

Diego Piovesan Medeiros

FERRAMENTA LÚDICA CUSTOMIZÁVEL PARA ATIVAÇÃO E RESILIÊNCIA DE MARCA

Tese submetida ao Programa de Pós- Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Design.

Orientadora: Prof^a Marília Matos Gonçalves, Dra.

Coorientador: Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD.

Florianópolis, setembro de 2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, por meio do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária UFSC.

Medeiros, Diego Piovesan

Ferramenta lúdica customizável para ativação e resiliência de marca / Diego Piovesan Medeiros ; orientadora, Marília Matos Gonçalves, coorientador, Luiz Salomão Ribas Gomez, 2017.
266 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Branding. 3. Design. 4. Marca. 5. Jogos de tabuleiro. I. Matos Gonçalves, Marília . II. Ribas Gomez, Luiz Salomão. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. IV. Título.

Diego Piovesan Medeiros

FERRAMENTA LÚDICA CUSTOMIZÁVEL PARA ATIVAÇÃO E RESILIÊNCIA DE MARCA

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de doutor, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Design.

Florianópolis, 01 de setembro de 2017.

Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Marília Matos Gonçalves, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof.^a Richard Perassi Luiz de Sousa, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Prof. Airton Cattani, Dr.

Avaliador

Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

***Para todos que se
desafiam a cada dia.***

AGRADECIMENTOS

Para que esta tese pudesse ganhar forma, o conhecimento, o tempo, a compreensão e o carinho das pessoas que estavam ao meu lado foram fatores-chave. Com isso, faço aqui meus agradecimentos:

A todos os especialistas em *branding* e jogos de tabuleiro que contribuíram, tanto na fase de coleta de informações quanto nos testes do modelo de jogo.

A minha família, por entender esse momento importante e me incentivar incondicionalmente para essa conquista.

Aos meus colegas de profissão, e aos meus queridos alunos, por acreditarem e me incentivarem em suas falas e gestos de carinho.

Ao PósDesign UFSC, programa que me acolheu e que, por meio de seus professores, pode me tornar o pesquisador que sou hoje.

À banca de avaliadores, tanto na qualificação quanto nessa fase final de entrega, por fortalecer com seus olhares a minha pesquisa.

A minha orientadora, prof^a Dra. Marília Matos Gonçalves, pelo olhar e direcionamento, e ao meu coorientador, prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez, pelas conversas inspiradoras e por ter me motivado a entrar nessa jornada.

E a ela, minha esposa Geovana Tiscoscki Martinello, por estar ao meu lado me ouvindo, me encorajando e sendo essa mulher maravilhosa à qual dedico todo meu amor.

“Todo jogo se processa e existe no interior de um campo previamente delimitado, de maneira material ou imaginária, deliberada ou espontânea (...) são mundos temporários dentro do mundo habitual, dedicados à prática de uma atividade especial”.
(HUIZINGA, 2005)

RESUMO

As marcas estão atualmente em constante transformação por conta dos avanços tecnológicos, mudanças estéticas, sociais, políticas e econômicas, tendo que se adaptar cada vez mais em mercados fluidos e instáveis. Quanto mais os gestores de uma marca entendem sobre ela e seus consumidores, mais preparada está para propor produtos e serviços essenciais, assim como para comunicar seus diferenciais de forma única e com valor. No âmbito da gestão de marcas, modelos pré-estabelecidos e ferramentas gerenciais e criativas nem sempre dão conta de necessidades específicas e muitas vezes imediatas. Assim, considerando esses argumentos, o objetivo geral desta tese é verificar se um modelo de jogo colaborativo e baseado nos fundamentos da customização pode contribuir para o planejamento de ativações de marca em processos de *branding*. Para isso, assumiu-se como eixos teóricos de sustentação o *branding*, a customização e os jogos, em especial de tabuleiro. Consolidado pelos autores de cada área, na busca de um modelo a ser utilizado na gestão de marcas, a abordagem metodológica adotada foi a qualitativa, do tipo exploratória, tendo como procedimento de coleta o estudo de campo. A primeira fase deste estudo apresenta no capítulo segundo autores que fundamentam os principais conceitos de *branding*, resiliência de marca, customização e experiência, jogos de tabuleiro e práticas lúdicas de gestão. O terceiro capítulo aborda os métodos utilizados e trilhados nos capítulos futuros. O quarto capítulo apresenta o estudo de campo, desenvolvido com o auxílio de um questionário semiestruturado, entrevistando profissionais tanto da área de gestão de marcas como desenvolvedores de jogos de tabuleiro, a fim de identificar diretrizes estabelecidas para construção do modelo experimental desta tese. O quinto capítulo partiu das diretrizes para o desenvolvimento do modelo de jogo customizável, onde foi dado início à fase de *gametests* (testes do jogo), em formato de *focus group*, dividido em duas fases. Na primeira fase aplicou-se o modelo com três grupos distintos, todos envolvidos com gestão de marcas. Pode-se identificar mudanças essenciais para o primeiro modelo e após serem feitos os ajustes partiu-se para a segunda fase, envolvendo dois grupos de *gametests*. Pode-se perceber uma evolução do modelo aplicado ao segundo grupo, que também

avaliou melhorias dentro da dinâmica do jogo. Diante disso, seguindo os melhoramentos e as diretrizes iniciais, o modelo de jogo foi ajustado resultando na versão final. Com isso, o modelo desenvolvido auxilia no planejamento de ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos, podendo ser utilizado por profissionais ou estudantes das áreas de design, administração e gestão, publicidade e afins. Os resultados finais demonstram a viabilidade e eficácia deste modelo e o quanto ele pode se inserir em processos de gestão de marcas pela sua adaptabilidade.

Palavras-chave: *Branding*, Design, Marca, Customização, Jogo de tabuleiro.

ABSTRACT

Brands are currently in constant transformation due to technological advances, aesthetic, social, political and economic changes, having to adapt more and more in fluid and unstable markets. The more the managers of a brand understand about it and its consumers, the more prepared it is to propose essential products and services, as well as to communicate its differentials in a unique and valuable way. In brand management, pre-established models and managerial and creative tools do not always address specific and often immediate needs. Thus, considering these arguments, the general objective of this thesis is to verify if a collaborative game model based on the fundamentals of customization can contribute to the planning of branding activations in branding processes. To this end, branding, customization and games, especially board games, were assumed as the theoretical axes of support. Consolidated by the authors of each area, in the search for a model to be used in brand management, the methodological approach adopted was the qualitative one, of the exploratory type, having as a collection procedure the field study. The first phase of this study presents in the second chapter authors that base the main concepts of branding, brand resilience, customization and experience, board games and ludic management practices. The third chapter discusses the methods used and traced in future chapters. The fourth chapter presents the field study, developed with the help of a semi-structured questionnaire, interviewing professionals from both brand management and board game developers, in order to identify established guidelines for the construction of the experimental model of this thesis. The fifth chapter was based on the guidelines for the development of the customizable game model, in which the gametests phase, in focus group format, was divided into two phases. In the first phase the model was applied with three distinct groups, all involved with brand management. It is possible to identify essential changes for the first model and after the adjustments were made, the second phase involving two groups of gametests was started. One can see an evolution of the model applied to the second group, which also evaluated improvements within the dynamics of the game. Therefore, following the improvements and the initial guidelines, the game

model was adjusted resulting in the final version. With this, the developed model assists in the planning of brand activations, short, medium and long term, aligning its points of contact with its positioning, DNA or concept already defined, and can be used by professionals or students in the areas of design, administration and management, advertising and the like. The final results demonstrate the feasibility and effectiveness of this model and how much it can be inserted in processes of brand management by its adaptability.

Keywords: *Branding, Design, Brand, Customization, Boardgame.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Convergência dos temas	36
Figura 02: Pontos de contato da marca	50
Figura 03: Diagrama TXM <i>Branding</i>	53
Figura 04: Componentes do DNA de Marca	54
Figura 05: Quatro categorias da customização	72
Figura 06: Grau de customização	74
Figura 07: Estado de fluxo	88
Figura 08: Mancala	94
Figura 09: Monopoly	95
Figura 10: Colonizadores de Catan	96
Figura 11: Formato do <i>Game Design</i>	106
Figura 12: <i>Methodkits</i> por Ola Muller	110
Figura 13: Lego <i>Serious Play</i>	111
Figura 14: <i>Bridgebuilders</i>	112
Figura 15: <i>Gamechangers</i>	112
Figura 16: Modelo <i>ThinkPak</i> de Michel Michalko	113
Figura 17: <i>The Idea Game</i>	114
Figura 18: <i>Know Brainer</i>	114
Figura 19: <i>Think Cube</i> por Kes Sampanthar	115
Figura 20: Disruptos da empresa Funnybobe Toys	115
Figura 21: <i>75 Tools for creative thinking</i> de Wimer Hazenberg	116
Figura 22: <i>Brand Deck</i> por Max Temkin	116
Figura 23: Triangulação da pesquisa	134
Figura 24: Etapas do planejamento da pesquisa	135
Figura 25: Perfis para entrevista com base na fundamentação	136
Figura 26: Núcleos de perguntas	141
Figura 27: Desenho do processo de construção do jogo .	144

Figura 28: Processo de construção do modelo de jogo ...	181
Figura 29: Primeiros rascunhos do tabuleiro	183
Figura 30: Formato do <i>Game Design</i>	184
Figura 31: Primeiro protótipo do jogo	192
Figura 32: Cartas dos agentes de ativação	193
Figura 33: Cartas dos pontos de contato	194
Figura 34: Carta de variáveis	195
Figura 35: Carta de variáveis – primeiro teste	198
Figura 36: Carta de variáveis e ficha de planejamento – segundo teste	200
Figura 37: Terceiro teste de aplicação	202
Figura 38: Tabuleiro	209
Figura 39: Cartas de pontos de contato	210
Figura 40: Cartas de variáveis	211
Figura 41: Personas dos consumidores	212
Figura 42: Modelo completo MLAM – segunda prototipação	212
Figura 43: Aplicação empresa de <i>branding</i>	213
Figura 44: Aplicação do jogo	216
Figura 45: Ficha de ativações	217
Figura 46: Ficha de ativações tamanho A5	223
Figura 47: Tabuleiro adaptável de curto, médio e longo prazo	226
Figura 48: Blocos de desafio. Simulação de aplicação no tabuleiro	227
Figura 49: Cartas de personagens	228
Figura 50: Consumidores/ clientes	228
Figura 51: Cartas de pontos de contato	229
Figura 52: Carta de variável	229
Figura 53: Materiais gráficos	230
Figura 54: Totem de posicionamento	231

Figura 55: Cartas de punição	232
Figura 56: Modelo final MLAM completo	235

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Pesquisa sistemática de artigos relacionados	37
Quadro 02: Artigos com maior relevância em contexto ...	38
Quadro 03: Modelo de pesquisa com base nos objetivos	41
Quadro 04: Funções da marca para com o consumidor ..	44
Quadro 05: Atributos de organizações resilientes, comparados com a resiliência em indivíduos	59
Quadro 06: Mudança dos termos nos séculos	69
Quadro 07: Resumo das definições acerca da customização	73
Quadro 08: Níveis de complexidade proposto por Gomes Filho (2002)	76
Quadro 09: Relações da customização com a resiliência	78
Quadro 10: Tipologia dos jogos analógicos	89
Quadro 11: Tipologia dos jogos digitais	91
Quadro 12: Categorias dos jogos de tabuleiro	97
Quadro 13: Mecânicas de Jogo	103
Quadro 14: Questões básicas na construção de um jogo	105
Quadro 15: Roteiro de criação de um jogo de tabuleiro ..	107
Quadro 16: Ferramentas cocriativas e analógicas aplicadas à gestão	118
Quadro 17: Comparação entre Teoria dos jogos, simulação e jogos de empresa	124
Quadro 18: Classificação de jogos empresariais e finalidades	126
Quadro 19: Relação entre customização, <i>branding</i> e jogos de tabuleiro	129
Quadro 20: Gestores de marca	137
Quadro 21: Desenvolvedores de jogos	139
Quadro 22: Questionário de perguntas semiestruturadas	141

Quadro 23: <i>Gametests</i> em sessões de <i>focus group</i>	145
Quadro 24: Parecer comparativo – gestores de marca ...	161
Quadro 25: Parecer comparativo – desenvolvedores de jogos	175
Quadro 26: Diretrizes para o modelo	177
Quadro 27: Lista de componentes do jogo	185
Quadro 28: Diretrizes atendidas no protótipo 1 do MLAM	195
Quadro 20: Ponderações dos primeiros grupos de testes	204
Quadro 30: Ponderações dos segundos grupos de testes	218
Quadro 31: Definição final do MLAM	233

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	27
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	27
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	30
1.3 HIPÓTESE DA PESQUISA	30
1.4 OBJETIVOS	31
1.4.1 Objetivo geral	31
1.4.2 Objetivos específicos	31
1.5 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	32
1.6 DELIMITAÇÃO, ORIGINALIDADE E INEDITISMO	35
1.7 ALINHAMENTO DA PESQUISA COM O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN – PGD	39
1.8 VISÃO GERAL DO MÉTODO DA PESQUISA	40
1.9 ESTRUTURA DA TESE	41
2. REVISÃO DE LITERATURA	43
2.1 <i>BRANDING</i> E RESILIÊNCIA DAS MARCAS	43
2.1.1 O propósito do <i>branding</i>	46
2.1.2 TXM <i>Branding</i>	52
2.1.3 <i>Branding</i> gerando resiliência de marca	56
2.1.4 Considerações preliminares da seção	61
2.2 CUSTOMIZAÇÃO COMO GERADORA DE EXPERIÊNCIA	62
2.2.1 Uma nova Revolução pela customização	62
2.2.2 Os consumidores-autores	67
2.2.3 Criando experiências e diferenciais por meio da customização	71
2.2.4 Fundamentos da customização como geradores de resiliência de marca	77
2.2.5 Considerações preliminares da seção	81
2.3 O JOGO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS MARCAS	81
2.3.1 O jogo como experiência lúdica	83
2.3.2 Jogos analógicos e digitais: uma breve classificação	89
2.3.3 Jogos de tabuleiro: características e mecânicas	93
2.3.4 Jogos analógicos como ferramentas para gestão de marcas	108
2.3.5 Considerações preliminares da seção	128
2.4 CONEXÕES ENTRE CUSTOMIZAÇÃO, <i>BRANDING</i> E JOGOS DE TABULEIRO	129

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	133
3.1 PLANEJAMENTO DE PESQUISA	135
3.1.1 Etapa #1 – Fundamentação	135
3.1.2 Etapa #2 - Estudo de campo	135
3.1.3 Etapa #3 - Percepção dos especialistas e discussão dos resultados	143
3.1.4 Etapa #4 - Desenvolvimento e verificação do jogo	144
4. PERCEPÇÃO DE ESPECIALISTAS E DIRETRIZES .	147
4.1 GRUPO DE GESTORES DE MARCA	147
4.1.1 Sebastiany <i>Branding</i> – Guilherme Sebastiany	147
4.1.2 Daniel Padilha	150
4.1.3 Empória <i>Branding</i> – Valtenir Colombo	152
4.1.4 Mattiz <i>Branding</i> e Design – Danielle Zabotti	154
4.1.5 Dia Com - Gilberto Strunck	155
4.1.6 locus Design – Julian Clezar	157
4.1.7 Parecer sobre as entrevistas e conexões	158
4.2 GRUPO DE DESENVOLVEDORES DE JOGOS	163
4.2.1 Oficina do Aprendiz – Claudio Mallmann e Nicolas Lindner	163
4.2.2 Galápagos Jogos – Renato Sasdelli	166
4.2.3 Ludofy Jogos - Rafael Verry	167
4.2.4 Sérgio Halaban	168
4.2.5 Maurício Gibrin	171
4.2.6 Parecer sobre as entrevistas e conexões	173
4.3 CONEXÕES E DIRETRIZES PARA UM MODELO DE JOGO	173
5. MODELO DE JOGO: UM PERCURSO DE ATIVAÇÕES	180
5.1 PROTOTIPAÇÃO #1: CONSTRUINDO UM MODELO DE JOGO	180
5.2 GAMETEST #1: VERIFICAÇÃO DO JOGO	191
5.2.1 Primeiro grupo de teste: estrategistas de marca – setor de marketing	198
5.2.2 Segundo grupo de teste: estrategistas de marca – empresa de <i>branding</i>	200
5.2.3 Terceiro grupo de teste: educadores – faculdade de design e publicidade	202
5.2.4 Ponderações dos primeiros grupos de teste	204

5.3 PROTOTIPAÇÃO #02 - AJUSTES E NOVO MODELO DE JOGO	208
5.4 GAMETEST #02: VERIFICAÇÃO DO MLAM	213
5.4.1 Primeiro grupo de teste: empresa de <i>branding</i>	213
5.4.2 Segundo grupo de teste: estrategistas de marca – setor de marketing e P&D	215
5.4.3 Ponderações dos segundos grupos de teste	218
5.5 ETAPA 5 - PROTOTIPAÇÃO #03 – MLAM FINAL	222
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	236
REFERÊNCIAS	241
APÊNDICES	253
APÊNDICE A - Termo de consentimento e esclarecimento	253
APÊNDICE B - Questionário semiestruturado	255
APÊNDICE C - Termo de ciência do grupo de teste (<i>focus group</i>)	257
APÊNDICE D - Componentes do modelo de jogo 1	259
APÊNDICE E - Protótipo Final - Regras <i>Branding Drive</i>	264

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No mundo contemporâneo, uma marca não está sozinha na conquista de seus clientes, não está sozinha na tentativa de inovação e muito menos na conquista de espaço e lucro competitivo. O cenário atual apresenta uma consequência da alta velocidade de informação, produção e possibilidades existentes, e o período atual não mais como industrial, mas sim informacional. Newberry e Farnham (2013) tratam que a informação está acelerando a taxa de mudança de muitas maneiras, especialmente a forma como as pessoas aprendem sobre os produtos e os gostos prevalentes. Os consumidores estão mais ativos, e com isso os gestores de marcas também precisam estar atentos. Uma conexão emergente entre o negócio, a produção, a demanda e o aumento do consumismo iniciou um ciclo de mudanças que visam, cada vez mais, novas experiências.

De acordo com a perspectiva filosófica de Berman (2007), para uma marca ou um indivíduo sobreviver é necessário que sua personalidade assuma uma fluidez e a forma aberta desta sociedade. O autor aponta que homens e mulheres precisam aspirar mudanças, não apenas estando prontos para o que possa acontecer, mas também para serem os motivadores dessa transformação. As palavras do autor apontam a essa efervescência contemporânea das marcas. Mesmo citando que as pessoas devem ser agentes de transformação, fica evidente que, em se tratando de marcas, esse contexto pode ser incorporado para o mundo mercadológico e do design.

Segundo Morin (2007), a abertura ao mundo revela-se pela curiosidade, pelo questionamento, pela exploração, pela investigação, pela paixão de conhecer. Manifesta-se pela estética, pela emoção, pela sensibilidade, pelo encantamento. Em meio a uma sociedade caótica crescente a uma economia desordenada, estar aberto a mudanças ou até ter certas resistências faz com que a marca se consolide, se adapte, se transforme ou mesmo volte ao seu estágio natural, sem perder o que lhe é mais importante: sua identidade. As experiências geradas pelas marcas surgem como um diferencial competitivo na decisão de compra e

valorização de mercado, podendo evocar valores simbólicos e intangíveis, que terminam por fortalecer as práticas de resiliência da marca.

Para Zolli (2013) e Sabbag (2012), resiliência de marca se molda pela capacidade de gerir a própria essência frente à crise e às adversidades. Os autores corroboram em tratar esse assunto como um processo, uma aptidão que pode ser compreendida, praticada e desenvolvida no mundo organizacional como uma competência de sobrevivência das marcas.

Sob a perspectiva de Newberry e Farnham (2013), o processo de gestão de um negócio, especialmente a criação de valor e o papel que o design desempenha, está ficando cada vez mais complexo, produzindo experiências de clientes fragmentadas. Cada vez mais os consumidores buscam por produtos e serviços que superem suas expectativas e necessidades, que tragam à tona desejos únicos de uma identidade, exposta organizacionalmente pelas marcas que, segundo Aaker (2015) e Semprini (2010), possuem características complexas envolvendo desde sua relação visual até sua relação mercadológica. Marca não é um elemento tangível e tão pouco pode-se afirmar que é totalmente intangível, pois o que constitui a marca envolve valores simbólicos, logísticos, estratégicos, de funcionamento, de posicionamento, além do seu produto, sua embalagem, seu público, seus funcionários, sua estrutura e muito mais. Marca é a união de um conjunto mercadológico criando uma identidade para uma organização, uma diferenciação perante o mercado e seus concorrentes. Marca possui essência e deve, em seus pontos de contato, apresentar e seguir seu DNA organizacional, como descrito por Gomez (2011).

A consciência de uma gestão clara de marca se faz por meio do *branding*, que sob as pesquisas de Aaker (2015), Wheeler (2012) e Semprini (2010) pode ser tratado como uma gestão que gera percepção de valor da marca nos consumidores. Tudo para se diferenciar e tornar o produto ou serviço, oferecido por esta marca, único e de valor a esse cliente. Para um novo perfil de consumidor, mais autoral, mais individualista, mais autêntico, é necessário que essas características sejam consideradas no processo de gestão dessas marcas para que sobrevivam e criem produtos que abastecem essas necessidades cada vez mais únicas e pessoais.

O consumo autoral, descrito por Morace em 2009 e

observado por Pine II (2011) e Anderson (2014), chega a um novo nível, em que o que definia o consumidor eram apenas suas escolhas, e hoje as possibilidades fabris e de informação estão nas mãos dos usuários, moldando um consumidor-autor. O acesso à informação mediado pelas mídias e tecnologias, as produções digitais possibilitadas pelas impressões 3D, o *handmade* e o *DIY (do it yourself)* americano e global tornam o mercado cada vez mais competitivo e sedento de inovação para suprir novas necessidades latentes. A customização está nas mãos do consumidor, cercado por possibilidades que a era da informação lhe oferece. O acesso a ferramentas de produção e informação facilitaram a intervenção e a iniciativa desses consumidores (ANDERSON, 2014).

Como a customização só é possível se existir a tríade de marca, produto/serviço e usuário, gerir uma marca que busque se diferenciar nesse mercado complexo e adaptativo requer ferramentas e técnicas aplicadas a cada perfil organizacional, necessidades latentes de produtos, sistemas e serviços. Práticas de gestão como o modelo *Business Model Canvas*¹, dos autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2014), ou o modelo *Value Proposition Design*, dos mesmos autores, são exemplos de Canvas utilizados por gestores e consultores em todo o mundo, e fortemente no Brasil². Mas estes não se aplicam em todos os contextos e necessidades. Jogos e dinâmicas empresariais são possibilidades cada vez mais usuais, como no caso das consultorias realizadas pelo Sebrae³ ou empresas especializadas como MJV.

Como trata Wheeler (2012), ferramentas nos processos de gestão podem estimular a colaboração de equipes e de todos os *stakeholders*, ou seja, todos os envolvidos no processo de gestão da marca, seus clientes, fornecedores, estrategistas de marcas, designers e consumidores. A aplicação dessas mecânicas, em um caráter lúdico, revela um eficiente estímulo ao trabalho colaborativo. Viana et al. (2013), juntamente com Gray, Brow e Macanujo (2012), destacam que práticas lúdicas de jogo em um ambiente corporativo podem trazer mais liberdade aos envolvidos

¹ <http://www.businessmodelgeneration.com/book>.

² <http://www.mariaaugusta.com.br/>.

³ <http://portal2.pr.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>.

em gerar ideias e compartilhar suas experiências.

Com objetivos claros e estímulos adequados, gestores de marca podem, junto com seus clientes, se organizar em prol da ativação de uma marca, potencializando resultados antes não identificados, como trata Cordeiro (2015). A principal preocupação de gestores e estrategistas de marca é traduzir os valores das marcas em produtos e serviços que atendam a individualidade de seus consumidores, e acima de tudo possam traduzir a essência de suas marcas. Percebe-se que ferramentas e técnicas são cada vez mais utilizadas nesse processo, a fim de ativar as marcas nessas entregas.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Diante do cenário apresentado, percebe-se que o processo de gestão de marcas em um mercado caracterizado pela profusão delas requer estratégias, ferramentas e técnicas aplicadas a cada perfil organizacional, sistema, valores, DNAs e posicionamentos. Como práticas de gestão padronizadas não se aplicam da mesma forma em todos os contextos e necessidades, uma ferramenta adaptável e customizável pode ser uma alternativa a práticas de gestão que estejam focadas em ativações e planejamentos de marcas distintas.

Com isso, ressaltando a abrangência multidisciplinar desta pesquisa, formula-se o seguinte problema: **em um processo de *branding*, como é possível desenvolver um modelo de jogo, associado às características da customização, a fim de ativar experiências para as marcas?**

Frente a este questionamento de pesquisa, a próxima seção trata da hipótese que busca respondê-lo.

1.3 HIPÓTESE DA PESQUISA

Com base nas considerações anteriores, na tentativa de resolução do problema apontado, esta tese parte da seguinte hipótese: **um modelo de jogo customizável e colaborativo aplicado em processos de *branding* pode auxiliar na ativação dos pontos de contato da marca, contribuindo para o**

planejamento e desenvolvimento de estratégias personalizadas, direcionadas a cada necessidade.

A prerrogativa do modelo de jogo desta tese está em uma materialização de conceitos de maneira que estes ultrapassem os limites de um manuscrito, um *framework* ou uma tabela. As características e possibilidades advindas da customização podem corroborar com fatores positivos para construção de um mecanismo flexível, adaptável e lúdico para ativação de marcas. Trazer os aspectos da customização e conectá-los a um modelo de jogo que, ao ser aplicado pelos profissionais envolvidos, auxiliará na busca de novas ideias e planejamento podendo fortalecer o entendimento de todos na importância coletiva da construção de uma marca, além de gerar conhecimento sobre *branding* para estes empresários e gestores.

1.4 OBJETIVOS

Com vistas a buscar uma solução ao problema apresentado e ainda verificar a hipótese deste estudo, apresenta-se a seguir os objetivos desta tese.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta tese consiste em verificar se um modelo de jogo colaborativo e baseado nos fundamentos da customização pode contribuir para o planejamento de ativações de marca em processos de *branding*.

1.4.2 Objetivos específicos

- Apresentar os conceitos e fundamentos de customização, *branding* e jogo;
- Identificar contribuições para a elaboração do modelo de jogo junto a escritórios de gestão de marcas e criadores de jogos;
- Testar a aplicabilidade do modelo junto a gestores de marcas.

1.5 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Os estudos sobre *branding* e marcas estão em crescente expansão, seja por um crescimento de mercado ou a necessidade de pesquisar e estudar marcas. Pode-se constatar autores como Kapferer (2003), Semprini (2010), Gobé (2010), Kotler e Keller (2013), Aaker (2015), trazendo abordagens sobre novos olhares de marca, valor de marca, *cases* de sucesso e fracasso, consumo e comportamento, assim como processos em *branding*. Mas em contraponto estes autores não relatam estudos que auxiliem e comprovem ferramentas e processos de gestão. Geralmente suas abordagens ficam muito mais para o campo teórico e as aplicações se restringem ao estudo de casos. Poucos autores, como Mozota (2011) e Wheeler (2012), trazem um contexto mais processual e sistemático de aplicação, mesmo que em eixos menores da gestão, como na identidade visual e gestão de projetos.

Isso cabe a pesquisadores informais, como consultores e estrategistas de marcas, como Daniel Padilha⁴, Maria Augusta Orofino⁵, Paulo Lima⁶, Gustavo Couto⁷, assim como empresas de *branding* que possuem seu braço educacional, como Sebastiany *Branding* com seus cursos do modelo Brandster e Ana Couto *Branding* com sua plataforma Lage. Estes apresentam um conjunto de ferramentas, aplicações e práticas que auxiliam no dia-a-dia da gestão de marcas. Eles ganharam força nesse universo de plataformas colaborativas por conta da universalização do modelo *canvas* de Osterwalder e Pigneur (2014).

Autores como Gray, Brown e Macanufe (2010) e Martin e Hanington (2012), assim como Pazmino (2015), apontam ferramentas que direcionam designers, publicitários e administradores na construção de modelos de negócio, geração de ideias, mas se constituem apenas em ferramentas que na sua grande maioria abordam o fator criativo e de inovação. Ainda dentro desta perspectiva, verifica-se uma lacuna de modelo que trabalhe o *branding* e suas ativações de uma forma cooperativa.

⁴ <http://www.danielpadilha.com.br/>.

⁵ <http://www.mariaaugusta.com.br/>.

⁶ <http://www.ideiademarketing.com.br/tag/paulo-lima/>.

⁷ <http://gustavocouto.com.br/>.

Perspectivas dentro da gestão empresarial como a Teoria dos Jogos e modelos de jogos empresariais estão mais focados a um caráter administrativo do que de gestão de marcas. Estes, que incluem fases de simulação, trazem uma perspectiva mais direcionada à produtividade e condução de tarefas administrativas. Um exemplo do quanto essa plataforma é usada, está na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no curso de pós-graduação *stricto sensu* em Engenharia da Produção e Sistemas, que tem contribuído com o desenvolvimento de diversos jogos empresariais (GI-MICRO; GI-EPS; LIDERSIT; LIDER; GEBAN; GI-LOG, dentre outros) e com dissertações e teses, muitas das quais propõem adaptações em jogos já existentes ou criam novos jogos, esses no seu total ou grande maioria, digitais (MOTTA; QUINTELLA, 2012, p. 4).

Já na Universidade de São Paulo (USP), em seus cursos de pós-graduação *stricto sensu* da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, se originaram as primeiras dissertações brasileiras (TANABE, 1973; BEPPU, 1984; MARTINELLI, 1987; SAUAIA, 1990) e tese (SAUAIA, 1995) sobre jogos de empresa, contribuindo assim para a evolução de pesquisas sobre o assunto (MOTTA; QUINTELLA, 2012, p.4)

No campo do Design, entretanto, o que se pesquisa sobre jogo está no campo do *gamedesign*, construindo jogos que tratam da diversão ou educação sobre algum assunto, mas nenhum tratando efetivamente sobre a gestão de marcas. Autores como McGonigal (2012) e Sales e Zimmerman (2014) trazem perspectivas completas dos conceitos do jogo, seja analógico ou digital, mas não conectam ao contexto empresarial. Referente à abordagem analógica os estudos que abordam jogos possuem um Colóquio anual⁸, o Board Game Colloquium, idealizado por pesquisadores de Lisboa/Portugal, que trata novas perspectivas da criação de jogos.

Uma dissertação que complementa um apanhado histórico e prático dos jogos analógicos, em especial os de tabuleiro, é a de Lopes (2013), mas sua perspectiva é mais teórica que prática. Em um caráter prático, nos jogos lúdicos e analógicos, apenas ficam no campo das cartas, como *Brand Deck*⁹ ou no campo do

⁸ <http://bgs20.tors.ku.dk/theme/>.

⁹ <https://branding.cards/>.

treinamento, como é o caso dos desenvolvidos pela empresa dinamarquesa WORKZ¹⁰. Percebe-se aqui uma lacuna a ser trabalhada, indo ao encontro da necessidade latente do laboratório que este pesquisador participa, o LOGO/UFSC¹¹.

Ainda na perspectiva acadêmica, percebe-se nos estudos realizados pelo LOGO/UFSC, de 2012 a 2017, que o método desenvolvido pelo laboratório possui inúmeros artigos que relatam e acompanham as práticas iniciais do seu modelo de gestão, o TXM. Existe uma lacuna nas pesquisas relacionadas ao M de *management*, em uma tradução literal, a gestão, etapa que dá sequência de ativação da marca alinhada a sua essência.

Justifica-se enquanto proposta e abordagem que um modelo de jogo possa servir como integralizador e conector de ideias e caminhos estratégicos para marca. Este dentro de suas mecânicas pode se adaptar de acordo com cada necessidade real e objetivada. O jogo só será passível de ser jogado se em equipe, de maneira adaptável a cada necessidade aparente. Com isso esta pesquisa justifica-se também pelo fator de colaboração e cocriação dentro das organizações. Acredita-se como modelo de gestão da marca que a empresa deva agir de forma horizontal em sua gestão, e a possibilidade de um modelo de jogo pode trazer benefícios na busca pelo melhor desempenho em todos os níveis, gerando resiliência.

Justifica-se a relevância da proposta dentro de um argumento profissional e pessoal como designer/pesquisador, que é a continuidade da reflexão sobre as novas tendências contemporâneas, em que plataformas produtivas e produtos surgem rapidamente, desempenhando um papel importante dentro do mercado atual. A proposta justifica-se pela continuidade da pesquisa já iniciada no mestrado em âmbito metodológico projetual e agora, no doutorado, relativo ao estudo do processo de gestão da marca, unindo ao conhecimento adquirido anteriormente.

O ponto de partida enfoca os fundamentos da customização, tema investigado e publicado em diferentes contextos, como pode ser percebido nos estudos de Medeiros de 2012 a 2015. Considera-se que esses estudos podem estruturar uma base de ideias que culminem em uma proposta original e

¹⁰ <https://workz.dk/>.

¹¹ <http://logo.ufsc.br/home/en/>.

conectiva com as necessidades de gestão, principalmente com aplicações no *branding*.

LEGOs e jogos de tabuleiro estão presentes desde a infância, cuja possibilidade de ligar a customização, pesquisa de mestrado e o design de marcas para criação de um modelo lúdico é desafiadora e gratificante. Conectar referências do passado com estudos do presente faz com que a pesquisa não seja simplesmente a busca por algo novo, mas a completude de um conhecimento que evolui e acompanha, mesmo que inconscientemente, o autor por todos esses anos.

Outra motivação pessoal se faz pelos nove anos de atuação profissional como docente do curso de Design Gráfico e de Publicidade e Propaganda da Faculdade SATC, em Criciúma, lecionando disciplinas como Identidade Visual, Semiótica e *Workshops* de Jogos, temas convergentes a esta proposta. Assim como pelo alinhamento com seus estudos junto ao Laboratório de Orientação à Gênese Organizacional LOGO/UFSC, grupo de pesquisa cuja atuação como pesquisador estabelece direcionamento à investigação ao *branding*.

Por último, a prática do jogo poderá auxiliar dentro do ambiente de mercado na qual este pesquisador está inserido, já que atua como gestor de criação em um escritório de *branding* de Criciúma, podendo utilizar o modelo desenvolvido em treinamentos, *workshops* e demais aplicações com seus clientes.

1.6 DELIMITAÇÃO, ORIGINALIDADE E INEDITISMO

A delimitação da presente tese se constrói ao considerá-la como um recorte sobre a multidisciplinaridade de seus assuntos, possibilitando a partir desta percepção compreender a conexão dos temas: *branding*, customização e jogos de tabuleiro.

A figura 1 ilustra o recorte desta pesquisa e suas interrelações:

Figura 1 - Convergência dos temas.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Nesse recorte, entende-se o *branding* como a grande área de atuação e aplicação desta pesquisa, tendo como necessidade um aprofundamento de seus termos e caracterizações. Une-se a esse contexto as pesquisas já desenvolvidas e novos autores referentes à customização, apresentando seus principais fundamentos. O terceiro foco é a prática dos jogos, como recorte, os analógicos de tabuleiro, permitindo uma maior interação de seus participantes, correlacionando ao *branding* no futuro desta pesquisa.

A originalidade da pesquisa está em conectar as teorias e práticas da customização com a gestão de marca apresentando o quanto esses dois termos alinhados podem promover a resiliência presente na marca. Também relaciona customização e jogos, possibilitando uma perspectiva de adaptabilidade e flexibilidade de acordo com a necessidade do jogo. Outra conexão é a referente ao jogo e ao *branding*, onde busca-se identificar perspectivas e abordagens lúdicas no contexto da gestão de marcas.

O diferencial está em materializar essas questões por meio de um modelo de jogo analógico, de tabuleiro, que apresente características customizáveis. A proposta desta tese poderia ficar apenas focada em um método, mas o modelo de jogo que se

pretende desenvolver está relacionado com a experiência e a cocriação de novas ideias que auxiliem no processo de *branding*. Com base nessa delimitação teórica pesquisada, foi possível identificar as necessidades e apontamentos relacionados à construção de um modelo de jogo de tabuleiro customizável que tenha como ênfase a ativação e planejamento da marca em processos de *branding*.

Entretanto, fez-se necessária, para uma comprovação de ineditismo da temática a ser construída, a realização (no período de janeiro de 2017), de uma revisão sistemática nas bases de dados Scopus¹², *Science Direct*¹³, Periódicos Capes¹⁴ e BDTD¹⁵ (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações). A busca foi feita com as palavras-chave “jogo de tabuleiro”, “*boardgame*”, “*branding game*”, “*Customization brand*” e suas respectivas variações. Os termos “Jogo customizável” também foi procurado, mas não gerou resultados relevantes. O quadro 1 apresenta a quantidade de artigos encontrados nesta pesquisa:

Quadro 1 - Pesquisa sistemática de artigos relacionados

Palavra-chave	BDTD - IBCT	Science Direct	Periódicos Capes	Scopus
Jogo de tabuleiro/ <i>Boardgame</i>	92	51	60	45
<i>Customization brand/ branding</i>	191	40	41	--
<i>Branding game</i>	--	23	26	--

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Contudo, os resultados encontrados não possuíam relevância direta, já que em sua grande maioria estavam diluídos no texto de suas abordagens. Mais de 80% dos artigos encontrados sobre jogos de tabuleiro possuíam aplicação relacionada à educação, seja de uma forma direta com o contexto escolar, seja para conscientização. Os artigos encontrados sobre customização e marcas não possuíam o efeito ou relação com a

¹² <https://www.scopus.com/freelookup/form/author.uri>.

¹³ <http://www.sciencedirect.com/>.

¹⁴ <http://www.periodicos.capes.gov.br/>.

¹⁵ <http://bdtd.ibict.br/vufind/>.

temática desta tese e pouco se comprometiam em tratar essa interligação dos termos.

Os artigos que tiveram relevância encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 2. Artigos com maior relevância em contexto

Título/ autor	Local/ data	Contribuição
Aplicação do persona <i>cardgame</i> em design de jogos não eletrônicos e estamparia de camisetas (Dissertação) - Teofilo Alves, Vânia	UFPR/ 2011	A dissertação apresenta métodos de design, jogo analógico e <i>Cardgame</i> .
Oitavo Dia: a <i>gamearte</i> nos jogos de tabuleiro (Dissertação) - José Antônio Loures Custódio	UFG/ 2016	A dissertação trata de jogos de tabuleiro e jogos autorais.
Traços distintivos de estratégias em jogos (dissertação) - Luiz Cláudio Silveira Duarte	UFPR/ 2015	A dissertação trata de jogos como ferramentas e do lúdico.
O jogo da vida: uso e significações (tese) Lila Cristina Guimarães Vanzella	USP/ 2009	A tese faz um percurso sobre cultura lúdica, educação e jogo de tabuleiro de percurso.
JOGO DE TABULEIRO: uso de analogia como recurso cognitivo para o aprendizado de estratégia empresarial na graduação. (Artigo) - Eduardo Bomfim Machado e Sérgio Rafacho	Revista Formação docente BH/ 2011	O artigo trata de um jogo de tabuleiro para prática empresarial.
Jogo de tabuleiro: estudos dos sistemas visuais (Dissertação) - Diogo Gilberto Lopes	ESAD/ Lisboa/ 2013	Projeto mais completo historicamente sobre jogos de tabuleiro.

<i>Customer Attitude and Dispositions Towards Customized Products: The Interaction Between Customization Model and Brand</i> (Artigo) - Gaetano Miceli, Maria Antonietta Raimondo, Stefania Farace.	Journal of Interactive Marketing/ 2013	Por tratar sobre interação e experiência.
---	--	---

Fonte: desenvolvido pelo autor.

Quando pesquisado sobre o termo “*branding game*”, as pesquisas que possuíam algum contexto próximo tratavam as investigações com a temática “*advergame*”, escopo fora do recorte desta pesquisa. Também fora desta pesquisa estava o termo gamificação e *gamification*¹⁶, já que sua ampla abordagem foge do estilo de jogo o qual se pretende desenvolver.

O quadro apresentado anteriormente trouxe artigos que, durante a abordagem teórica, terão sua importância nas construções textuais. No entanto, na pesquisa sistemática não foi encontrado nada de forma focada e organizada referente a jogo como ferramenta em *branding* ou tratando de características customizáveis, o que reforça o ineditismo desta pesquisa.

1.7 ALINHAMENTO DA PESQUISA COM O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN - PPGD

A tese aqui proposta supre as necessidades e está adequada à linha de pesquisa em gestão do Programa Pós-graduação em Design, no eixo de pesquisa com base na Gestão Estratégica em Design, aplicado em organizações caracterizando os processos de *branding*. Tem como premissa considerar os aspectos operacionais, táticos e estratégicos advindos da

¹⁶ *Gamification* teve seu termo cunhado em 2002 por Nick Pelling, programador de computadores e pesquisador britânico. Consiste no uso de mecânicas de jogos em contextos diversos a fim de gerar engajamento e comprometimento por parte de potenciais usuários. Geralmente, não percebe-se que está em uma gamificação, como é o caso de empresas que bonificam em pontos para troca de milhas aéreas, ou de *apps* como Duolingo (aprendizagem) e Waze (trânsito) (VIANA *et al.*, 2013).

proposta do jogo de tabuleiro, que, sendo colaborativo, gera experiências e está em consonância com o desempenho dos processos produtivos nas empresas com destaque na customização.

A ênfase de tecnologia do programa está alinhada com as pesquisas desenvolvidas pelo pesquisador na construção do jogo e na abordagem da customização, envolvendo as tecnologias de prototipagem, simulação e experimentação nos métodos, processos e práticas a fim de gerar os resultados esperados para esta pesquisa. Com isso busca-se contribuir com a comunidade acadêmica dentro e fora da UFSC, gerando conhecimento também para o mercado de design, marketing e *branding*, com os resultados obtidos.

1.8 VISÃO GERAL DO MÉTODO DA PESQUISA

Esta tese está dividida em dois grandes blocos. O primeiro, que contempla o capítulo dois, apresenta um estudo teórico com base no levantamento bibliográfico visando à compreensão do problema. No segundo bloco, um estudo de campo, compreendido por: entrevistas em profundidade com questionário semiestruturado, aplicado a desenvolvedores de jogos de tabuleiro e estrategistas de marca, utilizado para identificar e compreender suas necessidades e aplicações frente aos temas questionados. Buscou-se com isso confrontar o resultado do levantamento bibliográfico com as respostas coletadas, a fim de identificar caminhos a serem seguidos para o modelo de jogo.

Em seguida, buscou-se relacionar os conceitos de customização com as caracterizações identificadas pós-análise das entrevistas identificando as diretrizes para o desenvolvimento do primeiro modelo. A seguir, foi realizada a prototipação do modelo de jogo e suas diretrizes iniciais. Uma vez modelada, realizou-se aplicação do jogo em seu *gametest* com três grupos no modelo *focus group* a fim de testar mecânica, ludicidade, temática e experiência. Junto a isso, foi desenvolvido um modelo de questionário, para avaliação do modelo e proposição de melhorias da proposta.

Feitos os ajustes identificados na primeira aplicação, foi desenvolvido um modelo visual do jogo aplicado a mais três

grupos de *gametest* no estilo *focus group*. Todos os grupos aplicados foram formados por pessoas distintas, a fim de uma avaliação e amadurecimento do modelo de jogo. Após aplicado, o jogo foi submetido a uma nova atualização, apresentada por último nessa abordagem.

O quadro 3, a seguir, sintetiza a visão geral do modelo de pesquisa descrita nesta seção.

Quadro 3. Modelo de pesquisa com base nos objetivos

Objetivo geral	Objetivos específicos	Capítulos	Técnica da pesquisa/ procedimentos
Verificar se um modelo de jogo colaborativo e baseado nos fundamentos da customização pode contribuir para o planejamento de ativações de marca em processos de <i>branding</i> .	Apresentar os conceitos e fundamentos de customização, <i>branding</i> e jogo.	Capítulo 2. Revisão de literatura.	Levantamento bibliográfico.
	Identificar contribuições para a elaboração do modelo de jogo junto a escritórios de gestão de marcas e criadores de jogos.	Capítulo 4. Transcrição das entrevistas.	Estudo de campo com entrevista semiestruturada .
	Testar a aplicabilidade do modelo junto aos gestores de marcas.	Capítulo 5. Desenvolvimento e aplicação do jogo.	Elementos decisivos para o jogo/ Diretrizes/ Desenvolvimento Estudo de campo - <i>focus group</i> e questionário semiestruturado

Fonte: desenvolvido pelo autor.

1.9 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho possui sua estrutura organizada em seis capítulos, além dos elementos pré e pós-textuais. O **capítulo primeiro** conta com a introdução, apresenta os aspectos introdutórios, contextualizando o tema, bem como a problemática e hipótese, os objetivos, a justificativa e motivação, a delimitação

e, por fim, a originalidade, ineditismo e aderência ao programa, finalizando com esta organização.

O **segundo capítulo** estabelece um panorama sobre a revisão de literatura, subdividindo-se em três seções. A primeira trata da abordagem do *branding* e suas etapas dentro do fortalecimento de uma marca. Esta tem como ênfase apontar como o *branding* pode gerar resiliência competitiva para as marcas. Apresenta também a metodologia TXM, desenvolvida pelo laboratório LOGO/UFSC. Os principais autores citados nessa abordagem são Kapferer (2003), Tybout e Calkins (2006), Gobé (2010), Semprini (2010), Aaker (2011) e Sabbag (2012).

A segunda seção trata das características da customização e suas relações de experiência junto ao consumidor que se torna autor no processo. Para tal, foram utilizados como autores Atkinson (2008), Morace (2009), Medeiros *et al* (2012), Flynn e Vencat (2012), Watkinson (2013) e Anderson (2014).

Por fim, a terceira seção apresenta as iniciativas e características dos jogos de tabuleiro e da experiência lúdica que estes proporcionam. Apresenta suas aplicabilidades e mecânicas de jogabilidade trazendo autores como Pereira *et al.* (2009), Salen e Zimmerman (2014), Raven (2014), Lopes (2014), Duarte (2015) e Macgoninal (2012).

