contraventor sem redesenhar a Arquitetura de Experiência. Não é possível ser um Invasor sem uma decisão radical de Universo de Marca. Não é possível ser um Devoto sem uma Visão de Disrupção que determine cada escolha operacional.

Essas dimensões não são camadas de comunicação.

São zonas de decisão onde a divergência ou acontece de verdade ou é apenas declarada e, portanto, ineficaz. Estudando as marcas acima, é possível identificar sete dimensões onde challengers de sucesso concentraram suas apostas. Nenhuma marca brilhou em todas as sete. Todas escolheram uma ou duas para serem radicalmente boas — e sustentaram essa escolha quando o sistema tentou impor a normalização.

1 VISÃO DE DISRUPÇÃO

O que é: a postura narrativa da marca — o que ela acredita, qual tensão do mundo ela topa assumir e como isso se traduz em cada decisão que toma.

Convenção que desafia: Posicionamento amplo ou abstrato demais feito para não ofender ninguém; ponto de vista que qualquer marca da categoria poderia adotar.

Sinal de divergência: Escolher uma leitura contundente do mundo, mesmo que isso gere rejeição ativa de parte do mercado; sustentar o ponto de vista quando pressionada.

2 UNIVERSO DE MARCA

O que é: o sistema de sinais visuais, semióticos e estéticos da marca — de qual universo cultural vêm seus códigos, com que consistência são sustentados e o quanto são genuinamente incompatíveis com os concorrentes.

Convenção que desafia: Estética de tendência facilmente intercambiável; códigos visuais que pertencem a toda categoria; identidade que poderia ser de qualquer player do segmento.

Sinal de divergência: importar referências de universos que “não pertencem” ao segmento; sustentar poucos códigos fortes ao longo do tempo, independentemente de tendência.

5 INTELIGÊNCIA DE CANAIS

O que é: a forma como a marca usa os canais e os formatos — se o canal amplifica ou redefine o significado, se o formato é parte da ideia ou apenas veículo neutro de distribuição.

Convenção que desafia: Mix padrão da categoria repetido por eficiência; formato esperado que o consumidor processa sem esforço consciente e portanto sem memória.

Sinal de divergência: Tratar o canal e o formato como parte das narrativas, não como amplificação; violar o protocolo de entrega esperado para forçar processamento ativo.

3 ARQUITETURA DE EXPERIÊNCIA

O que é: a jornada real do consumidor — compra, onboarding, uso, atendimento, recomendação e seus pontos de fricção — o que a marca constrói e o que deliberadamente elimina.

Convenção que desafia: UX correta e funcional, mas estruturalmente idêntica ao incumbente; jornada que replica a lógica operacional do líder de categoria.

Sinal de divergência: redesenhar a lógica de uso, não apenas a comunicação; eliminar o que o incumbente considera estrutural; fazer da experiência materialização do posicionamento.

6 RELACIONAMENTO

O que é: a lógica de continuidade com o consumidor — por que alguém escolheria continuar, o que a marca entrega antes de pedir, como constrói razões para permanecer que não dependem de desconto.

Convenção que desafia: CRM promocional, repetitivo e transacional; lógica em que o relacionamento começa quando a marca quer vender; retenção via promoção, não via valor.

Sinal de divergência: entregar valor recorrente antes de pedir nova venda; construir uma razão para continuar que não seja urgência artificial ou desconto progressivo.

4 HABITAT CULTURAL

O que é: a forma como a marca habita a cultura — com quem se alinha, quais conversas escolhe ter, quando e como aparece, quem convida a entrar e quem deliberadamente deixa de fora.

Convenção que desafia: creator tratado como mídia, não como linguagem cultural; comunicação massiva e genérica; calendário de presença que segue o que a categoria dita.

Sinal de divergência: construir infraestrutura para comunidades; conquistar permissão para participar; aparecer fora do momento esperado como estratégia deliberada; rejeição seletiva de audiência como posicionamento.

7 FIGITALIDADE

O que é: os pontos de contato físicos e a integração entre experiência digital e presença no espaço — se o PDV, o evento, o ambiente físico reforçam ou diluem o DNA da marca.

Convenção que desafia: layout e jornada física copiados da concorrência; ponto de venda tratado como logística, não como mídia; experiência física genérica da categoria.

Sinal de divergência: transformar o espaço físico em extensão da identidade e do posicionamento; usar tecnologia para criar experiências que o digital sozinho não entrega; tratar o PDV como argumento de marca.



Nenhuma marca diverge em todas as sete dimensões simultaneamente. A tentação de ser diferente em tudo ao mesmo tempo é a mais comum entre marcas que querem divergir, mas ainda não decidiram de verdade – ou pior, quando falta verdade na visão de disrupção. Divergência distribuída por muitas dimensões com intensidade baixa não é divergência – é ruído sofisticado.

Marcas fortes escolhem uma ou duas dimensões para serem radicalmente boas e sustentam essa escolha quando o sistema pede normalização.

A pergunta não é “em quantas dimensões somos diferentes?”. A pergunta é “em qual dimensão nossa escolha é tão profunda que o concorrente não consegue replicar sem mudar fundamentalmente quem é?”. Mudar o eixo da pergunta, muda a resposta e, conseqüentemente, muda tudo.

É o que o Capítulo 5 responde a seguir – com as sete dimensões detalhadas com teoria e exemplos práticos.



AS SETE DIMENSÕES DA DIVERGÊNCIA.

O Capítulo 4 nomeou os arquétipos e mapeou as zonas de decisão. Este capítulo responde à pergunta que o leitor está fazendo agora: como isso funciona, de fato, quando alguém decide agir? O que marcas reais fizeram em cada dimensão — e o que aconteceu quando fizeram?

A pergunta não é mais “devemos divergir?” — ela já foi respondida. A pergunta é: em qual dimensão nossa escolha é tão profunda, tão estrutural, tão genuinamente diferente, que o concorrente não consegue replicar sem mudar fundamentalmente quem é? Essa é a pergunta que este capítulo pretende provocar.

Marcas fortes não brilham em todas as dimensões. Escolhem uma ou duas para serem radicalmente boas — e sustentam essa escolha quando o sistema pede normalização. Quando o board quer suavizar o posicionamento. Quando o quarter pressiona a marca a fazer uma promoção que contradiz sua narrativa de dez anos. É nesse momento que a divergência se prova real — ou revela que nunca passou de comunicação. Este capítulo funciona melhor como conversa com diferentes stakeholders da marca do que como leitura individual. Use em workshops, imersões e diagnósticos. Traga as particularidades do seu negócio para cada dimensão. A galeria de decisões que segue não é modelo — é espelho.

DIMENSÃO 1: VISÃO DE DISRUPÇÃO

“QUAL É A VISÃO DE MUNDO QUE SÓ ELA PODERIA TER? E COMO ELA DISRUPTA COM O STATUS QUO?”

A convenção mais persistente do mercado não é o produto genérico nem a campanha sem memória. É o posicionamento que poderia ser de qualquer marca da categoria. O propósito que soa bem em manifesto e desaparece quando a decisão operacional chega. A visão de mundo com a qual ninguém discorda, porque ninguém foi obrigado a escolher nada com ela. Quase toda marca tem uma declaração de propósito. Quase nenhuma marca tem uma visão de disrupção — porque visão de disrupção não é o que está escrito. É o que está codificado nas decisões que a marca toma quando o manifesto não está sendo lido.