O **terceiro capítulo** relata os procedimentos metodológicos necessários para o atendimento e averiguação dos objetivos propostos. Aponta a construção dos questionários e a delimitação dos entrevistados para pesquisa. O **quarto capítulo** apresenta as descrições e análises derivadas das entrevistas realizadas, gerando corpo para construção do modelo de jogo que se constrói no **quinto capítulo**, apresentando a elaboração do modelo de jogo e de suas verificações até a versão final do protótipo. O **sexto capítulo** encerra essa discussão, apresentando as considerações finais da pesquisa, e segue com as referências bibliográficas deste estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo estabelece um panorama acerca dos principais temas para a compreensão deste estudo, promovendo a articulação entre autores, suas obras e pensamentos, bem como de recentes reflexões e abordagens e que constituem o atual contexto de pesquisa.

Para melhor compreensão do objeto deste estudo, a fundamentação proposta fornece um embasamento teórico necessário para contemplar as necessidades apresentadas no capítulo anterior, a partir de três temáticas e suas respectivas constituições: *branding*, customização como geradora de experiências, e jogos de tabuleiro como experiência lúdica.

2.1 *BRANDING* E RESILIÊNCIA DAS MARCAS

As crescentes inovações tecnológicas, a necessidade de encontrar novos mercados e a pressão comercial típica da lógica de distribuição dos grandes hipermercados favoreceram a criação de outras categorias de produtos e, conseqüentemente, de marcas. O consumo eletrônico também criou muitos mercados que ocupam hoje lugar de destaque no perfil de compra dos indivíduos e, claro, todo universo da *internet* e das mídias, que não existia há vinte anos, contribuíram de maneira decisiva para o aumento da oferta de produtos e serviços às pessoas (SEMPRINI, 2010).

Segundo o autor, nessa disputa de mercado a marca representa uma identidade e um código de uma empresa ou um produto ou serviço, possuindo conceitos e valores, pois engloba todos os seus aspectos tangíveis e intangíveis, desde o seu nome, grafia, cores, como também sua missão, postura, atendimento, posicionamento e produto. Para Batey (2008), a marca é constituída de um nome ou termo, um símbolo e pode ser constituída de um desenho ou uma combinação entre eles, buscando uma identificação de seus produtos e serviços, diferenciando-os assim de seus competidores.

Em uma abordagem escrita em 1963 pelo publicitário americano David Ogilvy, marca é "a soma intangível dos atributos de um produto: seu nome, embalagem e preço, sua história,

reputação e a maneira como ele é promovido". A fala de Ogilvy, repetida constantemente em livros de marketing e que tratam sobre a temática das marcas, também aborda a marca como uma definição das "impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal". (KAPFERER, 2003, p. 54)

Na visão de Aaker (2011), marca é um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada ou desenho de embalagem) que se destina a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes.

A marca carrega relações com o universo cultural e tecnológico, com todas as informações de linguagem, comunicação e informação. Está relacionada a produtos e serviços e surge para dar existência a um ou vários aspectos de mercado ou segmento e, por ser viva, deve ser atualizada, repensada e acompanhada (GUILLERMO, 2012).

O autor (2012) trata marca como um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica e símbolo), associado a um (ou mais) produto(s) e serviço(s), os quais são associados a uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo. Já que a marca é o imaterial e a empresa é o corpo (por isso corporação), não poderia existir separação entre os símbolos e os atos, ou melhor, entre o *branding*, o que o público percebe, e o marketing, o que a empresa faz e fala, Kapferer (2004) propõe que uma marca executa várias funções para com seu consumidor final (quadro 4).

Quadro 4 – Funções da marca para com o consumidor.

Função	Benefício ao consumidor
De referência	Ver claramente, situar-se em relação à produção setorial, identificar rapidamente os produtos procurados.
De praticidade	Permitir ganho de tempo e de energia na recompra de produto idêntico pela fidelidade.

De garantia	Segurança de encontrar uma qualidade estável em todos os lugares e a todo instante.
De otimização	Segurança de comprar o melhor produto de sua categoria, com o melhor desempenho para uso específico.
De personalização	Sentir-se reconfortado com sua autoimagem ou com a imagem que é passada aos outros.
De permanência	Satisfação nascida da familiaridade e da intimidade das ligações com uma marca que foi consumida durante anos e ainda dura.
Hedonista	Satisfação ligada à estética da marca, seu design e suas comunicações.
Ética	Satisfação ligada ao comportamento responsável da marca nas suas relações com a sociedade (ecologia, emprego, cidadania, publicidade não chocante, responsabilidade social).

Fonte: Kapferer (2004). Adaptado pelo autor.

Interpretando o quadro 04 percebe-se o quão importante é aplicar as funções apresentadas, pois cada item tem como objetivo o reconhecimento e a fidelização da marca para com o cliente. Marca é o elo entre a empresa e o consumidor, portanto, todas as experiências ocasionadas por ela, positivas ou negativas e vivenciadas pelas pessoas, ficarão guardadas nas suas lembranças. Batey (2010) aponta que os consumidores precisam perceber os significados que as marcas oferecem para criar um espelhamento de seus gostos e assim construir sua própria imagem. O consumo permite que as pessoas criem suas identidades pelas marcas e coisas que consomem.

Segundo Gobé (2010), as marcas atingem um nível emocional quando cativam um relacionamento único com seu cliente, envolvendo-o em qualidades sinestésicas muito específicas. O fator emocional é fundamental para as conexões mentais, para a criação de significado e memorização da experiência da marca. É a partir deles que o consumidor define suas ações, expectativas e interesses de compra. Bedbury (2014) corrobora afirmando que uma marca pode estabelecer conexões entre seus consumidores e produtos. Uma marca pode gerar emoção e, até mesmo, contar histórias. O que os autores reforçam

é que uma marca não é apenas uma geradora de produtos ou serviços, mas sim geradora de experiências a seus consumidores.

Uma marca não é criada apenas com seus argumentos e comunicação, mas principalmente com a percepção dos consumidores frente a suas ações. Essas percepções se reforçam nos pontos de contato que a marca estabelece. Batey (2010) reforça que uma marca é um conjunto de significados. O maior pecado da administração de marcas é a incapacidade de entender o completo significado que uma marca possui.

Nesse paradigma de relações intra e interpessoais nas empresas, de significados que as marcas devem passar, torna-se preceito trabalhar com a experiência emocional e encontrar no DNA das corporações os fundamentos e as estratégias adequadas para se conseguir atingir objetivos econômicos, sociais e culturais sustentados, permitindo às organizações a sua perpetuação no tempo.

O atual cenário exige, para o sucesso empresarial, entender a marca (*brand*) como o elemento que evidencia as características internas e externas das corporações, tendo liberdade e cautela na manutenção dessas marcas. É indispensável à marca ser construída e reconstruída, numa contínua gestão (*branding*), mas sempre fiel às condições e qualidades prescritas em essência.

2.1.1 O propósito do *branding*

O consumidor final só se torna fiel a uma marca após se sentir seguro de que tal marca atende todas as suas necessidades e/ou quando sente que está emocionalmente envolvido com esta. A fidelização do cliente só é possível após o consumidor ter diversas experiências com a marca/produto, e são exatamente essas experiências multissensoriais e sociais que o estudo do *branding* busca aplicar no gerenciamento de uma marca.

Segundo Batey (2010), nos tempos atuais uma marca não só difere um produto do outro, como também cria laços emocionais com seus consumidores. Portanto, a função do *branding* é desenvolver um estudo integrado de diversas áreas a fim de criar propostas inovadoras para auxiliar no desenvolvimento e gerenciamento da identidade da marca.

Sendo assim, entende-se que o *branding* nada mais é que

um conjunto de estudos e ações de diversas áreas que busca estabelecer uma forma de criar um elo emocional provido das experiências anteriores do consumidor com a marca ou produto, a fim de criar um contato afetivo vivenciado pelo usuário.

Strunck (2012, p. 34) corrobora afirmando que "[...] quando conseguem estabelecer um relacionamento afetivo, criam suas crenças, tornam-se símbolos de confiança, ganham uma história e geram riquezas". Quando se envolve emocionalmente e afetivamente o consumidor com a marca, cria-se uma espécie de fidelidade e ele que vai estar sempre adquirindo um produto ou serviço daquela marca, pois tem garantia que está consumindo algo de qualidade e que supre suas necessidades.

Para Martins e Merino (2008), o *branding* é a ferramenta que toma ações para elevar as marcas com intuito de ir além do valor financeiro e também trabalhar com os valores intangíveis que uma marca pode gerar no seu público. Para os autores, todas as transformações do mundo só vêm reforçar a importância e o destaque que as marcas têm e terão no futuro. Isso mostra que a empresa deve estar atenta às novas informações, ao avanço da tecnologia e o que acontece ao redor dela, para acompanhar a evolução da comunicação, porém, a forma com que ela se comunica com o público é determinada por este. O consumidor é quem decide a forma como ele mesmo deve ser tratado.

Os valores tangíveis e intangíveis, atribuídos à marca são simbolizados por um logotipo ou símbolo e também por toda a ação de gestão para agregar valor a ela, criando experiências. Esse valor atribuído à marca é que influencia o consumidor no momento de escolha. De acordo com Schweriner (2010), a influência que uma marca pode gerar no seu público pode ser mais que apenas uma compra, mas sim um desejo de vivenciar as experiências que tal marca pode proporcionar a esse público.

Segundo a ABA¹⁷ (Associação Brasileira de Anunciantes, 2012), o *branding* compreende o conjunto de atividades de investigação, estratégia, criação, design e gestão de marca para coordenar suas expressões, otimizar suas relações com as partes interessadas (*stakeholders*), visando aumentar sua eficácia e seus valores econômico e simbólico. O *branding* inclui as seguintes atividades: a) estratégia de marcas; b) pesquisas e auditorias de

¹⁷ < <http://www.aba.com.br/> > Acessado em jun. 2016.

marcas; c) identidade verbal ou *naming* (criação e definição de nomes e sistemas de nomenclatura); d) design da identidade visual e ambiental; e) comunicação da marca; f) gestão da marca; g) valoração da marca.

O *branding* está presente nos valores que se atribuem a uma marca, e tudo que esta compõe, para se pensar e agir sobre ela e ao relacionamento entre marca e cliente por meio de sua gestão. "A gestão da marca vai muito além do design propriamente dito, envolve outras áreas de conhecimento, como o marketing, por exemplo, buscando a partir de ações estratégicas interdisciplinares gerenciar os diversos discursos da marca" (GOMEZ *et al.*, 2011). De acordo com Guillermo (2012, p. 31): "*Branding* é o gerenciamento da marca em todas as instâncias. Depois da identidade definida, as estratégias de aplicação da marca devem ser gerenciadas e acompanhadas para garantir essa identidade e para valorizar a própria marca".

O *branding* tem a função de gerenciar os diversos discursos de uma marca, que são oriundos de várias áreas do conhecimento, buscando unidade nas manifestações de identidade da marca. O marketing participa com sua função de planejamento, pesquisa de informações estratégicas para a idealização do produto. O design tem a função de decodificar essas informações, e, por meio delas, expressar visualmente a marca (RODRIGUES, 2006).

A comunicação da marca (em todas as suas estratégias) tem a incumbência de divulgar a personalidade da marca e gerar conhecimento. A arquitetura é um forte elemento de experiência, tanto do ponto de venda quanto no contato com os colaboradores e funcionários da empresa. A administração e suas subáreas têm a função de planejar, organizar, gerenciar e controlar o trabalho de seus funcionários e colaboradores.

Com todos esses conceitos, entende-se que o propósito do *branding* está inserido dentro de uma gestão colaborativa, entre cliente e empresa, onde busca-se agregar valores e oferecer experiências a seu público-alvo. O *branding* possui como foco entender a marca e se adequar ao seu público-alvo e suas exigências, gerando, muito mais que identidade, valores intangíveis.

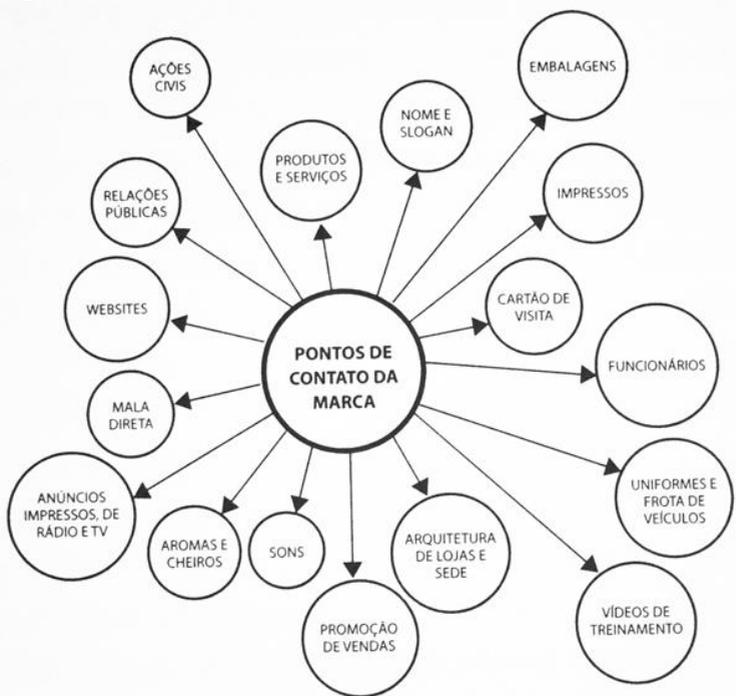
Com isso, Wheeler (2012) aponta que marcas buscam estabelecer uma ligação emocional com os clientes e assim formar relações duradouras, de forma que pessoas se apaixonem e

sejam fiéis confiantes à marca. A autora complementa que identidade de marca é algo tangível, busca utilizar os sentidos, e ao consumidor é possível pegá-la, ouvi-la e observá-la, ou seja, alimentar o reconhecimento da marca. Já para Chevalier e Mazzalovo (2007, p. 123), a identidade de marca “refere-se à capacidade de uma marca ser reconhecida como única ao longo do tempo, sem confusão, graças aos elementos que a individualizam”. Ou seja, todos os elementos que projetam a imagem da marca contribuem para a sua identidade.

Kapferer (2004) trata marca em sua criação como uma não marca. Elas iniciam como um produto ou serviço sustentado por uma força de vendas inspirada, motivada e acreditada a vender mais que seus concorrentes. Ao longo da vida das marcas, a inovação precisa ser o oxigênio, afirma o autor. Esta inovação pode estar na embalagem, nos produtos oferecidos, no conceito gerado que dará corpo ao tom de voz da empresa, assim como nos serviços que ela presta. A oferta e a inovação aumentam a pertinência e atraem consigo o crescimento.

O que contribui para a identidade e crescimento da marca são os pontos de contato que, segundo Wheller (2012), são primordiais para aumentar a consciência de marca e promover a fidelidade do cliente.

Por meio de seus pontos de contato, as marcas precisam criar conexões que atendam às expectativas e necessidades de seus clientes. Quando uma marca se posiciona no mercado e atribui um valor e um significado a sua mensagem, essa deve ser entendida e decodificada pelos seus possíveis consumidores. O consumidor é ativo no processo de construção de um significado de marca, pois ele que usará, e será porta-voz desse significado. Muito da identidade dele será por conta deste significado (BATEY, 2010).

Figura 2: Pontos de contato da marca.

Fonte: Adaptado de Wheller (2012, p. 13).

Criadas pelos pontos de contato (fig. 2), as conexões são geradas por meio da ativação de marca, que segundo Cordeiro (2015) é o alinhamento do que a empresa quer passar com seus produtos, serviços e experiências aos seus consumidores e clientes. Os pontos de contato são essenciais para que as ideias criativas e novos produtos sejam percebidos pelos consumidores, e conseqüentemente formem estratégias para a própria marca. A autora ainda salienta que “a ativação de marca tem como objetivo oferecer uma experiência real aos seus públicos, de maneira a estabelecer uma conexão com os mesmos” (CORDEIRO, 2015, p. 34).

Para Chevalier e Mazzalovo (2007), a função criativa deve estar inserida no planejamento estratégico de uma marca. E a identidade de marca é o principal recurso para a formatação dessa estratégia, influencia na comunicação, criação, logística, produção, distribuição, gerenciamento dos recursos humanos,

processamento de informações e assim por diante.

Para Guillermo (2012), estratégias que fortalecem a fidelidade com clientes podem ajudar a reduzir alguns investimentos de marketing. Estratégias nos pontos de contato conseguem atender a desejos e anseios desse consumidor. Preparar ações para manter os clientes presentes pode ser menos oneroso do que trazer novos.

Com isso, segundo o autor (2012), *branding* pode ser traduzido como estratégia e gestão de marcas. Ao tratar de estratégia, se faz associações com a arte militar de exército e de guerra, com táticas, ações, alvos. O autor cita que o exército está em constante treinamento para atingir seu alvo, por isso do termo exercitar. Mesmo sendo estudado há alguns anos, este processo que propõe o cuidado adequado com as marcas se faz recente na área da administração, do marketing e do próprio design. Trata-se de ações que, se realizadas com competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura.

Branding é uma atividade de caráter interdisciplinar que vem sendo adotada por designers, administradores e publicitários para construir e administrar a identidade da marca, por meio de todos os pontos de construção da imagem, desenvolvendo manifestações multissensoriais, com contribuições de outras áreas, criando a percepção de valor em torno da marca, por meio dos cinco sentidos, para atingir a plenitude da marca e a fidelidade dos clientes. A gestão de marca deve ser transversal, pois a marca é a soma das experiências vividas, ou seja, ela é construída por meio da soma de todos os seus pontos de contato com o cliente. Por meio dos pontos de contato, as marcas criam envolvimento de curto, médio e longo prazo, tornando o ciclo com seus consumidores mais duradouros (KAPFERER, 2004).

Para Cordeiro (2015), fazer *branding* é fazer a gestão da marca evoluir pelas ativações de seus pontos de contato. Ativar a marca faz a gestão de marca acompanhar as necessidades e expectativas dos seus clientes, faz a marca perceber novos interesses e oportunidades e gera mais empatia, reforçando sua comunicação e relação com esse público.

Aaker (2015) afirma que para que o *branding* aconteça é necessário ter uma análise aprofundada dos concorrentes, segmentos do cliente, tendências de mercado, forças ambientais,

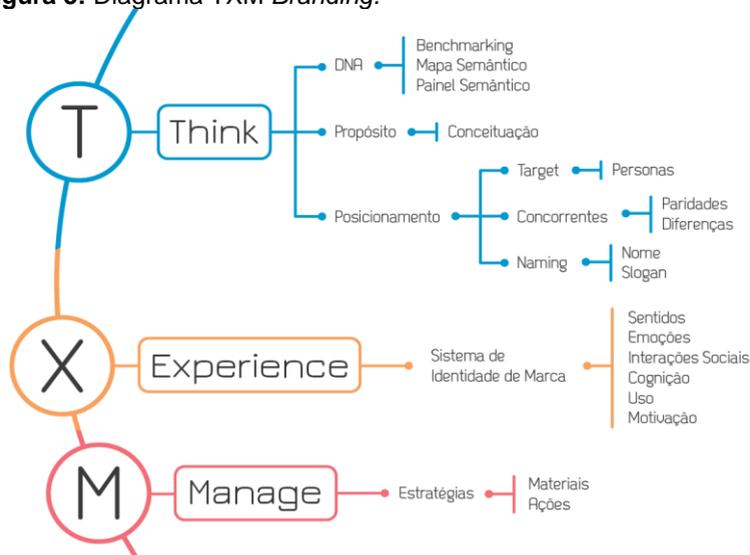
pontos fortes e pontos fracos atuais da marca e estratégias de negócios futuros, assim como suas ativações. Para tanto, ferramentas são utilizadas durante os processos de *branding* para auxiliar nessa gestão, seja construtiva, contínua ou até mesmo de crise. Com isso, dentro da perspectiva abordada no Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO/UFSC), será apresentada na próxima seção a metodologia TXM *Branding* e suas ferramentas para criação e gestão de marcas.

2.1.2 TXM *Branding*

A metodologia TXM *Branding*, desenvolvida e utilizada pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO/UFSC) para gerir marcas, preocupa-se em refletir a empresa como um todo antes da real aplicação de qualquer ação pertinente à marca, proporcionando assim uma metodologia mais assertiva na gestão da imagem corporativa. As etapas fundamentais da metodologia dividem-se em *Think* (pensar), *Experience* (experienciar) e *Manage* (gerir) (Figura 3).

A primeira etapa, *think*, tem como foco o pensar a marca e nela é feita a conceituação. Desta etapa resultam: *Brand DNA Process*®, na qual é diagnosticado o DNA da Marca; a etapa de definição do propósito da marca; a definição do posicionamento de marca e, por fim, a definição do *naming*. De acordo com Braun *et al.* (2015), durante a etapa *think* busca-se estabelecer as bases conceituais que irão direcionar o desenvolvimento da identidade sensorial (sua parte tangível), bem como as estratégias de comunicação e atuação da marca no mercado.

Figura 3: Diagrama TXM Branding.



Fonte: LOGO (2017).

O *Brand DNA Process*® é um processo de integração de ferramentas consagradas internacionalmente no marketing, no design e na publicidade, permitindo um processo de cocriação relevante para a empresa. Os envolvidos no processo de construção e gestão da marca são ouvidos continuamente e auxiliam a traduzir os resultados da metodologia em ações específicas de *branding*. A identificação do DNA fornece as informações necessárias para que sejam criadas experiências significativas durante as interações com a marca, seja com os consumidores no processo de compra ou nas relações internas de trabalho (GOMEZ, *et al.*, 2011).

O método de DNA de Marca aplicado por Gomez e Gonçalves (LOGO, 2014) consta na seleção de quatro palavras-chave como os quatro componentes do DNA dos seres vivos - de modo semelhante ao DNA humano - e de uma palavra integradora, cuja função é vincular os outros conceitos, descrevendo assim a personalidade da marca (SCHMIEGELOW *et al.*, 2014).

Figura 4: componentes do DNA de Marca.



Fonte: LOGO (2017).

Cada um dos quatro conceitos-chave deve atender a uma determinada característica da empresa, sendo elas: técnica, resiliente, emocional e mercadológica (figura 4). As características devem interagir de forma específica, auxiliando a marca frente às diversas situações encontradas no mercado. A estrutura fundamental de quatro palavras-chave e uma integradora, no entanto, não é rígida; se por alguma razão for necessário adaptá-la para se adequar a determinada empresa, a estrutura pode ser discutida (SCHMIEGELOW *et al.*, 2014).

Dentre os conceitos do DNA de Marca, o **técnico** refere-se a um benefício racional e mensurável relacionado a um benefício físico, importante na definição da tangibilidade do DNA de Marca. O fator de **resiliência** provém das características que capacitam a marca a se atualizar constantemente ou se reinventar, mantendo-se ativa no mercado. O componente **emocional** tem como função aproximar a marca dos fatores decisivos de fidelização do consumidor. O valor resulta da junção de diversos conceitos emocionais já pertencentes à marca, que irão diferenciá-la das concorrentes.

A característica **mercadológica** é responsável pela maneira como a marca será expressa de modo a se apresentar e vender no mercado. O elemento **integrador** tem como função

interferir na forma pela qual os quatro conceitos - técnico, de resiliência, emocional e mercadológico - agem em relação aos demais. Este elemento funciona como vantagem competitiva sustentável e proporciona a fidelização do cliente, principal agente da valorização da marca (LOGO, 2014).

Tendo o DNA identificado, se torna mais fácil a construção de um propósito e de um posicionamento para marca. Kotler (2010, p. 41) afirma que “a identidade da marca tem a ver com o seu posicionamento na mente dos consumidores. Para que sua marca seja ouvida e notada em um mercado tumultuado, precisa ter um posicionamento singular”.

Na construção de um posicionamento é necessário ter foco, ser o mais específico possível, abrindo mão de algumas coisas para exaltar outras. “A essência do posicionamento é o sacrifício. Você precisa estar disposto a abrir mão de algumas coisas para estabelecer uma posição exclusiva” (RIES; TROUT, 2009, p. 209). Dessa forma, a marca que tem em seu objetivo de comunicação para o seu posicionamento uma mensagem curta e concisa será lembrada com mais facilidade do que uma empresa que possui um objetivo de comunicação muito extenso e com muita informação.

Aaker (2007) ressalta que a marca deve escolher uma única linha de posicionamento e focar a sua estratégia de comunicação. Também apresenta alguns exemplos de posições estratégicas: por categoria de produto, por atributo ou benefício, por amplitude da linha de produto, por experiências, por personalidade de marca e por posição frente aos concorrentes.

Mediante isso, fica mais claro seguir com os pontos de contato e defini-los baseados no caminho posicionado. Com isso, tem-se a segunda fase do TXM, o **Experience**, trabalho de expressão da marca visando à experiência dos consumidores por meio dos sentidos – visuais, olfativos, sonoros, táteis e gustativos. É construído o sistema de identidade da marca, considerando os sentidos, as emoções, as interações sociais, a cognição, o uso e a motivação (GOMEZ *et al.*, 2011).

Nesta etapa é constituída a percepção dos públicos junto à marca, momento no qual torna-se central a elaboração de estratégias experienciais por meio dos sentidos já tratados anteriormente. Aqui é conectada toda a essência do DNA de marca, focando a experiência e o contato mais próximo com seu

público consumidor. Na maioria das vezes, os produtos gerados são tangíveis pelo foco experiencial que essa etapa proporciona.

A última etapa, **Manage**, envolve estratégias internas e externas e concentra-se na gestão contínua da marca, corroborando com o lema do laboratório, sempre em construção, e com o próprio significado de *branding*, gestão da marca. As estratégias são construídas a partir da conceituação do DNA de Marca, e devem alinhar estes conceitos em todos os diferentes pontos de contato das marcas para fortalecer a presença e contar a história da marca de forma concisa (BRAUN et al., 2015). Percebe-se que a etapa de gestão carece de ferramentas específicas e a proposta nesta pesquisa pode contribuir para o fortalecimento da etapa M.

As marcas precisam cada vez mais alinhar seu posicionamento e essência a suas ações e ativações. A percepção por seus consumidores só acontecerá se experiências reais forem criadas a fim de ativar esses conceitos gerados pelas marcas. O processo em *branding* fortalece o valor e a memorabilidade de marca. Os autores citados neste capítulo corroboram que as experiências geradas contribuem para o reconhecimento e resiliência das marcas. Com isso, a próxima seção trará um retrato da resiliência dentro do universo em *branding*.

2.1.3 Branding gerando resiliência de marca

Inseridas do mercado competitivo nacional e internacional, as marcas precisam estar preparadas para mudanças e também para enfrentar desafios e conflitos. Eis que o termo resiliência pode ser aplicado e seguido dentro de uma organização com o ideal de resistência e durabilidade. Mas, segundo Zolli (2013), chegar a uma definição de resiliência é uma tarefa complexa, pois esse termo tem sido utilizado de forma distinta por inúmeros campos do conhecimento.

Na engenharia, o sentido de resiliência é atribuído ao grau que uma estrutura consegue retornar ao estado original após uma perturbação. Em ecologia, tem o significado de capacidade de um ecossistema evitar sua degradação irreversível. Já na área de psicologia, a definição de resiliência está ligada à capacidade do indivíduo de absorver um trauma de maneira eficaz.

Originalmente o conceito de resiliência surgiu da

Engenharia, em 1620, com estudos envolvendo elasticidade de materiais. Uma palavra derivada do latim *resilientia*, do verbo *resilio* (*re* + *salio*), que significa “saltar para trás”, recuperar-se, voltar ao seu estado normal. “O termo usado na engenharia está atrelado a resistência de materiais, onde tensões repetidas podem gerar fadiga ou estresse, levando até mesmo ao colapso do material” (SABBAG, 2012, p. 16).

No mercado competitivo das marcas, agentes externos e internos fazem parte do cotidiano que, seja de forma micro ou macroambiental, interferem no desempenho de cada organização. Segundo Kotler e Keller (2007), os fatores microambientais são formados pelos agentes que afetam a capacidade da empresa se produzir, como fornecedores, logística, clientes e concorrentes. O macroambiente consiste em forças, muitas vezes fora do controle, como as demográficas, econômicas, políticas e socioculturais que diretamente afetam as vendas e o lucro das organizações.

Um exemplo de força macroambiental descrita pelo autor que corrobora com as questões do crescimento da competitividade das marcas é a gradual abertura de novos e consideráveis mercados, como a China, a Índia, os países árabes e a América Latina, em destaque o próprio Brasil. Também cita o crescimento de marcas globais nos segmentos de automóveis, alimentos, roupas e aparelhos eletrônicos.

Os agentes macroambientais, conforme citado pelos autores (2007), são os mais complexos de se controlar ou prever. Por essas circunstâncias, Zolli (2013) cita que as empresas podem e irão enfrentar em sua jornada algum choque econômico ou energético, uma mudança tecnológica ou competitiva, uma possível escassez de matéria-prima ou até mesmo o encarecimento de fatores ambientais que nem eram pensados no planejamento da marca.

O contexto externo e interno, micro e macro nas empresas ampliou o risco, e com isso o tempo de existência das marcas. Nem todo risco pode se tornar uma crise, pois em algumas vezes cria um problema e oportunidades a serem exploradas. Acabam se tornando crises, pois causam sensação de perda de controle, de consequências, com isso, essas crises colocam à prova a resiliência das marcas e organizações (SABBAG, 2012).

É nesse momento que a resiliência deve existir e ser ampliada, para fortalecer as marcas nessas circunstâncias de

crise e fazer com que retomem seu lugar no mercado de forma sadia. Empresas com o perfil resiliente desenvolvem constantemente mecanismos para corrigir os problemas antes que aconteçam com proporções irremediáveis. A ferramenta base para esse cuidado é o *feedback*, podendo com isso se autocorrigir e aprender enquanto crescem (NEILSON, 2007).

Ter a informação é a chave para o conhecimento das marcas, mas não é apenas a informação do que aconteceu, mas também do que acontecerá, de seus cenários futuros. Kotler e Keller (2007) afirmam que o conhecimento nas megatendências pode contribuir para a informação e conhecimento de prevenção contra problemas que uma empresa pode sofrer.

Para o autor, um novo produto ou serviço provavelmente terá mais sucesso se estiver de acordo com fortes tendências, e não contra elas. As características expostas sobre resiliência valem tanto para pessoas quanto para empresas e seria um tanto dicotômico pensar que são duas situações diferentes, já que as marcas e as empresas são feitas por e para pessoas. Sabbag (2012) corrobora apontando que indivíduos e organizações possuem as mesmas características:

Maior tolerância e flexibilidade diante de mudanças externas; Maior flexibilidade de resposta e capacidade de aprender com a experiência; Retorno rápido à normalidade depois de crises internas e externas; Recuperação do funcionamento, com menor rotatividade de pessoal, atração de talentos e melhoria do clima e da qualidade de vida no trabalho; Capacidade de recuperação e manutenção da reputação; Capacidade de recuperação do valor de mercado ou do capital intelectual (SABBAG, 2012, p. 205).

No quadro a seguir, pode-se perceber uma comparação por analogia, relacionando os indivíduos com elevada resiliência e as organizações também com elevada resiliência. (quadro 5).

Quadro 5. Atributos de organizações resilientes, comparados com a resiliência em indivíduos.

Indivíduos com elevada resiliência	Organizações com elevada resiliência
Alta eficácia e autoconfiança	Apresentam visão de futuro e preservam sua identidade. Atraem e retêm talentos.
Otimismo aprendido	Preservam o otimismo mesmo nos piores momentos. Cultivam o sucesso.
Temperança	Trabalho em equipe promove a temperança dos membros. Clima organizacional saudável preserva a normalidade, qualidade de vida e rotatividade.
Empatia	Apresentam coesão interna e valores espousados. Valorizam a ética e transparência.
Competência social	Preservam senso de pertencimento dos funcionários, vínculos com clientes e com a rede de interessados (<i>stakeholders</i>). Sólida proximidade com a comunidade e sociedade, manifesta por meio da responsabilidade social e boa reputação.
Proatividade	Liderança é referência inspiradora, reconhecida dentro e fora. Redes sociais são fortemente emuladas e promovem relação sólida. Estratégias são formuladas e fazem sentido frente à identidade. Manifestam capacidade empreendedora, sobretudo durante as crises.
Flexibilidade mental	Apresentam capacidade de auto-organização depois de crise. Manifestam flexibilidade operacional e capacidade de aprender. Toleram mudanças, fazem experimentos.
Solução de problemas	Apresentam capacidade de recuperação da estrutura e sistemas de trabalho depois de crises. Apresentam dinamismo decorrente da quantidade de projetos executados com êxito.
Tenacidade	Demonstram busca persistente por estratégias e objetivos. Advogam causas com tenacidade.

Fonte: Sabbag (2012, p. 206). Adaptado pelo autor.

Para Sabbag (2012), resiliência pode ser encarada como um processo, onde é a aptidão que pode ser compreendida,

praticada e com isso desenvolvida. Observando por essa ótica, ela agrega estratégias que podem ser aprendidas e reforçadas, seja em caráter cognitivo ou emocional, respectivamente.

Para o autor, resiliência é a competência de indivíduos ou organizações que fortalece, permite enfrentar e até aprende com adversidades e desafios. Pode ser considerada como uma competência, pois pode ser aprimorada, reunindo consciência, atitude e habilidades que surgem nos processos enfrentados no dia a dia.

Zolli (2013) afirma que para fortalecer a resiliência de uma marca ou organização é necessário aumentar sua capacidade de resistência à pressão para ultrapassar os limiares críticos e também preservar ou expandir a gama de nichos aos quais o sistema consegue se adaptar de maneira saudável.

Unindo esses conceitos, um exemplo de flexibilidade cultuado no Japão é o bambu, pois representa a soma de solidez e flexibilidade. Cresce com força, mas possui uma mescla de solidez com leveza. Em uma analogia ainda oriental, no humano, a força bruta rígida e teimosa não é virtude em arte marcial, mas sim a leveza, flexibilidade e capacidade de se recompor (SABBAG, 2012).

Segundo Neilson (2007), dos perfis saudáveis diagnosticados nas mais de 30 mil empresas pesquisadas pelo autor, resiliente, *just-in-time* e oligárquica correspondem a 31% de todos os entrevistados, sendo que 17% aparecem como empresas com perfil resiliente. Ainda com base no autor, uma organização resiliente é flexível o suficiente para adaptar-se rapidamente a mudanças externas no mercado, possuindo força e alinhamento a uma estratégia de negócios coerente.

Vale citar que uma organização com o perfil *just-in-time* está preparada para mudanças de forma inconsciente, podendo dar uma guinada de 180 graus quando necessário, sem perder a visão mais ampla. Estas, segundo a pesquisa, obtiveram 10% no montante de todas as empresas. Os outros 4% estão com as empresas oligárquicas, onde o comando está com um pequeno grupo de pessoas, jovens em sua maioria e com muita vontade de mudança e visão de futuro de seus líderes.

A palavra flexibilidade é tomada como afirmação para resiliência pelos autores apresentados nesta seção e vai ao encontro dos conceitos de customização que serão tratados na próxima. Uma empresa que sabe como se moldar e se flexibilizar,

seja em sua produção como em sua comunicação, pode aumentar assim seu grau de resiliência.

2.1.4 Considerações preliminares da seção

Pelos conceitos apresentados nesta seção, pode-se dizer que *branding* é uma atividade constante, cujo processo tem início, mas não possui fim. Isso porque em uma gestão de marca entende-se que esta deve cada vez mais se fortalecer dentro do mercado, com isso o *branding* fortalece os laços entre a marca e seus clientes, consumidores e todos os envolvidos no processo.

Branding não é simplesmente a entrega de valor, mas sim, pelos autores tratados, a percepção de valor perante os consumidores da marca. Para que isso ganhe sentido e personalidade, uma marca precisa constantemente alinhar sua essência, conceito e posicionamento junto aos seus pontos de contato. Esses serão o porta-voz da identidade da marca, e com isso as formas que ela terá de ser percebida como a melhor, a mais rápida, a mais segura, etc.

Pode-se perceber, pelos autores apresentados, que uma marca que trabalha seus pontos de contato de acordo com sua identidade alinha cada vez mais seu propósito com seus clientes, e isso fortalece seus laços e sua resiliência. Mas tratar resiliência ao que foi apresentado não depende da força externa da marca, e sim das pessoas que a fazem. Pode-se concluir com essa seção que marcas são feitas de pessoas e para pessoas e que a resiliência, ou seja, essa capacidade de adaptação, está nas pessoas que formam a marca.

Frente a isso, uma marca que entende seu conceito e posicionamento, que possua colaboradores cientes de sua importância, assim como seu propósito, poderá tratar os pontos de contato de forma mais clara, ativando-os de dentro para fora, poderá planejar ações para a valorização de sua marca.

2.2 CUSTOMIZAÇÃO COMO GERADORA DE EXPERIÊNCIA

No escopo desta pesquisa, a customização pode ser entendida como a intervenção do usuário em produtos criados pela indústria, seja de forma direta ou indireta. Pode ser definida como uma modificação ou flexibilização alterando as características do produto ou serviço (MEDEIROS, 2012). Esse tema tem sido tratado por diferentes áreas do conhecimento como um diferencial atrelado ao produto ou serviço. A customização vai muito além de diferencial e isso pode ser validado com base nos estudos já desenvolvidos por este pesquisador entre os anos 2012 e 2014¹⁸. A partir destes estudos pode-se afirmar que a customização envolve sinergia com o consumidor, identidade, engajamento e experiência.

2.2.1 Uma nova Revolução pela customização

Os processos tecnológicos e informacionais estão cada vez mais acelerados e individualizados. Após 2010, falar do passado não tem mais o mesmo peso de um passado longínquo, mas sim de cinco ou até mesmo três anos atrás. Os acessos à informação permitem que os modelos tradicionais de comunicação façam o caminho emissor, canal, mensagem e receptor tanto no sentido de saída do emissor quanto de retorno pelo receptor, indo e vindo do emissor ao receptor em um processo de troca. Esta seção não apresentará um relato histórico do processo de industrialização, mas apontará características, algumas já

¹⁸ Artigos publicados pelo autor: “Níveis de *affordance* em interfaces customizáveis de baixa complexidade”, publicado pela revista científica Educação Gráfica em 2014, ou a própria dissertação com o título “Design de produtos e processos de projeto com ênfase na customização pós-produção”, defendida em 2012 pela UFRGS. Outros artigos publicados em eventos internacionais também abordam perspectivas e classificações da customização, como “Os nove conceitos-chave para resiliência das marcas pela customização”, publicado no II SICOM em Florianópolis/SC (2014), “Customização: tipos e etapas”, publicado no CIDAG - 3ª Conferência Internacional de Design e Artes Gráficas em Lisboa (2014), e “O consumo na era da identidade: tipos e modelos de customização no design de produto”, publicado no P&D Design em São Luiz/MA (2012).

datadas, de transformações industriais para a customização.

Para Forty (2007), o progresso é muito mais revelador quando a sociedade se utiliza de seus efeitos pela primeira vez. Toda revolução causa mudanças em vários segmentos de uma sociedade. A Revolução Francesa e a Revolução Industrial nortearam o rumo da sociedade europeia. As duas Grandes Guerras Mundiais e a Guerra Fria transformaram a existência de produtos e serviços consumidos até hoje, no mercado ocidental.

Em contrapartida, na produção em série, o que mais ganhava força era a fabricação de um modelo ou projeto como base de fabricação. No início do século XIX já era clara a divisão de tarefas para permitir a aceleração da produção. Com isso o fabricante tinha mais controle sobre a mão de obra, pois fragmentava o processo de produção, não necessitando de trabalhadores com alto grau de capacitação profissional. “O potencial técnico de repetir padrões em alta escala e de produzir peças mais ou menos uniformes foi revolucionado pela aplicação de máquinas a vapor a diversos processos de fabricação e pela introdução das primeiras máquinas-ferramentas de precisão” (CARDOSO, 2008, p. 34).

O autor ainda destaca que quem lucrava com a força da produção em série era a categoria dos projetistas, futuros designers, já que, à medida que a produção se mecanizou em alguns setores, o valor monetário do projeto ia se tornando ainda mais importante. Um setor que lucrou muito com os projetos foi a indústria têxtil, pois um padrão decorativo bem-sucedido seria motivo para um lucro gigante para o fabricante, sem nenhum custo adicional para mão-de-obra.

Acompanhando os frutos das revoluções, nenhuma delas gerou mais informação e tecnologia como os tempos contemporâneos. Países da sociedade ocidental se abriram para uma postura mais tolerante com as divergências e para a diversidade já em meados da década de 1970. A pretensão de encontrar uma forma única e correta para solucionar as coisas foi deixando de existir para uma parcela significativa da sociedade. Poucos autores citam essa transformação contemporânea como uma revolução. Os que citam a tratam como revolução digital, mas Anderson (2014) aborda essa como a nova Revolução Industrial.

Pela primeira vez, desde o início do processo de industrialização, a sociedade ocidental se mostrou disposta a

conviver com a complexidade, em vez de combatê-la. Isso não deixa de ser um progresso, que é o valor supremo que reuniu movimentos como Iluminismo, Positivismo e Modernismo, atravessando ideologias de direita e esquerda, como principal justificativa da evolução tecnológica e industrial (CARDOSO, 2004).

Todo esse pluralismo fez com que a sociedade se dividisse em gostos, estilos e tendências. Os produtos industriais se posicionavam para chamar a atenção dos públicos seletos. Desde os anos de 1970, as atividades e os produtos de design já não eram mais uma questão de forma e função, mas de estilo (RAIMES; BHASKARAN, 2007).

Para os autores, essa foi uma época primeiramente marcada pela emancipação social nos EUA, no contexto norte-americano e europeu foi uma década de liberdade, de permissividade e de progresso. A quebra do paradigma fordista, que marcou o modernismo após a consolidação do modelo enxuto, mais conhecido como Sistema Toyota de Produção, e o ingresso no período pós-modernista tornaram-se claros, em meados dos anos de 1970 (CARDOSO, 2004). Marcado pela cultura formalista e funcionalista desde sua origem, o campo do design atravessou esse período com insegurança, mesmo ingressando em um momento histórico de grande efervescência cultural.

Para entender as mudanças até a nova revolução, deve-se considerar as transformações da sociedade global, que foram decisivas e influentes no aumento da expressividade na cultura visual. As mudanças nos hábitos de trabalho, a diversificação e os desafios profissionais decorreram de fatores culturais e políticos. Tudo muda em conjunto, a sociedade se transformou graças às suas revoluções, industrializações e descobertas.

Por volta da década de 1980 houve uma junção do pós-modernismo com o pós-estruturalismo, criando assim um estilo que começou a se caracterizar como pós-moderno. E, com os processos evolutivos da sociedade ocidental pós-moderna, surgem consumidores co-autores, que atuam sobre as características de criação projetual, dentro de alguma etapa do processo (ATKINSON, 2008).

Até então, o que era consumido da indústria não sofria modificações relativas à forma ou função, o descarte era muito presente nessa época e o reuso não era uma palavra muito

integrada nas características da sociedade em questão. Para Coelho (2006), foi nesse período de crescimento que o termo obsolescência planejada, que já existia desde a primeira metade do século XX, começou a ganhar corpo, mesmo antes dos donos das empresas saberem o que significava. Hoje é um termo corriqueiro e, da forma como é planejada, já não causa estranheza às pessoas um comentário onde se diz que alguns objetos começam a apresentar defeitos imediatos após o término da garantia.

Foi entre as décadas de 1970 e 1980 que *Fanzines*¹⁹ começaram a dar o tom para um faça-você-mesmo dos usuários da cultura musical. O DIY (*do-it-yourself*) se fortalecia em um contexto onde as revistas alternativas ganhavam as ruas graças às fotocopiadoras mais próximas do consumidor. Os *Fanzines* eram como *microblogs* atualmente, expressando a cultura e o gosto pelas bandas e gêneros musicais presentes na época (ANDERSON, 2014).

Em 1980, Alvin Toffler, autor do livro “A terceira onda”, fez a primeira referência à produção desmassificada. Em 1992, Davidow e Malone, pesquisadores do campo da gestão e negócios, descreveram a estrutura de uma empresa capaz de sustentar o novo modelo de negócio. Em 1993, Joseph Pine cunhou o termo customização em massa, uma prática difundida e utilizada pela indústria, principalmente a automotiva (FERN, 2007).

Desde então a tecnologia não parou de evoluir. Sistemas de produção, microprocessadores, *internet*, possibilidades, a informação em todos os meios possibilitou que uma sociedade pós-moderna, pluralista e desprendida de paradigmas busque cada vez mais a sua essência individual. A produção em série supre o desejo de consumo, desejos de um grupo e uma necessidade comum, mas o desejo de identidade ainda é latente dentro do consumidor, onde cada vez mais a produção se direciona, envolvendo a identidade por meio de produtos e serviços.

Anderson (2014) pontua que hoje as fábricas estão dentro

¹⁹ Revista para fãs, especializada sobre ficção científica, música e cinema. De fácil reprodutibilidade e baixo custo sem se importar com a estética e legibilidade (nota do autor).

das casas. Para o autor, com a democratização da web, surgiu uma nova categoria de usuários, prontos para baixar *layouts* e imprimir em suas impressoras 3D. Isso é prototipagem rápida, dando ao usuário o título de *maker*, ou seja, criador dos seus próprios produtos.

Corroborando com as possibilidades tecnológicas, Pine II e Korn (2011) tratam o assunto com as consequências das infinitas possibilidades. O controle existente antes pela indústria hoje vira líquido nas mãos dos *makers* que criam e executam seus produtos em suas "fábricas".

Tendo em vista as possibilidades e as funções que o design propicia, sua finalidade está ligada aos atos do consumo que se experimentam de diversos modos e em diferentes lugares e momentos. Para Julier (2010), o consumo é um processo cultural e está totalmente ligado à economia, implicando um exercício de preferência, como um ato de autoidentificação. Sobre a ótica capitalista, a cultura do consumo trata de ter para ser. Valor predominante nas sociedades ocidentais, o consumo é "o mecanismo principal para que os indivíduos construam sua identidade" (JULIER, 2010, p. 82).

Em princípio, cada indivíduo só deveria consumir o que pode, dentro de sua classe social, mas muitos ainda consomem para inserir-se em uma classe social diferente, ou até para se diferenciar dentro de um grupo. Essa referência de identidade está relacionada a escolhas. E por meio dessas o consumo de qualquer estilo de vida não tem papel de aumentar as diferenças sociais, mas sim de torná-las mais evidentes.

Anderson (2014) discute que a nova Revolução Industrial passa por duas décadas de inovação em duas sentenças distintas. Os dez anos anteriores, em que novas descobertas tecnológicas apresentaram novos caminhos para criação, invenção e trabalho integrado à internet, e os próximos dez anos, onde inúmeras lições e aprendizados ainda surgirão para o uso dessas tecnologias no mundo real.

Essas possibilidades e características advindas da tecnologia abrem caminho para um modelo de cooperação, de um consumidor mais participativo. Os consumidores-autores estão cada vez mais munidos de possibilidades de escolhas e de ferramentas de execução.

2.2.2 Os consumidores-autores

Os consumidores atuais não são os mesmos de ontem e esse passado não faz muito tempo que existiu. Em menos de uma década, os consumidores deixaram de ser apenas usuários para se tornarem autores de seus próprios conteúdos e produtos. A definição cunhada no título desta seção é uma palavra-chave criada pelas definições de Gilmore e Pine II (2007), Morace (2009), Flynn e Vencat (2012) e Anderson (2014).

São as escolhas que diferenciam o modo como as pessoas agem. Essas escolhas estão totalmente relacionadas com as funções do design e com os produtos, pois essas opções demonstram o quanto as pessoas precisam se expressar dentro da cultura de consumo. O termo indica que o consumidor constitui um interesse central dentro de sua vida social e valores culturais (PRESS; COOPER, 2009).

A cultura do consumo, por sua vez, faz parte de uma cultura de mercado. Nos tempos atuais, o consumidor se torna foco central da vida social, ganhando autonomia de escolha em meio a uma diversidade de marcas, produtos, objetos. As necessidades dos consumidores são ilimitadas e insaciáveis. Cada ser humano possui uma personalização que inclui desejos e evoca necessidades diferentes de seu amigo, colega ou companheiro (BARBOSA, 2010).

Essa relação de necessidade pessoal muitas vezes não é sanada pelos produtos com características similares, não se diferenciando dos demais. Com isso, o design coloca o consumidor no centro de seus projetos e contribui para criar valores estéticos, práticos e simbólicos, chegando mais perto das necessidades particulares de cada um.

No consumo contemporâneo emerge o componente conceitual que tem caracterizado a arte durante o último século e que ainda falta ao *marketing* atual. Para Morace (2009), o design deve se livrar das escolas de pensamento tradicional e adotar a lógica da experiência como ponto de referência para definir seu próprio papel para estimular a qualidade de vida. Pode parecer um pensamento um tanto quanto revolucionário, mas vai ao encontro das formas de pensar individuais de uma sociedade que busca cada vez mais se estabelecer como seres únicos e independentes.

A partir da metade da década de 1990, Morace (2009)

observa algumas contratendências que redescobrem e reavaliam de modo decisivo a memória, as origens, as raízes, o tempo denso e lento, os territórios, as narrações, o étnico, além do compartilhamento e as experimentações expressivas, ou seja, que estão mudando os valores culturais, como é o caso das linhas de produtos retrô, trazendo características nostálgicas aos produtos.

É importante salientar que as pessoas usam e subvertem os significados das coisas, existindo apropriações e reinvenções pelas práticas sociais cotidianas. “Esses objetos que foram criados para uma determinada função, muitas vezes serão suscetíveis a desvios de função, novas estéticas, metamorfoses e múltiplas significações pela ação e experiência entre grupos e indivíduos” (PINHEIRO, 2010, p. 26).

Ainda com base em Pinheiro (2010), pode-se dizer que os objetos fazem a mediação entre práticas e construção do imaginário social, contribuindo para a constituição das identidades individuais e sociais, tornando-se, neste processo, símbolos contemporâneos de identidades. Aos poucos os produtos puramente massificados vão ganhando a cara de seus donos pelo uso, pelo desbotar da cor, pela forma com que é vestido ou pelas delimitações de tempo e espaço. Pode-se observar que cada produto recebe uma autoria customizável pelo tempo que está com seu usuário.

O ato projetual tem potencial de inovação, na medida em que contribui na criação de novos produtos e na articulação de permanências e mudanças na ordem do cotidiano, das relações entre pessoas e entre estas e objetos, delimitando espaços de identidades e diferenças pelo consumo. “Os significados dos objetos são substanciados por aspectos materiais e relação de uso e também pela memória, história e cultura, interagindo em projetos de novos cenários de vida” (PINHEIRO, 2010, p. 27).

A experiência do usuário é tanto mais profunda e enriquecedora quanto maior entendimento do passado trazer à tona. Quanto mais repertório evocar, mais valiosa será a experiência. “O valor da experiência, portanto, está vinculado à criação de uma narrativa que seja coerente, que carregue em si mesma sua própria qualidade individual e suficiência” (MARGOLIN, 2012, p. 41).

Flynn e Vancat (2012) tratam o DIY (*do-it-yourself*), como um modelo ultrapassado, dando lugar ao CIY (*create-it-yourself*), ou crie-você-mesmo, possibilitando inúmeras escolhas e

características de customização a seus usuários, com a mesma qualidade advinda da produção em série (quadro 6).

Quadro 6: Mudança dos termos nos séculos.

Século XIX Faça-você-mesmo (FVM)	Século XX Produção em massa	Século XXI Crie-você-mesmo (CVM)
Limite de distribuição Qualidade duvidosa Customizado com trabalho intensivo	Baixo custo Ampla distribuição Qualidade uniforme Escolhas limitadas Fábrica mecanizada	Customizável Alta qualidade Baixo custo Ampla distribuição Escolhas ilimitadas <i>Internet</i>

Fonte: Flynn e Vancat (2012). Adaptado pelo autor.

Para os autores, até o final do século XXI praticamente todas as empresas já terão produtos e serviços customizáveis. Essa necessidade se dá pelo fato do consumidor nascido nesse século ser imerso em uma cultura de facilidades informacionais e personalizáveis. Frank Piller, professor e pesquisador do laboratório de customização do MIT²⁰, assinalou em uma entrevista que seus alunos já não veem a customização como um item especial, mas sim como algo já esperado nos produtos (FLYNN E VENCAT, 2012).

Em contrapartida, Anderson (2014) trata esses consumidores como *makers*, e esse movimento autoral com características distintas e transformadoras: (i) pessoas que usam a plataforma digital para criar novos projetos de produtos e protótipos (o que o autor chama de DIY digitais); (ii) uma normativa cultural que compartilha em uma plataforma colaborativa inúmeros projetos abertos para produção; (iii) o uso de padrões abertos de projetos comuns que permitem que qualquer um envie seus projetos para *FabLabs* comerciais a serem produzidos em qualquer quantidade, sob um custo pré-determinado.

Segundo Anderson (2014), isso fomenta uma nação de pensadores e de inovação, onde o teste, a tentativa e erro são e estão mais acessíveis aos criativos modernos, dispostos a pagar

²⁰ *Massachusetts Institute of Technology*, Estados Unidos.

o devido preços por suas ideias, independente de suas habilidades. Para o autor (2014, p. 25), customização e pequenos lotes não são impossíveis, em fato "eles são o futuro".

O autor apresenta um exemplo já tido como comum: a impressão de fotografias digitais. A facilidade das câmeras digitais, hoje presentes nos *smartphones*, possibilita que em casa sejam impressas fotos, em uma impressora jato de tinta comum, sem mesmo enviar para um profissional de fotografia. Na indústria gráfica, pode-se imprimir apenas um livro, ao invés de grandes quantidades por uma editora.

O mesmo processo revolucionário está acontecendo com produtos, em que com um entendimento de CAD, ferramenta disponibilizada gratuitamente pela *AutoDesk*, o consumidor pode criar e imprimir seu produto em sua impressora 3D, ou em laboratórios que se espalham rapidamente pelo mundo, os *FabLabs*, a custos acessíveis. A única diferença é o volume. O autor nem cita a relação de qualidade e afirma que "agora todos somos designers, agora é tempo de ficar bom nisso" (ANDERSON, 2014, p. 59)

A frase do autor (2014) faz refletir se o termo design não será banalizado com o acesso a tamanha informação. Faz questionar: se todos poderão se considerar designers, por que então uma formação na área? Em suma, um consumidor-autor pode ser um *maker*, mas não é um designer, e não tem pretensão de ser um projetista ou deter tal título; um consumidor-autor é aquele usuário que busca no produto a sua própria identidade e utiliza da customização, recursos oferecidos pelo objeto, para ter maior aproximação daquilo que consome.

Ele se torna autor, ou simplesmente possui noção de autoria, a partir do momento que customiza seu produto, aproximando sua identidade ainda mais e tendo autoria sobre ele, além das caracterizações de uso. Em uma sociedade cercada de possibilidades criativas e ferramentas acessíveis, todos, com o mínimo de senso estético, e de design, podem ser consumidores-autores, basta estar predisposto a isso. Entretanto, um consumidor-autor só existirá se os produtos oferecidos a ele criarem o vínculo mínimo de experiência e customização, dando possibilidades abertas de finalização deste produto e de aproximação ainda maior da sua própria personalidade.

2.2.3 Criando experiências e diferenciais por meio da customização

A classificação da customização em quatro abordagens distintas foi cunhada por Gilmore e Pine em 1997. Para eles, cada uma delas pode satisfazer um tipo específico de cliente. Elas são chamadas de colaborativas, adaptativas, cosméticas e transparentes.

Colaborativas: Os responsáveis pela criação de produtos customizáveis (a indústria) conduzem um diálogo com os clientes individuais para ajudá-los a exprimir suas necessidades, para identificar a oferta exata que supre essas necessidades e para gerar produtos customizados para eles. O modelo segue uma filosofia de coautoria, onde o consumidor também ajuda no processo. Aqui o consumidor participa de uma das etapas projetuais com opiniões e sugestões. Um exemplo é o Fiat Mio: partindo da colaboração de milhares de pessoas, a Fiat construiu um carro conceito com as sugestões, desenhos e projetos vindos de diversos consumidores. A internet é uma ferramenta que aproxima ainda mais no processo e auxiliou os designers e projetistas da Fiat a executar essa ideia (MEDEIROS, 2012).

Adaptativas: Os responsáveis pela criação oferecem um produto padrão, porém customizável, que é projetado para que os usuários possam modificá-lo por si próprios. Um exemplo é o *ToyArt*, onde o consumidor compra um modelo branco do boneco, feito de vinil ou outros materiais, e depois pinta e desenha sob sua superfície, dando uma identidade visual ao personagem, tornando-o único.

Cosméticas: Os responsáveis pela criação apresentam um produto padrão de modo diferente para clientes diferentes. Muitas vezes um mesmo produto com cores diferentes, ou adereços em sua estrutura que os diferem, mas sua função e modelo continuam os mesmos. É o caso do relógio da marca Champion. Febre entre os jovens em 2011, o consumidor podia comprar pulseiras diferentes e trocá-las como bem entendesse.

Transparentes: Os responsáveis pela criação oferecem aos clientes individuais bens e serviços exclusivos sem que eles saibam explicitamente que aqueles produtos e serviços foram customizados para eles. Casos que envolvem peças únicas ou numeradas. A indústria da moda e decoração possibilita muito

isso, criando produtos de alta costura ou projetando um ambiente especialmente para aquele consumidor (MEDEIROS, 2012).

Para Fern (2007), nas características descritas por Gilmore e Pine (1997), o usuário final deve ser o foco, pois afeta todo o processo. Para o autor, todas as etapas do processo, como o projeto, a fabricação e os serviços, precisam estar concentradas não só na tecnologia mais recente e no método de processos, mas no valor para o usuário final. Entender o consumidor é o fator-chave para definir e desenvolver o melhor projeto de customização.

Flynn e Vencat (2012) tratam a customização com outras quatro categorias, apresentadas como customização leve (em grupo ou individual), customização total, personalização e customização em branco (figura 5).

Figura 5: Quatro categorias da customização.



Fonte: Flynn e Vencat (2012). Adaptado pelo autor.

Perante essas diferenciações, características e fundamentações, surgem no mercado definições que enfatizam características específicas dentro da customização. Estas, tratadas como customização em massa, customização pós-

produção e customerização. Dentre os atributos e características apontados neste capítulo, pode-se resumir essa identificação no quadro da página anterior (Quadro 7).

Quadro 7: Resumo das definições acerca da customização.

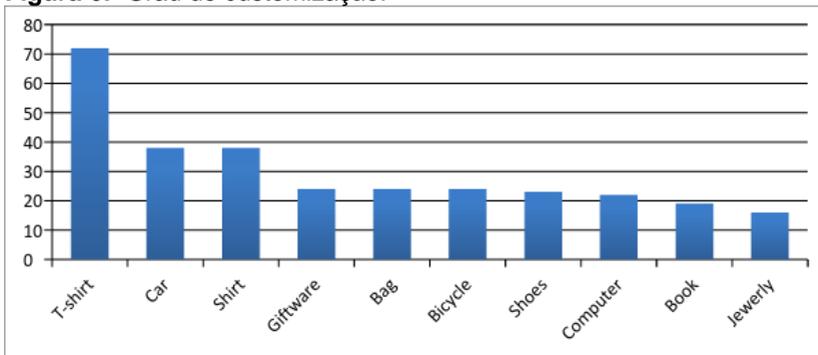
Tipos	Personalização	Customização	Customização Pós-produção	Customerização	Customização em Massa
Definição	Quando a interação no produto é feita sem critério estipulado pela indústria. Está ligada a uma única pessoa ou de forma virtual.	Quando o consumidor intervém com o produto agregando seu valor individual.	Quando a customização o no produto é prevista pela indústria, repassando especificações para o cliente.	Quando o cliente pode definir e montar seu produto por artificios online. Necessita de uma interface tecnológica.	Quando o cliente monta suas escolhas junto com a empresa para que a mesma gere seus produtos.
Área na qual está atrelada	Artesanal/ Design de produto/ Internet	Design de produto/ Gestão	Engenharia/ Design de produto	Marketing digital/ Design de produto	Engenharia/ Design de produto
Artifício para interação	Livre	Diretrizes/ Livre	Diretrizes e materiais	Internet	Módulos dados pela indústria
Definida por/pela	Consumidor apenas	Indústria/ consumidor	Indústria/ consumidor	Consumidor/ ferramenta online/ indústria	Loja/ consumidor/ indústria
Nível de complexidade	Baixa/ média	Baixa/ média	Baixa/ média	Média/ Alta	Média/Alta
Tipo de produção	Produção artesanal/ Produção seriada	Produção seriada	Produção seriada com possibilidade de intervenção	Produção industrial e segmentada	Produção seriada por módulos

Pensamento projetual visando ao consumidor	Nenhum	Baixo/Médio	Alto	Médio/Alto	Alto
---	--------	-------------	------	------------	------

Fonte: Medeiros (2012, p. 63).

Flynn e Vencat (2012) apresentam um gráfico com produtos criando uma categoria de possibilidades de customização. O vestuário está em primeiro e terceiro lugares com a *T-shirt* e as camisas (*shirt*), respectivamente, com sua versatilidade e flexibilidade na customização. Também é possível concluir com este gráfico que a maioria dos produtos que possibilitam a customização possuem relação com a moda.

Figura 6: Grau de customização.



Fonte: Flynn e Vancat (2012). Adaptado pelo autor.

Para que haja a possibilidade de customização por meio do consumidor, os produtos oferecidos não podem gerar medo ou repulsa na hora da compra. Com isso, designers e engenheiros se preocupam com o grau de complexidade que os produtos customizáveis irão ter. Entende-se produtos de baixa complexidade como aqueles com nível técnico com simplicidade na execução de sua produção e de seu uso. Em produtos de baixa complexidade, o usuário precisa se sentir seguro na sua customização. A intervenção advinda do usuário não afetará, se esse for o pensamento projetual, a função prática, muitas vezes apenas modificando seu fator estético e visual.

Gomes Filho (2006) coloca que produtos de baixa complexidade se conceituam como produtos simples, sendo fabricados de modo industrial e configurados por poucas unidades, partes ou componentes físicos ou visuais. São exemplos de produtos de baixa complexidade uma embalagem de xampu, um cadeado, produtos de moda como camisetas, um jogo de tabuleiro, ou até mesmo design de ambientes, não só na configuração construtiva, mas também na organização e decoração.

Para diferenciar, o autor diz que produtos com média ou alta complexidade possuem características sistêmicas, ou uma grande quantidade de peças e equipamentos que fazem parte do produto. Um exemplo de alta complexidade está nos carros, aeronaves e navios. Para Gomes Filho (2006, p. 32), produtos de alta complexidade “envolvem, em maior grau, a necessidade de um enorme planejamento para uma adequada organização técnica e administrativa, além do emprego de recursos humanos diversificados”. Um produto deste porte conta com fornecedores, fabricantes, montadoras que precisam de uma logística eficaz na concepção e fabricação.

Baseados no preceito de individualidade, a customização pós-produção oferece produtos com a capacidade de modificação pelo usuário (MEDEIROS, 2012). Isso eleva ao consumidor o sentimento de poder e de satisfação na percepção de possuir um produto único, ou que simplesmente se molda as suas necessidades. Com isso, pode-se relatar objetos que possuem essas características. Posteriormente, nesta seção serão citados os mais presentes dentro desse foco. Para tanto, fez-se necessário dividi-los em subgrupos de produtos, envolvendo moda, informática e telefonia, cadernos e livros, *toy art*, *tunning*, cerâmica e decoração, brinquedos, jogos e internet.

Outros tipos de produtos, no entanto, estão inseridos em apenas dois ou três tipos de intervenção, ora por serem de baixa complexidade e não serem habilitados para uma customização de massa, ora por serem tão fáceis de customizar, mesmo com diretrizes tão exigentes.

No quadro 8, que mostra os níveis de complexidade dos exemplos apresentados nesta seção, pode-se perceber que existe variação entre a complexidade de execução e a de uso ou customização. Um produto pode possuir uma grande

complexidade em sua fabricação, possuir muitos componentes, demandar um tempo e um custo elevado, mas seu uso e suas possibilidades de customização são fáceis e intuitivas. Um exemplo a se apontar é dos jogos de *videogame*, tão complexos em sua programação, mas tão simples em sua jogabilidade.

Quadro 8: Níveis de complexidade proposto por Gomes Filho (2002).

Níveis de complexidade e tipos de produtos	Produção/fabricação	Uso ou customização
Vestuário/calçado	Médio a alto	Baixo a médio
Informática e telefonia	Alto	Baixo a médio
Cadernos e livros	Médio a alto	Baixo
Cerâmica de revestimentos	Alto	Baixo a médio
Móveis	Médio a alto	Baixo
Brinquedos	Todos os níveis	Baixo
Jogos	Médio a alto	Baixo a médio
Sites	Todos os níveis	Baixo
Eletrodomésticos	Médio a alto	Baixo a médio

Fonte: MEDEIROS (2012, p. 65).

É importante ressaltar que a familiaridade com o objeto pode atuar como um facilitador nesse processo de complexidade em seu uso. Um exemplo é a informática ou telefonia, onde, para uma geração mais nova, a interação acontece muito mais rapidamente do que para uma pessoa que nunca teve acesso a este tipo de produto (MEDEIROS, 2012).

A customização gera experiência, ou a experiência gera a customização, dentro de uma realidade discutida por Watkinson (2013), onde apresenta que experiência são os aspectos qualitativos de interação do indivíduo com o produto ou serviço, em vários pontos e contextos.

Segundo Salen e Zimmermann (2012), experiência se refere a participação ativa em um evento ou atividade, levando a um conhecimento ou habilidade. Também pode ser considerada como a apreensão de um objeto, pensamento ou emoção por meio dos sentidos ou da mente. Ou seja, experiência é participação.

A experiência está atrelada à customização pelo fator de

interação existente. Flynn e Vencat (2012) apresentam exemplos de que produtos e serviços cada vez mais têm a customização como diferencial. A Nike customiza tênis, a Levis customiza jeans, a Ford customiza Mustangs e a Starbucks customiza cafés. Um exemplo que afeta a comunicação é a empresa Netflix, que customiza o jeito das pessoas assistirem seus conteúdos favoritos, ou a Google, que customiza até as propagandas que estarão nas páginas que cada um visita. Os autores ainda afirmam que "a América é a nação dos customizadores e as regras para o sucesso de uma marca é simples, customizar seus produtos ou serviços para seus clientes" (2012, pág. 5).

Ao tratar de consumo alinhado a customização, entende-se que essa possa ser uma teoria que se conecta à gestão de marcas tendo em vista aspectos de geração e gestão de um DNA empresarial que se comunicará por meio de produtos e serviços com seus consumidores, a fim de gerar experiências únicas, diferenciadas e personalizadas.

Percebe-se com essa abordagem que a customização pode trazer fundamentos que podem ser aplicados em diversas áreas, inclusive no *branding*. Uma conexão possível é estabelecer a customização como geradora de resiliência, tópico que será tratado na próxima subseção.

2.2.4 Fundamentos da customização como geradores de resiliência de marca

Segundo Zolli (2013), um sistema complexo possui inúmeras possibilidades de adaptação quanto for submetido às circunstâncias que exigem que este se adapte. Entretanto, o caos mercadológico e social, explanado nas seções anteriores, aponta que só os resilientes sobrevivem. Tendo em vista as características descritas na seção de customização, Medeiros, Gomez e Gonçalves (2014) chegaram a nove itens que podem fortalecer uma marca em seu caráter de resiliência. É importante deixar claro o quanto essa revisão e sugestão podem variar com o tipo de customização e modelo de negócio.

Como a customização necessita de um consumidor para ser agente nesse processo, seja no início, meio ou final, com a pós-produção, surge o primeiro item, a **colaboração**. Tipos de

customização variam pelas escolhas e possibilidades, o segundo item definido foi a **flexibilidade**. O terceiro é uma consequência e característica de produtos customizáveis, sendo ela a **lealdade** de marca ou de produto. O quarto item é a **adaptação**, tendo em vista que um produto pode receber diversas interações e se adaptar na mão de seu consumidor. A **modularização** é o quinto item nessa discussão, tendo em vista que customização em massa tem essa ferramenta para aperfeiçoar a produção. O sexto item, caracterizado por produtos que permitem uma customização, tendem a gerar **experiências** distintas em seu consumidor, com isso, essa característica pode ser explorada em marcas resilientes (MEDEIROS *et al*, 2014).

O sétimo é a **identidade**, já que em um mercado de caos e elevado grau de concorrência, marcas que defendem e posicionam sua identidade no mercado tendem a se fortalecer com seus consumidores. A **pós-produção** foi o oitavo item apontado devido ao fato de reforçar o argumento de sua marca junto ao usuário. O nono e último item é o **feedback**, importante não apenas no momento daquele serviço ou produção, mas sim para os próximos produtos e para que a marca possua um maior conhecimento do que os seus consumidores pensam sobre a própria marca (MEDEIROS, 2014).

O quadro 9, apresentado a seguir, faz essa relação dos nove pontos com características que podem refletir na resiliência das marcas. Também são apresentados exemplos referentes a cada caso a fim de ilustrar essa abordagem.

Quadro 9. Relações da customização com a resiliência.

CUSTOMIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DE RESILIÊNCIA	EXEMPLOS
Colaboração	Produtos colaborativos, no caso de produtos customizáveis, levam ao consumidor um sentimento de pertencimento quando também são agentes do processo.	Fiat Mio
Flexibilidade	Uma marca que possui características e produtos com mais de uma função, flexíveis em seu uso, não em sua rigidez, podem permanecer por mais tempo com seus consumidores devido a seu apego emocional.	Imaginarium

Lealdade	Um cliente leal além de fiel auxilia na divulgação e propagação da marca. Clientes leais defendem as organizações com que mais se identificam. Por meio da customização, a identificação junto aos seus consumidores é presente, aumentando assim a confiança, as novas compras e a vida de uma marca.	Harley Davidson
Adaptação	Marcas que se adaptam tendem a ter alto grau de resiliência. A adaptação de um produto a seu consumidor, pela customização, fortalece os laços juntamente à marca.	Google
Modularização	A modularização organiza uma empresa e facilita, em meio a uma crise, a perda total de sua produção ou até mesmo, pode ter lançamentos e produtos com tempo limitado, não comprometendo todo seu produto.	Ford e demais montadoras automobilísticas
Experiência	Marcas que geram e trazem à tona a experiência em seus serviços e produtos acabam abrindo novas possibilidades de sentido além do uso tradicional. Um produto pode ter mais de uma função, um serviço pode oferecer o trivial com um outro olhar. Isso também é customizar, pois experiências são próprias e resgatam sensações e sentimento particulares de cada consumidor.	LEGO ou jogos que geram envolvimento e imersão de seus usuários
Identidade	Marcas que customizam e possibilitam a customização em seus produtos e serviços possuem em seu DNA uma identidade própria. Mas além disso levam essa identidade a suas produções, e essas identidades se refletem em seus consumidores.	Nike ID

Pós-produção	A customização que possui como ênfase a pós-produção coloca na mão do consumidor uma possibilidade de finalizar aquele produto ou serviço. O apego a essa marca se torna muito mais próximo, aumentando a lealdade a esta e fortalecendo-a em situações de grande concorrência.	<i>Toy Art</i> e miniaturas para pintura
Feedback	O item apresentado está tanto na característica de uma empresa resiliente, como apresentado por Sabbag (2013), assim como na customização, como descrito por Medeiros (2012). Essa ferramenta de coleta de dados alimenta os conhecimentos do sucesso ou fracasso, possibilitando gerar agentes de melhoria contínua dentro da organização.	Jogos virtuais ou de tabuleiro trabalham com o <i>feedback</i> constante

Fonte: Medeiros (2014, p. 6).

Pode-se perceber nesse quadro que a aproximação da marca com o consumidor, por meio da customização, fortalece a resiliência, pois em diversos quesitos a identidade e o fortalecimento da fidelidade de marca estão presentes. Pode-se questionar sobre os agentes macroambientais, como uma crise financeira, por exemplo. Nesse caso, uma marca mais próxima de seus consumidores pode demorar a sentir o peso dessa crise.

Um exemplo tratado no quadro acima é a modalidade de jogo. Este, que pode tanto ser virtual quanto analógico, pode se encaixar na maioria dos conceitos tratados. No contexto de construção de marcas, é necessário que sempre se tenha amplo conhecimento do mercado, e no contexto desta pesquisa pode-se dizer que ele funciona como uma metáfora de jogo, com suas regras, possibilidades, mas que não prevê sorte e sim estratégia. Trazendo essa metáfora do mundo mercadológico para o jogo de tabuleiro de percurso, por exemplo, cada casa pode oferecer um desafio, um perigo, uma recompensa, variáveis, o sentimento de euforia, frustração, alegria, ameaças e, claro, de possibilidade de vitória ou de fracasso projetando um desejo de desistir ou continuar.

Somado aos conhecimentos apresentados anteriormente,

esta pesquisa busca desenvolver um método ou ferramenta que possa traduzir os conhecimentos da customização aplicados às marcas em *branding*. Com isso, como recorte de pesquisa, definiu-se que um modelo de jogo poderia, em sua potencialidade customizável, unir esses conceitos em uma ferramenta de gestão. Para tal, a próxima seção visa apresentar os conceitos de jogos, ludicidade, mecânicas e sua aderência à proposta almejada nesta tese.

2.2.5 Considerações preliminares da seção

Com base nos autores tratados nesta seção, o conceito de customização pode se expandir além das questões práticas de produção. Características como a colaboração podem evocar nas marcas uma cooperação entre seus colaboradores e clientes, por exemplo. Em se tratando de resiliência, conceitos como flexibilidade e adaptabilidade são chave para que uma marca resista aos contratemplos do mercado.

Reforçando o que foi apresentado na seção 2.1 juntamente com o que foi apresentado nesta seção, a identidade, conceito-chave da customização, pode ser um conceito-chave também para as marcas, corroborando com os conceitos de DNA e essência de marca. Outro fator importante a ser apontado nesta seção é o quanto a customização propicia a experiência e o quanto as marcas devem, em seu negócio, também gerar experiências aos seus consumidores em seus pontos de contato.

Em suma, não se define aqui que todas as marcas devem ser customizáveis, mas sim que possam aprender com as características da customização, ou seus conceitos-chave, para o fortalecimento de sua identidade e de sua resiliência.

2.3 O JOGO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA AS MARCAS

A primeira narrativa registrada pela humanidade sobre jogos foi escrita por Heródoto, na Grécia antiga, sobre as guerras na Pérsia, há mais de três mil anos. Nesse contexto, Heródoto conta que os jogos foram introduzidos na época de guerra e

escassez de alimento, para que o povo se distraísse e esquecesse da sua fome. Nesse período, os dados, bolinhas de gude, bolas e demais elementos hoje presentes nos jogos tradicionais foram inventados (MCGONIGAL, 2012).

Para perceber o quanto os jogos são importantes na sociedade, McGonigal (2012) destaca que tecnologias, cultura e clima, podem até mudar ao longo dos anos, mas os desejos humanos mais básicos, como sobreviver, cuidar dos familiares e a própria felicidade, não mudam. No exemplo de Heródoto percebe-se que os jogos tornavam a vida suportável, e serviam como uma válvula de escape para os problemas reais que a sociedade vivia.

O jogo é uma prática antiga, que para muitos pode ser considerado apenas diversão infantil, mas é considerado hobby, aprendizado e ferramenta de colaboração em empresas. Na administração, por exemplo, que esse foco adentra na gestão e mercado. Desde a década de 1950, quando se iniciou nos EUA, é crescente tanto o número de aplicações de jogos de empresas quanto o de pesquisas sobre seu uso em diversos países, com o foco na utilização dessa prática de ensino na formação de administradores (PAIXÃO; BRUNI; CARVALHO, 2007).

No Brasil, foi apenas a partir da década de 1970 que se encontram as primeiras experiências com a aplicação de jogos, tanto em empresas quanto no ensino superior, intensificando-se a partir dos anos 2000:

Essa intensificação coincide, cronologicamente, com as mudanças legislativas ocorridas no Brasil no final da década de 1990 e início dos anos 2000, com a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) e das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Bernard (2006) atribuiu o crescimento do uso de jogos de empresas pelas Instituições de ensino brasileiras à necessidade de adaptação às novas DCNs, para as quais, segundo o autor, os jogos de empresas são uma das alternativas de aprendizado propostas. (MOTTA et al., 2012, p. 1).

McGonigal (2012) aponta que a indústria dos jogos está tornando as atividades mais gratificantes e envolvendo sensações do trabalho de forma prazerosa. Ela cita que pode envolver o trabalho de grandes desafios, o trabalho mental, que potencializa as faculdades cognitivas, o trabalho físico, que faz com que o coração bata mais rápido em algumas ações de jogo, o trabalho de descoberta, que trata do poder de investigar algo, fazendo com que o jogador se sinta confiante e motivado. Além disso, ressalta o trabalho em equipe, que enfatiza a colaboração, a cooperação e as contribuições para seu grupo.

Essas abordagens levam o participante a uma imersão com vivências e práticas lúdicas e alusivas ao mundo real. Têm em sua totalidade o ensino e o convívio das práticas empresariais atreladas à administração e gestão de empresas. O percurso da importância dessa prática pode ser retratado por Huizinga (2005), pioneiro ao cunhar o termo *Homo Ludens* em 1938, em que percebe o jogo como um fenômeno cultural identificando a experiência lúdica nos mais diversos aspectos da vida humana: desde o direito, a guerra, o conhecimento, a filosofia ou a arte.

Inúmeros autores e publicações sobre jogos tratam o autor como o pioneiro nesse estudo moderno. Para ele, todo jogo possui um sentido, que Salen e Zimmermann (2012) exploram em uma função significativa, que dá sentido à ação ali exposta. Com isso, retratam o termo interação lúdica significativa. Esta, para os autores, aborda o modo como as ações de jogos resultam no desfecho do jogo para criar um significado. "O significado de uma ação em um jogo reside na relação entre ação e resultado" (pág. 50). Essa relação pode ser atribuída como experiência lúdica.

2.3.1 O jogo como experiência lúdica

Huizinga (2005) identificou alguns traços e características comuns, que permitem reconhecer as características dos jogos. O primeiro traço é o ato voluntário, ou seja, a predisposição: brinca-se ou joga-se porque se gosta e "é precisamente em tal fato que reside sua liberdade de escolha". A segunda característica liga-se à ideia de que o jogo se concretiza como evasão da vida real, com orientação própria, ocorrendo dentro de limites de tempo e espaço, criando a ordem por meio de uma perfeição temporária e

limitada. Embora finito na sua duração, ao ser transmitido, pode ser repetido a qualquer momento. “Isto se aplica não apenas ao jogo em geral, mas também à sua estrutura interna” (HUIZINGA, 2005, p. 11-31).

McGonigal (2012) corrobora apresentando quatro fatores similares: meta, regras, sistema de *feedback* e participação voluntária. Para a autora, a meta propicia o senso de objetivo. As regras impõem limitações em como os jogadores podem atingir a meta. O sistema de *feedback* diz aos jogadores o quão perto eles estão de atingir a meta. A participação voluntária é o aceite desse jogador em seguir essa meta, regras e *feedbacks*.

Salen e Zimmermann (2012) tratam que um jogo possui quatro elementos essenciais. Os objetos, elementos ou variáveis dentro de um sistema. Os atributos, que são qualidades ou propriedades do sistema e seus objetos. As relações internas, que formam o envolvimento entre os objetos e, por fim, o meio ambiente, que é o contexto que circunda esse sistema.

Tratar de jogos sem tratar de ludicidade pode ser um erro, pois segundo Brougère (2002) a cultura lúdica é aquela que compreende esquemas (gestos, vocabulário, tempo verbal) para iniciar a brincadeira/jogo, uma vez que estes irão introduzir o indivíduo em uma realidade diferente do seu cotidiano. As estruturas de jogo, as regras comuns a todos os participantes de determinada sociedade criam uma metáfora evocando a cultura empresarial, com suas regras, objetivos e metas, por exemplo. As regras, por si só, geram em cada indivíduo um conhecimento formando sua própria cultura lúdica (BROUGÈRE, 2002).

Para o autor, essa cultura é produzida pelos indivíduos na interação social, brincando, jogando, com o conjunto de experiências lúdicas que cada um tem, pela participação em jogos com outros companheiros, sejam eles pais, amigos ou professores, pela manipulação cada vez maior de objetos do jogo e pelo próprio perfil do jogador, suas características e competências (BROUGÈRE, 2002).

O lúdico recentemente abrange certas áreas de estudo, entre elas a psicologia. A palavra tem sua origem no latim e seu significado é referente a "jogo" e "brincadeira", conceito que, segundo a psicologia, auxilia no desenvolvimento social, cognitivo e físico da criança. Já sua origem histórica data do surgimento das civilizações antigas e no início, em sua maioria, era considerada uma atividade nobre (RODRIGUES, 2013).

"A ludicidade é uma necessidade do ser humano em qualquer idade e não pode ser vista apenas como diversão. O desenvolvimento do aspecto lúdico facilita a aprendizagem, o desenvolvimento pessoal, social e cultural e colabora para boa saúde mental e física" (MARTINI; SALOMÃO, 2007, p. 4).

Conforme Salen e Zimmerman (2012), para que em um jogo ou brincadeira lúdica haja um potencial de desenvolvimento de qualidade em sua essência, é necessário um significado envolto no projeto. Este nada mais é que uma conexão entre o sentido intrínseco na ideia do jogo e os próprios jogadores. Essa conexão, por sua vez, é visualizada na forma da interação lúdica.

Toda a interação lúdica gera uma experiência para o usuário nas diferentes formas e contextos que o jogo pode assumir. Os autores afirmam que esse conjunto de boas experiências e significados, conhecido como interação lúdica significativa (*meaningful play*), é essencial para um jogo concreto e bem formado.

Ainda segundo Salen e Zimmerman (2012), a essência dessa interação é estudada por meio das ações dos jogadores durante o ato de jogar. Cada movimento durante a partida é um fator de gatilho que move o jogo e o molda conforme o tempo passa, fazendo os jogadores imergirem no jogo e fazerem parte daquele universo.

Segundo Huizinga (2000), o lúdico denota uma função cultural de competição que está atrelada a uma série de aptidões do ser humano. Todo esse jogo de poder está relacionado a muitas culturas que buscam obter poder espiritual por meio de certos jogos e confrontos durante rituais e cerimônias. O pensamento lúdico relacionado à espiritualidade do ser acumula um certo teor cosmológico e subjetivo, enquanto o conflito psicológico está diretamente associado ao contexto da natureza lúdica da cultura arcaica.

Dentro do âmbito da ludicidade, pode-se perceber uma forte presença de um certo acúmulo de fatores sensoriais resultantes da experiência do interlocutor. Esses fatores estão associados ao momento em que uma pessoa imerge ludicamente ao objeto jogo e guia o jogador ao desfrute deste. Por sua vez, essa experiência é nada menos que a participação ativa do jogador perante o jogo, e sua forma lúdica se torna diferenciada para cada tipo de plataforma e temática (SALEN; ZIMMERMAN,

2012).

Os autores ainda classificam as experiências em cinco aspectos diferentes: (i) **varredura visual**: associado ao campo de visão do jogador e sua percepção do jogo como um todo; (ii) **auditivas**: compreensão dos eventos e sinais auditivos durante a partida; (iii) **respostas motoras**: ações físicas realizadas pelo jogador com o jogo em si; (iv) **concentração**: foco intenso no jogo e (v) **padrões de percepção da aprendizagem**: conhecimento da estrutura e regras do jogo.

Esses aspectos foram classificados, segundo os autores, com foco maior em jogos digitais, porém, eles podem fornecer um embasamento suficiente dos aspectos vivenciados durante uma partida de um jogo analógico. Aspectos esses que envolvem a concentração e análise dos outros jogadores durante a partida pela percepção visual e auditiva para estar sempre um passo à frente dos adversários, gerando assim a ludicidade do ato de jogar.

Essa ludicidade associada ao aspecto social, ainda de acordo com Salen e Zimmerman (2012), é evidenciada em dois momentos. O primeiro traz o desenvolvimento da relação entre os jogadores presentes e seus papéis durante o jogo. A segunda, por sua vez, provém da relação já existente entre os indivíduos externamente ao jogo, as quais podem também afetar as decisões durante a partida. Essa vivência do jogador, por sua vez, é estimulada propositalmente pelo jogo, que almeja a imposição de significados e a interpretação pelo indivíduo.

Conforme Watkinson (2013), a experiência do usuário também possui uma certa relação com o produto em si, surgindo de todo e qualquer aspecto qualitativo de interação que o indivíduo tem com esse mesmo produto. Ele ressalta ainda a importância do termo "qualitativo", pois a experiência em si não retrata "o que o usuário faz" e sim "como ele faz".

O autor ainda enumera alguns fatores positivos que são trazidos por meio de uma boa experiência do usuário, tais como: o fortalecimento da imagem do produto pelo ponto de vista do público, o retorno positivo e fidelidade por parte do consumidor, entre outros.

Essa boa experiência gerada pelo design é evidenciada em empresas tais como *Google* e *Amazon*, as quais Watkinson (2013) cita que não foram as primeiras empresas de suas respectivas áreas e sim as que tinham o melhor design. Nota-se

que a inovação acaba não sendo o ponto-chave que atrai a melhor experiência, mas sim a empresa com um design único e expressivo buscando chamar a atenção do seu público.

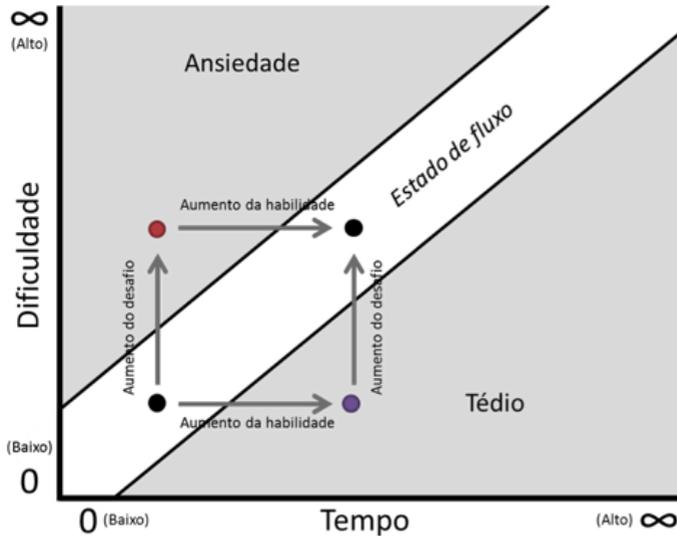
Uma das pontes que os jogos fazem é a experiência do sucesso e da conquista. Um jogo, segundo McGonigal (2012), pode simular vitórias por meio de um planejamento, pode abrir caminhos que seriam impossibilitados sem essa simulação. Um jogo para um ambiente empresarial pode promover a conexão social, onde as experiências e o conhecimento poderão ser compartilhados. Essas conexões e essa voz que os jogos possibilitam podem tornar os colaboradores agentes de uma mudança de marca.

A autora (2012) reforça que os jogos possuem uma tarefa importante de criar regras melhores de envolvimento e ampliar o círculo de cooperação. Jogos possibilitam imergir em uma causa, concentrar as atenções coletivas para essa causa e inspirar esforços de longo prazo. Por simular situações os jogos fortalecem a resiliência nos jogadores, dando informação e conteúdo necessário em abordagens mais complexas.

A experiência do jogo precisa gerar prazer, ou como aborda Csikszentmihalyi (2008), deve criar um canal de fluxo, dentro de um quadrante de desafios e de habilidades. Um jogo não pode ser tão difícil a ponto de gerar muita ansiedade, nem tão fácil ao ponto de gerar muito tédio. Ele precisa equilibrar essas ações para que o estado de *flow* (fig. 7) aconteça.

Segundo Salen e Zimmerman (2012), fluxo é o prazer que ocorre quando alguém está envolvido em alguma atividade e sente-se no controle de suas ações. Para que esse estado de *flow* aconteça, existem algumas características que vão da fusão entre ação e consciência, concentração, à perda de autoconsciência e à transformação do tempo.

Figura 7. Estado de fluxo.



Fonte: Csikszentmihalyi (2008).

McGonigal (2012) afirma que quando se está em um estado de fluxo o desejo é permanecer ali. Para a autora, desistir ou ganhar são resultados igualmente insatisfatórios, pois a real satisfação está em continuar jogando. Salen e Zimmermann (2012) citam o conceito de círculo mágico. Jogar um jogo significa entrar dentro de um círculo mágico, ou criar um quando o jogo inicia. A atenção dos jogadores está totalmente envolvida do tabuleiro em um jogo de mesa, ou da tela em um jogo de videogame. Em uma partida, as peças serão movidas de acordo com regras e ações. Dentro deste círculo, os significados se apresentam e uma nova realidade é criada. Ou seja, um círculo mágico é o espaço onde o jogo se realiza.

McGonigal (2012) aponta que um bom jogo é uma oportunidade única de provocar uma emoção positiva, pois ela pode inspirar e motivar um trabalho árduo. É fazer com que os jogadores se insiram dentro do círculo mágico e percam a noção de tempo. Para que o *flow* possa acontecer, é necessário que a atividade em questão seja desafiadora, os objetivos estejam claros, assim como o *feedback*, e o jogador viva um paradoxo de ter o controle de uma situação incerta.

Para que esse prazer de jogar aconteça, o objetivo do jogo precisa ser desejado pelos jogadores. O objetivo é o objeto de prazer que fará com que os jogadores continuem jogando. Assim, esse objetivo deve possuir um desafio equilibrado, para que o jogador não caia nem na ansiedade nem no tédio.

2.3.2 Jogos analógicos e digitais: uma breve classificação

Como já tratado no início desta seção, na antiguidade acreditava-se que os jogos advinham de uma inspiração divina para alegrar os homens e ajudá-los a superar os desgostos e os momentos difíceis da vida. Atualmente, o contexto dos jogos está situado em duas realidades distintas: os jogos digitais e os jogos analógicos. Dentro de cada eixo existe uma classificação de tipos de jogos. Para uma melhor compreensão e uma possível sequência para esta tese, foi compilado dos autores Kopelevitc *et al.* (2009), McGonigal (2012), Duarte (2015) e Lopes (2014) dois quadros que classificam cada modalidade (quadro 10 e quadro 11).

Quadro 10. Tipologia dos jogos analógicos.

Tipologia	Característica e aplicações
Jogos de mesa	São jogos que necessitam de alguma base para serem jogados, habitualmente uma mesa. Mas nada impede que esses jogos sejam disputados, por exemplo, no chão, sobre um banco, etc. Ex.: Baralho e dominó.
Jogos de rua	Atividades realizadas ao ar livre, em ruas, praças, e que servem de espaço lúdico para as crianças ou, às vezes, até para os adultos. Ex.: Pega-pega, empinar pipa, queimada.
Jogos de passatempo	O jogador tem como adversário a si mesmo. Sua intenção é decifrar um problema que lhe é proposto. Este pode ter somente uma ou múltiplas soluções. Ex.: Tangram, quebra-cabeça.

Jogos de tabuleiro	São todos aqueles disputados por uma ou mais pessoas em uma base, o tabuleiro, seja de madeira, metal, plástico, papelão ou outro material. Peças são movimentadas, colocadas ou retiradas do tabuleiro, obedecendo a regras pré-estabelecidas. Ex.: Banco Imobiliário, Xadrez, <i>War</i> .
Jogos esportivos coletivos	Caracterizam-se pela atividade física inerente ao jogo. Possuem regras, condições de vitória e derrota e objetivos. O conjunto de jogos esportivos coletivos é constituído por várias modalidades esportivas – voleibol, futsal, futebol, handebol, basquetebol, entre outras.
RPG (<i>Role Playing Game</i>)	Jogos de contação de histórias em um grupo de jogadores, onde cada jogador pode interagir e as decisões tomadas por eles vão definindo o direcionamento do enredo. Geralmente direcionados por um Mestre. Ex.: <i>Dungeon Dragon</i> .
Jogos diversos	Jogos que não se encaixam em nenhuma dessas categorias.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Kopelevitc *et al* (2009), McGonigal (2012), Duarte (2015) e Lopes (2014).

Essa descrição permite compreender alguns aspectos dos jogos atuais, que podem ser jogados por pessoas de qualquer idade, independentemente do sexo e das condições de vida, em espaços abertos ou fechados, pequenos ou grandes, em movimento ou não. Na grande maioria dos jogos analógicos, as condições climáticas não o inviabilizam. Os jogos de tabuleiro, por exemplo, “são jogos para serem jogados sentados, sem grandes movimentações, com pequenos gestos na sua maioria. A sua principal diferença com jogos digitais está na interação direta e pessoal com o outro jogador e o que sustenta a prática do jogo não é uma plataforma digital, mas sim as regras, os objetos e as pessoas” (VANZELLA, 2009, p. 22).