A Dove sustentou “Real Beauty” por mais de vinte anos. Não como campanha de outono. Não como plataforma de ativação sazonal. Como posicionamento estrutural que sobreviveu a pressões de resultado de curto prazo, mudanças de liderança e, mais recentemente, à avalanche da IA generativa. Quando Midjourney e DALL-E começaram a produzir um novo padrão de beleza — sintético, plastificado e estatisticamente perfeito — a maioria das marcas de beleza capitulou em silêncio, usando os mesmos modelos treinados nos mesmos datasets para baratear a produção de imagens. A Dove fez o oposto: em 2024, lançou “The Code”, uma campanha que mostrava o que acontecia quando você pedia a uma IA que gerasse “uma mulher bonita” — e



então mostrava o que mudava quando você adicionava “segundo os padrões de Real Beauty da Dove” ao prompt. A Unilever foi eleita Creative Marketer of the Year, no Cannes Lions 2024. A campanha não foi uma virada criativa. Foi a consequência natural de uma visão de mundo que nunca cedeu ao óbvio — nem quando o óbvio tinha um dataset de dois bilhões de imagens atrás de si.

O Hinge foi além. Em vez de adaptar uma visão de mundo existente, construiu um modelo de negócio inteiro a partir de uma visão que contrariava a lógica de toda a categoria. Todos os aplicativos de relacionamento que existiram antes foram desenhados para maximizar tempo de uso, engajamento e dependência — porque esse é o modelo que transforma usuários em receita recorrente. O Hinge escolheu o caminho oposto: “The dating app designed to be deleted” não é slogan — é a missão expressa que transforma o sucesso do usuário em KPI

THE DATING APP DESIGNED TO BE DELETED

HINGE: QUANDO A MISSÃO DA EMPRESA E O OBJETIVO DO CONSUMIDOR SÃO O MESMO VETOR.

US\$ 550 milhões em receita em 2024, crescimento de 38% ano a ano. 30 milhões de usuários, 1,53 milhão de assinantes pagantes. Fase de hipercrecimento (2021–2024): ~40% ao ano. O modelo que todos os apps de relacionamento ignoraram: a missão da marca — ser deletado com sucesso — é exatamente o que o usuário quer. Cada pessoa que deleta porque encontrou um parceiro tem incentivo estrutural para recomendar. Crescimento orgânico sustentado, porque a intenção da marca e o objetivo do consumidor são o mesmo vetor.

Fontes: Cannes Lions / Clube de Criação Brasil / Clio Awards, 2024–2025. | Business of Apps — Hinge Statistics, 2024.

da marca. Cada usuário que deleta com sucesso tem todos os incentivos para recomendar. O resultado foi US\$ 550 milhões em receita em 2024, crescimento de 38% ano a ano, e um modelo de crescimento organicamente sustentado, porque a missão da marca e o objetivo do consumidor são o mesmo vetor.

Visão de disrupção não é o que está escrito no manifesto, é o que permanece quando o manifesto não está sendo lido. Em ambos os casos acima, a visão é verificável em decisão operacional: em produto, em campanha, em modelo de negócio. Marcas que confundem visão com comunicação descobrem, mais cedo ou mais tarde, que construíram uma narrativa — não uma vantagem.

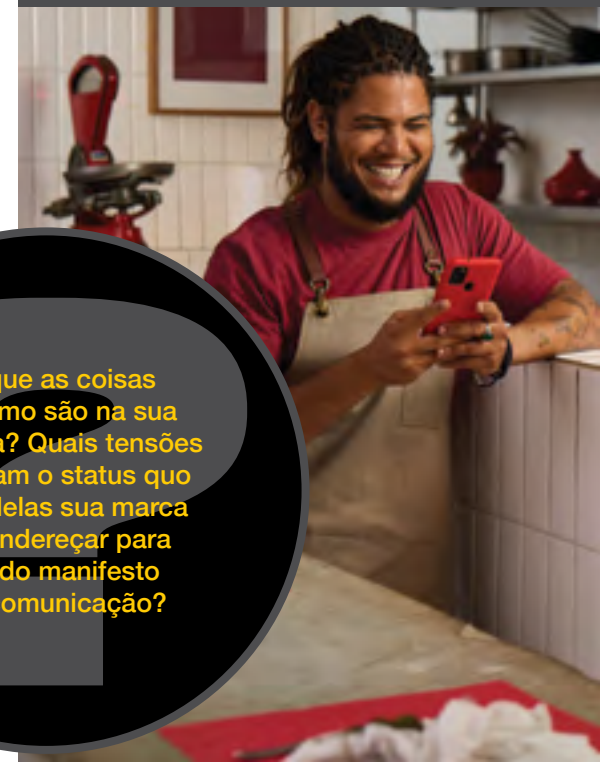
Por que as coisas são como são na sua categoria? Quais tensões sustentam o status quo e qual delas sua marca topa endereçar para além do manifesto e da comunicação?

NO MERCADO DE TELECOM B2B, TODA OPERADORA VENDE VELOCIDADE, ESTABILIDADE E COBERTURA.

A Claro empresas saiu desse loop com uma pergunta diferente: e se o valor da conexão não fosse medido em megabits, mas em clientes satisfeitos?

Com a metodologia DISRUPTION® foi identificada a convenção que a categoria perpetuava — infraestrutura como commodity — e encontramos o ângulo proprietário: o PME não compra internet, compra a capacidade de atender bem. Os dados provaram a tese. Estabelecimentos conectados pela Claro empresas registravam índices de satisfação de clientes superiores aos de estabelecimentos conectados por outras operadoras.

A conexão deixou de ser custo de operação e passou a ser argumento de negócio — uma parceira estratégica que trabalha pelos objetivos do empreendedor, não apenas pela infraestrutura que ele sustenta.



DIMENSÃO 2:
UNIVERSO DE MARCA

“SEUS CÓDIGOS VISUAIS E SIMBÓLICOS PERTENCEM À SUA MARCA OU À CATEGORIA?”

Existe uma paisagem visual que domina a maioria das categorias de consumo: fontes sans-serif, paletas neutras ou pastéis, fotografias limpas em fundo branco, linguagem de acolhimento que não ofende ninguém. Essa estética não é coincidência — é a consequência de décadas de pesquisa de aprovação e de um ambiente digital que recompensa consistência e minimiza o atrito. O problema é que, quando todas as marcas de uma categoria adotam o mesmo sistema de sinais, os 85% de criativos de campanha que poderiam ser atribuídos a outro anunciante deixam de ser estatística curiosa e se tornam mapa do problema. E com a IA generativa acelerando a produção de conteúdo visual a custo marginal zero, o colapso estético entre marcas concorrentes não é tendência — é trajetória.

A Liquid Death entendeu isso como oportunidade. Água é a categoria mais neutra da prateleira: tons de azul e branco, vocabulário de pureza e saúde, embalagens que comunicam clareza e naturalidade. A Liquid Death fez exatamente o oposto: estética de heavy metal, embalagem de lata, slogan “Murder Your Thirst”. Nenhum código visual que remeta ao que a categoria define como premium ou saudável. O resultado foi de US\$ 45 milhões em

MURDER YOUR THIRST

LIQUID DEATH: A TRAJETÓRIA COMPLETA.

Receita: US\$ 45M (2021), US\$ 130M (2022) e US\$ 263M (2023). Avaliação: US\$ 1,4 bilhão (2024). Distribuição: +60 mil pontos de venda (Target, Whole Foods). Água sem gás mais vendida na Amazon nos EUA. Comunidade-alvo: metaleiros, skaters, gamers — pessoas para quem ironia estratégica é identidade. A marca não fala para a comunidade: já faz parte dela. Cada membro é embaixador involuntário, porque sua identidade pessoal está emaranhada com a identidade da marca. Nenhum grande player pode replicar sem contradizer décadas de comunicação.