Já os jogos digitais, necessitam de uma plataforma virtual para seu uso. A DiGRA (*Digital Games Research Associaton*) define jogos digitais como matéria-prima de *bit* e *bytes*. Com isso, Kopelevitc *et al.* (2009) tratam que as tecnologias envolvidas na

elaboração de um jogo digital conseguem criar um leque de possibilidades principalmente explorando a ficção, onde o jogador pode executar algo, que seria impossível na vida real, como voar, superpoderes, reviver várias vezes, etc. Mas os jogos digitais não conseguem atingir alguns sentidos humanos que são possíveis somente quando as ações pertencem integralmente ao mundo real, no qual um jogo não digital consegue atingir. Dentro desse universo, o quadro a seguir (11) apresenta a classificação desses jogos digitais segundo os autores.

Quadro 11. Tipologia dos jogos digitais.

Tipologia	Característica e aplicações
Ação	Um jogo digital de ação é um jogo que desafia a velocidade, reflexo e o raciocínio rápido do jogador. Os jogos de ação contêm subgêneros como jogos de luta, de plataforma, de tiro em primeira pessoa e de tiro em terceira pessoa.
FPS (Tiro em Primeira Pessoa) e TPS (Tiro em Terceira Pessoa)	Estilos de jogo onde o jogador tem a visão do protagonista como se o jogador e o personagem fossem o mesmo observador ou controla um personagem.
MMO	Jogos de mundo aberto, onde jogadores têm a possibilidade de explorar universos distintos com seus personagens. Geralmente possuem interação entre outros personagens pelo acesso à <i>internet</i> . Ex.: <i>World of Warcraft</i> .
Plataforma	Plataforma é o nome dado a um subgênero do gênero ação em que o personagem corre e pula entre plataformas e obstáculos, enfrentando inimigos e coletando objetos bônus. Ex.: Super Mario.
Luta	Como o nome sugere, “jogos digitais de luta” é o nome dado a um estilo de jogos de videogame nos quais os personagens se enfrentam. Ex.: <i>Street Fighter</i> e <i>Mortal Kombat</i> .

Simuladores	Um jogo simulador pretende reproduzir tanto as sensações físicas (velocidade, aceleração, percepção de paisagens) como o comportamento da atividade que se pretende simular. Ex.: <i>Fly simulator</i> .
Aventura	Jogo de aventura é um gênero caracterizado pela exploração dos cenários, enigmas e quebra-cabeças, pela interação com outros personagens e pelo foco na narrativa. Concentra-se quase por completo no raciocínio de lógica e exploração, e em histórias complexas e envolventes. Ex.: <i>Lord of the Rings</i> .
Puzzle	Puzzle é um jogo de quebra-cabeça onde um jogador deve resolver um problema proposto. Nesse tipo de jogo, o raciocínio é bem mais importante que a agilidade e a força física. Ex.: <i>Candy Crush</i> .
Estratégia	É um gênero que enfatiza habilidades de pensamento e planejamento para alcançar a vitória. Os jogos enfatizam a estratégia, tática e algumas vezes desafios logísticos. Muitos jogos também oferecem desafios econômicos e exploração. Ex.: <i>SimCity</i> e <i>Age of Empires</i> .
Esportes	Um jogo de esporte é um jogo digital que simula esportes tradicionais. A maioria dos esportes já foi recriada em um jogo, incluindo futebol, <i>baseball</i> , futebol americano, boxe, basquete, etc. Ex.: <i>Fifa Soccer</i> .
RPG (Role Playing Game)	O <i>Role Playing Game</i> , mais conhecido pela sigla RPG, surgiu em meados da década de 1970 nos EUA e consiste em contar histórias em um grupo de jogadores, onde cada jogador pode interagir e as decisões tomadas por eles vão definindo o direcionamento do enredo. Ex.: <i>World of Warcraft</i> .

Jogos de tabuleiro	Simulam um jogo comum de tabuleiro. Jogo de tabuleiro é um tipo de jogo que se joga em cima de um tabuleiro, habitualmente com pinos que têm de percorrer o número de quadrados (desenhados no tabuleiro) que o lançamento de um ou dois dados determina. Ex.: Colonizadores de Catan <i>online</i> .
---------------------------	---

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base em Kopelevitc et al. (2009), McGonigal (2012), Duarte (2015) e Lopes (2014).

Percebe-se que em ambas plataformas, online ou analógicas, duas modalidades praticamente se repetem, os RPGs e os Jogos de Tabuleiro. A plataforma digital funciona como uma grande simulação das práticas de jogos analógicos. Como a proposta desta tese é desenvolver uma ferramenta que possa se utilizar de características colaborativas, práticas e lúdicas para ser aplicada em processos de *branding*, define-se como recorte da pesquisa o uso de jogos de tabuleiro. Essa definição se faz pela proposta objetivar a criação de um modelo de jogo, que a princípio será físico e utilizável em um grupo fechado, mas que futuramente possa ser adaptado para uma modalidade digital.

2.3.3 Jogos de tabuleiro: características e mecânicas

Reforçando o que foi tratado na seção anterior, segundo Lopes (2014), entende-se que jogos de tabuleiro são jogos cuja ação é circunscrita, decorrendo num suporte físico específico, nesse caso um tabuleiro, sendo este variável ao nível da forma e dos grafismos. Dentro da história dos jogos de tabuleiro, pode-se dividir em dois momentos. Os jogos antigos, introduzidos ao longo da história da humanidade antes mesmo da Revolução Industrial. O segundo modelo inclui os jogos de mercado, sendo lançados pelas grandes companhias de brinquedos pelo mundo todo. Grande parte dos jogos que todos conhecemos se enquadra nessa categoria.

Dentro do primeiro momento, um dos jogos mais antigos está dentro da classificação de tabuleiro e é chamado Mancala (fig. 8). Esse jogo foi datado por arqueólogos entre os séculos VI

e VII d.C., comum entre os povos da África e Ásia, e também é conhecido como jogo da sementeira.

Figura 8. Mancala.



Fonte: <<http://eutunosbrincamos.blogspot.com.br>> Acessado em fevereiro de 2017.

Este possuía 72 sementes distribuídas em ambos os lados do tabuleiro e cada jogador detinha uma fila com seis cavidades; em seguida, o jogador pegava em todas as sementes que estavam numa cavidade e as distribuía nas seguintes com apenas uma semente em cada. Se a última semente dessa sequência caísse numa cavidade que contivesse uma ou três sementes, o jogador podia retirar as peças dessa cavidade e levá-las para a sua casa.

Se o jogador caísse numa casa com um número par de peças, estas podiam ser retiradas e redistribuídas nas casas seguintes. Se numa jogada a peça caísse numa cavidade sem pedras, podiam se remover as pedras da casa oposta, ou seja, a do adversário, e colocá-las na casa vazia. Se um jogador ficasse sem pedras no respetivo lado do tabuleiro, o adversário recolhia as pedras para a sua casa. No final contam-se as pedras e vence o jogador que detiver maior número (LOPES, 2014).

Segundo Duarte (2015), o começo de um mercado para jogos produzidos comercialmente, já incipiente no século XIX, permitiu um florescer da indústria de jogos de tabuleiro. Ao lado de versões comerciais dos jogos antigos começaram a surgir jogos de autor. Assim, por exemplo, Monopoly (Charles Darrow e George S. Parker, 1933) (fig. 9) ou *Risk* (Albert Lamorisse e Michael I. Levin, 1959) tornaram-se jogos de grande apelo comercial e também foram portados para o meio digital.

Figura 9. Monopoly.



Fonte: www.hasbro.com. Acessado em fevereiro de 2017.

A partir da década de 1960, o mercado de jogos nos EUA conheceu um grande impulso, movido inicialmente pelos *wargames* (jogos de simulação de conflitos) e, a partir da década seguinte, pelos *role-playing games* (jogos de representação de papéis, derivados dos *wargames*). Na década de 1990 surgiram os *collectible card games* (jogos de cartas colecionáveis), que tiveram um grande sucesso comercial. Em conjunto, estes gêneros de jogos ampliaram consideravelmente a base do mercado de jogos, primeiramente nos EUA e depois no resto do mundo.

Para Duarte (2015), esta ampliação do mercado de jogos foi fundamental para a renovação dos jogos de tabuleiro, que vem ocorrendo nas últimas duas décadas. Especialmente a partir da publicação de *Die Siedler von Catan* (Klaus Teuber, 1995) (fig. 10), os jogos autorais vêm conhecendo uma verdadeira renascença, com sucessos como *Carcassonne* (Klaus-Jürgen Wrede, 2000), *Ticket to Ride* (Alan R. Moon, 2004) e *Puerto Rico* (Andreas Seyfarth, 2002).

Figura 10. Colonizadores de Catan.



Fonte: www.grow.com.br. Acessado em fevereiro de 2017.

Esse avanço no mercado gerou uma divisão no segmento de jogos no ocidente: os jogos americanos e os jogos europeus. Jogos de estilo americano são caracterizados pelo tema do jogo ser mais importante que o jogo em si, geralmente com várias regras para suportar este tema. Já os jogos de estilo europeu são caracterizados pela sua jogabilidade ser mais importante do que o tema. Os jogos europeus geralmente são mais colaborativos que os de estilo americano.

Com isso, baseado nos autores Zucarelli e Couto (2013), Duarte (2015), Dorneles (2015) e o site *BoardGameGeek*, pode-se chegar a uma categorização dos tipos de jogos de tabuleiro, descritos no quadro 12 a seguir.

Quadro 12. Categorias dos jogos de tabuleiro

Categoria	Característica	Exemplos
Jogos abstratos	São jogos nos quais seus componentes, tabuleiros, peças e marcadores, não seguem um tema definido. Nesses jogos, o foco é, primordialmente, a mecânica.	Xadrez, Gamão e Go
Jogos Colecionáveis	Entram nessa categoria Jogos de Miniatura e os Card Games. São jogos onde o jogador monta seu próprio deck, conjunto de cartas ou miniaturas antes de se preparar para o jogo.	Magic, Heroclix, Netrunner
Jogos infantis	São caracterizados por possuírem regras simples, estimularem o aprendizado e serem focados no tema. É comum este tipo de jogo vir associado a franquias de filmes, desenhos e brinquedos.	Zooloretto Mini, Detetive Júnior
Jogos de família	Jogos de Estratégia com regras mais leves e menos densas. São normalmente indicados para todas as idades e gerações. É comum o público destes jogos incluir desde avós até crianças menores de 10 anos em suas jogatinas.	Colonizadores de Catan, Coloretto, Takenoko, Ticket to Ride
Jogos de festa	Comportam inúmeros jogadores, têm uma duração curta, são altamente divertidos e possuem regras muito simples e fáceis de ensinar.	Dixit, Imagem e Ação, Perfil

Jogos de estratégia	Caracterizados por oferecerem múltiplas ações aos jogadores, explorando a capacidade do jogador julgar e escolher ações em detrimento de outras.	Agrícola, Village, Puerto Rico
Jogos temáticos	Caracterizam-se por terem o tema mais focado do que a mecânica.	Zombicide, Battlestar Galactica
Jogos de guerra	São jogos baseados em conflito e batalhas onde jogadores montam um exército a fim de conquistar territórios ou derrotar o exército adversário.	Risk, War

Fonte: Do autor com base em Zucarelli e Couto (2013), Duarte (2015), Dorneles (2015) e o site BoardGameGeek.

Cada categoria demanda um conjunto de mecânicas, regras e possibilidades. No jogo de tabuleiro, as regras organizam a ação, como por exemplo a procura de um parceiro, seleção do jogo, abertura do tabuleiro, ler e compreender as regras, checar as peças, decidir quem será o primeiro e que ordem seguirá o jogo. As ações do jogo podem envolver o lançar dos dados ou girar da roleta, iniciando em um ponto de partida se colocando no mundo ou na vida que nele se abre (VANZELLA, 2009).

Lopes (2014) aponta que o contexto onde os jogos de tabuleiros e as respectivas regras se inserem ajudam a compreender o objeto em si, pois revelam necessidades básicas dos indivíduos, tal como a necessidade lúdica, a descontração. Não menos importante é que o jogo pode ser um fomentador social, levando a que se criem espaços e clubes para jogar e partilhar interesses sobre um determinado jogo, dando oportunidade a que se criem elos de comunicação entre os jogadores e com o próprio jogo.

Isso possibilita uma analogia metafórica com a vida real e, para Medeiros e Gonçalves (2013), uma analogia também projetual, onde o autor apresenta relações entre os jogos de tabuleiro WAR, Banco Imobiliário e Catan e métodos projetuais em design. A análise crítica observou sete pontos de convergência, sendo eles linearidade e não linearidade, regras do jogo, objetivos

e metas, resolução de problemas, desenvolvimento em grupo, ferramentas e técnicas e, por fim, verificação e solução final, que serão evidenciados a seguir.

Linearidade e não linearidade – para Medeiros e Gonçalves (2013), cada método projetivo parte de uma vertente linear ou não linear em sua estrutura. O fio condutor dentro do método torna as etapas flexíveis e fluentes a cada passo, dando possibilidades retroativas em cada ação. O jogo Banco Imobiliário apresenta esta linearidade em sua estrutura com a passagem dos personagens pelo tabuleiro quadrado, seguindo casa por casa. Já os jogos WAR e Catan possuem uma relação muito mais não linear, em que o participante pode iniciar em qualquer parte do tabuleiro e precisa assim seguir seus objetivos dentro do jogo. Cada ação e caminho seguido pelo jogador podem levar a consequências positivas e negativas dentro do jogo. Este fundamento pode ser explicitado em sala de aula com as comparações e com a apresentação de cada jogo e cada estrutura de método.

Regras do jogo – todos os três jogos apresentados possuem regras. Estas são equiparadas ao *briefing*, recebido no início de um projeto e que nutre todas as informações que conduzirão nas etapas de desenvolvimento. Também podem ser comparados à etapa de levantamento de dados. Esta etapa de pesquisa fortalece o conhecimento do que deve ser feito e de quais procedimentos devem ser tomados ao longo do jogo, ou nesse caso do desenvolvimento de qualquer projeto (MEDEIROS e GONÇALVES, 2013).

Objetivos e metas – contido geralmente no *briefing*, os objetivos e metas podem ser traçados e cumpridos ao longo do processo. Geralmente o objetivo é o que deve ser alcançado. Em uma proposta real, um produto que resolva uma necessidade de mercado, em uma proposta lúdica, como o jogo WAR, a conquista por dois continentes. Os objetivos são sempre traçados no início, dentro de um método, podem estar na definição do problema, dentro do jogo, em uma carta de ação ou, como já apresentado, nas diretrizes do manual. As metas, ainda focando no jogo WAR, podem mudar de acordo com a sistemática do jogo. Caso um oponente acabe com a estratégia do jogador, este precisa repensar e realinhar seu exército para chegar ao seu objetivo, descrito em sua carta no início da partida. Isso se compara ao

desenvolvimento de um objeto ou interface gráfica, quando imprevistos acontecem e as metas traçadas precisam ser revisadas para que o objetivo final seja alcançado (MEDEIROS e GONÇALVES, 2013).

Resolução de problemas – para que os objetivos e metas sejam cumpridos, é necessário dentro de um processo a resolução de problemas. Munari (1998) deixa claro em sua abordagem metodológica que o problema precisa ser dividido para assim ser cumprido com eficácia (ideia essa que remete ao discurso do método de Descartes, de 1637). Em uma proposta lúdica, como no jogo Catan, para que se consiga as pontuações é necessário recolher matéria-prima. Cada ponto é obtido gradativamente com a construção de cartas e casas. O problema deste jogo é conquistar 10 pontos antes de seu adversário, e isso vai sendo resolvido aos poucos com cada ação conquistada.

Desenvolvimento em grupo – geralmente, os jogos de tabuleiro não são jogados individualmente, assim como a prática projetual não é feita isoladamente. O designer faz parte de uma equipe, onde precisa trocar ideias, construir metas e possuir uma estratégia clara em sua abordagem. Nos jogos analisados, o que mais está adequado a essa proposta é o jogo Catan, que mesmo com a adversidade, para que os jogadores cresçam no jogo, precisam cooperar uns com os outros. A troca de suprimentos no jogo Catan pode favorecer o jogador da rodada, mas também pode favorecer seu adversário na qual foi feita a troca (MEDEIROS e GONÇALVES, 2013).

Ferramentas e técnicas – dados, cartas, dinheiro. Cada jogo possui componentes e técnicas para que avance. Na abordagem projetual, essas ferramentas são compostas por mapas mentais, *brainstorm*, pesquisa, reuniões de verificação e adaptação, como apresentado nos métodos da seção anterior. Nas duas formas, tanto a real quanto a lúdica, se faz necessário o uso de ferramentas que fazem com que o jogo siga adiante, ou até mesmo retorne algumas casas, como no caso do jogo Banco Imobiliário, dependendo da ferramenta utilizada. Assim como nos jogos, nos métodos apresentados o conjunto de ferramentas é essencial para a conclusão dos objetivos.

Solução final e verificação – para os autores (2013), como cada jogo possui uma meta, um objetivo, consequentemente, terá uma solução final aliada a uma verificação ou *feedback*. Os métodos de projeto preveem

discussões acerca de protótipos e de verificação pós-produção. A solução final no design sempre deverá ter êxito, enquanto no jogo apenas um o terá. Essa analogia pode se apresentar como uma dinâmica de mercado, onde poucas empresas possuem diferenciais e lembrança de marca. Cabe ao designer e ao jogador unir criatividade com estratégia para alcançar seus objetivos.

O jogo enquanto abordagem apresenta primordialmente um desafio constante a ser alcançado para a obtenção da vitória. Dessa forma, o usuário, por meio da interação direta com o ambiente, aciona o sistema de ação e reação que o jogo propõe, criando diversos caminhos a serem explorados e desafiando o jogador a imergir no contexto lúdico e mentalizar sua resolução (SILVA; SILVA, 2015).

Silva (2011) corrobora que em um jogo jamais se deve saber o final ou desfecho antes que este acabe, como os jogos de azar e as competições esportivas. Contudo, não se deve esquecer o objetivo fundamental das regras em um jogo onde cada tomada pode gerar uma reação e consequências que neste caso podem vir com uma punição ou derrota.

Nos jogos, como metáforas, existem muitas situações envolvendo adversários em conflito, como por exemplo jogos de salão, batalhas militares, campanhas políticas, campanhas de publicidade e marketing feitas por empresas em competição, e assim por diante. Um aspecto básico em muitas destas situações é que o resultado final depende principalmente da combinação de estratégias selecionadas pelos adversários.

Segundo Lopes (2014), os jogos de tabuleiro servem-se das vivências e dos hábitos da sociedade para criar espaços lúdicos e de distração. Apropriam-se de temas ou ações que correspondem ao dia-a-dia dos indivíduos e oferecem a oportunidade de viver uma realidade ligeiramente diferente. O autor ainda ressalta que outro ponto importante está na possibilidade dos jogos de tabuleiro poderem ser examinados de modo a estudar as características socioculturais do contexto do qual derivam.

Sob o ponto de vista do princípio da otimização da decisão está implícito que o decisor tem à sua disposição todas as informações necessárias para a resolução do problema e a escolha da melhor alternativa, o que necessariamente não é uma verdade completa, pois boas informações exigem custos. Assim,

os agentes econômicos somente podem ser racionais dentro de certos limites (SANTOS, 2003).

Fica claro que todos os jogos são definidos por algum tipo de regra. Seja ela de comportamento durante a partida ou de condição de vitória. Salen e Zimmerman (2012) afirmam que regras delimitam uma margem de organização entre os participantes, limitam suas escolhas e guiam o jogador pelo caminho lúdico. Assim, cada jogo apresenta algum tipo de mecânica básica ou combinação de mecânicas. Essas mecânicas podem variar de rolagem de dados, compra de cartas, armazenamento de recursos, alocamento de trabalhadores, entre outras. Essas mecânicas servem para o desenvolvimento e manipulação do comportamento do jogador ao longo do jogo, guiando-os a tomarem decisões dentro das regras. Ainda segundo os autores (SALEN; ZIMMERMAN, 2012, p. 39):

A mecânica básica é a parte essencial da atividade do jogo, o mecanismo por meio do qual os jogadores fazem escolhas significativas e chegam a uma experiência de interação lúdica significativa. É muito importante ser capaz de identificar a mecânica básica no início do processo de design, mesmo que ela mude conforme o jogo se desenvolve.

Pode-se observar uma grande quantidade de mecânicas de jogabilidade existentes nos jogos de tabuleiro, conforme o *site BoardGameGeek*. Serão listadas no quadro a seguir as principais mecânicas utilizadas pelos desenvolvedores, assim como alguns exemplos dados pelo próprio site.

Tabela 13. Mecânicas de Jogo.

Mecânica	Descrição	Exemplos
Atuação ou Interpretação de papéis	O jogo força que os jogadores assumam identidades variadas para a interação e interpretação durante o jogo.	<i>Charades</i>
Ações escondidas	Cada jogador decide sua ação em segredo e todas as ações são reveladas juntas em seguida, resolvendo de forma conjunta.	<i>RoboRally e Dungeon Raiders</i>
Pontos de ação	O jogo providencia alguns pontos pré-estabelecidos para cada jogador utilizar durante seu turno.	<i>Special Train e Pandemic</i>
Controle de área	O jogador necessita manter o controle sobre outros jogadores em uma determinada área, controlando seu montante de recursos.	<i>El Grande</i>
Posicionamento de peças ou cartelas	Cada jogador deve distribuir uma peça, levando sua face em consideração com a face das outras que estão em jogo.	<i>Carcassone</i>
Construção de baralho ou pilha	Cada jogador começa com um baralho ou pilha de objetos pré-determinado e deve ir incrementando conforme o jogo se desenvolve.	<i>Quarriors e Dominion</i>
Alocação de trabalhadores	Cada jogador possui uma quantidade de trabalhadores que serão alocados a cada turno e serão utilizados para gerar recursos.	<i>Agricola e Puerto Rico</i>
Rolagem de dados	Os jogadores realizam a rolagem de alguma quantidade de dados para decidir entre sucesso ou fracasso aleatoriamente.	<i>Zombicide e King of Tokyo</i>
Compra de cartas	Os jogadores fazem compras de cartas de uma pilha comum e usam elas para completar os objetivos do jogo.	<i>Ticket to Ride</i>

Jogo cooperativo	Os jogadores devem cooperar durante o jogo para chegarem a um objetivo. Essa mecânica possui uma variação em que pode haver um ou mais traidores.	<i>The resistance e Dungeon Raiders</i>
------------------	---	---

Fonte: <<http://www.boardgamegeek.com/browse/boardgamemechanic>> Acessado em fevereiro de 2017.

Levando em conta a variedade de escolhas possíveis de mecânicas para um jogo, os autores (2012) ainda exemplificam uma outra situação de jogo que está subjetiva: o sistema de informação. Todos os jogos possuem suas regras e informações de ação durante cada turno. A maioria dessas regras e possibilidades de escolhas são informações comuns a todos os jogadores presentes. Dessa forma, essas informações são consideradas informações conhecidas ou informações perfeitas. O xadrez, por exemplo, não esconde nenhuma possibilidade ou incerteza dos jogadores, todas as ações possíveis estão à mostra, tornando o jogo mais competitivo e estratégico.

De outro lado, tem-se as informações ocultas ou informações imperfeitas, como em jogos de memória ou mesmo no pôquer. Neste grupo, pode-se incluir a mecânica de aleatoriedade gerada pelo embaralhamento dos componentes a fim de gerar situações não esperadas pelos jogadores.

Rodrigues e Sawaia (2004) apontam que algumas bibliografias procuram estabelecer etapas de desenvolvimento de um jogo genérico, seja ele computadorizado, em tabuleiro, em forma de dramatização, com objetivos comportamentais, ou mesmo de aprendizado de negócios, de processos ou estratégias. Os autores aqui especificados abordam sobre os caminhos que permitem a estruturação de um jogo.

Vicente (2001) procura estabelecer algumas perguntas básicas a serem respondidas no intuito de nortear o caminho para a construção de um jogo: Qual o objetivo do jogo? Quais as formas de jogo? Qual a melhor opção de jogo de empresa a ser usado? Qual o público-alvo? Quais são as suas características? Essa abordagem pode ser tratada com o quadro a seguir (quadro 14):

Quadro 14. Questões básicas na construção de um jogo.

Características	Especificação
Modelagem	Qual o tipo de decisão a ser tomada? Que decisão é correta e que decisão é errada? O modelo reflete a realidade? Onde entra a “sorte” dentro da dinâmica do jogo? Segundo o autor, não há regras definidas para modelagem de um jogo, ciência e arte se confundem neste quesito.
Recursos lúdicos	Esta etapa se constitui na escolha de recursos lúdicos que facilitam a modelagem e o envolvimento dos participantes durante a dinâmica do jogo, tais como: dados, cartas, tabelas, marcadores, dinheiro fictício e planilhas de apoio.
O papel da sorte	O fator sorte está presente em muitos jogos. A sorte deve estar presente no jogo na mesma dose que estaria nos negócios do mundo real. Segundo o autor, o fator sorte é um ingrediente importante no jogo, funciona como um pulso gerador de incertezas e riscos.
Testes e ajustes	O jogo está lento demais? Ninguém entendeu o jogo? As pessoas têm dificuldade em tomar decisões? Todo mundo faliu nas primeiras rodadas? Os jogadores entraram em pânico após a primeira rodada? Havia um jeito irreal de ganhar o jogo?

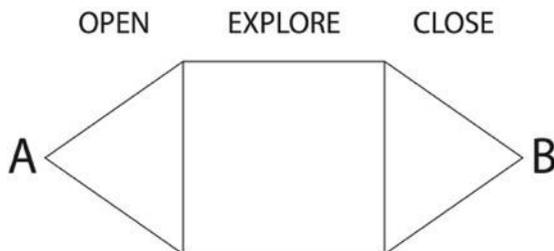
Fonte: Vicente (2001). Adaptado pelo autor.

Gray, Brown e Macanuf (2010) evidenciam uma concepção de criação básica de jogo: imaginar, criar, abrir, explorar e fechar. Premeditadamente deve-se imaginar este mundo ou jogo para então criá-lo, desenhá-lo. Estas duas primeiras etapas representam a parte do design do jogo. Após a criação, deve-se abrir o mundo para a exploração de suas limitações e regras. Dessa forma, o jogo pode ser aprimorado e por consequência corrigir suas falhas, fechando, então, ao final do processo. Essas últimas etapas representam a ação de jogar.

Os autores afirmam que o jogo tem uma certa forma e estrutura. Essa forma pode ser representada por algo parecido com um lápis apontado nas duas extremidades (Fig. 11). Esse

formato liga-se com a ideia anterior da ação de jogar em que o jogador abre o mundo, explora e então o fecha, caminhando do ponto A ao B.

Figura 11. Formato do *Game Design*



Fonte: Adaptado de GRAY; BROWN; MACANUFO (2010).

Outro ponto importante, segundo Gray, Brown e Macanufu (2010), é conhecer o objetivo final do jogo e o que garantirá a vitória. Esse final possui grande sensação de recompensa para os jogadores e se fortalece mais ainda caso seja tangível. Com esse propósito em mente, o designer já possui uma linha de raciocínio lógica e gatilhos que poderão fazer com que o jogo se desenvolva. “Assim como não é possível criar um filme sem antes ter um roteiro bem elaborado, também é impossível desenvolver um jogo sem antes ter um documento com todas as suas especificações” (CLUA; BITTENCOURT, 2005, p. 17).

Toda ação de um jogador será dada por escolhas, estas definidas em uma regra, abrindo ou fechando possibilidades. Salen e Zimmermann (2012) abordam a complexidade de uma simples escolha dentro de um jogo. É importante perceber o que aconteceu antes do jogador tomar a escolha, como é a possibilidade de escolha transmitida para o jogador, como esse jogador fará a escolha, quais os resultados que essa escolha acarreta e como será seu feedback.

Dessa forma, Clua e Bittencourt (2005) exemplificam como itens fundamentais para a criação de um jogo os elementos de roteiro, *game design*, *game play* e interface gráfica. Inicialmente, o roteiro busca conceber uma projeção linear do jogo deixando espaço para possíveis interferências necessárias. Dessa forma, será descrito o objetivo do jogo e exemplificado o

estilo de jogabilidade adequada.

Por sua vez, o *game design* apresenta de forma visual os elementos essenciais do jogo, tais como personagens, esboços, características dos componentes e texturas. Essa etapa serve como guia visual para o desenvolvimento da etapa seguinte. No conceito de *game play*, identifica-se de que modo a jogabilidade conversará com os elementos do tópico anterior. Nesta fase detectam-se quais regras e mecânicas que se encaixam melhor para produzir um desafio à altura dos jogadores e balanço de suas características lúdicas. Finalmente, a interface gráfica inclui a parte de instruções do jogo e desenvolvimento visual dos componentes. Os autores afirmam que a melhor interface gráfica é aquela que não é percebida pelos jogadores, pois não chama o foco da atenção para ela e permite a fluência do jogo (CLUA; BITTENCOURT, 2005).

Em uma abordagem projetiva, Rodrigues e Sauaia (2004) apontam um método para criação de um jogo de tabuleiro aplicado a empresas, seguindo os seguintes passos (quadro 15):

Quadro 15. Roteiro de criação de um jogo de tabuleiro.

Etapa	Característica
1	Definição da dinâmica do jogo
2	Definição dos componentes empresariais a serem representados pelo jogo
3	Definição das variáveis de decisão do jogo
4	Desenho inicial do tabuleiro
5	Checagem da consistência do modelo do jogo
6	Variáveis
7	Instruções do jogo
8	Definição de elementos de apoio
9	Desenho final do tabuleiro

Fonte: RODRIGUES e SAUAIA (2004, p. 6). Adaptado pelo autor.

O modelo apresentado se faz interessante, pois prevê os componentes empresariais a serem representados, o que facilita, unindo com o modelo do Game Design, uma categorização do que poderá ser tratado na proposta, facilitando a simulação. Para Salen e Zimmermann (2012), o jogo é um sistema no qual os

jogadores se envolvem em conflitos artificiais, definidos por regras, que implicam um resultado quantificável. Essa simulação pode amplificar a visão de futuro e possibilidades dentro de uma empresa, além de poder planejar ações para uma marca.

2.3.4 Jogos analógicos como ferramentas para gestão de marcas

Os jogos analógicos estão inseridos em ambientes diversos, seja ele na educação, puramente por lazer, como nas áreas empresariais para treinamento e até seleção de novos colaboradores para uma empresa. Para Schaeffer (2006), jogos em grupo geram a possibilidade para as pessoas de trabalharem com o limite, a regularidade, o respeito e a disciplina, por meio de ações necessariamente induzidas pela regra. Todos esses aspectos são fundamentais para a vida em sociedade do ser humano. A ludicidade do jogo retrata realidades cotidianas de convívio e pode educar para tal.

Quando se entende que o conhecimento é resultante de trocas, da interação entre sujeito e meio, o jogo passa a ser uma ferramenta importante nos processos de desenvolvimento e conhecimento. Essa perspectiva corrobora com a prática cocriativa e colaborativa trazendo múltiplos pensamentos e possibilidades na geração de alternativas. Porém, é preciso compreender esses processos a fim de que permitam possibilitar que elas desafiem o raciocínio individual do usuário. Isto supõe que o jogador, idealizado como um sujeito ativo e participativo, precisa, a cada ocasião, propor estratégias, raciocínios, reconhecer erros para que possa construir novas estratégias até alcançar as metas e objetivos propostos com o jogo (PEREIRA et al., 2009).

Santos (2003) aborda que a Teoria dos Jogos é um dos estudos mais antigos sobre a prática do jogo e foi publicada por John Von Neuman em algumas revistas específicas na área da matemática, entre os anos de 1928 e 1942. As primeiras pesquisas publicadas se referenciam à Teoria dos Jogos de Estratégias. Entretanto, somente a partir da publicação da obra “Teoria dos Jogos e Desenvolvimento Econômico”, de John Von Neuman e Oskar Morgenstern, em 1944, que outros especialistas começaram a contribuir para o desenvolvimento desta teoria”

(SANTOS, 2003, p. 6).

A Teoria dos Jogos tem se difundido no estudo racional do comportamento do agente (decisor) em ambiente estratégico, principalmente por meio de pesquisas na área da economia, visando entender a forma como os mercados evoluem e operam, e de que modo os gestores tomam decisões estratégicas. Essa teoria está ligada com áreas como administração de empresas, economia e gestão (SANTOS, 2003, p. 6).

Pensando sob essa ótica, a Teoria dos Jogos pode ser aplicada a organizações, onde estas podem utilizar estratégias de atuação de acordo com suas necessidades. “Esta teoria estuda a interação estratégica entre os jogadores envolvidos e sua aplicação em microeconomia tem contribuído para o entendimento do processo de tomada de decisões pelas empresas”. A partir desta teoria é possível prever o comportamento dos mercados, compreendendo sua evolução e operação, levando em conta a concorrência e as variáveis ambientais. A Teoria dos Jogos é o estudo do comportamento de jogadores racionais em interação dentro de um ambiente estratégico (SANTOS, 2003, p. 7).

Salen e Zimmermann (2012) afirmam que a Teoria dos Jogos é um ramo da economia que estuda a decisão racional. Em geral, estuda situações semelhantes aos jogos, mas não é uma teoria geral dos jogos nem design de jogos.

A bibliografia consultada sobre este tema não apresenta exemplos da aplicação da gestão de marcas em processos de *branding* em uma interface lúdica e *off-line*. Termos como gamificação, ferramentas para inovação, assim como jogos digitais são amplamente estudados nos campos do design, mas esse não é o escopo da pesquisa. Poucas ferramentas possuem caráter lúdico e analógico, fazendo-se necessário abordar nesta seção alguns modelos que cumprem, mesmo que parcialmente, a proposta desta pesquisa.

Dentro desta investigação, pode-se definir duas características de ferramentas lúdicas. A primeira relaciona jogos e ferramentas de cartas para práticas de gestão desenvolvidas por empresas de inovação, gestores e designers e comercializadas

em sites especialistas. A segunda listagem de ferramentas lúdicas se faz de um compilado de técnicas advindas de autores, escolas de inovação e *branding*, assim como estrategistas que a tratam como licenças abertas de uso e tem focos já tratados na academia e em empresas.

Iniciando com as ferramentas lúdicas comercializáveis, o *Methodkit* é um projeto desenvolvido por Ola Moller, que a cada ano vem ganhando novas versões. É um jogo de cartas, utilizadas para ampliação de ideias e negócios de inovação. Os *MethodKits* são ferramentas analógicas projetadas para ajudar a desenvolver ideias, obter visão geral e trabalhar em reuniões e *workshops*. Alguns dos kits são estruturas, enquanto algumas são bibliotecas de cartas. Os usos comuns para as cartas são em planejamento, *brainstorming*, desenvolvimento e avaliação de projetos. Além dos conjuntos de cartas, a empresa disponibiliza gratuitamente Canvas para ampliação do universo da ferramenta (fig. 12).

Figura 12. Methodkits por Ola Muller.



Fonte: <https://methodkit.com/> Acessado em março de 2017.

O segundo exemplo de proposta lúdica é o LEGO Serious Play (LSP), uma marca registrada da *Executive Discovery*, uma empresa independente associada ao *LEGO Group*, que oferece consultoria visando incentivar o pensamento criativo na cultura das empresas. Apesar de possuir livros e kits de LEGO comercializáveis, para que se possa aplicar esse método é necessária uma certificação gerada pelos membros da *Executive Discovery*. A proposta das dinâmicas oportunizadas por esse método é envolver os participantes para que desenvolvam tarefas e ideias contando histórias com o recurso da construção de

cenários imaginários tridimensionais de LEGO (fig. 13).

Figura 13. Lego Serious Play.



Fonte: <https://www.lego.com/en-us/seriousplay>. Acessado em março de 2017.

A prática do *serious play* (jogo sério) não se aplica apenas a LEGO. Ainda tratando do caráter de treinamento, a prática de jogo sério, surge como abordagem empresarial com caráter digital, mas que também se aplica a práticas de gestão analógicas (DORNELES, 2015; CHÉRIF e BIDAN, 2016). É o caso da empresa dinamarquesa WORKZ, com suas práticas organizacionais e criativas. Um exemplo gerado pela empresa é o *Bridgebuilders*, uma ferramenta para treinamento de lideranças e equipes para empresas globais. O jogo ensina os líderes a formar e executar equipes globais que funcionem bem ao longo dos bons e maus momentos de uma empresa.

Figura 14. *Bridgebuilders.*



Fonte: <https://workz.dk/products/bridgebuilders>. Acessado em março de 2017.

Também criado pela empresa Workz está o jogo sério *Gamechangers*. Específico para trabalhar com *stakeholders* das marcas, simula lideranças em uma empresa e como elas pensam as estratégias para os envolvidos com as marcas.

Figura 15. *Gamechangers.*



Fonte: <https://workz.dk/products/gamechangers>. Acessado em março de 2017.

Outro modelo lúdico, que pode ser categorizado como jogo sério, é o *ThinkPak*, um livro que inclui um conjunto de cartas focado em *brainstorm* para ideias criativas. Contém técnicas criativas de resolução de problemas e ideias, por meio de um formato informativo e que sugere ao lúdico. Desenvolvido por Michel Michalko, focou em uma readaptação do modelo de ideação SCAMPER²¹, gerando mais ludicidade a ferramenta.

Figura 16. Modelo ThinkPak de Michel Michalko.



Fonte: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/thinkpak-brainstorming-card-deck-takes-scemper-to-the-next-level/>. Acessado em março de 2017.

Seguindo para um modelo de tabuleiro, o *The Idea Game* é um jogo focado na criatividade. Desenvolvido pela empresa Sueca *Realize AB*, o jogo apresenta de forma lúdica, por meio de um tabuleiro, como desenvolver ideias criativas dentro de uma organização. O jogo não é cooperativo, mas promove a competitividade elevando o compromisso em um processo criativo (fig. 17).

²¹ Método desenvolvido por Bob Eberlee para melhoria da criatividade e desenvolvimento de ideias criativas. Basicamente é uma lista de verificação de perguntas onde novas ideias são criadas.

Figura 17. *The Idea Game*



Fonte: <http://shop.realize.se/en/art/the-idea-game.php>. Acessado em março de 2017.

O *KnowBrainer* é um modelo de cartões que permite que seus usuários possam gerar ideias de forma rápida e individualmente. Possui uma combinação de perguntas, palavras-chave e outros estimuladores de ideias. Esse modelo foi desenvolvido pela empresa americana de inovação *Solution People* (fig. 18).

Figura 18. *Know Brainer*.



Fonte: <http://www.solutionpeople.com/>. Acessado em março de 2017.

O *Think Cube*, desenvolvido por Kes Sampanthar, provoca soluções que uma ideia criativa pode gerar. Fornece uma seleção diversificada de estímulos provocadores de reflexão e incorpora

um processo de inovação simples que pode ser utilizado em grupos de P&D (fig. 19).

Figura 19. *Think Cube* por Kes Sampanthar



Fonte: <http://www.innovationmanagement.se/imtool-articles/thinkcube-helps-cube-dwellers-to-be-more-innovative/>. Acessado em março de 2017.

Disruptos é um jogo da empresa *Funnybone Toys*, responsável por jogos de criatividade e inovação. Este em específico trata a inovação de modo competitivo entre os participantes, utilizando mecanismos como tempo, combinação de cartas e imagens para auxiliar em novas ideias (fig. 20).

Figura 20. *Disruptos* da empresa *Funnybone Toys*.



Fonte: <https://www.funnybonetoys.com/>. Acessado em março de 2017.

75 Tools for creative thinking é um conjunto de cartas criado por Wimer Hazenberg e Menno Huisman. Um conjunto para orientar o jogador a ser criativo nas diferentes etapas de qualquer processo ou situação em que novas ideias sejam desejadas. As 75 ferramentas são organizadas em torno de seis etapas no processo: começar, olhar ao redor, perguntar, dividi-lo, liberar, avaliar e selecionar (fig. 21).

Figura 21. *75 Tools for creative thinking* de Wimer Hazenberg e Menno Huisman



Fonte: <http://75toolsforcreativethinking.com/>. Acessado em março de 2017.

Brand Deck, criado por Max Temkin, é um jogo de cartas aplicado a entender a essência da marca. Cada pessoa classifica as cartas nas diferentes pilhas (a marca é, a marca não é e não se aplica), discutindo as opções ao longo do caminho. Os cartões devem descrever como a marca quer ser percebida pelo seu público. Uma vez que todas as cartas foram colocadas nas pilhas,

o foco do jogo se dá para pilha “a marca é”, reduzindo para 1 a 6 cartas e, segundo os desenvolvedores, auxiliará a marca a definir um posicionamento ou simplesmente encontrar seu DNA.

Figura 22. *Brand Deck* por Max Temkin.



Fonte: <https://branding.cards/>. Acessado em março de 2017.

Um fator importante a ser registrado, observando os modelos lúdicos apresentados, é o quanto estão amplamente direcionados à geração de ideias e pouco direcionados à gestão dessas ideias ou ao planejamento. Apenas o primeiro e último exemplo, *Methodkit* e *Brand Deck*, respectivamente, possuem um direcionamento mais estratégico, o que faz com que essa investigação identifique também práticas de domínio aberto.

O quadro 16, a seguir, apresenta um compilado de práticas, algumas lúdicas, outra apenas cocriativas, descritas por Gray, Brown e Macanifo (2010), Martin e Hanington (2012), Pazmino (2015) e sites como *Service Design Tools*²² e *Tool Box*²³. Neste quadro foram compilados os 13 modelos mais citados e próximos da perspectiva lúdica e de gestão de marcas, ideias e processos.

²² <http://www.servicedesigntools.org/>

²³ <http://toolbox.hyperisland.com/>

Quadro 16. Ferramentas cocriativas e analógicas aplicadas à gestão.

Prática	Objetivo	Número de jogadores	Duração	Regras resumidas
Avaliação de meio caminho	Este método é útil para avaliar um projeto atualmente em andamento, para ver se é necessário fazer ajustes para que a equipe trabalhe de forma mais eficaz em conjunto. Ele fornece uma estrutura para discussão. Os participantes se concentram nas coisas que ajudam e impedem o processo da equipe e criam etapas de ação para melhorias.	De 2 a 40 pessoas	De 10 a 60 min.	<p>Reúna o grupo em torno de um <i>flipchart</i>/quadro branco.</p> <p>Desenhe barco com uma vela e uma âncora. A Vela representa coisas que estão conduzindo o projeto para a frente, e as coisas da âncora que estão segurando isso.</p> <p>Peça aos membros da equipe para adicionar post-its ao <i>flipchart</i> com palavras para cada categoria, individualmente e em silêncio. Dê-lhes 5-10 minutos. Gere discussões.</p> <p>Uma vez que a discussão chegou ao fim, a equipe deve definir algumas ações.</p>
Construindo história	Um breve exercício para trazer a "construção de histórias" para a vida: um conceito emergente chave em comunicações digitais em rede.	De 2 a 40+	De 30 a 60 min.	Passar da narração de histórias para a construção de histórias, um conceito essencial em um mundo digital em rede. Discuta com o grupo os tipos de histórias que seriam interessantes e apropriadas para construir. Eles podem ser relevantes para o workshop, programa

				ou empresa ou podem estar relacionados a uma paixão pessoal.
Democracia	Democracia é um método simples para a priorização de grupos ou a tomada de decisões. Não é uma atividade por conta própria, mas um método a ser usado em processos onde priorização ou tomada de decisão é o objetivo. O método aceita um grupo para ver rapidamente quais opções são mais populares ou relevantes.	De 2 a 40	De 5 a 30 min.	As opções ou ideias são escritas no post-its empresas na parede para que todo o grupo veja. Cada pessoa vota para as opções que consideram ser mais fortes, e essa informação é usada para informar uma decisão.
Check-in na Montanha Russa	Esta proposta cria uma imagem compartilhada e poderosa dos sentimentos no grupo. <i>Check-in</i> é uma maneira simples para uma equipe iniciar uma reunião, workshop ou atividade. Ao usar a metáfora de uma	De 2 a 20	De 30 a 60 min.	Desenhe uma linha ondulada em todo o <i>flipchart</i> /quadro branco que se assemelhe a uma montanha russa básica com loops, seções íngremes e seções rasas. Cada participante se desenha da montanha russa de acordo com seu sentimento. Discuta os sentimentos com o

	<p>montanha russa, esta versão alternativa apoia os participantes a pensar de forma diferente sobre como se sentem. As pessoas se colocam em pontos diferentes na montanha russa, explicando seu sentimento dominante agora.</p>			<p>grupo.</p>
Mapa de afinidade	<p>Muito próximo a um <i>brainstorm</i>, onde um grande grupo coloca ideias em post-its e as coloca em um quadro. Isso auxiliará a entender percepções diversas acerca de uma necessidade.</p>	Mais de 20	Até 1h30	<p>Colocar uma questão ou ponto inicial de discussão em um flipchart ou quadro. Solicitar para que os participantes deem sugestões ou sentimentos acerca dessa questão. Depois de todos os pontos colados no quadro, discuta em grupos e separe em equipes para definir ideias coletivas.</p>
Card sort	<p>Usada para definir como cada usuário classifica ações e informações em sua mente. Muito utilizada para interfaces</p>	De 2 a 5	30 min.	<p>O usuário recebe vários cartões embaralhados; O mesmo agrupa os cartões que possuam alguma relação; O usuários recebe</p>

	digitais.			cartões com categorias para nomear grupos e as escolhas dos usuários são registradas.
Mapa de empatia	Preencher um mapa para identificar a personalidade de um possível usuário.	De 3 a 5	De 15 a 30 min.	Com a figura de uma pessoa no centro, o grupo precisa preencher um mapa com o que a pessoa pensa, sente, vê, fala e faz. Assim como suas dores e desejos.
Aquário	É uma maneira eficaz de ativar a atenção, estimular nossas habilidades de observação natural para que possa ocorrer uma conversa mais substantiva.	De 4 a 10.	40 a 45 min.	Pense em um tópico que possa ser servido por uma discussão em grupo e anote as questões associadas a ele. Descreva em uma folha pontos e evidências a serem discutidos. Depois organize uma sala com um grupo que discutirá ações e outro que só observará. Depois de um tempo, mude as pessoas.
Bem-vindo ao meu mundo	Essa prática faz com que, em duplas, cada membro assuma o papel do outro e entenda suas responsabilidades e atribuições.	De 8 a 20	De 30 min. a 1h.	Propor para equipe a criação de um produto e serviço, mas isso deve ser pensado com a cabeça do outro. Cada dupla deve anotar passos para criação do que foi solicitado, mas entendendo limitações e possibilidades de seu parceiro.