Fontes: Sacra. *Liquid Death: revenue, valuation & funding* (perfil de empresa). Acesso 2025. | Retail Dive. *Liquid Death fecha rodada de US\$ 67M a US\$ 1.4 bi de avaliação* (dados de varejo via SPINS citados pela empresa). Mar. 2024 | Jungle Scout. *How Liquid Death Turned Water Into a \$1.4 Billion Brand*. Jul. 2024.



receita em 2021 para US\$ 263 milhões em 2023, e avaliação de US\$ 1,4 bilhão em 2024. O consumidor reconhece a lata antes de ler o nome — porque o Universo de Marca foi construído para ser irreproduzível dentro dos parâmetros que o setor considera aceitáveis. Nenhum grande player de hidratação poderia lançar algo parecido sem contradizer tudo que comunicou por décadas.

Por que sua marca é como é visualmente? Quanto dos códigos foram escolhidos para se inserir na categoria ou deliberadamente para divergir?



A Dendezeiro opera na mesma lógica, mas a partir de um território completamente diferente. Em uma moda que tem o design eurocentrista como norma universal de sofisticação, a marca de Salvador escolheu o vestuário como linguagem política e cultural. Contexto, território e vivência da Bahia não são elementos decorativos do Universo de Marca — são o sistema de marca inteiro. A diferença entre a Dendezeiro e uma marca que “usa referências culturais nordestinas” é a mesma diferença entre ter uma visão de mundo e usar referências como adorno. A primeira constrói algo irreproduzível fora do seu contexto de origem. A segunda produz pastiche.

Há um alerta que não pode ser ignorado aqui. Ferramentas como Midjourney e DALL-E democratizaram a produção visual enquanto colapsaram as fronteiras entre marcas. Quando uma marca de luxo e uma marca de varejo usam os mesmos modelos treinados nos mesmos datasets, os sinais que as separavam começam

a se dissolver. Marcas que delegam a criação de Universo de Marca à IA estão, na prática, terceirizando sua distintividade para a média estatística do dataset — e a média do dataset não produz anomalias. A vantagem competitiva migra para onde a IA ainda não chega: humor específico, ironia contextual, imperfeição deliberada, referências culturais que nenhum modelo prevê, porque nunca foram suficientemente frequentes nos dados de treinamento para emergir como padrão. O Universo de Marca que sobrevive à IA não é o mais bonito — é o mais específico.

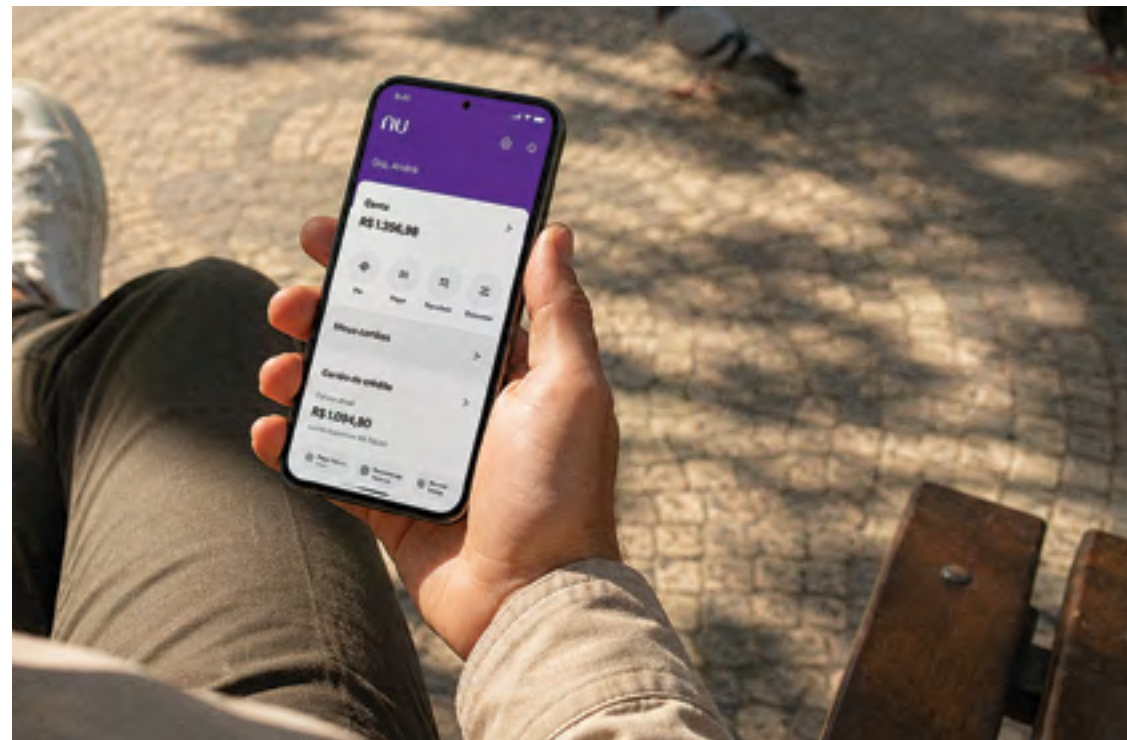


DIMENSÃO 3: ARQUITETURA DE EXPERIÊNCIA

“SUA INOVAÇÃO ESTÁ NO PRODUTO E NA JORNADA OU APENAS NA CAMPANHA?”

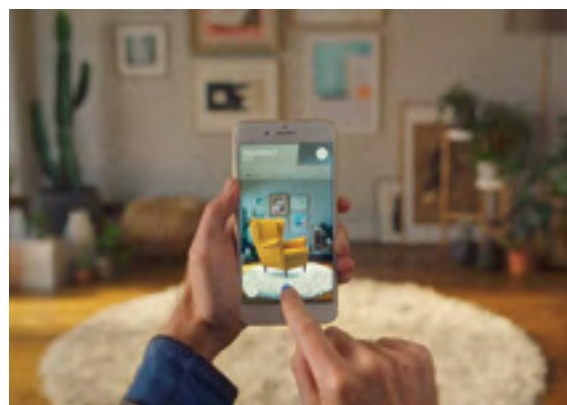
A convenção mais bem disfarçada do mercado é a inovação que acontece na comunicação enquanto o produto permanece idêntico ao incumbente. Campanhas que prometem uma experiência diferente entregando a mesma jornada de sempre. UX tecnicamente correta e funcionalmente idêntica à do líder de categoria. O sinal mais claro de que uma marca está operando no automático não é o produto ruim — é o produto competente que replica a lógica operacional do que já existe.

O Nubank não lançou uma campanha diferente sobre banco. Desmontou a arquitetura inteira da categoria: agências físicas, tarifas, cinquenta produtos empilhados, burocracia de acesso, linguagem corporativa projetada para intimidar. No lugar, colocou cinco produtos, zero tarifa, onboarding completamente digital em minutos e uma linguagem que tratava o cliente como adulto. A divergência estava codificada no produto — não no manifesto. Os números dessa decisão estão detalhados no Capítulo 4 — e são o tipo de resultado que só aparece quando a divergência está codificada no produto, não no manifesto. O Nubank é estudado em MBAs globais não como caso de marketing, mas como caso de disrupção



estrutural. A diferença é precisa: marketing pode ser copiado no trimestre seguinte. Arquitetura de experiência leva anos para ser replicada — e durante esses anos, a distância se consolida.

A IKEA enfrentou um problema diferente, mas igualmente estrutural: o maior obstáculo do varejo de móveis não é preço nem disponibilidade — é o medo de errar. De comprar algo que não cabe, de imaginar sem poder ver, de comprometer-se com uma escolha que só poderá ser avaliada depois da entrega. A resposta foi o IKEA Kreativ:



O POSTO É SÓ A PORTA DE ENTRADA.

Toda marca de combustível sabe que o consumidor aparece quando o tanque está vazio. A Shell decidiu que isso não era uma limitação — era uma convenção a destruir.

Enquanto o mercado disputava preço com pontos e cashback, o Shell Box redefiniu o que uma marca de combustível pode ser na vida de quem tem um carro. A plataforma acompanha o motorista no planejamento da semana, no cuidado do veículo, no acesso a benefícios que viram destinos. O pagamento fluido é o gatilho — mas o que se desdobra é uma relação de serviço que existe muito além do posto.

A virada foi reconhecer o que nenhum concorrente quis admitir: o posto é passagem. É fora dele que a marca tem a chance de realmente importar.

IA e realidade aumentada que permitem ao cliente escanear a sala, apagar os móveis existentes e substituí-los por itens IKEA em escala 1:1 no espaço real. O produto comprado virtualmente é o produto que chega. A ferramenta atingiu 375 mil usuários no primeiro ano e foi citada como elemento central do recorde de vendas de US\$ 5,9 bilhões nos EUA em 2022. O ganho direto não é apenas a venda — é a redução de devoluções, que se traduz em ganho de margem. Quando a inovação resolve um problema real da jornada, os números aparecem nos lugares certos.

Arquitetura de Experiência é a dimensão onde a distância entre intenção e entrega se torna mais visível. Qualquer marca pode escrever “somos obsessivos com a experiência do cliente”. As que realmente são constroem sistemas onde a experiência divergente não depende de uma pessoa — depende de um produto.



DIMENSÃO 4: HABITAT CULTURAL

“SUA MARCA PERTENCE A ALGUM LUGAR CULTURAL OU APENAS APARECE EM TODO LUGAR?”

O mainstream da cultura pop acabou. Não como hipérbole — como dado. Uma pesquisa do Horizon Futures de 2025 documentou que 61% dos adultos americanos afirmam que não existe mais uma cultura pop mainstream. A cultura se move através de subculturas: incubadoras que testam, refinam e depois amplificam via algoritmo. Marcas que entram cedo nessas subculturas ganham credibilidade. As que chegam tarde ficam com a estética sem a substância — e o consumidor percebe a diferença entre pertencer e visitar.

A NOVA MOEDA É PERTENCIMENTO

O JOGO TEM SIDO DEFINIDO PELAS MARCAS QUE NÃO OFERECEM APENAS FUNCIONALIDADE,

oferecem sensação de identidade. 70% dos consumidores são significativamente mais propensos a comprar de marcas com as quais sentem conexão emocional. 88% priorizam autenticidade acima de todas as outras métricas. Em um mundo saturado, a moeda tradicional (dados, features) perdeu valor. A nova moeda é pertencimento. A regra de ouro do Horizon Futures: marcas que tentam liderar a cultura fracassam; marcas que escutam subculturas cedo e as amplificam legitimamente prosperam. Timing é o diferencial — entrar quando o movimento ainda é underground, não quando já é commodity mainstream.

Fontes: Horizon Futures. The 2025 Subculture Field Guide. Nov. 2025. | Stormy.ai. Vibe Marketing and Community-Led Growth. 2025.



A convenção dominante trata o creator como canal de mídia: você contrata um perfil com X seguidores, ele entrega Y impressões, a campanha termina, o contrato expira. É mídia disfarçada de cultura. A CazéTV destruiu essa lógica de forma tão completa que redefine o que um veículo de mídia esportiva pode ser. Casimiro Miguel não é narrador — é cocriador com a comunidade. O conteúdo 100% digital e gratuito com linguagem de conversa de bar não é um formato: é o resultado de uma decisão de existir dentro da cultura, não acima dela. O resultado foi mais de 40 milhões de inscritos, 12 bilhões de visualizações, o maior canal de esportes do YouTube Brasil, R\$ 185 milhões em cotas de patrocínio para a Copa do Mundo de 2026 e receita estimada em R\$ 2 bilhões — comparável à Globo no mesmo evento. A Globo chegou à Copa com décadas de infraestrutura. A CazéTV chegou com uma câmera e uma comunidade que já existia antes do evento.

A Glossier foi mais longe: inverteu a sequência inteira. O marketing convencional de beleza lança o produto e depois constrói a comunidade. A Glossier construiu a comunidade antes de lançar

qualquer produto — consumidoras como criadoras de marca, antes de qualquer escala de distribuição. A consequência direta é que a marca foi avaliada em US\$ 1,8 bilhão em 2019, construída quase inteiramente sobre um modelo community-led, com taxa de recompra acima de 70%. Essa métrica específica não é dado de satisfação — é dado de pertencimento. Consumidor que recompra 70% das vezes não está sendo convencido a cada compra. Está dentro de um sistema de cultura que ele ajudou a construir.

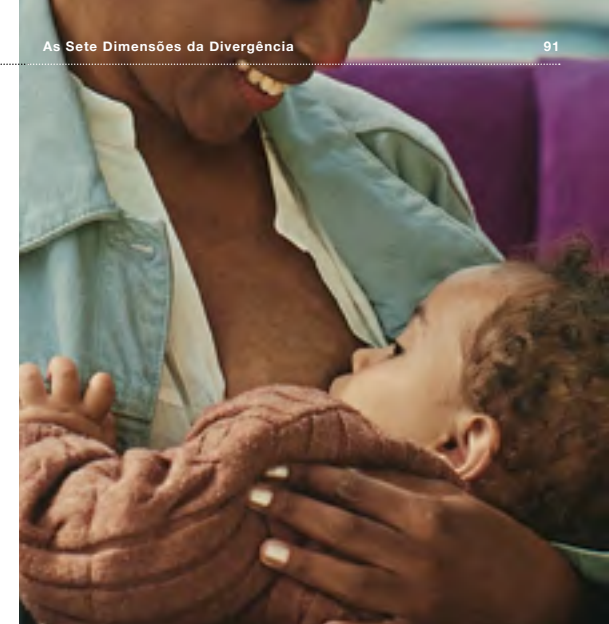
O MECANISMO PRECISO

O MECANISMO PRECISO: COMUNIDADE CRIOU A MARCA, NÃO O INVERSO.

Glossier: não nasceu como marca — nasceu como Into the Gloss, blog de beauty onde consumidoras compartilhavam descobertas entre si. A Glossier formalizou energia que já existia. A diferença crítica entre ela e marcas que “tentam construir comunidade de cima para baixo” é exatamente essa: comunidade de baixo para cima não é mídia — é coautoria. Marca que capitalizou energia existente vs. marca que tentou fabricar credibilidade. O consumidor percebe a diferença em semanas.

Fontes: Stormy.ai — Vibe Marketing and Community-Led Growth. | Exame / Agência Finis / Ana Couto. | Poder360 / Brazil Journal (investimento General Atlantic + XP). 2024–2026.

Habitat Cultural não é onde a marca aparece — é onde a marca existe. A distinção é fundamental: aparecer pressupõe uma audiência passiva. Existir pressupõe participação, contribuição e pertencimento. Marcas que apenas aparecem em subculturas são detectadas em semanas. As que existem dentro delas constroem uma vantagem que o investimento em mídia não consegue comprar retroativamente.



DENTRO DA MAIOR COMUNIDADE DE TODAS.

Nenhuma categoria tem uma comunidade mais intensa, mais vocal e mais exigente do que a maternidade. E nenhuma categoria é tão disputada por marcas que aparecem com produto na mão e somem quando o assunto fica difícil.

A Philips Avent escolheu o caminho oposto. A marca construiu presença real dentro da comunidade de mães — não como anunciante, mas como parceira de jornada. Da defesa do aleitamento materno à construção de redes de cuidado compartilhado, a marca tomou posição em conversas que importam, antes de falar de produto. Mais do que isso, optou por não pautar ou ditar os rumos da comunidade. Ouviu atentamente e encampou e amplificou discussões pertinentes para a comunidade, a ponto de ser convidada para fazer parte — ou seja, não se impôs por meio de publicidade, foi incorporada pelas pessoas por meio de conversas. Philips Avent entendeu que o território não é a prateleira de marcas materno-infantis. É transformar em pauta massiva as aflições e tensões que circulavam apenas dentro de comunidades há tempos sem nome, porta-voz e espaço adequados.