Business Model Canvas	Um modelo amplamente utilizado por empreendedores que reúne eixos essenciais para um planejamento empresarial.	De 1 a 6	De 30 min. a 2h.	O modelo consiste no preenchimento coletivo de um Canvas disponibilizado em businessmodelhub.com , onde os participantes vão discutindo cada quadrante do seu negócio, em torno de sua proposta de valor.
Produto "Pinocchio"	A metáfora é que o produto possui vida e, com isso, o grupo deve pensar em cuidados, possibilidades de uso e de como cuidá-lo.	De 5 a 20	1h.	Desenhe o produto no centro de cinco folhas com 5 perguntas (uma para cada um): Do que eu gosto? Quais meus valores? Qual minha comunidade? O que me faz diferente? Pelo que eu luto? Cada grupo deve completar com respostas ao redor de cada produto e depois gerar uma grande discussão.
Análise SWOT	Muito utilizada para identificar Forças e Fraquezas, Oportunidades e ameaças de uma marca.	De 5 a 20	De 1h a 2h.	Pode ser aplicada colando <i>post-its</i> em cada quadrante relacionado. Após a definição de cada quadrante é feita uma relação entre os eixos horizontais e verticais para pensar em ideias e soluções.

Muro de memórias	Junto com os colaboradores da empresa, essa prática objetiva criar um muro de boas memórias, com fatos e características da empresa. Isso auxiliará a identificar a essência da organização.	De 10 a 50	De 45 a 1h45 min.	Solicitar aos participantes para que escrevam memórias em pedaços de papel. Em pequenos grupos, definam as mais relevantes, selecionem fotos e desenhos para representá-las. Depois de uma discussão com a equipe, crie um quadro com essas memórias.
------------------	--	------------	-------------------	---

Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Gray, Brown e Macanifo (2010), Martin e Hanington (2012), Pazmino (2015).

Um dos principais elementos percebidos nessas abordagens é a possibilidade de muitos envolvidos. Essas práticas, que não envolvem uma mesa, mas sim quadros ou *flipcharts*, levam o tabuleiro horizontal para o quadro vertical, abrindo a possibilidade de um grupo grande de participantes. Mesmo não possuindo um caráter lúdico, algumas práticas descritas anteriormente cumprem as quatro características essenciais de um jogo, segundo McGonigal (2012). Todos possuem uma meta/objetivo, regras de como agir nas práticas, *feedback* de seus moderadores e a participação voluntária.

Além desses citados, uma vertente dentro da administração são os jogos empresariais. Mesmo que na sua grande maioria sejam em sistemas de computador e não no modelo analógico que essa pesquisa evoca, o entendimento mais próximo do conceito de jogo focado à gestão de marcas está atrelado aos jogos de empresas e é válido para fechar esta seção.

Rodrigues e Sauaia (2004) tratam que, com o desenvolvimento do *King's Game* por Weikmann em 1664, *War Chess* por Helwig na corte de New Brunswick em 1780 e o *New Kreigspiel* de George Venturini em Schleswig em 1798, os jogos de guerra (*wargames*) começaram a ser exercícios mais sérios e complexos. Estes eram jogos de tabuleiro em que se utilizavam

mapas como pano de fundo para simular, com alguma acurácia, comportamentos e táticas militares do mundo real, por meio de movimentação de tropas representadas por blocos, objetivando conquista de territórios inimigos.

Os autores (2013) ainda apontam que o primeiro jogo de empresas voltado para o ambiente empresarial foi criado pela *American Management Association* em 1956, chamado de “*Top Management Decisions*”. Este é um jogo interativo, computadorizado e generalista, onde as equipes (empresas) administram uma empresa produtora de um único produto e que competem entre si em um único mercado.

Tanabe (1977), um dos pioneiros nesta atividade no Brasil, elaborou um estudo que ainda é referência hoje, onde caracteriza o que é um Jogo de Empresas e quais são suas características, propõe uma classificação para estes, estuda possíveis campos de aplicação, como são utilizados no ensino de Administração e diferencia-os de Simulação e Teoria dos Jogos (quadro 17).

Quadro 17. Comparação entre Teoria dos jogos, simulação e jogos de empresa.

	Teoria dos Jogos	Simulação	Jogos de empresas
O que é	Uma teoria que procura explicar o comportamento dos agentes econômicos em situações de conflito.	Técnica numérica de solução de problemas através de experiências com um modelo da situação real.	Exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado em torno de um modelo de uma situação empresarial, na qual os participantes se encarregam da tarefa de administrar as empresas simuladas.

Objetivo	Chegar a soluções preliminares.	Obter soluções específicas para cada problema em particular.	Treinamento dos participantes, ensino de técnicas e cenários para observação de comportamento
Método	Reduzir as situações reais à situação de um jogo estratégico; buscar a solução matemática da situação de jogo correspondente.	Formular o problema real e termos de um modelo; Obter soluções pela manipulação do modelo; Aplicar as conclusões ao sistema real.	Dados o modelo e o objetivo, fazer os participantes interagirem através do mesmo; Observar o comportamento ou treinamento visado; Avaliar os resultados.

Fonte: TANABE (1977, p.24). Adaptado pelo autor.

As definições apresentadas tanto por Tanabe (1977) quanto por Rodrigues e Savaia (2004) possuem pontos de convergência, revelando os jogos de empresas como uma técnica também de ensino-aprendizagem, de educação que se baseia em processos decisórios tendo a realidade como pano de fundo. “Dentro deste ambiente simulado os participantes assumem o papel de gestores, administrando a empresa contextualizada pelo jogo por um determinado período de tempo e com objetivos planejados para atingir” (RODRIGUES; SAUAIA, 2004, p. 3).

Jogos de empresas são usados para criar uma situação experimental, na qual aprendizagem e mudanças de comportamento podem ocorrer, e na qual comportamentos de gestão possam ser observados. Uma simulação experimental é

uma situação simplificada que contém suficiente semelhança, ou ilusão da realidade, para induzir respostas nos exercícios por parte dos participantes de forma semelhante à vida real (RODRIGUES; SAUAIA, 2004, p. 3).

Segundo Barçante e Pinto (2007), os jogos de empresas ou de negócios constituem uma técnica de aprendizagem em que o centro das atenções se desloca para o grupo de participantes, criando com isso uma situação de grande motivação. Os autores destacam que, nesse processo, o aluno é participante ativo.

Já segundo Gramigna (2007), o jogo de empresa é uma atividade planejada previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia a dia, retratando situações específicas da área empresarial. O que diferencia o jogo do real é que, neste último, as sanções são reais e podem custar a perda de cargos, confiança, prestígio e trabalho. Na situação simulada, ao contrário, as pessoas que erram são encorajadas a tentar novamente. A autora destaca que no erro e na vivência é que se encontram as maiores chances de aprendizagem (MACHADO; RAFACHO, 2011).

Souza *et al* (2011), em sua abordagem, apresentam um quadro de tipos de jogos e suas finalidades, a fim de caracterizar, por diversos autores, aplicações dos jogos empresariais.

Quadro 18. Classificação de jogos empresariais e finalidades.

TIPO DE JOGO	FINALIDADE
Jogos gerais	Desenvolver executivos para capacidade de decisão
Jogos funcionais	Desenvolver funcionários para tarefas básicas em cada área funcional
Jogos sem perdedores	Desenvolver na equipe a função de ganho
Jogos de resultados coletivos	Desenvolver trabalho em equipe e visão participativa
Jogos de inversão	Eliminar o conceito de perder ou ganhar
Jogos semicooperativos	Desenvolver relação interpessoal e ética

Jogos de comportamento	Desenvolver habilidades comportamentais
Jogos de processos	Desenvolver habilidades técnicas em determinada função
Jogos de mercado	Tomar decisão que reflita situações de mercado
Jogos ativadores e de integração	Aumentar a sinergia da equipe, unir a equipe
Jogos de toque e confiança	Desenvolver relacionamento interpessoal
Jogos de criatividade e reflexão	Interligar vivências do jogo com as do profissional
Jogos de gestão	Discutir estratégias de gestão empresarial

Fonte: Souza *et al.*, 2011.

Observando o quadro anterior, pode-se perceber que os jogos de empresa criam possíveis realidades dentro da área empresarial. Dessa forma, o gestor pode usar o jogo para desenvolver habilidades técnicas em específicas atividades organizacionais e para desenvolver melhores relações sociais entre o grupo. Ou seja, desenvolver comportamentos e atitudes em diversas situações dentro da organização.

Segundo Datner (2006, p. 23-24):

os jogos de empresas valorizam a capacidade das pessoas, auxiliam manter o humor, elimina frustrações, ajuda manter energia positiva e a manter os colaboradores motivados, uma vez que o desafio de jogar estimula a utilização de competências que não estão expressas para gerar alternativas e decisões originais; novas soluções para o papel de trabalho; revigorar a criatividade, visão e perspectiva de futuro.

Entende-se que criar, planejar e realizar momentos de aprendizagem com jogos deixa transcender a necessidade humana de se expressar por meio de elementos físicos, mentais, emocionais, movimento e ação, aumentando a motivação pela vida pessoal e profissional, uma vez que o jogo resgata a essência do ser pela vivência de outras experiências, outros ambientes e

outras relações (SOUZA *et al.*, 2011).

Já as habilidades conceituais, segundo Motta *et al.* (2012), envolvem a capacidade de perceber a organização como um todo. Para isso, “é preciso reconhecer a interdependência entre as diversas funções organizacionais e como a mudança em uma parte afeta todas as demais” (p. 440).

Pode-se considerar pelos autores e referências pesquisadas que os jogos de empresas possuem a capacidade de construção do pensamento estratégico, já que as decisões necessárias enfocam uma área específica dentro da empresa, ou uma necessidade latente. Entende-se que essa cultura lúdica que os jogos evocam podem ser utilizadas também na área de gestão de marca, pouco explorada em seu contexto de gestão, trazendo aspectos mercadológicos e cocriativos.

2.3.5 Considerações preliminares da seção

Jogar não é um ato apenas de diversão, como pode-se perceber pelos autores e jogos aqui apresentados. Os jogos estimulam a cooperação, favorecem a imersão e estão alinhados com o aprendizado. Em síntese, jogos são capazes de estimular discussões que reuniões não possibilitam, trazendo os participantes para um estado de *flow* e pertencimento.

Um dos aspectos importantes apresentados nesta seção é o quanto o jogo pode gerar um *feedback* rápido das ações, simulando questões que muitas vezes, em um mercado, seriam complexas de serem geradas. Também percebe-se com esta investigação um crescimento do mercado de jogos de tabuleiro e poucas ferramentas lúdicas que podem servir para gestão de marcas por meio dessa abordagem. A característica adaptativa surge como uma convergência das áreas aqui trabalhadas e que pode auxiliar no contexto de gestão da marca. Com isso, a seção final deste capítulo trata da conexão dos três principais temas aqui abordados, *branding*, customização e jogos, dando corpo para o desenvolvimento do objeto de tese.

2.4 CONEXÕES ENTRE CUSTOMIZAÇÃO, *BRANDING* E JOGOS DE TABULEIRO

Em uma síntese analítica do que foi apresentado como revisão de literatura, pode-se traçar um panorama claro da sequência desta tese. A customização é um modelo que se insere no design e na gestão para fortalecer a experiência e, conseqüentemente, a interação entre consumidor e produto/serviço. Cada vez mais, marcas precisam comunicar e se expressar da forma mais interativa com seus clientes. Identificar os pontos de contato, posicionar a marca e entender que o usuário está no centro de todo processo fortalece os laços de resiliência.

Evocando a tabela apresentada na subseção 2.2.4, onde se faz uma relação entre customização e resiliência de marca, é possível conectar também as práticas lúdicas dos jogos de tabuleiro, trazendo as possibilidades que essa união sugere.

Quadro 19. Relação entre customização, *branding* e jogos de tabuleiro.

CUSTOMI- ZAÇÃO	BRANDING	JOGOS DE TABULEIRO	CONEXÕES
Colabora- ção	Em um modelo de gestão, líderes de empresas e gestores de marcas precisam trabalhar juntos, se unindo da capacidade multidisciplinar de suas equipes.	Uma das mecânicas utilizadas pelos jogos europeus é a colaboração, essencial para que o jogo seja um sucesso. Todos os jogadores precisam pensar e agir juntos em prol de uma causa.	Um jogo de tabuleiro poderá trabalhar em uma mesa assuntos pertinentes à gestão e ativação das marcas, reunindo setores de marketing, P&D, design, agência e estrategistas de marca.
Flexibilida- de	Marcas precisam ser flexíveis e se adaptar a mudanças. A flexibilidade no	Alguns jogos apresentam componentes e regras flexíveis, como por exemplo	Um jogo de tabuleiro pode prever situações, por meio da

	<i>branding</i> faz com que marcas sejam cada vez mais resilientes.	Colonizadores de Catan, onde o tabuleiro é composto por hexágonos que se montam de forma diferente a cada jogo.	simulação, para treinar seus colaboradores a serem mais flexíveis à mudança, assim como pode se adaptar ao segmento.
Lealdade	Marcas procuram lealdade em seus consumidores. Isso só ocorre quando essas conseguem significar algo para eles.	O mercado de jogos vem crescendo a cada ano, com um público leal e disposto a aprender e se divertir jogando.	Um jogo de tabuleiro pode simular projetos futuros e perspectivas de seus consumidores, jogando junto, a fim de estreitar os laços.
Adaptação	Consequência da flexibilidade, as marcas adaptáveis geralmente são as mais resilientes.	Alguns jogos se adaptam com idade e número de participantes sem perder as regras e mecânicas.	Um jogo de tabuleiro pode se adaptar aos diferentes segmentos de mercado, ou pessoas que o jogam, sem perder sua essência de auxiliar a marca na sua gestão.
Modularização	Algumas marcas oferecem produtos e serviços que possibilitam essa modularização, mas isso vai depender muito do segmento da empresa.	Jogos colecionáveis possibilitam a modularização. Uma plataforma de extensões faz com que o jogo esteja sempre sendo jogado e desejado.	Um jogo de tabuleiro pode conter componentes que sirvam para segmentos diferentes, como um conjunto de cartas, peças específicas, entre outros.

Experiência	Ter o consumidor no centro do processo é pensar quais experiências podem ser criadas para atingi-lo. Em um contexto de interação, o público fica mais envolvido com a marca.	O lúdico gera experiências e imersões. A prática dos jogos faz com que o jogador entre dentro de um universo e nele desbrave possibilidades e desafios.	Um jogo de tabuleiro aplicado à gestão de marcas pode gerar experiência coletiva aos jogadores, aproximando setores, alinhando posicionamento e ativando a marca de forma lúdica.
Identidade	Marcas geram valores e significados que constroem sua identidade. Marcas que se posicionam reforçam sua identidade por meio de seus pontos de contato.	Quando uma pessoa inicia um jogo, assume uma identidade, seja como protagonista, seja como colaborador, ou até como vilão da história.	Um jogo de tabuleiro pode promover a ativação da identidade da marca, trabalhar na etapa M do TXM, auxiliando na gestão. Cada jogador também poderá vivenciar um personagem, agente de ativação dessa marca.
Pós-produção	Argumento que se encaixa em marcas de produtos customizáveis, mas pode-se avançar esse processo entendendo o pós-venda e uma linha aberta com seus	O site <i>BoardGameGeek</i> e inúmeros canais no <i>YouTube</i> são a prova de que jogadores mantêm um relacionamento sério com a prática dos jogos. Atualizações e informações sobre lançamento nutrem o pós-venda dos jogos.	Um jogo de tabuleiro pode simular na equipe o que aconteceria com seus consumidores após o uso do produto, ou até mesmo a jornada que leva o consumidor

	consumidores.		até a compra.
Feedback	Todas as marcas deveriam ter no <i>feedback</i> uma prática de melhoria contínua.	Autores já abordaram que o <i>feedback</i> é uma das características básicas do jogo. Ter um retorno durante a partida gera resposta e conecta ao <i>flow</i> na prática do jogo.	O jogo de tabuleiro daria <i>feedbacks</i> constantes aos jogadores, pois suas regras seriam definidas ao encontro dos processos de gestão da marca em questão.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Pode-se concluir com essa abordagem inicial que é possível pensar em um jogo para ativação e resiliência de marcas, tomando como ponto de partida os fundamentos da customização. Para unir a esse conhecimento teórico, a segunda parte desta tese propõe um caminhar científico de entrevistas e prototipações, com vistas à realização do jogo, descritas nos capítulos seguintes.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma pesquisa se desenvolve diante dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos e técnicas de investigação, envolvendo inúmeras fases, que vão desde a definição do problema até a apresentação dos resultados obtidos. Segundo Gil (2010, p. 3), “[...] a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas”. Dessa forma, para se obter um resultado para o problema proposto se faz necessária a utilização de um método de investigação, buscando responder as questões e objetivos que envolvem a pesquisa.

O presente trabalho é classificado, **quanto a sua natureza, como aplicado**, já que visa contribuir para a evolução do conhecimento científico e a conquista de novas descobertas na área de gestão de marcas e de design, aplicando a um modelo de jogo.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Segundo Gil (2010), esta abordagem tem como propósito a familiaridade com o problema, tornando-o explícito, fazendo com que o planejamento seja mais flexível, pois se consideram os mais variados aspectos relativos ao objeto de estudo. Esse tipo de pesquisa possibilita um levantamento bibliográfico, análise de exemplos direcionados e entrevistas com pessoas especialistas no que se tem pesquisado. É por meio da pesquisa exploratória que se conhece onde e como as informações necessárias à concretização do estudo serão encontradas.

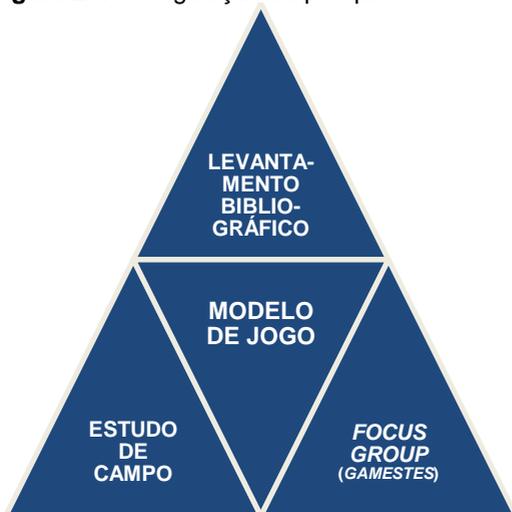
Para este estudo, foi constatado que textos científicos (artigos, livros, etc.) seriam uma das fontes utilizadas. Isso configura uma **pesquisa bibliográfica**, pois ela delimita e justifica qual será o objeto de estudo, assim como analisa suas características, história e até mesmo outros fatores que poderão ser considerados de grande importância em relação ao objeto de estudo. Por fim, com o intuito de cercar ao máximo as áreas envolvidas nesta pesquisa (customização como geradora de experiências, *branding*, jogos de tabuleiro como experiência lúdica), foi necessário realizar entrevistas com designers e desenvolvedores de jogos e ainda com estrategistas de marcas e

profissionais de *branding* (caracterizando então a **pesquisa de campo**).

Quanto à sua abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois trabalha com dados que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Pode-se utilizar como instrumento de coleta de dados um questionário de perguntas estruturadas por meio de entrevistas. Neste aspecto, a forma de coleta de dados para pesquisa se singulariza, pois é delimitada por determinado fim dentro de uma área específica, sendo uma intervenção verbal e não convencional (RAUEN, 2015).

Com base na subjetividade relativa à pesquisa qualitativa, buscou-se como procedimento a **triangulação metodológica**, que, segundo Figaro (2014), surge para assegurar uma compreensão em profundidade do fenômeno em questão, o que torna a triangulação um caminho seguro para validação da pesquisa. Dentre as definições de triangulação definiu-se a de métodos, adotada quando se utilizam diferentes métodos de investigação para recolha de dados e análise do objeto de estudo. Com isso, pode-se observar a triangulação desta pesquisa, apresentada na figura 23:

Figura 23. Triangulação da pesquisa.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Figaro (2014) afirma que em uma triangulação dentro da fase qualitativa a coleta de dados acontecerá de duas formas: entrevista individual e discussão em grupo (*focus group*). Com isso, observa-se que o modelo desta tese possui uma triangulação entre o levantamento bibliográfico (leitura, análise e interpretação de texto), estudo de campo (entrevista com especialistas por meio de questionário) e *focus-group* (*gametests*). Mais detalhes sobre essas atividades são apresentados a seguir no planejamento desta pesquisa.

3.1 PLANEJAMENTO DE PESQUISA

Para uma melhor compreensão da construção dos dados da pesquisa, esta se divide em quatro etapas distintas, sendo elas definidas como fundamentação, estudo de campo, discussão dos resultados e, por fim, desenvolvimento e aplicação do jogo. Após todos estarem estabelecidos e cumpridos, chega-se à fase de considerações finais.

Figura 24. Etapas do planejamento da pesquisa.



Fonte: desenvolvido pelo autor

3.1.1 Etapa #1 – Fundamentação

Nesse contexto, fundamentação é constituída por um referencial teórico, gerado na primeira parte do trabalho (cap. 2), desenvolvido sobre o tema central que abrange a customização, o *branding* e a resiliência e os jogos de tabuleiro.

3.1.2 Etapa #2 – Estudo de campo

Com a perspectiva de aprofundar os conhecimentos

relativos à Etapa #1, o estudo de campo, segundo Gil (2008), é realizado por meio de observação direta e de entrevistas para que se possa apreender as informações e interpretações da realidade a qual está sendo estudada. Esta etapa parte por um caminho de entrevistas **semiestruturadas em profundidade**. Segundo Rauen (2015), no decorrer de uma entrevista alguns cuidados devem ser tomados, como a repetição das perguntas não compreendidas, a gravação dos dados por meio de gravadores e o tempo da entrevista. Esta pesquisa auxiliou na identificação de dados adicionais de mercado, tanto na relação de gestão de marcas quanto no desenvolvimento de jogos, em específico os de tabuleiro.

Para a entrevista desta pesquisa, fez-se necessária a identificação dos entrevistados dando escopo informacional no desenvolvimento do jogo. Com isso, os dois perfis profissionais definidos com base nos temas da fundamentação foram definidos (fig. 25):

Figura 25: Perfis para entrevista com base na fundamentação.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Para definição dos entrevistados partiu-se de critérios subjetivos e de conveniência deste autor, subdividindo em características pertinentes a esta pesquisa, de acordo com as necessidades do projeto, considerando o quanto estes têm a oferecer. O primeiro perfil está relacionado a estrategistas de marcas e profissionais de *branding*, com atuação regional e nacional. Nesse enfoque estão escritórios e profissionais ligados diretamente à construção e gestão de marcas, a fim de reunir informações, metodologias e ferramentas para esse processo.

O segundo perfil de entrevistados está relacionado aos jogos de tabuleiro, envolvendo designers e desenvolvedores de

jogos na plataforma física com projetos já editados. Esse grupo tem a perspectiva de aprofundar o capítulo 2.3, alinhando-o com as mecânicas para construção de um jogo customizável.

Rauen (2015) aponta que o ponto crítico na entrevista é o contato inicial com os entrevistados. Para o autor, é nesta fase que se estabelecem as motivações e preparações para que o entrevistado gere material suficiente e satisfatório para análise dos dados. Para isso, nesta pesquisa a definição dos entrevistados se fez pela interação de aspectos importantes para o delineamento do estudo. Ao todo foram contatados mais de 30 empresas e profissionais de gestão de marca e desenvolvimento de jogos.

Por ajuste de agenda, disponibilidade e confirmação para entrevista, chegou-se ao número de seis entrevistados para o primeiro perfil e cinco para o segundo. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, esses dois grupos de coleta são satisfatórios para nutrir as informações que darão corpo ao desenvolvimento desta tese. A seguir, são apresentados os profissionais que foram entrevistados.

Perfil #1: Núcleo de gestores de marcas. Foi determinado por entender que este é o campo de atuação e aplicação do objeto de pesquisa. Foram definidas empresas focadas na criação, planejamento e estratégia de marca, assim como a gestão com ferramentas próprias. Considera-se importante a observação dos conteúdos que serão apresentados pelas empresas. Todos os aqui listados, mesmo tendo dois profissionais de São Paulo, possuem clientes na região de Santa Catarina, trabalhando com pequenas e médias empresas. O quadro a seguir traz uma breve apresentação dos entrevistados:

Quadro 20. Gestores de marca.

Entrevistado	Empresa/Cidade	Breve currículo de atuação
Guilherme Sebastiany	Sebastiany <i>Branding</i> e Brandster/ São Paulo	Fundador da Sebastiany <i>Branding</i> , empresa com treze anos de atuação profissional no mercado da região sudeste e especializada na construção e gestão de marcas.

Gilberto Strunck	Dia Com/ São Paulo e Rio de Janeiro	Designer, sócio-fundador da Dia Com, autor de vários livros de design e marcas, inclusive alguns citados nesta tese.
Daniel Padilha	Brandiscool/ São Paulo e Criciúma	É estrategista de marcas e foca seu nicho de atividade com <i>startups</i> , desenvolvendo e gerenciando marcas emergentes.
Danielle Zabotti	Mattiz <i>Branding</i> / Tubarão	Sócia-fundadora da Mattiz <i>Branding</i> , formada em Publicidade e Propaganda, atua no planejamento e gestão de marcas da empresa.
Valtenir Colombo	Empória <i>Branding</i> / Criciúma	Possui mais de 20 anos de experiência como gestor e há três anos fundou a Empória <i>Branding</i> , empresa de gestão e construção de marcas especializada em posicionamento e ativações de marca.
Julian Clezar	Icos Design/ Sombrio	Sócio-fundador da empresa. Possui graduação em Design e especialização em <i>Branding</i> .

Fonte: Do autor.

Perfil #2: Núcleo de desenvolvedores de jogos de tabuleiro. Para esse núcleo de entrevistas, entende-se que a regionalidade não é um item que possa afetar o resultado, com isso se determinou cada empresa pela sua importância no segmento, indo desde um desenvolvedor de jogos de tabuleiro educacional, um núcleo de pesquisa da área e uma empresa que produz, importa e comercializa jogos desse tipo. O quadro a seguir

apresenta os entrevistados:

Quadro 21. Desenvolvedores de jogos.

Entrevistados	Empresa/Cidade	Breve currículo de atuação
Claudio Mallmann e Nicolas Lindner	Oficina do aprendiz/ Florianópolis	<p>Claudio Mallmann é bacharel e licenciado em Psicologia pela UFSC. É mestre em Psicologia, com ênfase em processos aprendizagem, cognição humana e jogos. É gerente na Oficina do Aprendiz desde 2008.</p> <p>Nicolas Lindner possui é bacharel em Psicologia pela FSC. É especialista em processos de aprendizagem e gestão da inovação, com ênfase na Análise do Comportamento. Atua como assessor em pesquisa e desenvolvimento na Oficina do Aprendiz e gerencia os projetos.</p>
Rafael Verry	Ludofy/São Paulo	Fundador da empresa Ludofy, produtor independente de jogos, com mais de cinco jogos editados.
Renato Sasdelli	Galápagos Jogos/São Paulo	Sócio-fundador da empresa, possui mais de dez anos desenvolvendo, editando e comercializando jogos de tabuleiro.

Maurício Gibrin	Autônomo	Jornalista especializado em jogos e desenvolvedor independente de dinâmicas e jogos analógicos e digitais, com mais de 20 anos de atuação no segmento.
Sérgio Halaban	Autônomo	Desenvolvedor independente de jogos, possui jogos editados por marcas nacionais, como Estrela, e internacionais.

Fonte: do autor.

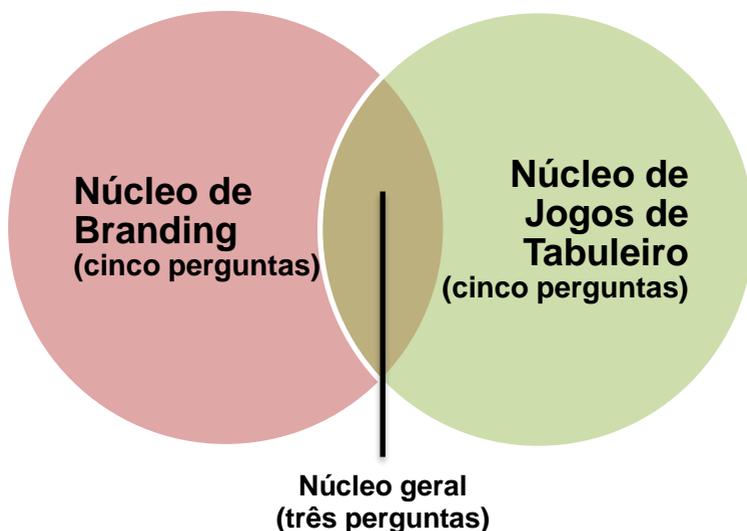
Aos entrevistados foi solicitada a assinatura de um termo de consentimento livre e esclarecimento - TCLE (APÊNDICE A), onde o entrevistado permite a utilização de seus dados para o presente projeto. As opiniões e dados sobre as empresas na qual cada entrevistado trabalha será apresentada pela escolha destes, assim como a não utilização de dados sigilosos de projetos que não puderam ser expostos neste material de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período de janeiro a setembro de 2016, de modo presencial, ou via conferência online (*Skype*). Todas as entrevistas foram gravadas, mas o que será apresentado no capítulo 4 será uma síntese das mesmas.

Para realização das entrevistas, foi elaborado um questionário semiestruturado em profundidade (APÊNDICE B), envolvendo temas abordados na Etapa #1, tendo um núcleo geral de perguntas e dois núcleos específicos para cada campo de atividade entrevistada.

Para a elaboração dos questionários da entrevista semiestruturada foi necessário constituir dois núcleos de investigação para uma melhor organização dos dados. Estes foram criados a partir do escopo bibliográfico definido no capítulo 2 e das coletas de dados desenvolvidas ao longo deste projeto. Foram identificadas importâncias a serem tratadas especificando cada núcleo, como apresentado na figura 26.

Figura 26: Núcleos de perguntas.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

O questionário proposto é composto por 13 questões, sendo três pertencentes ao núcleo geral de perguntas, cinco pertencentes ao núcleo de jogos de tabuleiro e cinco pertencentes ao núcleo de *branding*.

Quadro 22. Questionário de perguntas semiestruturadas.

Núcleo de investigação	Questão	Objetivo
<i>Núcleo geral de perguntas – todos os entrevistados</i>	Como você percebe a prática de um jogo de tabuleiro aplicado à gestão de marcas?	Identificar a visão referente à proposta aplicada.
	Quais características customizáveis dentro deste tipo de jogo poderiam facilitar ou potencializar a ludicidade?	Identificar a percepção do entrevistado acerca da customização.

	Quais experiências ou resultados você acredita que esse tipo de jogo possa apresentar?	Apresentar os pontos necessários para construção das experiências do jogo.
<i>Núcleo de branding</i>	Qual (is) a (s) metodologia (s) é (são) utilizada (s) nos processos de gestão de marcas?	Identificar as etapas/processos utilizados nos modelos de gestão do entrevistado.
	Em qual momento o cliente faz parte do processo de <i>branding</i> ? Cite e explique.	Identificar a cocriação na prática de mercado.
	Qual o ponto crítico dentro de um processo de gestão de marcas?	Apresentar uma necessidade latente para o projeto.
	Quais aspectos do <i>branding</i> podem ser trabalhados no quesito resiliência?	Identificar o quanto o <i>branding</i> pode gerar resiliência.
	Quais práticas e ferramentas utilizadas pela sua empresa se encaixam em praticamente todos os tipos de necessidades dos seus clientes?	Entender se os métodos e ferramentas são flexíveis às necessidades dos clientes.
<i>Núcleo de jogos de tabuleiro</i>	Quais mecânicas são constituídas para construção de um jogo de tabuleiro?	Identificar as mecânicas usadas pelos entrevistados.
	Quais comparativos você pode fazer sob a forma lúdica do jogo com a realidade?	Perceber a importância da ludicidade na prática.

	Quais as vantagens do jogo de tabuleiro para o jogo digital?	Confrontar as características das duas abordagens.
	Como você observa a customização nos jogos de tabuleiro?	Perceber a importância de um jogo customizável.
	Cite as etapas ou procedimentos para construção de um jogo de tabuleiro.	Identificar as etapas no desenvolvimento de um jogo.

Fonte: Do autor.

3.1.3 Etapa #3 – Percepção dos especialistas e discussão dos resultados

Após a aplicação dos questionários e de todo material coletado, a tese entra em sua etapa analítica e conceitual, partindo da técnica de **análise de conteúdo**. Rauen (2015) trata essa técnica necessária na procura de *insights*, em que situação e significado são tópicos-chave. Por derivar de um procedimento de coleta qualitativo, o processo envolve a codificação simultânea de dados brutos e a construção de categorias que formam características pertinentes do conteúdo investigado. Como o objetivo geral da pesquisa é verificar se um modelo de jogo colaborativo e baseado nos fundamentos da customização pode contribuir para o planejamento de ativações de marca em processos de *branding*, essa etapa busca identificar assim os principais polos para diretrizes de construção do jogo.

Rauen (2015) aborda algumas etapas dentro dessa investigação, partindo primeiramente para a organização desta documentação, transcrevendo as entrevistas, dados adicionais e esquemas. Esta primeira parte se encontra como material bruto, não fazendo parte deste documento final de tese. Na segunda parte são organizados os conceitos e apresentadas as ideias essenciais de cada entrevista, seguindo a lógica da coleta e ilustrando os pensamentos obtidos de cada entrevistado.

Logo em seguida, segundo Rauen (2015), deve-se partir para uma etapa de reflexão e categorização. Respectivamente, a

primeira alinha os pensamentos com referenciais teóricos, em seguida se categoriza em unidades analíticas, interpretadas tendo em vista o problema de pesquisa. Com isso, busca-se apresentar ao final desta etapa os elementos decisivos para o modelo de jogo, atribuindo suas diretrizes. Com esse material analisado e delimitado, somado ao estudo teórico realizado, poderá ser proposto na etapa seguinte um modelo de jogo estruturado que permita resolver a problemática da pesquisa.

3.1.4 Etapa #4 - Desenvolvimento e verificação do jogo

Esta etapa parte de um modelo projetual de desenvolvimento, e visa gerar o protótipo de um modelo de jogo, que corresponda aos itens dos objetivos específicos desta tese. Supre nesse campo o desenvolvimento do jogo e seus pré-testes com os escritórios de *branding* já consultados na etapa dois. O jogo se desenhou dentro do método apresentado por Gray, Brown e Macanufe (2012), como pode-se observar na imagem a seguir (fig. 27):

Figura 27. Desenho do processo de construção do jogo.



Fonte: do autor, adaptado de Gray, Brown e Macanufe (2010).

Com isso, nas fases de teste, a pesquisa adotou como procedimento o **focus group**, onde cada grupo aplicará um *gametests*, ou seja, uma rodada de jogo a fim de avaliá-lo. Rosa e Moraes (2008) descrevem que esse tipo de abordagem se dá como meio de teste de novos conceitos e produtos, sendo ideais

para estimular a usabilidade de um produto ou serviço. Os *focus group* são ideais para sondar atitudes, crenças e desejos dos usuários.

Martins (2008) aponta que os *insights* gerados pelo *focus group* geram provocações e estímulos que podem ajudar o pesquisador a refinar os conceitos e entendimento sobre o assunto pesquisado. Essas ideias e sugestões foram coletadas por meio do roteiro das diretrizes do jogo, a ser apresentado nas próximas seções, avaliando a percepção de jogabilidade, de ludicidade, de aprendizado, de envolvimento e se perceberam características customizáveis e o quanto esse jogo contribuiria para marca aplicada.

Por se tratar de um grupo que analisará um modelo de jogo praticando-o, não foi necessário construir um roteiro de discussão, tendo em vista que as regras do jogo já conduziram essa prática, alinhadas com o moderador. A cada término de sessão foi aberta uma discussão com os participantes seguindo as diretrizes do jogo que serão detalhadas nas seções seguintes.

Rosa e Moraes (2008) reforçam a importância do moderador, nesse caso, o pesquisador desta tese. O papel do moderador, segundo os autores, é encorajar uma discussão livre e fluida, auxiliando no andamento da dinâmica. Nesse modelo, o moderador também jogará junto com os participantes, apresentando as regras e dinâmicas nas rodadas de teste do jogo. Foram aplicadas cinco sessões de *gametests*, divididas em duas fases. A primeira contemplando o protótipo inicial do jogo e a segunda contemplando a segunda versão com melhorias. A tabela a seguir sintetiza esses grupos.

Quadro 23. Gametests em sessões de *focus group*.

Fase	Participantes do <i>focus group</i>	Número	Data de aplicação
<i>Gametest</i> 1. Protótipo Inicial	GF1 - Departamento de Marketing de uma instituição de ensino	3	26/04/2017
	GF2 - Escritório de <i>Branding</i> de Tubarão/SC	3	02/05/2017
	GF3 - Professores e acadêmicos de Design	6	20/06/2017

Gametest 2. Segunda versão com melhorias	GR4 – Empresa de <i>Branding</i> de Criciúma	6	03/07/2007
	GR5 – Departamento de Marketing e P&D de uma empresa de Softwares	6	05/07/2007

Fonte: do autor.

Por se tratar de teste do jogo, e este impossibilitar mais de seis participantes, procurou-se no referencial teórico algo que relatasse experiências de grupos focais com menos de seis pessoas. Rosa e Moraes (2008), assim como Rauen (2015), corroboram com o modelo de minigrupo de foco, trazendo assim vantagens como a observação mais apurada nos testes e participações, impossibilitada em práticas com grandes grupos.

A intenção nesta etapa final é relatar o desenvolvimento do jogo por meio das diretrizes já desenhadas, executar algumas sessões de testes, propor melhorias e fazer os testes finais para o fechamento deste estudo. Assim como os entrevistados na coleta de dados, os participantes desta fase preencheram um segundo termo de consentimento habilitando sua participação na fase de teste (APÊNDICE C).

4. PERCEÇÃO DE ESPECIALISTAS E DIRETRIZES

As entrevistas foram realizadas no período entre janeiro e agosto de 2016. Os entrevistados já apresentados na seção anterior responderam aos questionamentos de forma presencial, tendo seus áudios gravados. Cada entrevista teve duração entre 40 e 60 minutos e será transcrita nas próximas subseções para em seguida apresentar um parecer das entrevistas e, por final, um comparativo trazendo os pontos de convergência e divergência e os principais conceitos e características que darão forma ao modelo do jogo.

4.1 GRUPO DE GESTORES DE MARCA

Neste grupo, foram entrevistados seis profissionais, dentro do roteiro de perguntas alinhado ao tema de *branding*, além das três perguntas gerais, que também foram direcionadas aos desenvolvedores de jogos.

4.1.1 Sebastiany *Branding* – Guilherme Sebastiany

Hoje a Sebastiany *Branding* possui em seus projetos 60% de construção de identidade visual e 40% de estratégia de marcas e está no desejo da empresa aumentar o número de projetos que envolvem *branding*. Sebastiany coloca como ponto positivo de sua empresa o lado metodológico, desenvolvendo métodos próprios, mas percebe uma falha em metodologia do posicionamento de marca.

Percebe que deve rever seu posicionamento e testar o maior número de metodologias possíveis, de outros escritórios e livros, para reelaborar as metodologias próprias. Dentro dessa perspectiva, o entrevistado aponta que existem vários tipos de estratégias de posicionamento de marca e faz uma crítica ao Canvas, que propõe um modelo que resolverá todos os tipos de problemas. Para ele, é necessário tipos de Canvas e modelos específicos para cada necessidade.

O entrevistado deixa claro que é importante perceber como se otimiza o processo, colher informações mais

aprofundadas e, segundo ele, certas, como analisar os dados e chegar a uma conclusão. Nesse caso, alguns *Canvas* e *workshops* suprem a necessidade. Porém, quando se aplicam mecânicas que não são assertivas e necessárias com os clientes, isso significa um tempo perdido e um custo ao cliente que está contratando.

Para Sebastiany, o tempo é um cuidado fundamental nessa abordagem. "Cada tipo de empresa e cada tipo de posicionamento precisa de um conjunto de *Canvas* diferente". Com isso, o autor se mostra confiante em novos modelos mais específicos quando o assunto é *branding*.

Para o entrevistado, a Sebastiany *Branding* está migrando para o termo Ideia Central de Marca, que está se tornando mais interessante, aos olhos do entrevistado, do que o termo DNA de marca. Para ele, ideia central está ligada ao conceito central da marca. Para construção, foram mapeadas cinco ideias centrais de marca. Ideias pautadas em uma causa ou propósito, fundamentada em uma cultura corporativa, em uma personalidade de marca, em um discurso de marca e baseada em visão de mundo, orientadas por um conjunto de crenças.

Há sobreposições em todos esses. Para Sebastiany, poderiam até separar causa de propósito, dependendo do tipo de cliente. Entendendo em qual ideia central de marca o cliente está, se tornam aplicáveis tipos específicos de posicionamento, ou correções que o cliente queira alinhar junto ao mercado.

Quando questionado sobre suas metodologias, as etapas principais de uma metodologia de estratégica, Sebastiany trata suas etapas para o posicionamento. Ele aponta que, para gestão de marca, é necessário estabelecer processos e técnicas praticáveis para cada cliente. Definir uma metodologia única se torna quase que impraticável. No posicionamento, a metodologia se aplica em etapas, onde existe a etapa de imersão inicial, ou seja, todo contato com a equipe diretiva da empresa para entender o que eles buscam. O *briefing* está dentro desta etapa, além de outras etapas de coleta e entrevistas, mais o levantamento prévio para entender os concorrentes de mercado.

Quando questionado se uma prática de jogo seria interessante nessa etapa de imersão, Sebastiany aponta que não, mas afirma que na próxima etapa sim. A próxima etapa é a de diagnóstico de *branding*, onde se avaliam vários fatores que serão validados com outros níveis hierárquicos da empresa, desde diretoria, subdiretoria, funcionários. *Workshops* e dinâmicas

podem ter um caráter lúdico. O entrevistado aponta que quando a equipe se envolve de alguma forma, o resultado interno reverte positivamente em um trabalho de endomarketing. Toda simulação ajuda todos a se expressarem de uma maneira melhor que qualquer *briefing*.

A etapa seguinte é a de posicionamento, arquitetura, ou ambos. Com isso, para cada projeto se percebe qual se desenvolve primeiro. Para o entrevistado, o posicionamento se trabalha em três níveis diferentes, níveis de complexidade. O primeiro nível é identificar o DNA de marca e o conjunto básico de atributos. O segundo é o plano conceitual, mais aberto e criativo, voltado para varejo. O terceiro é o estratégico, olhar para onde a empresa irá, sendo mais aprofundado.

Existem atividades na gestão onde um jogo possa funcionar, como o mapeamento e gestão de *stakeholders*, que mesmo específico podem auxiliar em partes da gestão de marcas. Torna-se um item de gestão e não de planejamento.

É importante em cada projeto entender a cultura de cada cliente. Mesmo como um *workshop*, algumas empresas olham isso como perda de tempo. Em culturas mais abertas, para o entrevistado, a aceitação seria maior. Quanto mais lúdico o jogo se faz, menos preocupadas em acertar as pessoas estão, e isso torna o resultado muito rico, e o perfil da empresa se apresenta pela transparência da dinâmica aplicada.

O entrevistado aponta que quando um processo colaborativo não é lúdico as pessoas estão preocupadas em dar as respostas certas, limitando muitas possibilidades de informações. Uma preocupação apontada é quando as dinâmicas envolvem grupos com pouca familiaridade. Caso não tenha um envolvimento lúdico, a abertura para opiniões e novas interações podem não surgir.

Para Sebastiany, é fundamental se estabelecer o que é imutável na marca. É importante a adaptação, mas para ter uma flexibilidade é importante ser imutável e estruturado. A cultura de flexibilidade não pode valer qualquer coisa. Isso vale para posicionamento e identidade visual. Hoje se fala muito de propósito e ideia central.

Quando questionado sobre como se aplica o jogo frente aos clientes, o entrevistado coloca que os pontos positivos envolvem uma economia de tempo, quando o jogo gera um *output*

claro ao cliente. É necessário ter possibilidades de alinhamento da dinâmica frente às necessidades do cliente e criar uma desenvoltura interna. Um projeto sem propósito e de má qualidade visual pode gerar aspectos negativos e resistência. Mas o porquê da aplicação do jogo deve ser claro.

Quando questionado sobre a customização do jogo, Sebastiany (2016) aponta que em um jogo com uma sequência muito grande a necessidade de customização é maior, e a customização pode ser um complicador. O ponto positivo do tempo pode ser comprometido. Se o jogo se torna complexo, pode ser um entrave. Vários jogos menores e mais objetivos e focados podem ser o caminho. Nos mapeamentos de quais problemas e etapas é necessário entender um grande jogo com minijogos de começo, meio e fim. É necessário que se gere um resultado útil e perceptível ao cliente.

Em suma, o entrevistado ressalta que uma prática lúdica pode gerar participação, envolvimento e socialização do cliente. Para ele, a experiência do cliente é uma experiência transformadora. Ainda não se tem modelos de *workshops* e a transformação pode ser um ganho pelo jogo. As empresas que buscam vão além de definir um posicionamento, e auxilia em um processo de transformação do cliente. Onde ele está e onde ele quer chegar. Porque está aplicando o jogo. O processo deve ser prazeroso, transformador e que gere resultado. É importante ter uma mecânica de jogo até divertida, mas o objetivo precisa estar claro.

4.1.2 Daniel Padilha

O entrevistado divide o processo de *branding* em duas etapas: a construção e a gestão. Na construção ele subdivide em estratégia de marca e expressão de marca. Na primeira fase abrange-se o design de negócios, que segundo ele busca-se quase que uma mentoria nesse processo, auxiliando seu cliente a achar um caminho a seguir.