DIMENSÃO 5: INTELIGÊNCIA DE CANAIS

“SEU MIX DE CANAIS É UMA ESCOLHA ESTRATÉGICA OU O REFLEXO DO QUE A CATEGORIA SEMPRE FEZ?”

O mix padrão de canais de qualquer categoria de consumo não é resultado de uma decisão estratégica. É resultado de inércia acumulada: o que funcionou para o líder de mercado há dez anos, replicado por todos os demais como se fosse lei natural. O performance marketing como default. O calendário de mídia que repete o do ano anterior com 5% de ajuste. O canal como veículo neutro de distribuição de mensagem — invisível e, portanto, sem memória para o consumidor.

A dependência de paid search que cresce trimestre a trimestre como se não houvesse alternativa.

Em 2021, o Airbnb tornou uma decisão que a maioria dos executivos de marketing consideraria irresponsável: cortou completamente Google Ads e paid search e realocou o orçamento para PR, OOH e brand campaigns de longo prazo. Brian Chesky, CEO, foi categórico: “We would never again rely so heavily on performance marketing”. O resultado: 90% do tráfego passou a vir de fontes diretas ou não pagas, com níveis equivalentes a 2019 usando 50% menos investimento em marketing (WARC). A dependência do canal havia mascarado a força real da marca — e o corte revelou o que anos de construção haviam edificado. O aprendizado não é que performance marketing é ruim. É que performance



marketing pode se tornar um mecanismo de substituição da marca: você para de investir em construção, porque o canal continua entregando resultado. E quando o canal para — ou quando o custo sobe além do sustentável — você descobre que a marca não estava lá embaixo.

A Mountain Culture Beer, cervejaria independente australiana, fez uma versão ainda mais radical do mesmo princípio. Durante o Dry July de 2025 — o pior mês do calendário para cerveja —, a marca desligou todos os canais pagos e apostou exclusivamente em OOH por quatro semanas. Um canal. No pior momento. O campo estava vazio: os concorrentes haviam recuado. A presença ficou sozinha — e o isolamento foi suficiente para gerar resultados verificáveis: brand awareness cresceu 9%, consideration subiu 15%, usage aumentou 20% e preference saltou 33%. Brad Firth, CMO da marca, foi preciso: “What started as a tactical test has become a scalable framework for future growth”. O que começou como experimento revelou uma estrutura.

Inteligência de Canais não é sobre encontrar o canal certo para a mensagem. É sobre entender que o canal em si é parte da mensagem — e que a escolha de onde não estar é tão estratégica quanto a de onde aparecer.

DISSUASIVE FRAMING

DISSUASIVE FRAMING: A CIÊNCIA DA REJEIÇÃO SELETIVA.

“Os profissionais de marketing gastam bilhões tentando convencer os consumidores de que um produto é ideal para eles. Mas nossa pesquisa mostra que, às vezes, a maneira mais eficaz de comercializar algo é dizer que não é para eles.”

Fontes: Fortune. “Marketing Negative: Why Dissuasive Framing Works.” Jan. 2026.



QUANDO UM ÍCONE DE INTERLAGOS VIROU ROTA DE TODO O BRASIL.

Aniversários de marca viram campanhas institucionais. A Audi fez diferente: usou cada canal não para transmitir uma mensagem, mas para criar um evento que o Brasil inteiro pudesse habitar. Com IA e mapeamento geoespacial, a marca vasculhou rodovias do país em busca de curvas com geometria similar ao S do Senna — o traçado criado pelo próprio Ayrton em Interlagos. Cada curva com mais de 80% de similaridade ganhou uma placa física, virou destino e entrou no mapa oficial do projeto. O documentário com a Warner Bros. Discovery ancorou a narrativa. As placas funcionaram como OOH proprietário em cidades que nunca tiveram relação com a F1. E na segunda fase, a Audi abriu o jogo: qualquer brasileiro pode submeter uma curva — e quem encontra uma válida tem seu nome gravado como “dono da curva”, ativando diferentes comunidades apaixonadas por automobilismo, pela marca ou residente dos territórios geográficos.

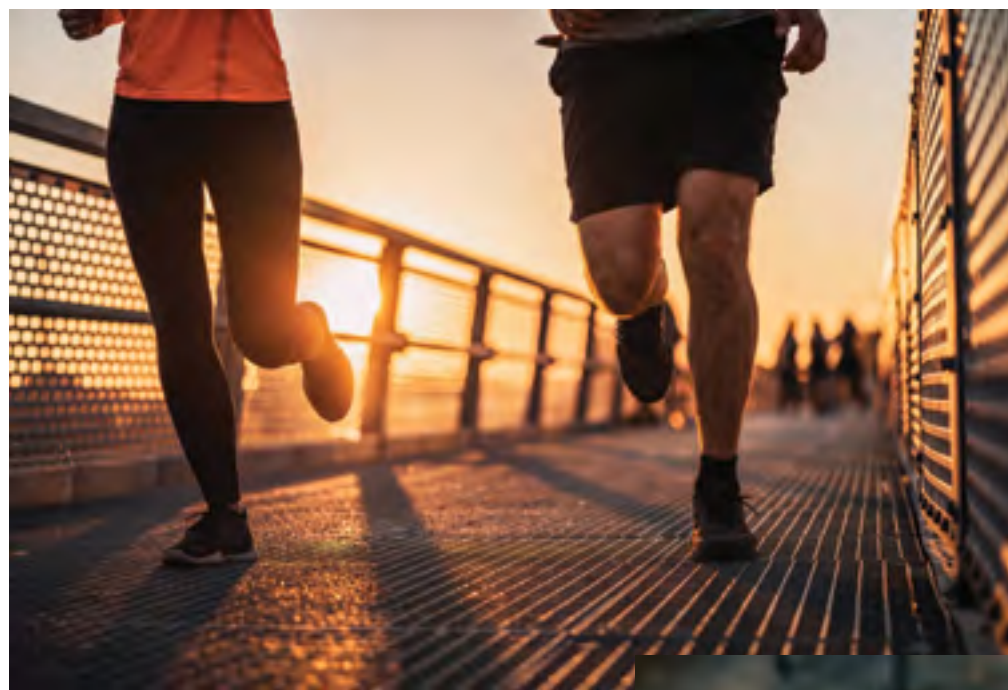
Streaming, asfalto, redes sociais e comunidades de fãs — cada canal fez algo que só ele poderia fazer. Isso é Inteligência de Canais.

DIMENSÃO 6: RELACIONAMENTO

“SUA MARCA ENTREGA VALOR ANTES DE PEDIR UMA NOVA VENDA OU O RELACIONAMENTO COMEÇA QUANDO VOCÊ QUER VENDER?”

CRM promocional é a forma mais eficiente de fazer o consumidor sentir que é tratado como número. Desconto de aniversário. Ponto que expira. E-mail de abandono de carrinho enviado 47 minutos depois da saída. Newsletter com “exclusividade” que chega para dois milhões de cadastros ao mesmo tempo. A lógica do relacionamento convencional é transacional por design: o cliente só existe para a marca quando há uma venda a ser feita — e a marca só existe para o cliente quando há um desconto a ser resgatado. Fidelidade comprada não é fidelidade. É dependência condicionada a preço.