A estratégia da marca possui sua divisão, contemplando a plataforma e a arquitetura de marca. Padilha criou modelos próprios de *canvas* que aplica com seus clientes e os disponibiliza em seu site.

Um dos aspectos que Padilha aborda em seu modelo é o gerenciamento de crise. Ele considera que esse gerenciamento é um dos itens principais na gestão, frente às adversidades que a marca passará. Para Padilha, a gestão é um processo contínuo, pois precisa criar valor e isso não é feito em um processo com início, meio e fim.

O cliente deve fazer parte do processo, segundo o entrevistado, deve participar do início ao fim. O cliente deve respirar a construção da marca. Ora ele será mais ativo, ora mais passivo.

Segundo Padilha, os dois primeiros passos são os mais decisivos e críticos, tendo em vista que se construir uma personalidade discrepante ao que é a marca terá um problema de expressão de marca. Para o entrevistado, um logotipo é fácil de arrumar, mas um posicionamento mal construído exigirá muito esforço da empresa.

Padilha cita Daniel Wheger como pesquisador de futuro de marca, especialista em futurologia. Com isso, Padilha avança suas pesquisas sobre marcas futuras e sobreviventes em novos mercados. Com isso, futurologia e entendimento de tendências ele considera importantes quando questionado sobre resiliência.

A versão do *canvas* de plataforma de marca é aplicada para tudo na opinião de Padilha, que reforça o quanto sua plataforma pode se tornar um jogo ou uma dinâmica. Para Padilha, a função do designer deve ser menos criação e mais estratégica e o Design *thinking* abre uma janela para isso. Existem muitas ferramentas, mas quando se criar a ferramenta é necessário que uma pessoa domine e oriente a aplicação desta. Em algum momento a ferramenta gera essa autonomia. Mas o mentor é necessário.

Sobre jogos, Padilha sente falta de um processo mais lúdico. Para viver o *branding* é necessária uma imersão. Falar de negócios é chato, e o lúdico o torna mais gostoso e coloca as pessoas em um estado mais ativo. O que se tem de suporte é o SEBRAE. “Falta experiência para construir uma marca”.

Quando questionado sobre o uso de um jogo no contexto de gestão, ele afirma que jogos se enquadrariam como ferramentas. Para cada bloco existe um objetivo, entrega e execução. A construção de personas vai ser usada caso

necessário. Nem com todos da empresa funcionariam. *Método Kit* é um exemplo que Padilha cita. Ele gosta, pois é muito flexível.

Ao tratar dos modelos que podem ser criados, se pensar em um *deck* de cartas, com cartas coringa que se pode criar na hora. O *I'm*, ferramenta autoral do entrevistado, trata sobre características de marca. Padilha começou a trabalhar mais com cartas pois acredita em sua simplicidade.

Padilha considera interessante quanto há troca de papéis. Empatia poderia ser trabalhada desta forma. Viver mais a construção da marca. Gerando uma experiência, colocando as pessoas como parte na construção da marca. Isso o jogo poderá despertar.

4.1.3 Empória *Branding* – Valtenir Colombo

Questionado sobre a metodologia aplicada na Empória, Colombo aponta que estão em uma fase de discutir novas metodologias. Enquanto isso, o EP4 é o método utilizado. São quatro passos:

Estrutura de pensamento (EP1) é a primeira etapa, como a organização pensa. Aqui se entende a estrutura e pensamento da empresa. Nessa fase existe a plataforma de marca, com visão, missão, até o balanço *scorecard*. Colombo aponta que geralmente gestores de empresa não seguem a missão e visão e muitas vezes não sabem do que se trata. Nesse ponto o entrevistado visa tornar essa plataforma conhecida por todos os integrantes da marca.

O EP2 se trata da Estrutura da personalidade da empresa, onde é trabalhada a personificação, aplicando a ferramenta de matriz de personalidade, como uma mandala. Nesse ponto, Colombo contempla a figura do arquétipo, para que as marcas sejam percebidas e gerem um alinhamento.

O EP3 é a estratégia de posicionamento, onde o entrevistado defende que toda marca precisa ter um posicionamento claro para todos (externa e internamente). Tratam até que a Empória vem se fortalecendo pela sua aplicação em posicionar marcas no mercado.

O quarto passo é constituído por expressões e percepções (EP4), ou seja, como a marca se expressa e como ela é percebida. No último passo existe a publicidade e propaganda.

Na Empória, o cliente está imerso no processo, diferente de uma agência de publicidade. Colombo aponta que seus clientes não estão isolados em uma sala, mas sim abertos e andando juntos. Todos estão e fazem parte do mesmo núcleo. O cliente faz parte do núcleo, mas com o detalhe de ser guiado pela empresa. O cliente não decide em todo processo. O cliente participa de reuniões, mas nem por isso ele decide tudo.

Em um processo de gestão de marca, o ponto crítico apontado por Colombo é o posicionamento, pois muitos comunicam o que não são, faltando alinhamento. Para que a marca exista e para quem ela vende? Colombo aponta que a Empória tem como objetivo alinhar o posicionamento do cliente em todos os pontos de contato.

A gestão é equilíbrio de todo o processo desenvolvido. A resiliência está em ter um posicionamento e acreditar nele. No momento de crise, ninguém quer errar, mas o diálogo está sempre que o seu produto é melhor. O entrevistado acredita que produto não é diferencial simplesmente. Para ele, passar a crise apostando apenas no produto não dá certo. O importante é marca.

Colombo deixa claro que trilha é um caminho. Posicionamento é trilha, que te dá possibilidade suficiente para fazer ajustes em momentos de crise, desde que eu não perca o rumo e a direção certa. O que não pode é não ter posicionamento. A marca primeiramente, com seus atributos, para assim se confirmar nos seus produtos.

Em questionamento sobre a prática de um jogo aplicado na gestão de marcas, o entrevistado acha uma experiência pertinente. O problema é a cabeça e a imersão do gestor para uma prática onde ele esteja predisposto para isso. A prática pode levá-lo para essa imersão.

Sobre o processo de customização do jogo, esta poderia abrir uma fila de paradigmas no jogo. Quanto mais amarrado junto às regras, melhor para o entendimento do gestor.

O importante é tirar o gestor da atmosfera dele. Os gestores não querem ouvir e chegar até eles se torna um problema. Segundo Colombo, o jogo seria melhor aplicado no EP1. A maior dificuldade apontada pelo entrevistado é fazer entender a importância do *branding*.

4.1.4 Mattiz *Branding* e Design – Danielle Zabotti

Quanto questionada sobre as metodologias aplicadas na Mattiz, Zabotti aponta que não existe uma única metodologia definida. No cotidiano de contato do cliente, os primeiros contatos são bagunçados, e aponta que geralmente não existe uma definição do que ele realmente precisa. A princípio a empresa tenta entender o que o cliente realmente precisa. O diálogo nesse início é a principal ferramenta.

Após isso, dependendo da abertura do cliente, é aplicado o Canvas da proposta de valor. Essa abertura está cercada pela confiança com o cliente e muitas vezes é gerada por projetos. Zabotti aponta que seus clientes necessitam de objetividade. A entrevistada afirma que o contato com os setores de comunicação de seus clientes, como o setor de marketing, é crucial para uma boa relação de aproximação nos processos de cocriação.

Ter um planejamento para marca já faz parte da gestão, segundo Zabotti. Em um processo de seus clientes, a entrevistada gera metas para o cliente e assim acompanha e os guia para suas conquistas. O cliente está envolvido em várias etapas do processo da Mattiz, como as reuniões de *briefing*, e se torna parceiro nas tomadas de decisões, participando de mais reuniões, auxiliando nas percepções e cocriando com a equipe da Mattiz.

Em um processo de início de marca se estuda o mercado, listando isso no *briefing*, entendendo as necessidades. Após isso, se faz uma visita ao mercado do cliente, observando seus concorrentes, depois se alinha com as percepções do mercado, unindo esses conhecimentos. Na terceira etapa se constrói um painel de referências separando linguagem e visual. O cliente também auxilia na construção desses painéis. Zabotti sente falta de ferramentas para condução nessa etapa, onde muitas vezes não considera a equipe ou o cliente maduros para estar junto na criação. Hoje existe uma aproximação respeitando os limites.

Para Zabotti, em um processo de *branding*, tudo pode ser crítico. Toda decisão relacionada à marca deve evitar o erro e grandes riscos.

O que o *branding* pode trazer com suas ferramentas, segundo Zabotti, é muito abrangente para gerenciar crise. Uma coisa mais específica é visualizada como ferramentas do *branding*. O que não se pode perder é a gestão da marca. Em um processo de crise já enfrentado por empresas que a Mattiz atende,

muitas vezes é melhor reduzir um processo do que eliminar e parar de fazer. Ter continuidade com o processo é importante.

Algo que sempre é utilizado nos processos dentro da Mattiz para seus clientes é o questionamento, com perguntas validando e pesquisando. Geralmente essas questões surgem para um entendimento mais qualitativo e características das necessidades do cliente.

Zabotti observa a prática lúdica e cocriativa como um ponto positivo deixando a dinâmica descontraída podendo descontrair os envolvidos. A entrevistada nunca teve a experiência de conduzir um jogo. A preocupação é que exista um condutor, ou facilitador. O jogo irá criar condução dependendo de sua dinâmica, estimulando as aberturas lúdicas.

O jogo pode assim gerar uma empatia entre equipe e empresa, além de seus níveis empresariais, com gestores e operacional. Mas tudo dependerá da solução e necessidade dentro do próprio jogo.

Uma sugestão é que o jogo seja livre de hierarquia. Muitas vezes o cliente não o vê como parceiro, apenas tratando a agência como uma execução visual. O jogo pode ser uma liberdade para troca de informações. Todos devem ser iguais pensando em um objetivo, trabalhar com uma horizontalidade.

Para Zabotti (2016), o resultado perceptível do jogo fará com que o cliente tenha imersão dentro do mesmo. Na etapa de posicionamento, o cliente possui dificuldade e o jogo pode auxiliar nessa abordagem. Um jogo para estabelecer atributos para todos os envolvidos, tratando sobre esse posicionamento e como aplicá-lo, pode ser uma ideia de criação.

4.1.5 Dia Com - Gilberto Strunck

Segundo Strunck, durante os projetos desenvolvidos pela empresa há uma etapa de imersão com o cliente e os principais gestores. Nessa etapa também é definido o escopo de trabalho e da verba do cliente. Em paralelo, a Dia trabalha com uma imersão no mercado local, entendendo consumidores e concorrentes. Essa fase de entrevistas não é demorada, mas a transcrição é a mais detalhada. Nessa fase é extraída a missão e o posicionamento já existente. Ao final dessa etapa é realizado um *workshop* para que

eles possam ficar confortáveis e aí, são repassados conceitos e informações pertinentes a marca. A redação de comunicação é repassada aos gestores. Segundo Strunck, é um *benchmark*. Aqui se apresenta um cenário.

A etapa seguinte abrange os pontos sensoriais da marca: a identidade visual, sonora, sabor da marca e outras que atendam às sensações. A parte mais complexa de se desenvolver é a de identidade visual. O cliente participa do processo até o início da construção da identidade, mas no processo de design gráfico é mais delicado. Para ele, para evitar tropeços, apresentar o universo visual, com formas, tipografias, cores, pode ser um caminho para se chegar mais próximo da ideia em uma apresentação final. Definindo isso, o manual de marca é um produto e resultado.

Após isso, se o projeto é complexo existe um trabalho de personificação da marca. Isso auxiliará a publicidade e suas formas de comunicação. Para Strunck, a marca é viva e depois de um ano ela pode ser adaptada a particularidades que não foram previstas anos atrás. É importante que não seja mudanças de marca, mas adaptações e melhorias contínuas.

Strunck disse ainda que a participação do cliente está na apresentação e decisão de caminhos. Existem algumas interlocuções da decisão e depende muito de cliente para cliente. O cliente se torna participante no processo e entendendo o próximo passo. Na parte de imersão o cliente é fundamental. Na etapa de criação são definidos apenas os caminhos.

Sobre resiliência, de acordo com o que foi dito por Strunck, quando se pensa em marca se levanta uma bandeira onde as pessoas receberão as experiências de marca. Tudo que se entrega ao cliente é necessário que seja e tenha o mesmo discurso do que se prometeu no posicionamento e DNA da própria marca. Essa entrega refere-se desde o ato de atender um telefone até contrato, site, ponto de venda, etc. Busca-se com isso estabelecer com a marca um nível de relacionamento humano. A resiliência está na humanização dos serviços. A resiliência passa muito pela experiência humana, onde todos os pontos de contato devem estar em sinergia com o posicionamento da marca.

No processo de *branding*, Strunck aponta que é feito um *workshop* de imersão com o cliente, onde um jogo pode ser uma ferramenta a ser utilizada. Na parte de início e de construção de quem é a empresa, o jogo seria ideal. Para o entrevistado, a

interação lúdica seria mais adequada. O fator objetividade deve ser considerado, pois os períodos de atenção das pessoas estão cada vez mais reduzidos. Ele sugere que deva existir etapas durante essa imersão.

Relacionado com experiências da aplicação do jogo, para Strunck, ele deve ter uma plataforma customizável de adaptabilidade que se organiza para necessidades do cliente. Strunck observa o lúdico dentro do processo como uma imersão já para tirar o cliente do seu lugar. É necessário ter tempos de intervalo, com a relação participativa e fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por seus resultados. O jogo pode criar um sentimento de coletivo ou pertença, gerando uma interlocução de forma divertida.

4.1.6 locus Design – Julian Clezar

Julian Clezar da locus afirma que o processo envolve a captação das informações, mapeando os cenários de concorrentes, público e a região. Depois desse mapeamento, parte-se para a estratégia, pontuando a personalidade de marca. Em seguida passa-se para a etapa verbal e visual, finalizando com a estratégia de lançamento e a parte final como consultoria e validação do projeto.

O cliente está envolvido em praticamente todas as etapas. As duas primeiras etapas são feitas sempre com muitas reuniões com o cliente. A partir das considerações do cliente existem os direcionamentos.

A segunda fase é o ponto que deve ser bem direcionado, sendo uma fase em que se deve ter cautela. Mas mesmo assim, nas cinco reuniões com o cliente ele participa da ideia e programa junto com a equipe de projeto. Na terceira fase (etapa verbal e visual) pode haver problemas internos e por isso a participação do cliente é muito importante.

A prevenção na metodologia auxilia na resiliência. O cliente entende que o *branding* é importante no momento da estratégia. Acreditar no trilhar é essencial e também depende da administração seguir da forma correta o plano de ação elaborado.

Para Julian, um jogo de tabuleiro vem a calhar com a proposta da locus, pois trata da ideia interativa. Eles utilizam uma

prática com cartas de perguntas gerando ludicidade durante o *briefing*. Antes de tudo, é importante apresentar ao cliente os resultados dessa prática. Geralmente um público mais novo entende mais que empresários mais antigos.

Um jogo faz com que pensem mais na hora de responder. Sobre a customização do jogo, Julian acredita que essa flexibilização se fará para cada empresa com seu jeito de lidar, tamanho, segmento. Um jogo para clientes que querem abrir um negócio, ou as que já estão no mercado. A customização sempre vai depender da empresa.

Sobre as experiências que o jogo pode acrescentar para o processo de *branding*, Julian considera que o dinamismo deixa o cliente mais à vontade para pensar em coisas diferentes. Geralmente a estratégia é mais chata e com esse dinamismo a interpretação se torna mais fácil. Clezar considera que o jogo possa ser utilizado na primeira fase de busca de informação. Assim fortaleceria a característica de sua empresa que trata de ideia interativa.

4.1.8 Parecer sobre as entrevistas e conexões

Com as entrevistas, entrelaçando com os conceitos apresentados no referencial teórico, pode-se afirmar que a marca pode atender a função de personalização, como afirma Kapferer (2004), em que sua identidade é fortalecida em cada entrega. Isso é corroborado pelos entrevistados, que apontam que em um processo de gestão de marca o ponto crítico apontado por eles é o posicionamento. Muitos comunicam o que não são, faltando alinhamento do que entregam com o que falam. O importante em um processo de gestão é alinhar o posicionamento da marca com seus pontos de contato, como já tratado por Wheller (2012) e Cordeiro (2015).

Nesse mesmo pensamento, um dos entrevistados aponta que posicionamento é trilha, que dá possibilidade suficiente para fazer ajustes em momentos de crise, desde que não se perca o rumo e a direção certa. Isso condiz com o que afirma Guillermo (2012), sobre as marcas não serem estanques, mas sim tendo vida e propósito. A marca primeiramente deve-se posicionar com seus atributos, para assim se confirmar nos seus produtos e serviços.

Em consonância com os entrevistados, Bedbury (2014) trata que os pontos de contato servem como caminho das marcas, estabelecendo conexões entre produtos, serviços e seus consumidores. Para isso, segundo uma entrevistada, ter um planejamento para marca já faz parte da gestão. Gerar metas de curto, médio e longo prazo para o cliente e acompanhá-las faz parte do contexto de entender o quanto os pontos de contato podem ser importantes para a marca. Os autores Wheeler (2012) e Chevalier e Mazzalovo (2007) corroboram, tratando os pontos de contato como um fio condutor dentro do planejamento.

Essa relação do planejamento dos pontos de contato pode fortalecer a resiliência das marcas, como aponta um dos entrevistados, que trata o assunto como a humanização dos serviços. A resiliência passa muito pela experiência humana, onde todos os pontos de contato devem estar em sinergia com o posicionamento da marca. Isso corrobora com o que foi tratado por Sabbag (2012), onde o autor fala sobre competência social, empatia, flexibilidade mental, que podem ser trabalhados nas pessoas a fim de, conseqüentemente, gerar um reflexo nas marcas.

Para os entrevistados, a prevenção e o planejamento na metodologia auxiliam na resiliência. O cliente entende que o *branding* é importante no momento da estratégia. Isso ressalta o que Zoli (2013), Batey (2010) e Guillermo (2012) apontam quando tratam sobre as marcas acreditarem na sua essência e potencial. Acreditar no trilhar é essencial e também depende da administração seguir da forma correta o plano de ação elaborado. Isso demanda ferramentas e práticas para que o trilhar aconteça.

Guillermo (2012) e Rodrigues (2006) tratam as ferramentas de gestão como um contexto de cocriação entre todos os envolvidos. Isso se conecta ao que os entrevistados falam quanto deve-se aplicar mecânicas assertivas. O não uso ou o mau uso, com os clientes, pode significar um tempo perdido e um custo a quem está contratando.

Para Sebastiany, o tempo é um cuidado fundamental nessa abordagem participativa. A fala do entrevistado se conecta a de Strunck (2012), quando trata que uma marca pode criar elementos e ativações que gerem conexão e assertividade.

É importante tratar a fala de Kapferer (2004), quando aborda que as marcas vão ganhando força conceitual ao longo

dos anos. Os produtos gerados pelas marcas ao longo de suas vidas dará corpo e o tom de voz da empresa, aplicando-se ao ciclo de curto, médio e longo prazo das ações previstas. Um dos entrevistados aponta que não apenas gestores, mas também designers devem pensar e ser mais estratégicos. Os entrevistados apontam que existem muitas ferramentas, mas quando se criar uma nova ferramenta é necessário de uma pessoa que entenda e oriente a aplicação desta. O papel do gestor de marcas aqui se faz necessário, sendo mentor do processo.

Esse planejamento pode ser amarrado como um jogo, dentro da perspectiva de Chevalier e Mazzalovo (2007), onde a condução se torna colaborativa e, como reforça Strunck (2012), gerando afinidade entre os envolvidos.

Os entrevistados apontam que, em práticas cocriativas, a equipe se envolve de alguma forma, e o resultado interno reverte positivamente em um trabalho de endomarketing. Isso pode ser conectado a McGonigal (2012) e Salen e Zimmermann (2012), quando apresentam as relações positivas de uma prática lúdica. O jogo, nesse caso, objeto de estudo, por meio do lúdico dentro do processo como uma imersão pode tirar o cliente do seu lugar. O jogo pode criar um sentimento de coletivo ou pertença, gerando uma interlocução de forma divertida.

Na da entrevista foi colocado que os pontos positivos de uma prática assim envolvem uma economia de tempo, quando o jogo gera um *output* claro ao cliente. É necessário ter possibilidades de alinhamento da dinâmica frente às necessidades do cliente e criar uma desenvoltura interna.

Um dos entrevistados considera interessante quando existem troca de papéis em uma prática deste tipo. Empatia poderia ser trabalhada desta forma, viver mais a construção da marca, gerando uma experiência e colocando as pessoas como parte na construção da marca, o que pode ser despertado em uma prática lúdica.

Os entrevistados comentam que o importante é tirar o empresário da atmosfera dele. Proporcionar imersão, como tratado por Rodrigues (2006), pode ser um caminho para aceitação desse empresário como participante.

Percebe-se que as entrevistas realizadas com gestores de marca apresentaram possibilidades e caminhos para o desenvolvimento do modelo do jogo. Com tudo o que foi coletado,

o quadro a seguir sintetiza os pontos essenciais desse primeiro grupo de entrevistas:

Quadro 24. Parecer comparativo – gestores de marca

Entrevistados	Participação dos clientes	Aplicações para o jogo	Vantagens e desvantagens	Customização aplicada
Sebastiany Branding	Nas etapas iniciais e nas validações.	Na etapa de posicionamento, envolvendo dinâmicas com o cliente. Analisar onde ele está e onde ele quer chegar.	Simulação é melhor que qualquer <i>briefing</i> . Percebe-se vantagens quando se enxerga resultados úteis. Quando não é percebido, o tempo pode ser um inimigo.	Se a customização for complexa poderá prejudicar o entendimento (As regras precisam ser claras)
Daniel Padilha	Todas as fases possuem envolvimento.	Gerenciamento de crise, mas em todas as fases é aplicável.	Para viver o <i>branding</i> é necessário uma imersão. O jogo coloca as pessoas em estado mais ativo, mas deve-se cuidar com regras complexas.	A customização pode trazer ferramentas flexíveis e adaptativas.
Empória Branding	Etapa de diagnóstico e construção do posicionamento.	O jogo é como uma trilha que pode fortalecer o entendimento do posicionamento.	A prática pode levar o cliente para uma imersão mas é necessário o entendimento da importância do jogo.	A customização pode complicar as regras.

Mattiz Branding	Na etapa de briefing e de conceito.	Questionamentos e aplicações do posicionamento.	O jogo pode gerar mais empatia e liberdade para trocar informações. O empresário muitas vezes não possui tempo.	O jogo pode se customizar a cada necessidade.
Dia Com	O cliente está em todas as etapas, mas em algumas apenas valida caminhos.	No <i>workshop</i> de imersão, das etapas iniciais. Pode se aplicar para identificar as expressões da marca.	O jogo retira o cliente da zona de conforto e gera um sentimento coletivo de pertença. Deve-se evitar sessões longas.	O jogo pode se adaptar às necessidades de cada segmento de cliente.
Iocus Branding	Etapas de diagnóstico e validações.	Na coleta de informação.	Apresentar o que o jogo traz de benefícios antes, pois ele gera dinamismo e abertura criativa.	A customização torna o jogo flexível.

Fonte: do autor.

Pela visão dos entrevistados, o jogo não pode ser um entrave no processo com o cliente, mas sim uma ferramenta lúdica que fortaleça a participação, e importância e a educação do cliente na gestão da marca.

Também torna-se claro nessa abordagem de entrevistas e conexões que os pontos de contatos devem ser tratados em um processo de planejamento. Esse pensar coletivamente pode construir junto com o gestor um plano de ativação de que ele se sinta parte, que promova a pertença da equipe, tratando assim do entendimento de todos sobre a marca.

Para que esse modelo ganhe forma também se faz importante pesquisar as opiniões de desenvolvedores de jogos de tabuleiro, a fim de chegar a um contexto mais único da proposta que se almeja alcançar.

4.2 GRUPO DE DESENVOLVEDORES DE JOGOS

Neste grupo foram entrevistados seis profissionais, de cinco empresas, dentro do roteiro de perguntas alinhado ao tema de desenvolvimento de jogos, além das três perguntas gerais, que também foram direcionadas aos gestores de marca.

4.2.1 Oficina do Aprendiz – Claudio Mallmann e Nicolas Lindner

Mallmann aponta que o jogo em si não é nada. A estrutura do jogo não dá a possibilidade do que ele é, podendo até ser uma peça decorativa. A história por trás do jogo cria outra relação e significado e isso é apresentado por um processo de mediação, que vem de Vygotski, estabelecendo a troca do conhecimento. Se entende o outro como potencial, e assim orientar a pessoa para que ela chegue mais longe. O processo que o jogo faz é praticamente um processo de mentoria.

Mallmann coloca que o psicólogo húngaro Mihaly Csikszentmihalyi trabalha sobre o *flow*, ou seja, a imersão. O ponto médio da imersão é uma aprendizagem. Quando se conta a história, se estabelece o princípio da imersão. A imersão acontece quando existe uma relação e um processo dinâmico. Mas o sujeito pode não estar disponível para imersão. Para o entrevistado, em alguns níveis de empresas, as pessoas podem não estar disponíveis para imersão.

Para o entrevistado, o processo do jogo se dá na imersão. Para que exista essa imersão, é necessário a pessoa estar no presente. O jogo faz estar no momento presente realizando aquela atividade e esquece do tempo espaço.

Mallmann não entra na discussão do jogo *offline* gerar mais imersão que o jogo *online*. “Cada um possui características distintas e o *online* capta a atenção pela multimídia”, cita o entrevistado. O tabuleiro em uma experiência *offline*, ou melhor, analógica, causa uma relação com o outro. Uma imersão naquele mundo do grupo a sua frente. A linha é mais tênue quando se tem um jogo em grupo, pois *offline* vários ruídos podem quebrar essa imersão. No *online* se prepara para o momento e se fecha dentro da imersão digital.

Quando questionado sobre mecânicas, Mallmann aponta que existem alguns modelos mais direcionados com design *thinking*, onde se pensa uma atividade enquanto jogo. Existe um polarizador e um grupo, trabalhando com um mediador e os grupos. Primeiramente se cria um mundo, depois se abre o mundo. E nesse mundo são criadas coisas. Depois vê-se as funcionalidades delas, e explora-se tudo que é possível. Depois da exploração se fecha o mundo.

A Oficina do Aprendiz possui seus jogos próprios e trabalham com *briefings* de seus clientes. Na entrevista apontaram um jogo sobre sustentabilidade, onde em uma ilha se tratava com recursos finitos e assim desenvolveram toda dinâmica de jogo. Trouxeram conceitos da sustentabilidade para as dinâmicas do jogo, como pensar coletivo.

Sobre mecânicas de jogo, Lindner aponta que é difícil definir uma classificação. A mecânica não é do jogo, mas do jogador. Que tipo de situação problema pode ser interessante para abordar o tema, e que tipo de caminho para chegar à solução o sujeito precisará percorrer. Para aplicar o jogo o jogador deve seguir um caminho, seja ele compartilhado com colegas num jogo cooperativo, ou competitivo. Situações reais ou simuladas, o jogador sentirá angústia, medo, e outros sentimentos.

Por exemplo, Lindner (2016) aponta que quando se quer gerar um sentimento de coletividade, no jogo isso deve aparecer. Que tipo de sentimento, de processo cognitivo e que tipo de comportamento é esperado para aquele sujeito. Toda regra criada é um limitador da abertura que o jogador poderá ir.

Aos jogos construídos por demanda do cliente, a empresa trata os tipos de materiais e mecânicas necessárias, tamanhos, para o número de jogadores. Tudo isso estará dentro do *briefing*, aliado ao *know how* dos desenvolvedores da empresa. A criação do jogo gira dentro do universo que a empresa Oficina do Aprendiz pode executar.

As etapas principais para construção do jogo passam pela necessidade de seus clientes. O tempo do mercado é diferente do tempo do processo criativo. Quando surge o *briefing* os desenvolvedores já iniciam um *brainstorm* criativo para trazer jogos similares que possam criar perfis de novos jogos. Após isso, parte para definição da dinâmica e identificação de uma matriz.

Em cada etapa são feitas validações, pré-testes, cálculos para que o jogo funcione, identificando se está muito cansativo, demorado, caro.

Após a pesquisa existe a etapa de produção, mesmo assim, esta é discutida no meio do caminho ou em seu processo. Existem muito jogos que são conteudistas. Geralmente são jogos que fracassam, pois dão muita ênfase no conteúdo, mas pouco na imersão. Lindner diz que o conteúdo é importante, mas pode se acessar por outras formas. Ele questiona, por que o jogo?

A questão da sorte, dado ou carta geram o caos e dão aleatoriedade ao sistema. Os entrevistados apontam que os antigos chamam o dado como a vontade dos deuses.

Quando abordado o lúdico, Lindner diz que o jogador deve experimentar um comportamento e uma emoção na prática do jogo. O entrevistado aponta que o jogador deve mudar sua predisposição com relação àquele tema. Em um jogo, ninguém sairá *expert* sobre o tema, mas vai predispor a receber aquela informação, em outros momentos, e em outras formas. Ou seja, ampliar a percepção. Quando se começa a conectar as informações de diferentes âmbitos, o cidadão irá relacionar e mudar o comportamento. Na psicologia isso é chamado de operação estabelecadora. É uma operação que estabelece uma nova condição naquele organismo. Para Mallmann, as seções de jogos em processos empresariais tornam o ambiente e a aprendizagem leves, possibilitando uma abertura maior de pensamento. Para ele, a predisposição é um fator importante. Lindner aponta que o jogo faz perceber seu parceiro em situações que não está habituado a perceber, ajudando a diluir a obrigatoriedade e se abrindo a receber o outro de uma forma diferente. A pessoa sai da zona de conforto.

Quando questionados sobre a customização os entrevistados tratam que quanto mais fechado forem as regras, menos customização você estabelece, não querendo dizer que a mecânica não é customizada. Lindner vê vantagens na customização pela apropriação do jogador. A pessoa poderá criar e projetar sua individualidade e projetar um mundo coletivo, e isso dá uma sobrevida ao jogo, pois ele pode ser praticado a longo prazo e não igualmente, permitindo a inclusão de novas pessoas.

A dificuldade é como se coloca o sujeito para que ele se aproprie daquilo e o modifique, que ele veja isso como vantagem.

Como tirá-lo da zona de conforto? Qual a chave que despertará a atenção? A chave pode ser o facilitador do processo de jogo, pois será ele que poderá empolgar os participantes.

4.2.2 Galápagos Jogos – Renato Sasdelli

Sasdelli é engenheiro de formação e sempre gostou do uso da criatividade. Quando se formou, fez pós-graduação em publicidade, mas não gostou da proposta. Nesse meio-tempo, junto com seus sócios atuais, Yuri e Tiago, começou a editar jogos internacionais e pensar em jogos autorais. Com isso, apresentaram ideias de jogo para desenvolvedores como Copag, abrindo portas para o mercado de marketing e RH.

O entrevistado ressalta que o jogo no setor de recursos humanos potencializa que as pessoas entrem em um universo e faz com que façam coisas que não fariam na vida real e tenham atitudes mais agressivas, de liderança, emotivas, quem é mais passivo. Com o jogo consegue-se perceber a personalidade real, e com isso se percebe uma insegurança também.

Dentro da construção dos jogos, as principais etapas são: (i) entender o estilo de jogador, pois segundo ele, todos gostam de jogar. O fator não gostar é que essa pessoa não foi introduzida ao jogo ideal ao seu perfil. (ii) entender o usuário e estilo de jogo e a partir daí estabelecer quais (iii) elementos devem ser trabalhados. Depois disso, (iv) o tema e o tempo de jogo devem estar bem traçados, e a quantidade de informações também. Nos (v) pré-testes deve-se medir a capacidade de imersão. Cartas e tabuleiros são apenas os elementos. O jogo não pode ter muitas regras detalhadas para não gerar conflitos de entendimento. Muitas vezes o tempo de negociação precisa estar no escopo.

Existem muitos criadores que desenvolvem pela mecânica, mas é um tipo de criação em que poucos conseguem colocar um tema ou não. Para Renato, isso pode ser perigoso e ele prefere partir de uma temática. Segundo Renato, são 50 mecânicas criadas. Ele trata sobre a catalogação dessas no site *Boardgamegeek*, já apresentado nesta pesquisa.

É muito importante entender a maioria das mecânicas possíveis, para que, com base na temática, se use a mecânica que melhor se adequa aos objetivos do jogo. Depois de definir as mecânicas, é necessário fazer testes para suprir as brechas e

furos do jogo. No teste as mecânicas e temas são validados. O grande desenvolvimento está no teste.

Sobre customização alinhada aos jogos, Sasdelli comenta que, como jogo é experiência, essa é a tendência natural dos jogos. A customização possibilita modelagens e possibilidades, que dão um sentimento de pertença ao jogador. O jogo sem recompensa a curto prazo fragiliza a experiência.

Jogos aplicados às marcas se tornaram uma grande ferramenta. “Conceitos para marcas trazem conceitos que em uma aula ou treinamento simples se tornam chatos”. Para o entrevistado, um jogo precisa ter suas limitações, pois ele precisa ser divertido e prático. Toda customização precisa estar planejada dentro da regra.

Os principais ganhos devem variar com as temáticas trabalhadas. Tudo criado no jogo precisa de um resultado e este deve ser percebido por quem joga. Se o cliente não percebe os ganhos, ele não evoluirá no processo.

O desenvolvimento depende de experiência. O teste é fundamental para que o desenvolvimento do jogo o faça interessante. O jogo traz uma reação para pessoas, pois gera experiências e isso deve ser considerado.

4.2.3 Ludofy Jogos - Rafael Verry

A Ludofy Jogos é uma empresa pequena, com pouco mais de cinco anos de existência. Iniciou com jogos digitais e foi migrando para os jogos analógicos. O primeiro lançamento se deu em 2015, com o jogo Supernova. Hoje já possui mais de seis jogos lançados.

Observando a ludicidade, Verry traz a competitividade, onde ele percebe que as máscaras não existem, expondo mais as personalidades. Ele ressalta que os jogos cooperativos despertam a criatividade e o engajamento. Atribui que jogos de tabuleiro reforçam estratégias e raciocínio sobre problemáticas diversas. O lúdico auxilia em lidar com adversidades e imprevistos de forma rápida.

O método não é linear, mas pode ser listado em etapas que se iniciam com a definição do tema, depois se pensa na

mecânica, como ele se encaixa no tema. Para o entrevistado, com o tema, a mecânica surge naturalmente.

Após isso, ele inicia alguns *playtests* sem criação, apenas para validação da mecânica e jogabilidade. Com isso, percebe se o jogo está funcional ou quebrado. Após isso, ele inicia a produção da arte, brifando os designers para construção. Junto a isso, inicia a produção gráfica, percebendo se o jogo é viável economicamente.

Para Verry, as mecânicas são tudo que leva até a parte lúdica. A mecânica leva ao lúdico. A mecânica mais utilizada é de funções. A de formação de coleções ou de recursos e seus gerenciamentos. Como o jogador interage com o jogo.

Tratando as diferenças entre o analógico e o digital, Verry afirma que a interação do analógico é infinitamente maior. A interação imediata fortalece relações. É mais adequado a uma socialização de pessoas frente a um problema. O analógico traz sensações que o digital não aborda e vice-versa.

Quando tratado sobre customização, Verry aponta como muito importante, mas não essencial. A identidade do jogador na escolha de cor de personagem, por mais básico, gera identidade.

Indo para o grupo de perguntas gerais, o entrevistado trata como muito importante o jogo dentro de um processo de mercado, o lúdico potencializa a interação e participação. O conhecimento fica mais fixado.

Os principais resultados que o jogo pode gerar é o conhecimento natural da marca, fixação de conceito da marca. O jogo pode ser mais abrangente, limitando com ferramentas para dar mais flexibilidade ao jogo.

4.2.4 Sérgio Halaban

Halaban possui formação em Engenharia Mecânica e atua há mais de 15 anos como designer de produtos, desenvolvendo mobiliário, informática e até vestuário. Depois de muitos anos ele se tornou designer de jogos. O trabalho em termos de processo se torna equivalente, mas sempre desenvolvendo jogos de tabuleiro. Essa última guinada para a área de jogos surgiu com uma redescoberta com o hábito de jogar.

Inicialmente ele desenvolveu uma empresa apenas para jogos de tabuleiro e depois foram para convenções, com jogos

com escalas grandes como caça ao tesouro. Trabalhou ainda como consultor na Rede Globo. Também atuou para brindes promocionais, chegando a brindes de até 30 mil unidades.

Nos últimos anos, Sérgio se dedicou mais exclusivamente à área de brinquedos, se tornando autor de seus jogos. Sobre as mecânicas, aponta que a dificuldade em elaborá-las é muito recente, não é um conhecimento que já foi formalizado. E essas nomenclaturas são amplas. O desenvolvimento de jogos analógicos e suas mecânicas estão sendo inventadas ainda. Halaban trata esse assunto com rebeldia, acompanhando isso acontecer, tendo uma postura na qual não precisa de gavetas para essas nomenclaturas. Ele aposta em algo mais experimental.

Do ponto de vista do trabalho autoral, o mercado espera coisas novas. Mas isso não pode ser aplicado de maneira com que todos já aplicaram. Mesmo circulando em mecânicas estabelecidas, para ter um linguajar comum essas classificações devem criar um código comum de linguagem. Para um mercado de tabuleiro, dependendo da temática do jogo, existem mecânicas que se prestam a negociação como os leilões.

Para Halaban, o lúdico dentro de um treinamento, por exemplo, cria uma adesão e rompe preconceitos e barreiras das pessoas que estão sendo treinadas pois estas, iniciam o processo cheias de pré-conceitos. Criando uma situação lúdica se tira ele do estado negativo, criando uma condição e uma possibilidade muito melhor. O lúdico expõe muito pelo jogo. No jogo, a pessoa se sente como protagonista.

Para o entrevistado, as pessoas quando dão risadas estão muito mais desarmadas do que quando estão sérias. O lúdico em um jogo de tabuleiro é proporcionar momentos de prazer nas pessoas. Qual a função do jogo de tabuleiro? Ser lúdico.

Existem diferentes tipos de ludicidade, *party games*, jogando mímica com um grupo de amigos. Quem ganha tanto faz, o importante é dar risada. Outro tipo de lúdico que é pegar duas pessoas que gostam de desafio intelectual, sem dependência da sorte, também tem apreciadores.

Uma produção tão rica e bem feita pode gerar a experiência de todo contexto, destacando os componentes, provocando uma relação sensorial que é lúdica. O jogo de tabuleiro tem uma relação lúdica em vários níveis. O colecionismo também é outro aspecto, gerando colecionadores de jogos. Assim

como tem jogadores que colecionam selos, existe quem coleciona jogos.

Em uma fala breve, o entrevistado afirma que os jogos sempre revelam os estereótipos dos jogadores, trazendo a tona os que sempre ganham, os que demoram pra decidir, etc.

Desde que ele começou a desenvolver jogos, sempre foi difícil de entender, na visão dos seus colegas, porque suas criações não eram digitais. O mercado de jogos analógicos está crescendo e possui muita inovação. O entrevistado trata o mercado de jogos com uma comparação entre esse mercado e o de cerveja. As grandes cervejarias são o mercado de massa, sem muita inovação. Já os jogos modernos são as cervejas artesanais, inovando com sabores, formas diferentes. No mercado de jogos pode se estar nesse paralelo.

No momento que o jogo de tabuleiro começa a ter toda inovação, o digital se afasta ainda mais, já que os jogos analógicos geram e exaltam o sensorial. Estar junto, olho no olho, sociabilidade e presença são características do mundo analógico. Claro que dependem as dinâmicas, no digital, jogos com muito cálculo, funcionam melhor, tendo *feedbacks* mais rápidos e precisos. São linguagens diferentes e não são excludentes.

O jogo de tabuleiro consegue colocar pessoas de gerações diferentes, que o digital não consegue. São poucas as formas de lazer que você consegue pegar um pai e um filho para estarem juntos.

Halaban observa a customização em seu perfil de autor. Não possui muita intimidade com essa área. Um aspecto da customização gera um envolvimento muito grande entre o consumidor e o produto. Ele cita que o RPG é a forma que mais é customizável, criando o personagem e uma relação enorme com ele. Outra customização é a escala das miniaturas, com processo até de pintura das miniaturas.

Halaban defende mais a escola europeia do que a americana, pois os jogos euro mais tradicionais têm uma customização bem reduzida. Sérgio não chamaria o Catan como customização. Para ele, a customização de Catan está na rejogabilidade. Ele entende que customização pode gerar novas relações e construções durante o jogo e os jogadores, abrindo possibilidades frente a flexibilização.

Halaban inicia qualquer novo jogo com uma conceitualização da temática a ser abordada, gerando ideias e

construindo um anteprojeto (descrição do jogo com lista de componentes e esboço de regras). Após isso, entra a etapa de protótipo com teste. Quanto menos se caprichar, melhor. O importante é ir rápido, não se deve gastar tempo nessa etapa.

Após isso avalia-se se os objetivos são alcançados, validando com a primeira etapa. Após isso entra-se para a fase de um segundo projeto (com revisões). Pode acontecer de se construir um segundo projeto se o objetivo se distanciar.

Segundo Halaban, as interações sucessivas é que vão afinando mais. Na medida que se evolui, o protótipo pode ganhar mais visual e sensorialidade. As regras são importantes, mas a logística do jogo deve ser ponto essencial definindo onde os componentes estarão localizados. Para o entrevistado, às vezes o problema do jogo é o procedimento, por isso deve-se jogar e testar. Não existe desenvolver jogo sem jogar.

O entrevistado finaliza tratando que o jogo de tabuleiro tem menos recurso para simulação realista. Muitas vezes a plataforma digital pode dar um resultado mais métrico, mas o jogo de tabuleiro é uma simulação simplificada da realidade. O jogo de tabuleiro pode ilustrar as fases de um processo, ou pode-se usar o jogo como pano de fundo para testar aspectos conceituais.

4.2.5 Maurício Gibrin

Maurício Gibrin é jornalista e fazia resenha de jogos eletrônicos. No início de sua carreira, teve contato com os jogos de tabuleiro modernos, e nesse período deixou o jornalismo e começou a desenhar jogos, trabalhando com empresas nacionais como Ubisoft com jogos eletrônicos.

Sobre as principais mecânicas, ele diz que existe uma grande diversidade. Quando se pensa em jogo, se tem um objetivo, interesse, seja diversão, educativo e com isso surgirão mecânicas que se facilite. Ele cita o site *boardgamegeek*²⁴, que possui mais de 50 mecânicas cadastradas. Ele ressalta que muitas vezes uma mecânica entra em moda e vai se alternando. Uma coisa muito frequente são jogos cooperativos onde todos se ajudam.

²⁴ <https://boardgamegeek.com/>

Sobre o lúdico, Gibrin fala que as pessoas se revelam, conhecendo a real natureza dos jogadores. Ele aponta que as pessoas são muito autênticas quando jogam e as máscaras caem.

Gibrin comenta que no RPG ninguém faz um personagem em que não coloca um pouco de si. Todos se identificam de alguma forma com o personagem criado. Sobre as diferenças de um jogo de tabuleiro para um digital, Gibrin trata a experiência ampliada da relação do jogo com as outras pessoas. “Existe um relacionamento maior entre os envolvidos. Alguns jogos cooperativos chegam a um nível de engajamento maior que o digital”. Para o entrevistado, na relação interpessoal é muito forte as práticas analógicas. Nesses jogos, expressões, tom de voz, são percebidos, algo que não acontece em jogos *online*.

Uma tendência recente nos jogos são as possibilidades de customização. Mudar o módulo do tabuleiro, mudar a ordem com que as cartas aparecem pode ampliar a jogabilidade, mudando as experiências de jogabilidade. A customização, para o entrevistado, faz com que o jogo não se esgote. Quanto menos customização, mais cedo ele se esgota.

Sobre as etapas da construção de um jogo, Gibrin elenca a ideia central do jogo, pois às vezes surge uma combinação de técnicas ou com tema para integrar as técnicas certas. Para Gibrin, é mais difícil sair do tema para mecânica. Quando se sai de uma mecânica e encontra o tema, às vezes não se encontra uma temática, mas o jogo continua divertido. Quando se junta os dois, daí é perfeito. Para isso, é necessário fazer um protótipo que não atrapalha. Testes e interações servem para organizar as ideias. No meio do projeto pode surgir uma mecânica nova. O entrevistado trata o teste de extrema necessidade até o momento que se está satisfeito, mas ele cita: “os jogos nunca estão totalmente prontos.”

O entrevistado entende que, como se cria um jogo de tabuleiro, se faz escolhas que revelam muito sobre o jogador. É importante entender a interação, pois isso pode ser decisivo na imersão. Jogos europeus são mais colaborativos do que competitivos. Colocar essa filosofia nas regras são importantes. Fazer a relação do real com o lúdico pode ser essencial. Se a empresa quer ser bem-humorada, vai usar de técnicas e regras leves.

Para o entrevistado, quanto mais customização, mais escolhas e mais envolvimento se terá durante o jogo, fazendo com

que o jogador durante a prática, se sinta corresponsável pelo resultado. Aplicado a gestão de marcas, existem muitas possibilidades que podem ser feitas com jogos, inclusive inserir conhecimento e informação. Pode-se passar a essência da marca com um jogo. Além da mecânica, se passa muito conteúdo. Qualquer empresa pode passar aspectos relevantes com um jogo.

4.2.6 Parecer sobre as entrevistas e conexões

Na opinião dos entrevistados, se um jogo não gerar significado, ele é simplesmente um produto. Quando possui um propósito, cria relações e pode promover a troca de conhecimento. Os entrevistados reforçam que o jogo faz com que se entenda o outro como potencial, e assim possa se orientar a pessoa para que ela chegue mais longe. Isso vai ao encontro do que foi identificado na seção anterior, observando a figura do mentor como um agente de prática para o jogo, e ao potencial que um jogo possui, tratado por McGongal (2012), Duarte (2015), Lopes (2013) e, claro, Huizinga (2000).

Esse modelo lúdico pode assim gerar aprendizagem. Um dos entrevistados reforça que o ponto médio da imersão é a aprendizagem. Quando se conta a história, se estabelece o princípio da imersão. A imersão acontece quando existe uma relação e um processo dinâmico. Essa fala corrobora com Huizinga (2000), tratando das experiências lúdicas.

Os entrevistados ainda ressaltam que consegue-se perceber a personalidade real, e com isso se percebe uma insegurança também. O jogo liberta personalidades que podem fluir dentro da imersão proporcionada pelo *flow*. Este foi tratado tanto pelo referencial do capítulo 2 quanto pela entrevista. Como abordado por Csikszentmihalyi (2008), o jogo deve criar um canal de fluxo, dentro de um quadrante de desafios e de habilidades, e isso deve gerar prazer aos envolvidos, como tratado por Salen e Zimmermann (2012). Com base em McGonigal (2012), também pode-se reforçar o conceito de simulação que o jogo evoca, por meio de um planejamento, pode abrir caminhos que seriam impossibilitados sem essa simulação.

Observando a ludicidade, os entrevistados percebem que as máscaras não existem, expondo mais as personalidades dos

jogadores e suas formas de expressão. Eles ressaltam que dentro dos jogos cooperativos a criatividade e o engajamento são despertados. Atribuem que jogos de tabuleiro reforçam estratégias e raciocínio sobre problemáticas diversas. O lúdico auxilia em lidar com adversidades e imprevistos de forma rápida. O que vem ao encontro da simulação, identificada na seção anterior, e também a relação de experiência, apresentada por Watkinson (2013).

Para um dos entrevistados, o lúdico dentro de um treinamento, por exemplo, pode criar uma adesão e romper preconceitos e barreiras das pessoas envolvidas, pois geralmente estas já estão cheias de preconceitos. Criando uma situação lúdica tira-se os participantes do estado negativo, criando uma condição e uma possibilidade muito melhor. E o mais importante, no jogo a pessoa se sente como protagonista. Isso corrobora com Souza et al. (2011) e Lopes (2014), que tratam os jogos de tabuleiros e suas respectivas regras no contexto que se inserem, ajudam a compreender o objeto em si, pois revelam necessidades básicas dos indivíduos, tal como a necessidade lúdica, a descontração.

Esse protagonismo só será possível por meio de uma mecânica participativa em que o envolvido esteja percebendo sua importância no jogo. Os entrevistados reforçam que depois de definir as mecânicas e os componentes do jogo é necessário fazer testes para suprir as brechas e incorreções do jogo. No teste as mecânicas e temas serão validados.

O jogo também pode gerar aprendizado de todos os envolvidos, pois amplia a percepção. O jogo não tornará o participante um *expert* sobre o tema, mas vai predispor a receber aquela informação, em outros momentos e em outras formas. Para os entrevistados, jogos aplicados às marcas se tornam uma grande ferramenta. McGonigal (2012) e Lopes (2014) apontam os jogos como examinados de modo a estudar as características socioculturais do contexto do qual derivam.

A customização é vista com cuidado pelos entrevistados. Enquanto uns a tratam com ponderação para que não complique as regras do jogo e o envolvimento dos participantes, outros veem vantagens na customização pela apropriação do jogador. O participante poderá criar e projetar sua individualidade e projetar um mundo coletivo, e isso dá uma sobrevida ao jogo, pois ele pode ser praticado a longo prazo e não igualmente, permitindo a inclusão de novas pessoas.

Os entrevistados percebem que o desenvolvimento do jogo depende de experiência, e isso corrobora com Watkinson (2013). Um aspecto da customização gera um envolvimento muito grande entre o consumidor e o produto. Mudar o módulo do tabuleiro, mudar a ordem com que as cartas aparecem pode ampliar a dinâmica, mudando as experiências de jogabilidade. A customização pode servir como fator em que os componentes sejam personalizados, para que o jogo não se esgote tanto. Quanto menos customização, mais cedo ele se esgota. Quanto mais customização, mais escolhas e mais envolvimento. As pessoas no jogo se sentem corresponsáveis pelo resultado.

Em síntese, os conceitos gerados pelos entrevistados podem ser divididos em alguns pontos tratados no quadro a seguir:

Quadro 25. Parecer comparativo – desenvolvedores de jogos.

Entrevistado	Desenvolvimento e mecânicas	Características	Lúdico	Customização
Oficina do Aprendiz	Primeiro se cria o mundo, se abre o mundo e suas possibilidades, analisa e explora, para finalmente o fechar.	O jogo é um procedimento para se ligar a um processo. O facilitador do jogo é essencial na condução. O jogo fortalece a aprendizagem.	Leva o jogador a experimentar um comportamento e uma emoção. Gera imersão e inclusão de um tema.	A customização pode tornar o jogo complexo, mas bem utilizada pode gerar pertença ao grupo.
Galápagos	Entendimento dos jogadores. Elementos a serem trabalhados. Definir tema e tempo. Não pode ser complexo	Faz com que as pessoas mergulhem em um universo variado. Percebe realidades.	Irã gerar experiências e imersão. Deve ser tratada com muita importância no processo.	A customização ativará experiências. Possibilita modelagem e flexibilidade.

	e deve ser testado várias vezes.			
Ludofy	O método não é linear, mas envolve tema, mecânicas, testes, design, orçamentos e viabilidade até sua finalização.	As mecânicas são a ponte para o lúdico. A interação que o jogo analógico possibilita é imensa. O jogo gera conhecimento.	As reais personalidades se apresentam.	A customização possibilita escolhas e isso fortalece o sentimento de pertença.
Sérgio Halaban	O importante está no tema e em um jogo que funcione. Logística dos elementos e regras. Conceito, pré-testes, Novas versões, até o modelo final.	O jogador se sente protagonista. Os jogos sempre revelam estereótipos. Exaltam o sensorial e unem gerações.	Pode romper preconceitos e barreiras. Tira o jogador do estado negativo.	Pode gerar envolvimento. Pode favorecer coleções.
Maurício Gibrin	Mecânicas entram e saem de moda. É importante encontrar um tema, definir a mecânica, prototipar e testar até o final.	Nos jogos cooperativos, o nível de engajamento é muito alto.	Se conhece as pessoas e sua natureza pelo lúdico.	É uma tendência dos jogos. Quanto mais customização, mais escolhas e mais envolvimento.

Fonte: Do autor.

Em suma, percebe-se o quanto jogos cooperativos podem promover experiências entre os participantes e, com isso,

fomentar novas perspectivas e ideias. Os entrevistados corroboram o fato de que experiências lúdicas podem gerar um efeito transformador entre os jogadores e com isso fortalecer o entendimento sobre os conceitos despertados nessas práticas.

Com isso, a próxima seção busca apresentar as diretrizes para construção do modelo de jogo de tabuleiro, derivada desta pesquisa de campo e dos autores aqui citados.

4.3 Conexões e diretrizes para um modelo de jogo

Referente a tudo o que foi definido nesta pesquisa de campo, chegou-se a diretrizes dentro do escopo do desenvolvimento do modelo. Entende-se que o jogo deve acontecer em alguma ou várias etapas da gestão de marcas, auxiliando assim no fortalecimento desta junto aos envolvidos no processo. Esse entendimento pode assim tornar as marcas mais resilientes e ativas em suas entregas.

Com isso, preocupou-se em estabelecer diretrizes unindo os três principais conceitos pertinentes nesta tese: *branding*, customização e jogo de tabuleiro. Calçado nos autores do referencial teórico, no quadro 19, que referencia os fundamentos da customização, e nas pesquisas de campo, pode-se estabelecer o quadro a seguir:

Quadro 26. Diretrizes para o modelo.

	Diretrizes definidas para o modelo
Referente aos participantes	Deve ser um jogo aplicável a gestores de marcas, empresários e profissionais ligados diretamente à marca trabalhada.
Referente ao objetivo do jogo	Poder ser útil e ter uma importância percebida, tanto para o líder da empresa quanto para o gestor. O objetivo do jogo precisa ser claro e gerar algo tangível, resultado da prática lúdica.
Referente às regras	Devem ser simples e fáceis de entendimento.
Referente à mecânica	Deve gerar muito mais colaboração e engajamento do que competição entre os envolvidos. Todos devem vencer juntos no final.
Referente a sua duração	O jogo deverá ter em média de 60 a 120 minutos.

Referente aos componentes	Devem conter informações necessárias para as práticas.
Referente à aprendizagem	Deve, indiretamente, trazer um contexto de conhecimento das práticas de gestão de marcas. Em um contexto acadêmico, deve ser de fácil aplicabilidade.
Referente à experiência lúdica	Deve gerar envolvimento e empatia entre os participantes. Não precisa ser necessariamente divertido.
Referente à aplicabilidade no processo de <i>branding</i>	Aplicável nas etapas de entendimento do posicionamento e nas expressões da marca.
Referente a variáveis controláveis e incontroláveis	Não podem tornar o jogo de sorte ou azar, mas devem prever situações a que a marca está sujeita.
Referente às características customizáveis	Deve ser um jogo adaptável de acordo com a necessidade ou segmento.
Referente à resiliência	A resiliência estará no entendimento do papel de cada um no jogo. Está inserida muito mais nas pessoas que serão o reflexo da marca.

Fonte: Do autor.

O jogo precisa ser jogado entre gestores internos e externos à marca. Percebe-se pelas entrevistas que a participação coletiva dos agentes de ativação é essencial para o entendimento do posicionamento, conceito ou DNA de marca. Com isso, o jogo deve possuir um objetivo claro e deve resultar em algo tangível e perceptível ao gestor. Para que o jogo obtenha uma imersão, muito citada pelos entrevistados, as regras devem ser de fácil assimilação e a mecânica deve envolver os participantes, ou seja, deve ser colaborativa.

O tempo foi algo tratado nas entrevistas como fator importante. Por isso, nesta proposta, deve-se ter em média uma hora e meia de aplicação, muito próximo a uma reunião de *brainstorm*. Para que a mecânica aconteça de forma efetiva, os componentes devem auxiliar no processo, sendo diretos e didáticos. Isso fortalecerá o caráter educativo do jogo, que ao

mesmo tempo que está auxiliando no planejamento da marca está educando sobre *branding* e fortalecendo a resiliência dos participantes.

Pode-se perceber que os fundamentos da customização, tratados no quadro 19 desta tese, se apresentam intrinsecamente nas diretrizes como: (i) conceitos de colaboração da mecânica; (ii) flexibilidade e adaptação, pela proposta a qual se quer tratar; (iii) experiência que o jogo proporcionará; (iv) Identidade que será fortalecida com o desenho final do jogo e (v) *feedback* constante que o jogo proporcionará por meio de sua simulação.

Um caráter importante a ser observado é a experiência lúdica, onde cada participante assume um papel no jogo, gerando interação e empatia entre eles. A aplicabilidade deve conter práticas que envolvam o posicionamento e conceito da marca, já pré-definidos, assim como ser um jogo adaptável de acordo com o segmento que o tratará.

Sob essas diretrizes, este projeto parte para o quinto capítulo, que tratará do desenvolvimento do modelo e suas aplicações até a versão final.

5. MODELO DE JOGO: UM PERCURSO DE ATIVAÇÕES

O conhecimento gerado por meio das entrevistas, relacionadas aos autores dos capítulos anteriores, geraram as diretrizes que nortearam este modelo, dando subsídio para a prototipação inicial do modelo de jogo que será apresentado neste capítulo. Percebendo todo o trajeto até a apresentação do modelo final, é necessário apresentar as etapas de construção e de validações com os grupos de teste específicos, responsáveis pelo *feedback* necessário para os ajustes, mudanças e desenvolvimento final do modelo de jogo desta tese.

Etapa 1 - Prototipação #01 - Construção do modelo de jogo;

Etapa 2 - *Gametest* #01 - Aplicação com dois grupos de gestão de marcas;

Etapa 3 - Prototipação #02 - Ajustes e novo modelo de jogo;

Etapa 4 - *Gametest* #02 - Nova aplicação com mais dois grupos específicos;

Etapa 5 - Prototipação #03 - Modelo final.

Os *gametests* aconteceram por meio de *focus group*, com minigrupos de três a seis participantes por teste. Todas as sessões foram gravadas em áudio e imagens foram registradas tanto pelos participantes quanto pelo autor deste estudo. Todo processo envolveu quatro meses (entre a etapa 1 e a etapa 5), de abril a julho de 2017. Cada etapa será apresentada em uma seção, até a apresentação final do modelo de jogo que conclui a pesquisa desta tese.

5.1 PROTOTIPAÇÃO #1: CONSTRUINDO UM MODELO DE JOGO

Chegar a um modelo específico de jogo não foi uma tarefa simples. As considerações dos participantes da pesquisa guiaram a algumas ideias esboçadas, mas que precisavam fazer sentido dentro de uma construção. Com isso, seguindo uma linha metodológica de desenvolvimento, seguiu-se o modelo de Gray,

Brown e Macanufó (2010), evidenciando as etapas de abertura, exploração e fechamento (fig. 28).

Figura 28: Processo de construção do modelo de jogo.



Fonte: Do autor, adaptado de Gray; Brown; Macanufó (2010).

Como este é um jogo com o foco na gestão de marcas, o mundo que se abre (*open*) é o do *branding*, da estratégia, do fortalecimento das marcas. Seguindo o que foi compilado no capítulo anterior, a maior necessidade para os gestores de marca está no alinhamento do posicionamento com as ações e ativações com os pontos de contato. Sebastiany (2016), Colombo (2016) e Zabotti (2016) deixam explícito que as fases iniciais possuem grande abertura junto ao trabalho lúdico com os clientes e que poderiam ser o momento ideal para essa aplicação, contudo os entrevistados apontam que gerir a marca talvez seja o maior desafio de todos.

Uma observação no modelo TXM do laboratório LOG/UFSC é a falta de ferramentas e mecanismos para a etapa *Management*, o que abre um campo de possibilidades entre necessidade e demanda para aplicação.

Dentro desta perspectiva de desafios, o mundo que se desenha é de ativações, que inicialmente serão por meio do DNA da marca já delimitado, ou pelo seu posicionamento, assim como podem futuramente ser construídos pelos arquétipos, pela personalidade da marca, pela jornada do cliente e outras circunstâncias.

Seguindo os passos do entrevistado Sérgio Halaban, essa fase inicial envolve um anteprojeto, sem esboços, mas definições

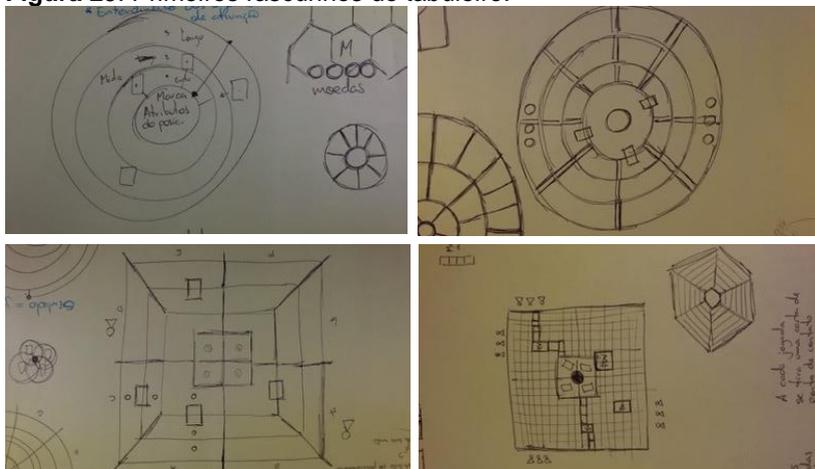
conceituais importantes, como o objetivo, que partindo da necessidade encontrada, ainda na fase de abertura do modelo, os objetivos percebidos neste modelo de jogo podem ser: **(i) alinhar o posicionamento aos seus pontos de contato levando em consideração o usuário no centro do modelo;** **(ii) entender o posicionamento e quais formas existem para ativá-lo e planejar ações de ativação de curto, médio e longo prazo que fortaleçam o valor e a resiliência da marca.**

Outro fator principal é seu **público final**, ou seja, a quem o jogo se destina. Esse modelo de jogo se destina a duas frentes distintas: **aplicação mercadológica** e **educação de marcas**. Na primeira, busca-se alinhar junto com empresários o posicionamento com os pontos de contato, sendo a ponte necessária para a percepção deste posicionamento junto ao público da marca. Na segunda frente, busca-se um público educacional, graduandos das diversas áreas da administração, gestão, design e publicidade, que juntamente com seus colegas e professores possam aplicar um modelo lúdico e imersivo na sala de aula. Essa perspectiva se apresentou possível e foi testada na primeira fase de testes do jogo.

A mecânica principal deste jogo, tendo em vista sua aplicação acontecer com estrategistas de marcas e gestores das empresas, é a **colaboração**. Não se planeja elementos que tornem o modelo, um jogo de sorte, utilizando dados por exemplo. O jogo possui uma perspectiva muito maior de planejamento e educação estratégica, com os resultados obtidos. Como o fortalecimento da resiliência da marca está destacada em um dos objetivos, entende-se que algum mecanismo que preveja as variáveis controláveis e incontroláveis de uma gestão deve ser aplicado.

Agora que o universo do jogo está aberto, com seus objetivos apresentados, se faz necessária a **exploração** do modelo, por meio do tabuleiro, cartas e demais componentes. Gray, Brown e Macanufo (2010) abordam que para a construção dos instrumentos necessários é fundamental conhecer o objetivo final do jogo e o que garantirá a vitória. Esse final possui grande sensação de recompensa para os jogadores e se fortalece mais ainda caso seja tangível. Com esse propósito em mente, o designer já possui uma linha de raciocínio lógica e gatilhos que poderão fazer com que o jogo se desenvolva.

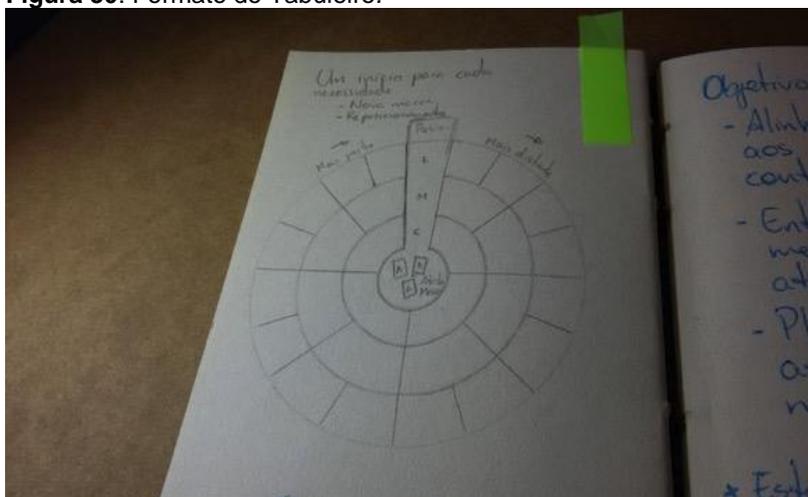
Figura 29: Primeiros rascunhos do tabuleiro.



Fonte: Acervo do autor.

O objetivo final do jogo é alinhar o DNA, ou posicionamento da marca, junto aos seus pontos de contato, ou seja, o jogo termina quando as trilhas de ativação alcançarem o estágio mais próximo do consumidor final. Para que isso aconteça, desenhou-se modelos de tabuleiros que pudessem representar essa analogia de alinhamento dos pontos de contato (fig. 29).

Nenhum dos modelos apresentados repassava a ideia de alinhamento e também de planejamento necessária. Por isso, com base nas propostas já elaboradas, chegou-se na versão final, que evoca a temporalidade das ações, tendo em vista que este é um jogo de planejamento de estratégias de ativação. A figura 30 apresenta o modelo de tabuleiro final desenhado.

Figura 30: Formato do Tabuleiro.

Fonte: Acervo do autor.

Nesse modelo, desenhou-se um círculo onde o usuário está no centro. Ele é a peça central de todo jogo, é para ele que a marca existe e fala e é para ele que a marca deve estar alinhada. Pensando nesse alinhamento, foi desenvolvido um tabuleiro circular dividido em três círculos concêntricos, referenciando uma grade de tempo - de curto, médio e longo prazo. O jogo termina quando as trilhas geradas pelos pontos de contato chegarem à ponte central que liga o consumidor ao posicionamento, criando uma metáfora do que é realmente o *branding*, ou seja, a percepção da marca pelo público.

Um fator fundamental previsto na definição dos elementos é a base nos fundamentos da customização. Tendo elencado os conceitos-chave e alinhado as diretrizes do jogo, a tabela a seguir apresenta os componentes que reforçarão as características customizáveis e lúdicas da mecânica de cooperação.

Quadro 27. Lista de componentes do jogo.

Elementos	Componentes	O que realizam	Relação customizável
<p>Agentes de ativação</p> <p>Nesse primeiro modelo, serão explorados quatro agentes internos à marca e três externos: líder da empresa, gerente de marketing, P&D, RH (internos), Estrategista de marca, Designer/Publicitário, Representante de vendas (externos).</p>	<p>Cartas</p> <p>Fichas de personagens contendo uma breve descrição de cada um e as ações que cada um pode executar na sua rodada. As ações passam por: receber três moedas; ativar uma nova trilha; retirar uma carta de variável; comprar um novo Ponto de Contato, etc.</p>	<p>São as cartas dos jogadores onde cada um assume um papel no jogo, com possibilidades diferentes de ações, mostrando o quanto cada um é importante no percurso de ativação. Cada jogador poderá fazer apenas uma ação de seu personagem por rodada.</p>	<p>A customização acontecerá na definição dos agentes de ativação, onde a cada jogo um participante e poderá assumir o papel diferente.</p>
<p>Persona do consumidor</p> <p>Nesse primeiro modelo irá se trabalhar com etarismo, tendo um consumidor criança/adolescente; um jovem; um casal (adultos) e um adulto mais maduro.</p>	<p>Peça tridimensional</p> <p>Localizada no centro do tabuleiro, a persona habilita e repele ações de ativação e isso será apresentado em cor que se relaciona com as cartas de Ponto de Contato.</p>	<p>São o foco de qualquer ideia de ativação. Se localizam no centro do tabuleiro como uma metáfora de estarem no centro de qualquer ação da marca.</p>	<p>Adapta o jogo de acordo com o perfil escolhido.</p>
<p>Posicionamento</p> <p>Podem ser divididos em posicionamento por</p>	<p>Mini displays de PVC onde podem ser customizados com caneta ou <i>post-its</i> de acordo com o</p>	<p>Elemento definido no início do jogo, que ditará as regras em cada trilha a</p>	<p>Adapta o jogo de acordo com o perfil</p>

<p>atributo/benefício; por público; por segmento ou por função. Também podem conter o DNA da marca.</p>	<p>posicionamento da marca em questão.</p>	<p>ser criada. Deve-se sempre perguntar se a ativação está relacionada com o posicionamento/DNA definido.</p>	<p>escolhido.</p>
<p>Pontos de Contato Todos os pontos de contato entre a marca e o público que irá variar de acordo com o número de jogadores e fase do jogo. Tendo um número de cartas para primeira fase do jogo e outro para segunda fase do jogo.</p>	<p>Cartas Possuem uma breve definição do que é cada Ponto de Contato, um exemplo de aplicação, o valor de ativação de cada ideia, quantas trilhas no máximo podem ser geradas com ela e o tempo de ativação, se ela pode estar no campo de curto, médio ou longo prazo.</p>	<p>Os pontos de contato são posicionados no tabuleiro e podem ser comprados ao longo do jogo pelo seu valor de ativação. Elas que liberam fichas para as trilhas de ativação e precisam estar conectadas com o posicionamento da marca.</p>	<p>Cada jogo trata escolhas de um grupo, mas as cartas por si só não possuem customização.</p>
<p>Planejador Toda ação de ativação deve ser preenchida nessa ficha, onde ao final do jogo será feita uma leitura das ideias e do plano que se pretende aplicar com a marca.</p>	<p>Ficha para escrita Recurso em papel dividido em colunas e tempo, preenchida por um jogador, onde sugere-se o gerente de marketing ou o estrategista de marcas.</p>	<p>Preenchimento que organizará cada ação desejada gerando um relatório de ativações no final do jogo.</p>	<p>A cada fechamento de jogo, uma ficha conterá o planejamento de ações de ativação.</p>
<p>Dinheiro Moeda fictícia que possibilitará a compra das trilhas e pontos de</p>	<p>Moedas de papel Pequenas fichas circulares representando moedas que estarão</p>	<p>Elemento necessário para compra de ativações. Apenas alguns</p>	<p>Sem customização.</p>

contato.	disponíveis aos jogadores realizar determinadas ações.	agentes de ativação têm acesso a elas.	
Trilhas Cada trilha corresponde a uma ideia de ativação e será comprada de acordo com o valor listado na carta de ponto de contato.	Pecinhas de madeira Pequenas pecinhas que irão compor o tabuleiro e representar cada ideia de ativação.	Elas construirão a trilha dos pontos de contato até a linha final.	Sem customização, apenas variação de cor por uso nos três eixos.
Variáveis controláveis e incontroláveis O maior conjunto de informações do jogo, contendo variáveis positivas e negativas. Único momento inesperado, mas não tratado como mecânica de sorte, pois irá gerar reflexão entre os participantes.	Cartas <i>Deck</i> de cartas aleatoriamente misturadas que ficarão disponíveis caso seja feita alguma ação que escolha as cartas.	Durante o jogo, alguns agentes de ativação poderão escolher tirar uma carta de variável, e isso poderá gerar reflexos inesperados no jogo.	Sem customização, apenas influências que podem mudar o contexto do jogo.
Ponto crítico Carta do concorrente que é ativada se ninguém no jogo criar uma ativação entre as fases dois e três. Não pode terminar se existirem pontos críticos com os consumidores.	Carta circular Esta irá para a base do consumidor se retirada e só poderá sair quando alguém no jogo fizer uma ação de resposta ou trocar por estrelas de reconhecimento.	Define uma aproximação do consumidor com o concorrente, afastando ainda mais a marca do seu público.	Sem customização.

<p>Reconhecimento de marca Elemento que cria uma relação de reconhecimento da marca com o consumidor de forma lúdica. Se define um jogador que cuidará das estrelas.</p>	<p>Estrelas Estrelas de papel que são entregues aos jogadores quando se completa todo um Ponto de Contato ou com as cartas de variáveis.</p>	<p>Cria uma metáfora do quanto o consumidor reconhece e percebe a marca.</p>	<p>Sem customização.</p>
<p>Percurso Metáfora de tempo e aplicação das ações de ativação até o posicionamento.</p>	<p>Tabuleiro Peça de papel <i>triplex</i> com duas dobras que, quando aberto, forma um desenho circular de uma mandala com os caminhos para as ações.</p>	<p>Elemento chave onde serão distribuídos os recursos listados anteriormente.</p>	<p>Sem customização.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Uma observação necessária nessa construção é a do conteúdo dos componentes. Além das informações estritamente baseadas nos autores citados no referencial teórico, como Wheller (2012) relacionando os pontos de contato, ou Cordeiro (2015) tratando de ativações, ou ainda Kotler (2009) abordando as variáveis micro e macroambientais, foram inclusas mais informações nas cartas de variáveis, ou a definição dos agentes de ativação, por exemplo, para trazer mais dinamicidade e ludicidade ao conteúdo dos componentes. Tendo descrito todos os componentes do jogo, faz-se necessária a descrição das regras iniciais desse primeiro modelo de jogo, com isso se finaliza as possibilidades do jogo, gerando o **fechamento**, conforme descrito por Gray, Brown e Macanufe (2010).

Este é um modelo que pode ser jogado por dois a seis jogadores. O jogo se divide em quatro momentos: pré-jogo, planejamento, ativações e leitura dos cenários. As regras a seguir respeitarão essa ordem de ações.

O **Pré-jogo** possui uma motivação importante antes do jogo em si, entender o posicionamento da marca. Nesse momento,

se define entre os participantes qual o posicionamento da marca mediante o DNA, essência ou atributos já pré-determinados. Faz-se necessário nesse momento uma reflexão se a marca é capaz de seguir por esse caminho e se essa é uma janela que nenhum outro concorrente está usando. Este jogo não tem o objetivo de identificar um posicionamento, mas sim trabalhar com o existente pela marca, gerando um entendimento de todos os agentes de ativação antes do jogo. Caso a marca ainda não possua, as fichas de Posicionamento podem dar uma direção na escolha do que trabalhar, mas aconselha-se não usar o jogo sem nenhuma informação da empresa.

Nessa fase também se define quem será o público a ser atingido pelas ativações. Conhecer o público é essencial, pois é para ele que cada ativação será criada. Pode-se colocar mais de um público no meio do tabuleiro. Nesta primeira versão do modelo, se diferenciou por etarismo, mas em outras versões, ou expansões do possível jogo, podem ser definidas classes, gostos, mercado B2B²⁵ e demais tipos de público-alvo. Destina-se para essa etapa de 15 a 30 minutos, e pode acontecer sem o tabuleiro, em uma reunião que antecede o evento do jogo.

O **Planejamento** é a preparação para o início do jogo. Cada jogador receberá uma carta do seu agente de ativação correspondente. Caso o jogo se desenvolva com apenas duas pessoas, dois desses são essenciais em todas as partidas, o Líder da empresa (interno à marca) e o Estrategista de marca (externo à marca). De início, todos começam com duas moedas cada.

O grupo tem direito a escolher em seu início um ponto de contato, se estiver apenas em dupla, dois pontos de contato se estiverem em três ou quatro integrantes e três pontos de contato se estiverem em cinco ou seis integrantes. Nessa fase de planejamento, os pontos de contato são gratuitos, mas devem ser posicionados no tabuleiro de acordo com a definição do grupo, no eixo de curto, médio ou longo prazo.

Na sua vez, cada jogador poderá apenas desenvolver uma ação das listadas em sua ficha de personagem. Cada um possui três ou quatro ações listadas em sua carta. Se não quiser fazê-la,

²⁵ Abreviação do termo *business-to-business*, que relaciona práticas comerciais entre empresas, como por exemplo uma empresa de embalagem, cujo cliente é uma empresa de refrigerantes.

ele poderá passar a vez.

As **Ativações** correspondem ao jogo em si. A cada rodada pode ser criada uma nova trilha com base nos pontos de contato no tabuleiro. Deve-se no mínimo criar uma trilha para cada ponto de contato antes de comprar um novo. Cada carta de ponto de contato possui o número máximo de trilhas que ele possibilita, e a cada trilha o grupo deve discutir qual ideia irá criar com base naquele ponto de contato. Essa ideia desenvolvida pelo grupo deve ser anotada na **ficha de planejamento** das ações, que será lida no final do jogo. O tabuleiro está dividido em duas fases. Tanto na primeira quanto na segunda fase são liberados grupos distintos de pontos de contato.

Dentre suas ações, alguns jogadores podem retirar uma carta de **variável**, que pode ser controlável ou não, podendo ser positiva ou não. Algumas delas dão reconhecimento, bonificados com estrelas. As estrelas também podem ser adquiridas completando todas as trilhas de um ponto de contato. Essas são importantes caso aconteça algum ponto crítico durante o jogo. Caso, em uma rodada, ninguém ativar nenhuma trilha ou ponto de contato, o grupo perde uma estrela de reconhecimento.

Pontos críticos surgem quando os participantes não possuírem nenhuma estrela no centro do tabuleiro. Refere-se a uma ação do concorrente, que automaticamente vai para a base do consumidor (o concorrente está perto). Quando a carta de ponto crítico está no tabuleiro, ninguém recebe nenhuma moeda na próxima rodada, até conseguir uma estrela de reconhecimento.

O jogo vai se desenvolvendo entre pontos de contato e trilhas sendo colocadas em cada casa do tabuleiro até completar o ciclo de 360 graus. O jogo termina quando é concluída uma trilha para cada tempo de ação, ligando o consumidor até o posicionamento da marca. Com isso, chega a última fase do jogo.

A fase de **Leitura dos cenários** é o pós-jogo, uma fase de discussão das ideias retidas durante a ação. Nesta fase, última etapa, se revisita cada ação de ativação criada e se define como aplicá-la. Esta etapa pode ser analisada pelo estrategista de marca junto a sua equipe e posteriormente apresentada com mais detalhes para o gestor de marketing ou para o próprio dono da empresa.

Frente às considerações tratadas para este modelo, dá-se o nome técnico de **MLAM (Modelo Lúdico de Ativação de Marca)**. Essa sigla representa as principais características que

norteiam o modelo proposto, levada até a versão final.

O resultado esperado para este jogo, além de implicar uma imersão lúdica e divertida para quem o joga, é gerar um planejamento de ativações da marca frente ao seu posicionamento. Nesse ponto, todos os agentes de ativação são responsáveis por isso, gerando pertencimento nesse processo. Mas para que isso se concretize de verdade, se fez necessário a realização de alguns testes deste primeiro modelo, gerando pontos de melhoria e mudança, que serão apresentados na próxima seção.

5.2 GAMETEST #1: VERIFICAÇÃO DO JOGO

Para que esse experimento acontecesse, foram identificados dois grupos para o jogo. Buscou-se focar em grupos que já participaram da entrevista, sendo um grupo formado por estrategistas de marca e outro por desenvolvedores de jogos. Infelizmente, por motivos de agenda, não foi possível aplicar com desenvolvedores, o que fez com que o pesquisador avaliasse com outro grupo de estrategistas de marca. Além disso, nesse primeiro *gametest* incluiu-se um novo grupo, de educadores, para avaliar a proposta junto da academia.

Para Brathwaite e Schreiber (2009), Fullerton (2014) e Schell (2014), o primeiro modelo precisa ter uma execução simples, pois provavelmente haverá mudanças em suas regras. Se o protótipo estiver muito elaborado, a resistência será maior para as alterações necessárias (fig. 31).

Figura 31. Primeiro protótipo do jogo.

Fonte: Acervo do autor.

Ou seja, o primeiro protótipo deve ser feito de forma rápida, jogável e pronto para ser alterado (quando necessário) a qualquer momento. Os entrevistados nesta pesquisa corroboram com os autores, pois para Halaban (2016) e de Gibrin (2016) o primeiro modelo não precisa ter acabamentos, até porque existe a possibilidade de mudança. É a primeira prova, e o que está em jogo é a jogabilidade e a aplicação da mecânica. Com isso, todas as cartas e fichas foram feitas de papel e escritas a mão, onde podiam ser riscadas.

Como já descrito anteriormente, seguindo as diretrizes, foram identificados os agentes de ativação. Esses protagonistas do jogo estão divididos em dois grupos, os profissionais internos à marca (líder, gerente de marketing e P&D) e os externos à marca (estrategista de marca, designer/publicitário e representante de vendas). Acredita-se com isso que essas pessoas assumirão papéis importantes no processo de ativação. Cada um possui inicialmente três possíveis ativações que só poderão ser executadas uma em cada rodada (fig. 32).

Figura 32. Cartas dos agentes de ativação.



Fonte: Acervo do autor.

Os agentes de ativação são responsáveis por ativar o posicionamento ou DNA da marca em seus mais variados pontos de contato. Com isso, o jogo é dividido em dois núcleos de pontos de contato. O primeiro habilitado na primeira metade do tabuleiro e o segundo liberado na segunda metade do tabuleiro. A ideia surgiu do princípio que a marca precisa habilitar alguns pontos de contato para ter outros, por exemplo. Mas em uma abordagem mais aberta, essas cartas não necessariamente precisam estar subdivididas. Podem ainda ser usadas de forma a se adequar aos contextos do segmento de mercado da marca. As cartas seguem o contexto trabalhado por Wheller (2012) e pelas falas de Sebastiany e Colombo, ao longo das entrevistas (fig. 33).

Figura 33. Cartas dos pontos de contato.



Fonte: Acervo do autor.

O MLAM não depende e não usa a sorte como artifício, já que é um jogo colaborativo para gerar ativações para as marcas. Entretanto, dentro do processo de fundamentação foi identificado por Kotler (2010) e Sabbag (2012) que uma marca está sujeita a interpéries, ou seja, variáveis microambientais e macroambientais. Pensando nessa possibilidade, para tratar de resiliência e como lidar com possíveis crises, foram criadas as cartas de variáveis, retiradas apenas durante o jogo por alguns jogadores habilitados a essa ação.

Nessas cartas, situações de imprevisto, tanto positivas quanto negativas, acontecem durante o jogo e podem desestabilizar uma rodada ou mais. O mais importante nesse processo é que os temas que constituem as cartas de variável gerem uma reflexão na equipe, fazendo com que todos possam discutir essas possibilidades (fig. 34).

Figura 34. Carta de variáveis.



Fonte: Acervo do autor.

O conteúdo descrito de cada ficha encontra-se no APÊNDICE D desta tese e foi construído levando em consideração o referencial teórico abordado neste estudo juntamente com os resultados das entrevistas, unido ao conhecimento do pesquisador, como já descrito anteriormente. O quadro 28 sintetiza o protótipo 1 do modelo.

Quadro 28. Diretrizes atendidas no protótipo 1 do MLAM.

Diretrizes definidas para o MLAM		Modelo de jogo (protótipo MLAM 1)
Referente aos participantes	Deve ser um jogo aplicável a gestores de marcas, empresários e profissionais ligados diretamente à marca trabalhada.	Interno à marca: líderes de empresas, profissionais de marketing e P&D. Externos à marca: Estrategistas de marca (gestores), designers e publicitários e representantes comerciais.
Referente ao objetivo do jogo	Poder ser útil e ter uma importância percebida, tanto para o líder da empresa quanto para o gestor. O objetivo do jogo precisa ser claro tangível, resultado da prática lúdica.	Planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos.

Referente às regras	Devem ser simples e fáceis de entendimento.	Cada jogador assume um papel de agente de ativação e inicia com duas moedas. Cada jogador pode fazer uma ação listada em sua carta de personagem. Um participante anota as ideias geradas pelas trilhas em uma ficha de planejamento. O jogo finaliza quando todos os campos forem preenchidos com trilhas de ativação.
Referente à mecânica	Deve gerar muito mais colaboração e engajamento do que competição entre os envolvidos.	Colaborativa.
Referente a sua duração	O Jogo deverá ter em média de 60 a 120 minutos.	Previsto para 120 minutos.
Referente aos componentes	Devem conter informações necessárias para as práticas.	Descritas no quadro 26 desta tese.
Referente à aprendizagem	Deve, indiretamente, trazer um contexto de conhecimento das práticas de gestão de marcas. Em um contexto acadêmico, deve ser de fácil aplicabilidade.	O jogo permite que seja aplicado em ambientes de aprendizagem, pois trata os contextos de forma informativa.
Referente à experiência lúdica	Deve gerar envolvimento e empatia entre os participantes. Não precisa ser necessariamente divertido.	Por assumir papéis com funções distintas, além de promover discussões acerca da marca, o jogo se torna lúdico.
Referente à aplicabilidade no processo de <i>branding</i>	Aplicável nas etapas de entendimento do posicionamento e nas expressões da marca.	Aplicável em fases de ativação da marca, gerando um plano de ativações.
Referente a variáveis	Não podem tornar o jogo de sorte ou azar, mas	Previstas como cartas de variáveis a serem tiradas ao

controláveis e incontroláveis.	devem prever situações a que a marca está sujeita.	longo do jogo e podem influenciar positiva ou negativamente na partida.
Referente às características customizáveis	Deve ser um jogo adaptável de acordo com a necessidade ou segmento.	Possui customização na definição de qual público, qual posicionamento/DNA e referente aos papéis no jogo.
Referente à resiliência	A resiliência estará no entendimento do papel de cada um no jogo. Está inserida muito mais nas pessoas que serão o reflexo da marca.	Por trazer o conhecimento de como ativar o posicionamento da marca, os envolvidos ficam atentos e aprendem com isso.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Seguindo os autores Brathwaite e Schreiber (2009), nessa etapa de testes deve-se utilizar equipes de jogadores distintos e que joguem o jogo pela primeira vez. A cada nova alteração no MLAM, novos testes com novas equipes de jogadores devem ser conduzidos. É muito importante que sejam feitas com grupos distintos para que as regras sejam entendidas de maneira clara por todos dentro das melhorias que o jogo vai adquirindo. Muito importante nesse momento que o tempo também seja monitorado, para que os jogadores não se desestimulem.

Após a aplicação do jogo, foi conduzida uma fala com os participantes, avaliando os pontos fortes e os pontos fracos do jogo por meio de um questionário semiestruturado, a fim de alinhar as possíveis mudanças para esse primeiro protótipo. É importante ressaltar que em todas as partidas o autor desta tese é um dos jogadores, auxiliando no entendimento das regras e mecânicas.

5.2.1 Primeiro grupo de teste: estrategistas de marca – setor de marketing

O primeiro *gametest* aconteceu com gestores de marketing de uma instituição de ensino de Criciúma/SC no dia 26 de abril de 2017. Nesse dia participaram três pessoas, assumindo os papéis de Estrategista de Marca, Líder da Empresa e Designer/Publicitário.

Figura 35. Carta de variáveis – primeiro teste.



Fonte: Acervo do autor.

A empresa já possuía DNA construído, o que agilizou o pré-jogo. Todas as ativações giraram em torno do futuro aluno da faculdade, público definido, alinhando essas ações com o DNA tecnológico da instituição.

O início do MLAM aconteceu de forma lenta, pois os participantes estavam se habituando ao jogo, assim como o pesquisador, que estava aplicando o jogo pela primeira vez. Isso corrobora com o que foi observado por Gibrin e Halaban, nas entrevistas, pertinente ao teste, essencial para identificar ruídos e possibilidades de mudança. Referente ao tempo de jogo, levou-se quase quarenta minutos para que os participantes entendessem

as regras efetivamente. Depois de entendê-las, o jogo fluiu bem. A principal dificuldade de início foi entender sua ação no jogo e como eram dispostas as trilhas no tabuleiro, assim como era possível comprar pontos de contato.

Foi possível perceber que a mecânica funcionou e que ideias foram geradas com sucesso. Por ser um grupo pequeno de jogo, não houve tanta imersão e o tempo de aplicação total ficou em uma hora e 40 minutos. Ao término, foi conferido com os participantes o pós-jogo, revisando todas as ações criadas nessa sessão. Um dos participantes fotografou o papel de ativações por gostar de várias ideias geradas.

Referente a ideias de melhoria, foi sugerido por um dos participantes a ideia de novas cartas de ponto de contato, como relações públicas e causas sociais. Segundo o participante, entende-se que uma marca que está iniciando poderá utilizar esses recursos. Outra sugestão relacionada aos pontos de contato foi a inclusão da carta de palestras e experiências na primeira parte do jogo.

Sugeriu-se também dividir a carta de ponto de contato da publicidade em outras cartas, já que esse ponto de contato pode ser dividido em mídia eletrônica, digital e off-line. Ainda nas ativações foi apontado que as trilhas tivessem um valor mais baixo que o valor da carta de ponto de contato. Pensou-se em rever o sistema de estrelas e como adquiri-las, já que na partida estava muito difícil consegui-las.

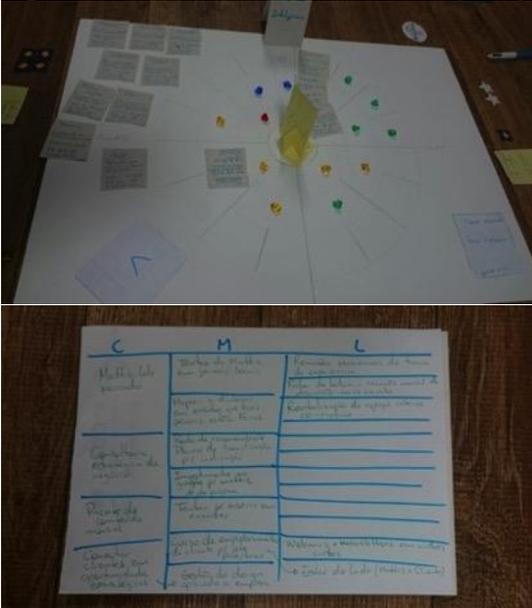
Em suma, para primeira sessão de teste, o MLAM funcionou como mecânica, mas não como imersão total. Essa crítica se faz porque o *flow* descrito pelos autores do referencial teórico não aconteceu como esperado. Pode-se apontar algumas situações: (i) quando jogado em poucos membros, o jogo precisa ser mais rápido; (ii) o jogo deve promover mais recompensas; (iii) o jogo deve trazer mais *feedback* das cartas; (iv) o jogo deve ser mais visual; (v) os jogadores não perceberam tanta customização no jogo.

Tendo em vista essas considerações preliminares, partiu-se para o segundo *gametest*, envolvendo uma empresa de *branding*.

5.2.2 Segundo grupo de teste: estrategistas de marca – empresa de *branding*

O segundo *gametest* aconteceu com estrategistas de marca de uma empresa de *branding* de Tubarão/SC, no dia 02 de maio de 2017. Nesse dia participaram três pessoas, assumindo os papéis de Estrategista de Marca, Líder da Empresa e Designer/Publicitário. O jogo teve duração de uma hora e 20 minutos, mas não chegou a ir a seu final, pois um dos participantes precisou sair da partida antes (fig. 36).

Figura 36. Carta de variáveis e ficha de planejamento – segundo teste



Fonte: Acervo do autor.

A empresa escolheu o conceito de inteligência e usou como público central novas empresas da região a serem prospectadas. O jogo iniciou lento, pelo não entendimento geral das regras. Nesse teste, a cada rodada, os jogadores não eram repostos com moedas, o que tornou o jogo trancado em possibilidades de ações em alguns momentos. O jogo levou cerca de 25 minutos até que todos apresentassem uma imersão à proposta.

Mesmo em apenas três jogadores, como existe a etapa de ideias para as trilhas, em algumas vezes os jogadores se perderam (em saber de quem era a vez). Sugeriu-se aqui um sinalizador para deixar na vez de cada um. Também no âmbito das sugestões que apareceram durante o jogo foi tratado nessa sessão de teste que os participantes pudessem fazer mais de uma ação por rodada, ou que fosse liberado mais recursos para eles. Assim o jogo não ficará tão travado se jogado em poucos participantes.

Ao final, um dos participantes validou a proposta como uma possibilidade de esgotamento de ideias e as cartas de ponto de contato ajudaram muito nas decisões estratégicas. Os participantes apontaram que a visualização dos pontos de contato pode ajudar os participantes a perceberem oportunidades antes não vistas. Para ele, alguns líderes de empresa e até gestores de marca não possuem o entendimento do número de pontos de contato que podem trabalhar ao longo do processo.

O resultado do planejamento, mesmo que incompleto, foi validado pelos participantes como muito bom, tendo um contentamento das ações ali propostas. Eles perceberam que se tivessem jogado em mais colaboradores da empresa poderiam ter tido mais e diferentes ideias. Para um dos participantes, a sessão de jogo é fundamental em momentos de planejamento junto do cliente, pois educa e fortalece os laços entre agência e empresa.