A Nike entendeu que o modelo a ser destruído não era o dos pontos — era o da transação como centro do relacionamento. O Nike Membership conecta Nike App, Nike Run Club, Nike Training Club e SNKRS em um ecossistema único que usa dados de treino, preferências e histórico de compras para entregar acesso antecipado a lançamentos, conteúdo personalizado e experiências exclusivas antes de pedir



qualquer nova compra. A consequência é mensurável: 100 milhões de membros globais, consumidores membros gastando até 3x mais que não membros e engajamento no app crescendo 40% nas lojas Nike Live. O relacionamento gera a venda — não o inverso.

O Starbucks Rewards eliminou a separação entre fidelidade, pagamento e experiência de compra — três sistemas que em qualquer outro contexto existem como silos. O app integra os três e usa dados de consumo não para emitir pontos, mas para personalizar a experiência e incentivar recorrência de forma relevante para cada cliente. O resultado é que o programa passou a gerar mais de 50% da receita das lojas nos Estados Unidos e reúne mais de 35



milhões de membros ativos. Quando o programa de relacionamento responde por metade da receita, ele deixa de ser iniciativa de marketing e se torna infraestrutura de negócio.

A Sephora resolveu o mesmo problema por outro caminho. Em vez de descontos

progressivos, construiu um sistema de status e pertencimento: os níveis Insider, VIB e Rouge evoluem conforme o engajamento com a marca, oferecendo acesso antecipado a produtos, eventos exclusivos e experiências que não têm equivalente monetário direto. O resultado é que o programa gera até 80% das vendas da marca nos Estados Unidos. Quando o relacionamento é construído sobre pertencimento em vez de desconto, o consumidor não está comparando preço — está dentro de um sistema do qual não quer sair.

A régua que separa relacionamento divergente de CRM convencional é simples: o relacionamento convencional começa quando a marca quer vender. O relacionamento divergente entrega valor antes de pedir — e quando o pedido chega, o consumidor já está dentro de um sistema que ele mesmo escolheu construir.

Por que alguém escolheria continuar recebendo contatos e interações da sua marca? Sua marca entrega algo de valor antes de pedir a próxima compra?

**DIMENSÃO 7:
FIGITALIDADE**

“SUA PRESENÇA FÍSICA E DIGITAL SÃO INTEGRADAS OU APENAS COEXISTEM?”

O varejo construiu décadas de separação entre o canal físico e o canal digital como se fossem dois mundos com lógicas incompatíveis. A loja como espaço de experiência. O e-commerce como canal de conveniência. A integração como projeto eterno, sempre planejado, raramente executado de forma que o consumidor consiga sentir. O resultado é a jornada fragmentada: o cliente que pesquisa on-line, vai à loja para tocar o produto, volta para comprar on-line, não sabe onde rastrear o pedido e termina em um SAC que não tem acesso ao histórico de nenhuma das etapas anteriores.

O Magalu desenvolveu a mesma lógica para o contexto brasileiro: mais de 1.200 lojas físicas transformadas em minicentros de distribuição e pontos de mídia digital simultâneos. O Magalu Ads calibra anúncios digitais com base no estoque disponível em lojas específicas. A “Retira Digital” — compra on-line com retirada reconhecida por geolocalização na loja — elimina a fricção da jornada entre canais. O algoritmo cruza histórico de busca on-line com CEP do usuário para oferecer frete grátis apenas quando o item está disponível fisicamente próximo, otimizando a margem de entrega. Em 2024, as vendas das lojas físicas cresceram entre 13% e 15% em same store sales — prova de que o digital não canibalizou o físico. Direcionou consumidores para ele.

A Amaro construiu o argumento pelo lado contrário: a loja física como laboratório

CANAL DIVERGENTE

LABI EXAMES: CANAL DIVERGENTE NO BRASIL.

Enquanto laboratórios tradicionais competem por ponto, equipamento e catálogo, o Labi Exames desafiou a lógica operacional da categoria inteira: “desospitalização” como posicionamento. 70% da receita vem de atendimentos domiciliares — o canal é a mensagem. Resultado entre 2023 e 2026: receita triplicada, de R\$ 50M para R\$ 160M anuais, margem EBITDA acima de 10%, mais de 600 mil clientes atendidos. Aporte do Santander Empresas como validação estratégica. Nenhum concorrente que tem hospitais e laboratórios físicos como principal ativo pode replicar sem contradizer a arquitetura inteira do seu negócio.



de dados, não como ponto de estoque. Nos Guide Shops, o cliente prova a roupa, mas não sai com sacolas. A compra acontece via tablet ou app. O algoritmo de recomendação usa dados de outras pessoas da mesma região para definir o que os manequins da loja física exibem. Itens com alto índice de devolução on-line por caimento vão para o físico — porque a prova resolve o problema antes de ele virar logística reversa. O resultado é que cerca de 25% de todas as compras da Amaro são originadas ou influenciadas pela visita ao ponto físico, mesmo sendo uma marca nascida no digital.

Figitalidade não é ter um aplicativo e uma loja. É construir um sistema onde a presença digital e a presença física se informam mutuamente — onde o que acontece em um canal melhora o que acontece no outro, e onde o consumidor não precisa perceber a costura, porque ela simplesmente não aparece.

QUANDO A LOJA FECHOU, A TRANSMISSÃO COMEÇOU.

Com lojas fechadas pela pandemia, o mercado recuou para o e-commerce e cruzou os dedos. A Claro transformou uma loja em estúdio e inventou um novo formato de varejo.

Vendedores reais no papel de creators especializados — não para entreter, mas para conduzir jornadas de compra complexas que o e-commerce sozinho não resolve. Grade de 8 horas diárias com blocos temáticos, transmitida simultaneamente no site, nas redes sociais e no canal de TV por assinatura — com integração total da jornada de compra em cada ponto.

O físico virou produção. O digital virou loja. E a TV por assinatura virou vitrine dentro da casa de quem já era cliente.

As 7 Dimensões não são categorias estanques — são zonas de decisão que se informam mutuamente. Uma marca com Visão de Disrupção clara constrói seu Universo de Marca com mais coerência. Uma marca com Habitat Cultural verdadeiro tem Relacionamento mais fácil de sustentar. O que este capítulo documenta não é a soma das dimensões — é a escolha de qual delas será o centro de gravidade da sua divergência. Essa escolha, quando feita com clareza e sustentada com coragem, é o que separa as marcas que aparecem no noticiário de tendências das marcas que constroem a próxima categoria.





Então, concluindo...

O que fica

O primeiro ponto que fica é que o achatamento cultural não é mal-estar de profissional sensível — é fenômeno com causas estruturais documentadas e custo financeiro mensurável. A pressão de curto prazo sobre o CMO, a lógica de aprovação por comitê, a IA treinada na média, os algoritmos de distribuição que recompensam o previsível: são mecanismos de sistema, não falhas individuais. Ninguém acordou um dia e decidiu que a mediocridade seria a estratégia. O sistema convergiu para ela, porque cada decisão isolada, racionalmente tomada, empurrava tudo na mesma direção. Entender isso é o pré-requisito para sair — porque ninguém escapa de uma armadilha que ainda não consegue ver.

O segundo ponto é que o custo da mediocridade não é zero, e fingir que é pode ser a decisão mais cara que uma organização toma. O cérebro humano é uma máquina de filtro — e marcas que não

criam atrito cognitivo positivo são descartadas antes de serem avaliadas, não depois. Os onze pontos de Share of Voice adicionais que o IAPI calculou como custo anual de ser maçante não são metáfora. São a conta que empresas pagam todo ano pelo conforto de não divergir. Cinco vezes mais penetração de mercado para marcas “meaningfully different”. Duas vezes mais poder de sustentar preço superiores. O portfólio BrandZ acumulando 88% de performance adicional sobre o S&P 500 ao longo de dezoito anos. A relação prêmio/risco é assimétrica — e a maioria das organizações ainda não assimilou a ponto de transformar entendimento em transformação. Quando fizerem, vão perceber que o conservadorismo que parecia prudente era, na prática, a aposta mais cara da casa.

O terceiro ponto é que a atitude Challenger pouco tem a ver com tamanho. É mentalidade antes de posição no mercado — e confundir os dois

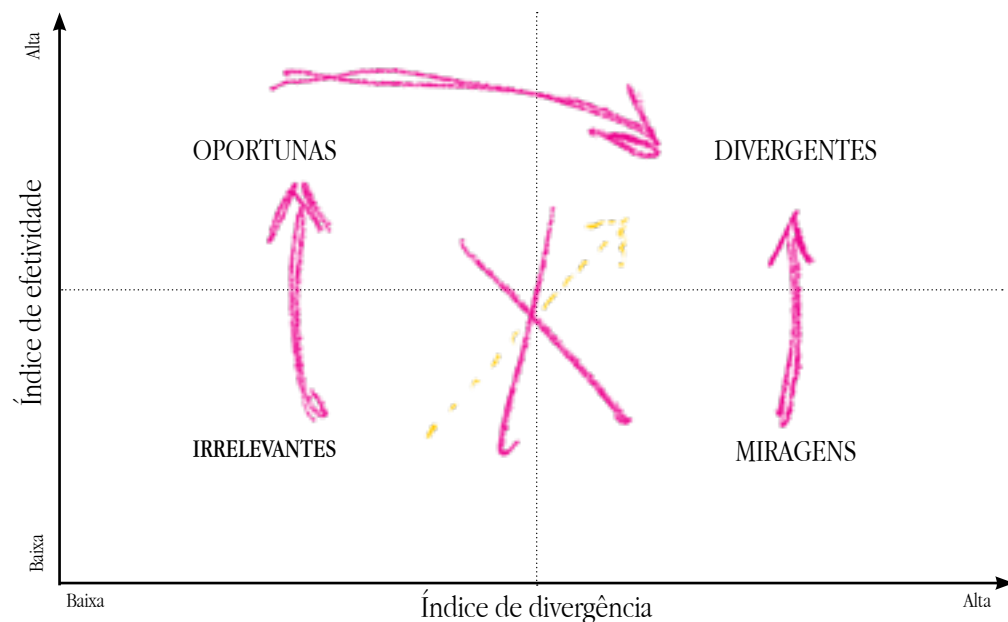
é o erro mais conveniente que existe, porque resolve o problema sem exigir nenhuma mudança. A Apple tem mais caixa que a maioria dos países. O Nubank cresceu 45% em receita em 2025. A Patagonia recusa consumo para crescer com base em valores. Ser um challenger é a disposição de identificar uma convenção da categoria e sustentar a confrontação quando o sistema — interno e externo — pede normalização. Essa disposição não pertence às marcas pequenas. Pertence às marcas que ainda têm a capacidade de se perguntar por quê, independentemente de quanto faturam.

O quarto ponto é que marcas fortes não divergem em tudo — e tentar divergir em tudo ao mesmo tempo é a fórmula para o fracasso por falta de capacidade de execução. Divergência distribuída por sete frentes com intensidade baixa é ruído com custo alto. A Liquid Death poderia ter diversificado a provocação por todos os canais. Escolheu semiótica e comunidade, e foi fundo nas duas. A CazéTV

poderia ter tentado competir em produção técnica com a Globo. Escolheu o tom, e o transformou em autoridade cultural que a Globo não consegue comprar retroativamente. A concentração não é limitação estratégica — é o mecanismo pelo qual a divergência se torna identidade, e identidade se torna o único ativo que o concorrente não consegue replicar no trimestre seguinte.

O quinto ponto dispensa enumeração: divergência efetiva começa com uma pergunta. Não com um briefing novo. Não com um benchmark atualizado. Não com uma nova agência nem com uma plataforma de IA diferente. Com a disposição de perguntar por quê — e de sustentar a resposta quando ela for inconveniente, quando o comitê pedir para suavizar, quando o quarter pressionar por segurança, quando o sistema inteiro confirmar que o caminho óbvio é o caminho correto. É exatamente nesse momento que a pergunta importa mais. E é exatamente nesse momento que a maioria das marcas para de fazê-la.

A matriz de divergência efetiva



A matriz de divergência efetiva não é um ranking. É um diagnóstico. E a diferença entre os dois não é semântica — é a diferença entre olhar para onde as outras marcas estão e entender onde a sua está, de fato, agora. O dispositivo é um plano cartesiano com dois eixos. O eixo horizontal mede o índice de divergência: o grau em que uma marca rompe com as convenções visuais, narrativas, experienciais e comportamentais da sua categoria. O eixo vertical mede o índice de efetividade: o grau em que essa postura se converte em impacto real de negócio — crescimento, penetração, poder de preço, lealdade e margem. Juntos, os dois índices descrevem não o que uma marca diz que é, mas o que ela realmente entrega. E o cruzamento dos dois produz quatro destinos possíveis.

Os quatro quadrantes.

IRRELEVANTES são as marcas que não rompem e não crescem. Presença sem argumento, existência sem consequência. O produto existe, a marca circula, o budget é gasto — mas nada fica. A maioria das marcas de categorias estáveis ou decadentes opera aqui sem perceber, convencida de que a consistência é uma virtude quando é, na prática, irrelevância acumulada.

O único movimento estratégico possível aqui é focar na execução até que o negócio volte a ser relevante e a marca se torne **OPORTUNA**: é sobre garantir relevância de produto/serviço, investimento em distribuição, presença de mídia, preço competitivo, modelo, saudabilidade do negócio etc. Não exige necessariamente divergência — exige consistência saudável. O erro típico é tentar pular direto para o quadrante de divergência efetiva sem ter base de negócio construída. Marcas invisíveis que apostam em ruptura radical antes de ter penetração mínima não chegam ao quadrante superior direito — viram ruído sem audiência.

OPORTUNAS são as marcas relevantes atualmente, mas substituíveis. Muitas vezes elas desfrutam de condições externas de mercado ou vantagens competitivas momentâneas para crescer. Elas têm resultado — participação de mercado, distribuição, awareness — mas são escolhidas por disponibilidade ou por hábito, nunca por uma relação mais profunda de preferência. São as primeiras a sofrer quando um concorrente diverge, porque sua relevância não é construída sobre distinção: é construída sobre inércia. O consumidor compra, mas não escolhe.

O próximo movimento é o mais difícil e o mais frequentemente mal executado. O caminho

é escolher uma ou duas das 7 Dimensões e romper com a convenção da categoria nessas dimensões com consistência ao longo do tempo. O erro típico é fazer uma campanha ousada pontual e voltar ao padrão na campanha seguinte. Divergência episódica não constrói identidade — apenas cria ruído com histórico de resultado, que é quase pior.

MIRAGENS são aquelas marcas que abraçam a ruptura, mas não captam retorno. A campanha viral que não vendeu nada. A ação experimental que ganhou prêmio e não moveu market share. A provocação que existiu para o portfólio criativo da agência e não para o negócio do cliente. Este report argumentou contra as duas armadilhas com igual energia: a da convergência (ser irrelevante ou apenas oportuna) e a da ruptura sem resultado, porque a segunda tem a agravante de parecer coragem quando é, na prática, a pior forma de ineficiência possível.

O movimento exige mais foco e ancorar a ruptura em resultado mensurável. A marca já sabe divergir — falta conectar essa divergência a uma métrica real e concentrar energia nas dimensões com maior potencial de conversão, em vez de distribuir provocação por todas as frentes sem prioridade. O erro típico é insistir na ruptura por convicção sem medir o retorno, e interpretar a ausência de resultado como prova de que o mercado “ainda não está pronto” ou de que é preciso ser ainda mais disruptivo.

DIVERGENTES são aquelas marcas nas quais os dois índices se encontram no alto. Alta ruptura cultural convertida em alto impacto de negócio. É o lugar mais difícil de alcançar e o mais difícil de sustentar — porque o sistema, interno e externo, pressiona constantemente por normalização. Chegar aqui não é questão de sorte criativa. É o resultado acumulado de decisões repetidas ao longo do tempo: escolher onde divergir, ir fundo nessa escolha e não recuar quando o benchmark pede outra coisa.

Como construir os índices.

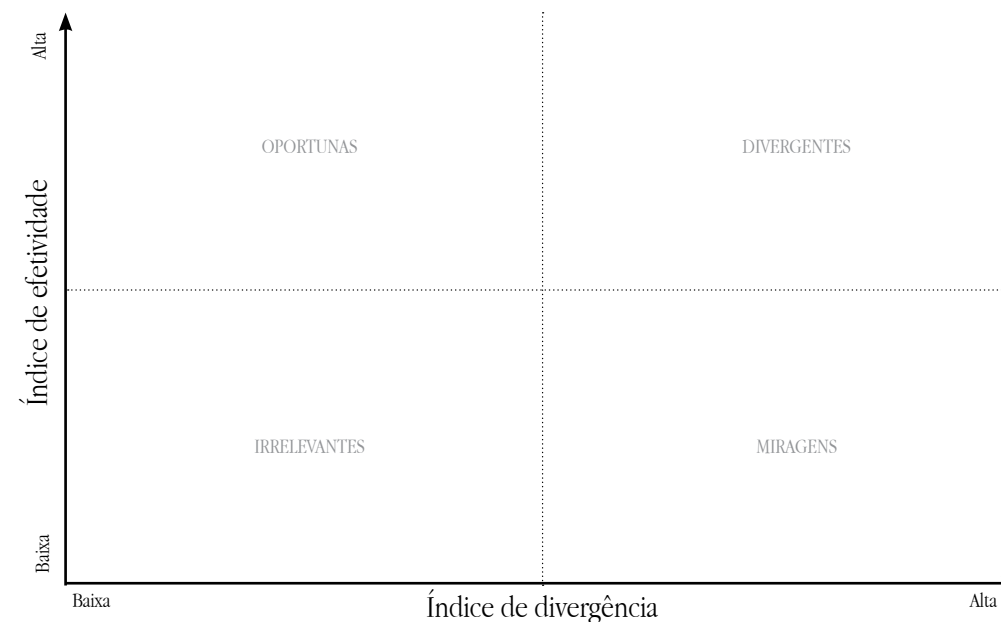
Os dois eixos são construídos conceituais, não fórmulas fechadas. Cada categoria tem suas próprias convenções, cada negócio tem suas próprias métricas disponíveis. O que a matriz de divergência efetiva oferece é a estrutura — os critérios de avaliação cabem ao leitor preencher com os dados que fazem sentido no seu contexto.

Para o índice de divergência, o ponto de partida natural são as 7 Dimensões da Divergência apresentadas no capítulo anterior. Para cada dimensão — Visão de Disrupção, Universo de Marca, Arquitetura de Experiência, Habitat Cultural, Inteligência de Canais, Relacionamento e Digitalidade — avalie em que medida a marca rompe com o sinal de convergência da categoria e opera a partir de uma decisão divergente sustentada. A soma composta dessas avaliações produz

o índice horizontal. O exercício mais revelador não é avaliar a própria marca isoladamente — é avaliá-la em paralelo com os principais concorrentes diretos, usando os mesmos critérios. A posição relativa é o que importa.

Para o índice de efetividade, use as métricas disponíveis que melhor traduzem impacto de negócio no seu setor. Market share relativo ao líder de categoria, crescimento de receita nos últimos três anos, poder de precificação em relação à média da categoria, NPS comparado aos concorrentes diretos — qualquer combinação dessas variáveis serve como proxy válido. O que o eixo vertical mede não é o tamanho absoluto da marca, mas a qualidade do resultado que ela gera em relação ao esforço e ao contexto competitivo em que opera.

Como usar.



Monte a matriz de divergência efetiva com a sua categoria. Avalie a sua marca e os seus principais concorrentes usando os mesmos critérios nas 7 Dimensões para o eixo horizontal, e as métricas de negócio disponíveis para o eixo vertical. Plote. Observe onde cada player está — não onde cada um diz que está. Identifique qual quadrante a sua marca ocupa hoje, qual movimento está disponível e o que exigiria sustentá-lo quando o sistema pedir normalização. Seja honesto. Se doer, comece perguntando “Por quê?”

A matriz de divergência efetiva não entrega a resposta. Entrega a pergunta certa, no lugar certo, para a pessoa certa tomar a decisão que só ela pode tomar.

POR QUE “ALWAYS WHY”?

Tem um momento, em todo diagnóstico honesto, em que os dados acabam e a desculpa começa. O mercado mudou. O consumidor não está pronto. O board não aprova. O quarter não permite. A agência não entregou. A ferramenta não existia.

Nenhuma dessas respostas é mentira. E nenhuma delas é o problema.

O problema é a pergunta que não foi feita antes — ou que foi feita e respondida depressa demais, com a resposta mais segura disponível. Por que fazemos desse jeito? Por que esse público deveria se importar? Por que essa convenção ainda existe? Por que essa marca precisa existir além do que vende?

Perguntar assim não é método criativo. É postura — e postura é a única coisa que o sistema não consegue automatizar, terceirizar ou otimizar por algoritmo. Dados respondem cada vez mais rápido. IA executa cada vez melhor. Benchmark replica cada vez mais eficientemente. Mas a pergunta que antecede tudo isso — a

que questiona a premissa antes de aceitar o caminho — ainda depende de alguém disposto a fazê-la e a bancar o que vem depois.

Este report se chama Always Why porque divergência efetiva não começa na campanha, no produto, na estratégia de canais nem no posicionamento. Começa no momento em que alguém numa sala decide que a convenção óbvia merece uma pergunta antes de uma execução. Esse momento existe em toda organização, toda semana, em toda reunião de aprovação, em todo briefing que chega com a resposta já embutida na pergunta.

A diferença entre as marcas que aparecem neste report e as que não aparecem não é budget, não é talento e não é sorte. É a disposição de continuar perguntando quando o sistema inteiro confirma que já tem a resposta.

Sempre por quê. Antes de qualquer outra coisa.

Liderança Editorial e Posicionamento

Marco Sinatura
Esther Sá

Liderança Criativa e Design Gráfico

Sthefan Ko
Guga Diehl

Liderança de Pesquisa / Desk Research

Juliana Meirelles
Acauã Bonifácio
Bruna Mota
João Pedro Barbosa
Ana Fidelis
Mariana Reis

Gerência de Projeto

Liderança de Marketing e PR
Marina Fagionato

Curadoria Técnica de Mídia e Canais

Thiago Fernandes
Renato Vian

Curadoria Técnica de Inovação e Experiência

Rodrigo Carvalho

Curadoria Técnica de Comunidades e Creators

Eduardo Marcondes
Marlon Faria

Curadoria Técnica de Processos & Tecnologia

Thiago Carneiro

Curadoria Técnica de Cultura e Talento

Marco Sinatura
Adriely Pogianeli

Revisão e Finalização

Marcelo Torres
João Paulo Costa Gomes
(Revisaline - www.revisaline.com.br)
Alexandre Barlekovic

Produção

Patrícia Gaglioni
Eduardo Boca
Leandro Iacovone

Fotografia

Adriano Brodbeck
Ghetto
Getty Images

Liderança Executiva

Camila Costa

Um trabalho colaborativo de todo o time iD\.

iD\TBWA



A ARTE E A CIÊNCIA DE DIVERGIR E CRESCER

The Disruption
Competition