Em uma visão crítica do MLAM, foi possível perceber: (i) o jogo precisa se tornar mais dinâmico quando jogado por até três jogadores; (ii) deve existir uma forma de girar mais moedas dentro do jogo; (iii) as compras de trilhas devem ser mais baratas que as de cartas de ponto de contato; (iv) o jogo pode prever mais de uma ação por participante; (v) o jogo deve ser mais visual; (vi) os jogadores perceberam baixa customização no jogo.

Percebendo a possibilidade educativa do jogo, abriu-se uma possibilidade de teste com um grupo de educadores de uma instituição de ensino superior de Criciúma, a qual será relatada na próxima subseção.

5.2.3 Terceiro grupo de teste: educadores – faculdade de design e publicidade

O terceiro grupo foi formado por quatro educadores da área de Design e de Publicidade, assim como dois acadêmicos do curso de Design de uma instituição de ensino de Criciúma, SC. A prática ocorreu no dia 20 de junho de 2017 com duração de uma hora e 35 minutos (fig. 37).

Figura 37. Terceiro teste de aplicação.



Fonte: Acervo do autor.

No pré-jogo, os participantes definiram trabalhar o curso de Design, investindo em acadêmicos ingressantes e de ensino médio, tendo o principal conceito do curso, a relação de prática com o mercado. Todas as ações criadas giraram em práticas ativas que o curso oferece e que o futuro acadêmico devesse perceber.

As regras foram apresentadas em menos de dez minutos.

No início do jogo, todos já estavam familiarizados com os procedimentos. Pequenas dúvidas de compra e ativação surgiram ao longo da sessão, mas nada que comprometesse o andamento do jogo. Pode-se perceber que alguns membros tinham maior disposição a fala, enquanto outros participavam apenas na sua vez.

Após o término da sessão foi possível avaliar com os participantes alguns pontos importantes para o MLAM. Ficou entendido que o jogo possui uma boa jogabilidade, mas que no início as pessoas ainda não estão totalmente entrosadas e envolvidas. Um dos participantes sugeriu uma interação com outro jogador na sua vez, já que setores se envolvem no dia a dia de empresas. Esta sugestão vai ao encontro do que Rodrigues e Sauaia (2004) e Huizinga (2000) tratam relacionando a simulação nos ambientes de jogo. Mesmo assim, percebeu-se que os participantes criaram uma imersão no ambiente de jogo, tornando-se os personagens listados a eles. Como esta foi a primeira aplicação com o número máximo de participantes, pode-se perceber a disposição dos elementos do jogo sob a mesa. Identifica-se aqui a necessidade de pensar como localizar cada componente, para um melhor uso do tabuleiro. Outra sugestão foi na aplicação das cartas de variáveis, onde elas pudessem ter mais interação com o jogo. Na ocasião, foi retirada uma carta que tratava sobre macrotendência, mas nada acontecia no jogo, ela apenas tomou o dinheiro do participante.

Referente às trilhas no tabuleiro, os participantes sugeriram que começassem do ponto de contato e não depois dele. Isso habilitaria mais possibilidades de ativações. Junto a isso, sugeriram que ao comprar um ponto de contato já fosse possível habilitar uma trilha, tornando o jogo mais rápido, não esperando para próxima vez ou rodada até se fazer isso.

Sobre a irrigação de dinheiro em cada rodada, uma sugestão dos participantes foi a de que a cada ciclo de curto, médio e longo prazo fosse sendo completado, o número de moedas aumentaria para o grupo, como uma recompensa. Isso também agilizaria as possibilidades de compras futuras.

Por ser um grupo ligado à educação, foi questionado o quanto o jogo poderia contribuir para as práticas em sala. Os participantes responderam que o jogo simula de forma divertida um planejamento de empresa. Um dos participantes relatou o

quanto ele vivenciou o perfil de seu personagem.

Nessa sessão, pode-se perceber criticamente que: (i) as cartas de variáveis precisam gerar interações com o jogo; (ii) os participantes precisam ter ações de interação coletiva; (iii) as trilhas devem começar na carta de ponto de contato; (iv) em grupos com mais de quatro participantes a jogabilidade melhora, assim como a imersão no jogo; (v) os jogadores perceberam baixa customização no jogo.

Com isso, avaliam-se todas as três sessões de MLAM a fim de propor melhorias para a segunda prototipagem do modelo.

5.2.4 Ponderações dos primeiros grupos de teste

De acordo com o que foi tratado pelos participantes das três aplicações anteriores, percebe-se o quanto o objetivo do jogo foi cumprido dentro das possibilidades geradas. A cada término, um plano de ativações foi construído, podendo ser visualizado e utilizado como ação futura para cada empresa.

O quadro a seguir faz um comparativo das diretrizes para o modelo e das principais ponderações dos participantes.

Quadro 29. Ponderações dos primeiros grupos de testes

Diretrizes definidas para o modelo		Modelo de jogo (protótipo MLAM1)	Ponderações dos participantes
Referente aos participantes	Deve ser um jogo aplicável a gestores de marcas, empresários e profissionais ligados diretamente à marca trabalhada.	Interno à marca: líderes de empresas, profissionais de marketing e P&D. Externos à marca: estrategistas de marca (gestores), designers e publicitários e representantes comerciais.	Tiveram um bom entendimento de quem deveria participar, mas alguns deixaram claro que alguns empresários mais velhos não usariam essa prática.
Referente ao objetivo do jogo	Poder ser útil e ter uma importância percebida, tanto para o líder da	Planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de	Gerou uma planilha tangível de ações, que foram tratadas

	empresa quanto para o gestor. O Objetivo do jogo precisa ser claro e gerar algo tangível, resultado da prática lúdica.	contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos.	por todos como um ponto positivo do jogo.
Referente às regras	Devem ser simples e fáceis de entendimento.	Cada jogador assume um papel de agente de ativação. Cada jogador pode fazer uma ação listada em sua carta de personagem. Um participante anota as ideias geradas pelas trilhas em uma ficha de planejamento. O jogo finaliza quando todos os campos forem preenchidos com trilhas de ativação.	As regras se tornaram claras ao longo do jogo. Alguns apontaram que a falta de familiaridade com essas técnicas os travou um pouco no começo. Outro ponto que tomou tempo foi na discussão das ideias. Em alguns pontos de contato, os participantes não sabiam o que sugerir.
Referente à mecânica	Deve gerar muito mais colaboração e engajamento do que competição entre os envolvidos.	Colaborativa.	Tiveram boa percepção sobre e solicitaram que o jogo tivesse mais interação entre os jogadores ou equipes.
Referente a sua duração	O Jogo deverá ter em média de 60 minutos a 120 minutos.	Será necessária a fase de testes para comprovar o tempo de jogo.	Média de 90 a 120 minutos. Os jogadores acharam muito demorado quando jogado em até três pessoas.

Referente aos componentes	Devem conter informações necessárias para as práticas.	Descritos no quadro 26 desta tese.	Todos entenderam a necessidade dos objetos. A principal solicitação de mudança foi no valor das ativações das trilhas.
Referente à aprendizagem	Deve, indiretamente, trazer um contexto de conhecimento das práticas de gestão de marcas. Em um contexto acadêmico, deve ser de fácil aplicabilidade.	O jogo permite que seja aplicado em ambientes de aprendizagem, pois trata os contextos de forma informativa.	O jogo fortalece o discurso de marca aos gestores. No grupo de educadores, perceberam o quanto o jogo pode auxiliar nas práticas de sala de aula.
Referente à experiência lúdica	Deve gerar envolvimento e empatia entre os participantes. Não precisa ser necessariamente divertido.	Por assumir papéis com funções distintas, além de promover discussões acerca da marca, o jogo se torna lúdico.	Cada participante entrou no seu personagem. Alguns se frustraram em não possuir ações que o colega ao lado possuía.
Referente à aplicabilidade de no processo de branding	Aplicável nas etapas de entendimento do posicionamento e nas expressões da marca.	Aplicável em fases de ativação da marca, gerando um plano de ativações.	Trataram o jogo como um esgotamento de ideias. É importante já ter definido o posicionamento, DNA ou conceito da marca para que o jogo aconteça.

Referente a variáveis controláveis e incontrolláveis	Não podem tornar o jogo de sorte ou azar, mas devem prever situações a que a marca está sujeita.	Previstas como cartas de variáveis a serem tiradas ao longo do jogo e podem influenciar positiva ou negativamente na partida.	Era o motivo de surpresa durante o jogo e alguns participantes solicitaram que as cartas possuísem influência em moedas e estrelas.
Referente às características customizáveis	Deve ser um jogo adaptável de acordo com a necessidade ou segmento.	Possui customização na definição de qual público, qual posicionamento/DNA e referente aos papéis no jogo.	Perceberam uma customização leve, mas questionaram sobre o uso em práticas mais rápidas. O tabuleiro poderia ser customizável também.
Referente à resiliência	A resiliência estará no entendimento do papel de cada um no jogo. Está inserida muito mais nas pessoas que serão o reflexo da marca.	Por trazer o conhecimento de como ativar o posicionamento da marca, os envolvidos ficam atentos e aprendem com isso.	Todos os jogadores entenderam a importância de um planejamento de ações e perceberam o conceito trabalhado em cada ação criada.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Percebe-se que o MLAM precisa ser mais dinâmico, oferecer mais características customizáveis e uma maior interação entre os componentes do jogo e os próprios jogadores. Frente a isso, parte-se para a segunda prototipagem do modelo, a fim de alinhar ainda mais a proposta de suas diretrizes, melhorando também sua jogabilidade.

5.3 ETAPA 3 - PROTOTIPAÇÃO #02 - AJUSTES NO MLAM

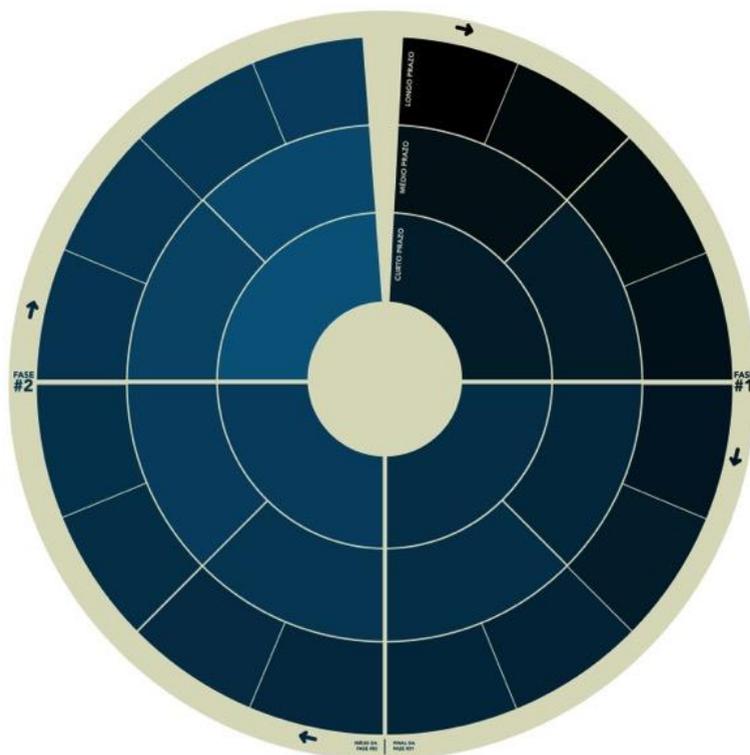
Seguindo as sugestões atribuídas na primeira fase de testes do jogo, para essa segunda prototipação também foi desenvolvido um modelo elaborado na plataforma ADOBE Illustrator²⁶, contemplando o tabuleiro, as cartas de variáveis, as cartas de ponto de contato, as fichas de personagens, as estrelas e personas que ilustrarão o centro do tabuleiro.

Aplicando uma sugestão dos participantes da primeira sessão de testes, foi incluída a regra que a cada rodada todos os jogadores recebam uma moeda. Quando estes completam algum círculo de curto, médio ou longo prazo, esse valor aumenta em mais uma moeda respectivamente a cada nova rodada. Isso garante que o jogo tenha dinamismo e que os participantes não fiquem trancados sem poder executar nenhuma ação por falta de moedas.

Outra mudança frente à primeira versão se dá pela característica do tabuleiro. Esta passa a ser customizável, onde os participantes podem definir uma partida rápida, com ação de curto e médio prazo, assim como uma partida completa, com ações de curto, médio e longo prazo. Essa característica torna o jogo mais adaptável ao tipo de planejamento e empresa. Além de tornar o MLAM mais adaptável, o tabuleiro customizável auxilia na redução do tempo de jogo nas partidas rápidas e diminui a frustração dos participantes ao verem que ainda faltam muitas trilhas a serem pensadas. A imagem a seguir (fig. 38) apresenta o tabuleiro completo montado.

²⁶ Plataforma gráfica de edição vetorial da empresa ADOBE.

Figura 38. Tabuleiro.



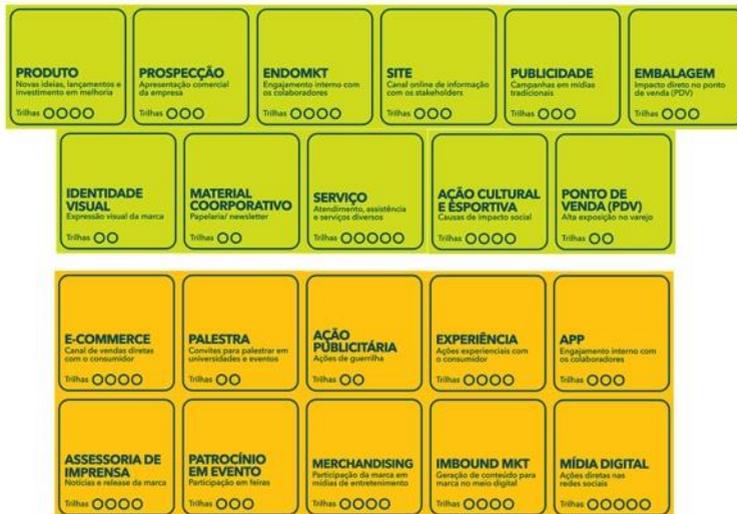
Fonte: Desenvolvido pelo autor

Percebe-se que o tabuleiro deixa claro o fluxo pelas setas, onde os jogadores devem iniciar pela parte mais escura do tabuleiro e finalizar na parte mais clara. No tabuleiro, nas primeiras casas, também são listados os três diferentes círculos, de curto, médio e longo prazo. O consumidor ficará ao centro, assim como as estrelas de reconhecimento. É importante relembrar a regra que caso o grupo não possua nenhuma estrela na rodada seguinte ninguém recebe moedas.

As cartas de pontos de contato também foram retrabalhadas, onde os referentes à primeira metade do tabuleiro são verdes e os habilitados ao uso na segunda parte do jogo são amarelas. Isso auxiliará na diferenciação destas. Nessa versão, apenas a quantidade de trilhas ficou registrada na carta. Uma folha

estará na mesa com os valores de compra do ponto de contato e das trilhas, que agora nesta versão possuem valores diferenciados. As cartas podem ser conferidas na figura 39:

Figura 39. Cartas de ponto de contato.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

As cartas de variáveis receberam as modificações sugeridas nas primeiras sessões. Nesta versão, possuem maior interação com o jogo, oportunizando estrelas, moedas, assim como retirando estrelas do jogo ou solicitando que os participantes entreguem moedas ou fiquem uma rodada sem jogar (fig. 40).

Figura 40. Cartas de variável.

<p>PALESTRA OU EVENTO</p> <p>Você foi convidado para participar como palestrante em um evento representando a marca.</p> <p>Garha uma estrela.</p>	<p>MÍDIA ESPONTÂNEA</p> <p>Você ganhou um conteúdo positivo na mídia.</p> <p>Garha uma estrela.</p>	<p>PESQUISA</p> <p>Estivemos envolvidos e características do mercado.</p> <p>Pegue uma moeda, mas não qualquer coisa de estratégia.</p>	<p>BOCA A BOCA</p> <p>Seu marca foi muito bem comentada entre a público.</p> <p>Garha uma estrela.</p>	<p>AÇÃO SOCIAL</p> <p>Seu marca foi envolvido positivamente em uma ação social.</p> <p>Garha uma estrela.</p>	<p>INVESTIMENTO EM PESQUISA</p> <p>Seu marca foi bem gerido em projeto e recebeu um investidor potencial.</p> <p>Receba um ponto de contato gratuito da fase 2.</p>	<p>NOVO CONCORRENTE</p> <p>Seu negócio de mercado está melhorando, faça assim.</p> <p>Percia uma estrela.</p>
<p>MACROTENDÊNCIA</p> <p>É preciso se atualizar sobre uma tendência mercadológica atual.</p> <p>Essa carta dá ao cliente da compra de ideias ou não se ao designer publicitário. Usar junto com uma próxima ação.</p>	<p>POLÍTICA DE PREÇO</p> <p>Seu marca ganhou uma vantagem no mercado.</p> <p>No próximo rodada você receberá uma moeda adicional.</p>	<p>INVESTIMENTO CERTeiro</p> <p>Seu marca sobre investir na hora certa.</p> <p>Receba 3 moedas.</p>	<p>VALOR PERCEBIDO</p> <p>Seu marca oferece um reconhecimento rápido do consumidor.</p> <p>Garha uma estrela.</p>	<p>USO NEGATIVO NAS MÍDIAS SOCIAIS</p> <p>Alguém usou o perfil de empresa para postar foto pessoal e não foi pago (sem!)</p> <p>Percia uma estrela.</p>	<p>CRISE POLÍTICA</p> <p>Com isso o governo cortou investimentos e aumentou a taxa de impostos.</p> <p>Quando isso ocorrer, cada ponto de contato a linha contém uma moeda a mais.</p>	<p>DESASTRE NATURAL</p> <p>Nunca se registra algo assim na tecnologia local. Cuidado!</p> <p>Deem cinco moedas coletivamente para marca se recuperar.</p>
<p>CRISE ECONÔMICA</p> <p>Seus consumidores não estão comprando.</p> <p>Quando duas rodadas seguintes receberá moedas.</p>	<p>PROBLEMA NO ATENDIMENTO</p> <p>Alguém da empresa foi rude com um cliente.</p> <p>Percia uma estrela.</p>	<p>CONCORRÊNCIA FORTE</p> <p>Seus concorrentes estão ganhando espaço no mercado.</p> <p>Você perdeu uma estrela.</p>	<p>USO NEGATIVO NAS MÍDIAS</p> <p>Uma cliente falou mal da marca nas redes e nos grupos representando.</p> <p>Caso isso não tenha sido resolvido rapidamente, você perderá um ponto de contato digital.</p>	<p>ERRO DE LOGÍSTICA</p> <p>Quando não chegou a tempo.</p> <p>Pegue uma moeda sem pagar para resolver o problema.</p>	<p>IMPOSTO ANUAL</p> <p>Tributação de governo.</p> <p>Tudo isso uma moeda ao governo.</p>	<p>GREVE COLETIVA</p> <p>A greve no sistema público está influenciando no seu negócio.</p> <p>Ninguém receberá nada na próxima rodada.</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A interação entre os participantes internos à marca e externos a ela acontecerá quando alguém ficar sem moedas e precisar fazer uma ação. Isso habilita um membro de cada grande grupo em auxiliar esse integrante. De uma forma ilustrativa, com o auxílio da designer Geovana Tiscosck Martinello²⁷, foram criadas personas dos consumidores que ilustrarão o centro do tabuleiro. Como nesse modelo não se prevê interações com essas personas, eles apenas terão uma representatividade baixa, mas necessária para a analogia que se quer estabelecer.

²⁷ <https://www.geovanamartinello.com/>

Figura 41. Personas dos consumidores.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A figura 42 apresenta a composição completa da segunda prototipagem do modelo de jogo.

Figura 42. Modelo completo MLAM – segunda prototipação.



Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Atendendo a essas modificações, o MLAM está pronto para segunda verificação, contemplando mais duas sessões de *gametests* a serem apresentadas a seguir.

5.4 ETAPA 4 - GAMETEST #02: VERIFICAÇÃO DO MLAM

Nessa segunda etapa de verificação do modelo, foram definidos dois grupos de testes, com empresas que trabalham com *branding* ou possuem um departamento de marketing e P&D. Unindo essas possibilidades, as próximas seções apresentam as discussões frente às práticas do jogo.

5.4.1 Primeiro grupo de teste: empresa de *branding*

O jogo ocorreu em uma empresa de *branding* de Criciúma/SC, no dia 04 de julho de 2017 e contou com seis participantes, assumindo todos os papéis de personagens. Os integrantes escolheram um de seus clientes - uma empresa de tintas - para propor ações aos pintores e balconistas das lojas onde o produto está disponível. O conceito já definido pela marca é aprovado pelo tempo, com isso, todas as ações giraram em torno das personas escolhidas, alinhando a esse conceito. Por ser uma empresa que trabalha com a construção do posicionamento de marca, a definição das regras, seu entendimento e início do jogo levou apenas 15 minutos e a duração total do jogo foi de 90 minutos.

Figura 43. Aplicação empresa de *branding*.



Fonte: Acervo do autor.

A maior dificuldade encontrada que fez com que os participantes saíssem do *flow* foi na hora da definição das ideias de ativação das trilhas. As discussões se alongavam, e com isso sugeriu-se uma ampulheta para definir o tempo de cada participante. Caso ninguém auxilie com nenhuma ideia, o grupo precisa retirar uma carta punitiva que influenciará todo o jogo. Isso será analisado para o último modelo.

Outra dúvida na hora de definir quais pontos de contato estavam e onde colocá-los no tabuleiro. Não souberam definir se era uma ação de curto, médio ou longo prazo e sugeriram pensar em alguma alternativa para deixar isso mais claro aos jogadores.

O jogo se demonstrou fácil na captura de estrelas. Eles sugeriram algo que se possa fazer com essas estrelas, ou até mesmo um *ranking* dos participantes por terem conseguido a estrela para o grupo. Percebe-se que, mesmo o jogo sendo cooperativo, alguns participantes sugeriram ações de competitividade.

O jogador que ficou com a carta do estrategista de marcas ficou bloqueado em suas ações. Deve-se pensar no próximo modelo em alguma ação que o deixe mais livre. Assim como em ações que façam com que todo o grupo interaja junto.

No momento da ativação do ponto de contato, sugeriu-se que automaticamente uma trilha também já fosse criada, agilizando o jogo nas ativações. Os integrantes sentiram falta de um resumo das regras, que pode facilitar o entendimento durante a partida.

Sobre o dinamismo do jogo, sugeriu-se separar as cartas de variáveis, tendo um grupo de cartas para a primeira parte do jogo e outro grupo para a segunda parte, dando mais possibilidades e novas cartas dentro dos *decks*. Ainda nas cartas de variáveis, os jogadores sugeriram cartas que dão benefício até o final do jogo, como poder gerar duas ações no lugar de uma. Essas cartas também podem sugerir mais interações dentro do mesmo time, interno ou externo, ou ações compartilhadas por equipe.

Frente a todas essas ideias, foram destacados alguns pontos para o MLAM: (i) o jogo demonstrou uma boa imersão de todos os participantes, uns falando mais que outros; (ii) poucas dúvidas surgiram referente à jogabilidade; (iii) os jogadores perceberam elementos customizáveis e o quanto o jogo pode ser adaptativo às situações; (iv) a planilha de ações foi discutida e

muitas ideias poderiam ser aplicadas pela marca trabalhada; (v) os participantes aprenderam jogando, deixando isso claro nos momentos do jogo.

Com isso, o MLAM parte para a segunda e última verificação do modelo, descrita na subseção a seguir.

5.4.2 Segundo grupo de teste: departamento de marketing e P&D – empresa de *softwares*

O segundo grupo aconteceu no dia 05 de julho de 2017, em uma empresa de *softwares* de Criciúma, com um grupo de marketing e desenvolvimento e design da equipe, tendo duração total de 120 minutos. Foram seis pessoas participando, onde o pesquisador atuou como mentor, não jogando o jogo. A empresa definiu que os consumidores seriam os usuários do sistema e o DNA da marca seria praticidade. Todas as trilhas desenvolvidas tratavam desse escopo da essência da marca.

A equipe sentiu falta de uma regra resumida disponível para cada jogador, para auxiliá-los no que poderia ser feito ou não. Nessa versão do jogo, os valores de compra de pontos de contato e de trilha não estavam contidos nas cartas, mas sim em uma ficha, o que fez com que todos perguntassem qual o valor das coisas, atrapalhando um pouco a jogabilidade. Sugeriu-se que todas as informações pertinentes estivessem na carta: valor de compra, valor de ativação da trilha e possibilidade de trilhas permitidas.

A dinâmica do MLAM ocorreu bem, sendo que os participantes demoraram cerca de vinte minutos para entender as regras. Percebe-se que o pré-jogo é fundamental antes das sessões efetivas do jogo (fig. 44).

Figura 44. Aplicação do jogo.

Fonte: Acervo do autor.

Sugeriram mais cartas de variáveis e duas pilhas de cartas, que devem ser utilizados não por ativação espontânea do jogadores, mas sim quando acontecer alguma ação. A justificativa é de que a variável é inesperada e as coisas que podem acontecer podem vir tanto para o bem quanto para balançar o jogo negativamente.

Uma observação importante sobre as estrelas recebidas ao longo do jogo: um dos participantes sugeriu que a cada três ou seis estrelas o grupo fosse bonificado com moedas, representando que o reconhecimento do público está dando resultados positivos para a equipe. Uma sugestão interessante que poderá fazer parte da versão final.

Uma sugestão oportuna são pequenas cartas no tabuleiro, que possam gerar mais customização, tratando de obrigações ao grupo, como exigir mais que uma ideia, desafios maiores, pensamento em inovação. Essas cartas podem ser colocadas no tabuleiro antes do início do jogo, na fase de planejamento.

Ao final, os participantes sentiram-se satisfeitos com a

planilha de ideias gerada. Disseram que duas horas de jogo é um tempo bom para um treinamento em conjunto e que isso pode promover práticas cocriativas dentro da própria empresa. A figura 45, a seguir, apresenta todos os campos preenchidos da ficha.

Figura 45. Ficha de ativações.

AÇÕES DE CURTO PRAZO	AÇÕES DE MÉDIO PRAZO	AÇÕES DE LONGO PRAZO
Coaching em curto prazo com sessões rápidas	Video mostrando funcionalidades no sistema (usando o mesmo sistema NPI e outros similares) Segue em anexo	Participação em eventos Pesquisa mais clients em campo Estudo sobre o novo ambiente Planejamento estratégico para o ano Atualização de processos Adaptabilidade dos produtos e serviços Uso a tecnologia do setor
Feedback de como está o desenvolvimento piloto Avaliar um motivador Frequência. Todas as equipes são	Concurso (Inbound) Simpatias para envio de pub ou sugestão de melhorias	App de sistema (para o piloto) Beta store (produto e preço) Adaptabilidade dos produtos e serviços Uso a tecnologia do setor
Possibilidade de treinamento de equipe (técnicas/níveis de conhecimento)	Chatbot Chat entre usuários e suporte	Modelo de plano de segurança (delegado) App de melhoria de processo (piloto) Testes de usabilidade Formatação de protótipos (comp)
Inserção em campo do desenvolvedor no piloto Inserção de 1 ou 2 dias Tudo de volta à equipe e inserção	Palestras sobre a dinâmica em universidades. Temas e/ou Palestras com sessões de dúvidas para técnicos e sales	Métricas usando analytics Participação de congressos internacionais Participação em eventos em redes sociais Ingressos gratuitos aos pontos de contato

Fonte: Acervo do autor.

Uma sugestão para a ficha final de registro é a inserção, junto ao campo de escrita, do ponto de contato que a ativação foi gerada. Isso vai facilitar elementos futuros de planejamento. Outro ponto que pode entrar nesse material é a descrição de tempo de execução ou responsável, que será preenchido posterior à prática do jogo pelos profissionais envolvidos com a marca.

O que pode-se perceber como fator essencial nessa sessão de teste sobre o MLAM é: (i) os participantes entenderam e gostaram da mecânica participativa; (ii) pode haver ações coletivas entre os participantes; (iii) as cartas de ponto de contato devem conter todas as informações relacionadas a elas; (iv) o potencial do personagem deve ser melhor trabalhado; (v) à medida que o jogo vai fluindo a dinâmica se torna intuitiva e fácil.

Tendo finalizado os dois grupos de teste desta segunda fase, parte-se para as ponderações a serem tratadas na construção do modelo final do MLAM.

5.4.3 Ponderações dos segundos grupos de teste

Frente às duas verificações do segundo MLAM, são descritas no quadro 30 as principais ponderações que devem ser pensadas para a terceira e última prototipação deste modelo de jogo.

Quadro 30. Ponderações dos segundos grupos de testes.

Diretrizes definidas para o modelo		Modelo de jogo (protótipo MLAM 2)	Ponderações dos participantes
Referente aos participantes	Deve ser um jogo aplicável a gestores de marcas, empresários e profissionais ligados diretamente à marca trabalhada.	Interno à marca: líderes de empresas, profissionais de marketing e P&D. Externos à marca: estrategistas de marca (gestores), designers e publicitários e profissionais de mídia e produção.	Houve uma maior interação entre os participantes, mas sugeriram mais ideias que os façam interagir mais entre os agentes de ativação internos à marca e externos.
Referente ao objetivo do jogo	Poder ser útil e ter uma importância percebida, tanto para o líder da empresa quanto para o gestor. O Objetivo do jogo precisa ser claro e gerar algo tangível, resultado da prática lúdica.	Planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos.	Gerou uma planilha tangível de ações, que foram tratadas por todos como um ponto positivo do jogo. Os participantes se surpreenderam com o número de ideias geradas.

Referente às regras	Devem ser simples e fáceis de entendimento.	Cada jogador assume um papel de agente de ativação. A cada rodada, todos recebem uma moeda e podem fazer uma ação descrita em suas cartas de personagem. Um participante anota as ideias geradas pelas trilhas em uma ficha de planejamento. O jogo finaliza quando todos os campos forem preenchidos com trilhas de ativação.	Sugeriram que os jogadores pudessem trocar ou receber moedas a cada três estrelas. Sugeriram maior interação entre os participantes (membros internos e externos). Sugeriram um novo grupo de cartas de variáveis que deverão ser retiradas mediante algum fato no jogo.
Referente à mecânica	Deve gerar muito mais colaboração e engajamento do que competição entre os envolvidos.	Colaborativa.	Solicitaram interação entre os grupos de agentes internos e externos. Também sugeriram ações coletivas.
Referente a sua duração	O Jogo deverá ter em média de 60 minutos a 120 minutos.	Média de 120 minutos para o jogo completo.	Média de 90 a 120 minutos. Os jogadores acharam o início demorado, e no entendimento

			da regra. Uma carta de regras resumidas ajudaria.
Referente aos componentes	Devem conter informações necessárias para as práticas.	Modificações feitas no segundo modelo: Tabuleiro customizável; Cores nas cartas de ativação; Cartas de variáveis que interagem com o jogo; Fichas de personagem com mais ações; Materiais gráficos ilustrados.	Sugeriram mais cartas de variáveis e algumas que pudessem dar habilidades durante todo o jogo para o participante que a retirar. Sugeriram que as cartas de ponto de contato fossem separadas por trilhas. Rever o personagem do líder e do estrategista. Incluir ampulheta para determinar o tempo das ideias.
Referente à aprendizagem	Deve, indiretamente, trazer um contexto de conhecimento das práticas de gestão de marcas. Em um contexto acadêmico, deve ser de fácil aplicabilidade.	O jogo permite que seja aplicado em ambientes de aprendizagem, pois trata os contextos de forma informativa.	Os participantes disseram que existe um aprendizado intrínseco e natural ao jogo.

Referente à experiência lúdica	Deve gerar envolvimento e empatia entre os participantes. Não precisa ser necessariamente divertido.	Por assumir papéis com funções distintas, além de promover discussões acerca da marca, o jogo se torna lúdico.	Cada participante entrou no papel de seu personagem. Alguns se frustraram em não possuir ações que o colega ao lado possuía.
Referente à aplicabilidade no processo de branding	Aplicável nas etapas de entendimento do posicionamento e nas expressões da marca.	Aplicável em fases de ativação da marca, gerando um plano de ativações.	Viram uma aplicabilidade clara na ativação das marcas. A planilha de ativações foi elogiada e satisfatória.
Referente às variáveis controláveis e incontroláveis	Não podem tornar o jogo de sorte ou azar, mas devem prever situações a que a marca está sujeita.	Previstas como cartas de variáveis a serem tiradas ao longo do jogo e podem influenciar positiva ou negativamente na partida.	Solicitaram mais cartas dessa natureza e um grupo de cartas que servissem de castigo caso o grupo demorasse para ter ideias.
Referente às características customizáveis	Deve ser um jogo adaptável de acordo com a necessidade ou segmento.	Possui customização na definição de qual público, qual posicionamento/DNA e referente aos papéis no jogo.	Perceberam uma personalização para cada jogo. Sugeriram cartas que ponderariam gerar algumas ativações ou

			promoveriam outras.
Referente à resiliência	A resiliência estará no entendimento do papel de cada um no jogo. Está inserida muito mais nas pessoas que serão o reflexo da marca.	Por trazer o conhecimento de como ativar o posicionamento da marca, os envolvidos ficam atentos e aprendem com isso.	Tiveram um juízo claro da proposta e reforçaram o quanto isso auxilia no entendimento do posicionamento da marca.

Fonte: Do autor.

Um ponto percebido nessas duas verificações foi o quanto, mesmo sendo um jogo colaborativo, alguns membros tentam tornar o jogo competitivo, fazendo comparações de quem tem mais ou menos moedas, quem gerou mais ideias. Nesse aspecto, o jogo serve para trazer o espírito da colaboração entre todos, em que a ideia não é apenas de uma pessoa, mas de todas e, conseqüentemente, reforçar os laços da marca.

Frente às sugestões dos grupos de verificação, a versão final compila as adequações para o modelo, fazendo referência as diretrizes tratadas até aqui e apresentando cada elemento com suas definições finais.

5.5 ETAPA 5 - PROTOTIPAÇÃO #03 - MLAM FINAL

Esta última seção seguirá a sequência de diretrizes, apresentando as definições finais do MLAM, alinhado com os autores do campo de investigação bibliográfico e do campo de experimentação. O **objetivo do jogo**, sendo a meta a ser alcançada ao término da partida, é **planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA, ou conceito já definidos**.

Essa é a essência do jogo, que trata da geração de trilhas que se constroem para ligar o consumidor da marca; a entender o posicionamento desta por meio de seus pontos de contato. Essa metáfora é uma união dos conceitos de Aaker (2012), Kapferer

anteriormente, tratando tanto das expressões como da gestão.

Referente às **regras**, estas devem ser simples. Para um jogo desta natureza, a dinâmica e os componentes auxiliam no entendimento destas, mas o jogo não é simples e possui uma dificuldade mediana. É interessante que todos saibam conceitos iniciais, como o que venha a ser os pontos de contato e o que são ações de curto, médio e longo prazo. A figura do mentor no MLAM, um gestor de marcas que conduzirá a prática, auxiliará nessa compreensão. Percebeu-se com as verificações que as regras devem ser passadas aos integrantes no pré-jogo, fase inicial do jogo que pode acontecer em uma reunião que o antecede.

O MLAM está dividido em **quatro fases**: (i) **pré-jogo**, sem os componentes ainda, como uma reunião, onde são definidos qual posicionamento, DNA ou conceitos serão trabalhados no jogo, definidos os participantes e o público, assim como se serão trabalhadas ações de curto, médio e longo prazo; (ii) **planejamento**, sendo o início do jogo, onde são dispostos os componentes no tabuleiro, assim como são tratadas as regras. Caso o jogo se desenvolva com apenas duas pessoas, dois desses são essenciais em todas as partidas, o Líder da empresa (interno à marca) e o Estrategista de marca (externo à marca). De início, o grupo inicia com uma estrela, um ponto de contato de forma gratuita (para até três jogadores) e dois pontos de contato de forma gratuita (quatro a seis participantes), além de começarem com duas moedas cada. (iii) **Ativações** correspondem ao jogo em si, onde cada participante pode fazer uma ação individual e uma coletiva descrita na sua ficha de personagem. Para cada ponto de contato, deve-se no mínimo criar uma trilha e no máximo o número listado na carta. Os jogadores terão um tempo para pensar nas ativações, caso esse tempo esgote, terão que retirar uma carta punitiva. Assim como também podem retirar uma carta de variável durante sua ação. Algumas delas dão reconhecimento, bonificados com estrelas. As estrelas também podem ser adquiridas completando todas as trilhas de um ponto de contato. Essas são importantes caso aconteça algum ponto crítico durante o jogo. O jogo finaliza completando o círculo de 360 graus. Com isso, chega-se à última fase. (iv) **Pós-jogo** se constrói com a leitura dos cenários, ou seja, da ficha de ativação, gerada durante o jogo. Nessa fase, são discutidas as ideias retidas durante a prática lúdica. As regras detalhadas podem ser consultadas no APÊNDICE E desta tese.

Referente à **diretriz dos participantes**, este deve ser um jogo destinado e aplicável a gestores de marcas, empresários e profissionais ligados diretamente à marca trabalhada. O MLAM também pode ser jogado com professores e estudantes, em uma versão educativa. É importante, seja na aplicação mercadológica ou na educacional, ter a figura do mentor, uma pessoa que possa conduzir o processo. O gestor de marcas é o mais aconselhado para essa participação.

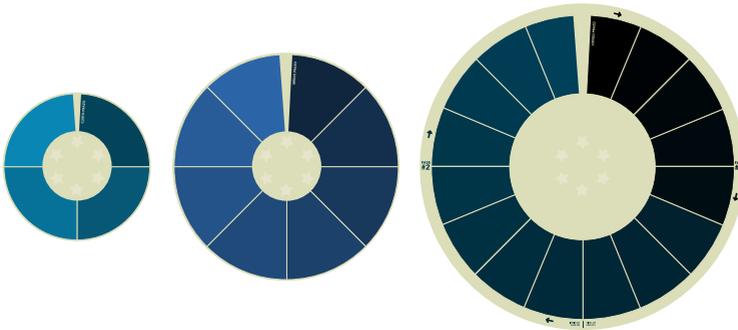
Referente à **mecânica de jogo**, este é um jogo **colaborativo**, pois deve gerar - entre os envolvidos - muito mais colaboração e engajamento do que competição. Com isso, as cartas de participantes trazem as ações individuais e coletivas. Respectivamente a segunda faz com que os participantes se ajudem na execução de suas ações. Outro ponto importante, constatado na verificação, é a geração das ideias. Ao final do jogo, ninguém é dono de nenhuma ideia, mas sim o coletivo, pois todos se ajudaram para gerar ativações consistentes para a marca trabalhada.

Referente ao **tempo**, o jogo possui uma média de 60 minutos para modalidade rápida, trabalhando apenas ações de curto e médio prazo, e 120 minutos trabalhando o jogo completo, com ações de curto, médio e longo prazo. A figura da ampulheta foi sugerida pelos participantes para que não se perdesse muito tempo nas discussões. Em uma das aplicações, um dos jogadores afirmou que existem muitas pessoas que podem distoar da partida, perdendo o foco. A ampulheta e punições (cartas) pela demora podem fazer o jogo desenvolver mais rápido. Isso corrobora com a preocupação dos entrevistados Sebastiany, Zabotti e Colombo, que trataram o tempo para essa prática, um fator chave para a não participação do líder da empresa, sempre muito atarefado.

Referente aos **componentes**, devem conter informações necessárias para as práticas. Eles servem como auxílio informativo e serão detalhados a seguir:

Tabuleiro adaptável. Dividido em três partes, na fase de pré-jogo será definido pelos membros da reunião se serão aplicadas apenas ações de curto e médio prazos, ou de médio e longo prazos, ou por completo. O tabuleiro (fig. 47) é feito em três chapas de papel *tríplex*, podendo ser sobreposto fase a fase.

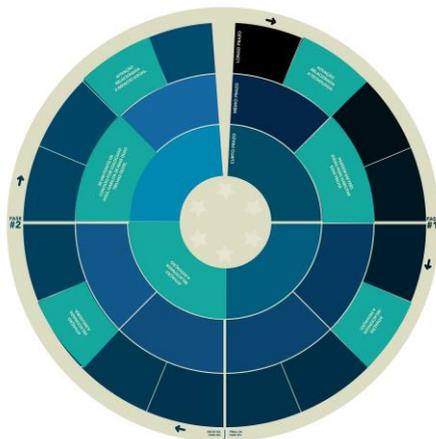
Figura 47. Tabuleiro adaptável de curto, médio e longo prazo.



Fonte: do autor.

Junto com o tabuleiro foram inseridos **blocos de desafios**. Esses, componentes separados, serão aplicados pelo gestor na fase de planejamento e desafiarão os participantes quando uma trilha estiver sendo pensada naquele campo. Esta é uma sugestão dada na última verificação do modelo e que aumenta a customização da partida. Os blocos serão impressos na cor verde-água, sendo uma para o círculo menor (curto prazo), duas para o médio (médio prazo) e quatro para o círculo grande (longo prazo). A customização se integra à proposta, onde a cada sessão o gestor pode definir quantos irá utilizar. A figura 48 apresenta a aplicação no tabuleiro:

Figura 48. Blocos de desafio. Simulação de aplicação no tabuleiro.



Fonte: do autor.

Carta de personagens. Buscou-se na versão final do MLAM atender ao perfil dos profissionais, onde cada um pudesse assumir o seu papel relativo no jogo, como também assumir o papel do outro, trabalhando a empatia, como abordado por Padilha na entrevista. As cartas de personagens, ou agentes de ativação, são divididas entre profissionais internos à marca: líderes de empresas, profissionais de marketing e P&D, e externos à marca: estrategistas de marca (gestores), designers e publicitários e profissionais de mídia e produção. Cada função traz consigo possibilidades de ações individuais (três ações) e ações coletivas (duas ações). Todos podem, em sua vez, realizar uma ação individual e uma coletiva. Isso dinamiza o processo e fortalece os elos de colaboração entre os membros do grupo. A figura 49 apresenta o *layout* de duas cartas de personagens e suas ações:

Figura 49. Cartas de personagens.



Fonte: do autor.

Consumidores/clientes. Esses pequenos personagens são uma materialização do público com o qual se quer trabalhar. Não são os jogadores, mas os clientes que devem ficar no meio do tabuleiro recebendo todas as ativações da marca. Uma metáfora ao design centrado no usuário, onde tudo gira em torno do consumidor final. Para uma ampla aplicação, foram desenhados personagens de faixas etárias distintas, se aplicando em diferentes segmentos.

Figura 50. Consumidores/ clientes.



Fonte: Do autor.

Cartas de ponto de contato. Possuem todas as informações necessárias, como valor de compra, de ativação da trilha, assim como o número possível de ativações para curto, médio e longo prazo. São 20 cartas como essas ao todo no jogo, divididas em 12 cartas para a primeira fase e oito para a segunda fase. As cartas de ponto de contato receberão as informações apenas em uma face do papel, sendo que a outra face terá uma

cor específica para cada fase, sendo verde para a primeira e amarelo para a segunda fase (fig. 51).

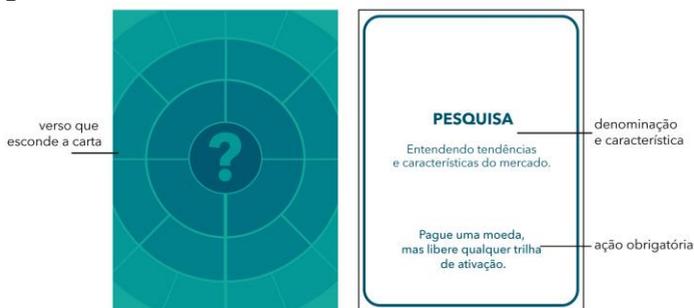
Figura 51. Cartas de ponto de contato.



Fonte: do autor.

Cartas de variáveis. Possuem ampla interação com o jogo atendendo as diretrizes, não tornando o jogo de sorte ou azar, mas prevendo situações a que a marca está sujeita. Elas podem ser tiradas pelos jogadores no decorrer da partida, assim como retiradas quando mais de 50% dos participantes não executarem nenhuma ativação na rodada. Essa regra foi inserida para esse último modelo, fazendo com que as cartas saiam mais da pilha, de forma involuntária (fig. 52).

Figura 52. Carta de variável.



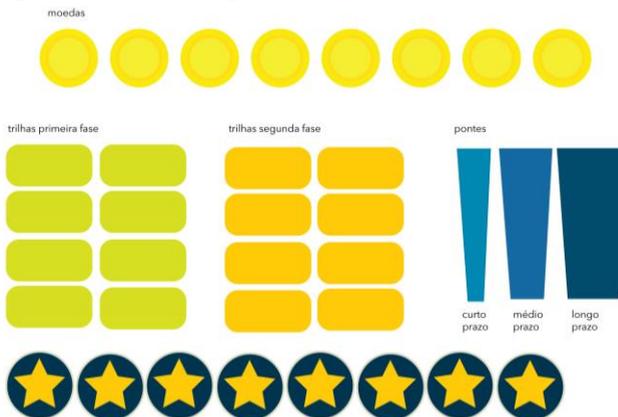
Fonte: do autor.

Materiais gráficos. Esses materiais contemplam as trilhas (verdes para primeira fase e amarelas para segunda fase), as moedas as estrelas e as pontes, essenciais para a dinâmica do MLAM. Estrelas são a recompensa de reconhecimento dos

consumidores para a marca, e ao conquistar seis estrelas o grupo é recompensado com 10 moedas. Isso só pode acontecer uma vez durante o jogo. Referente às moedas, a cada início de rodada cada jogador ganha uma moeda. Quando completado um percurso de ativação, essa moeda dobra para duas e três. Completando os três percursos de ativação, o MLAM é finalizado. A cada fechamento de percurso, curto, médio e longo, são colocadas no tabuleiro as pontes respectivas que levam os consumidores que estão no centro do tabuleiro para o posicionamento da marca. Uma metáfora aos conceitos do *branding*, que nada mais é do que a percepção do consumidor com os valores da marca.

Outro material gráfico disposto são as estrelas, itens que referenciam o reconhecimento do público perante a marca. Assim que o grupo recebe a sexta estrela, também é bonificado com moedas pelo reconhecimento.

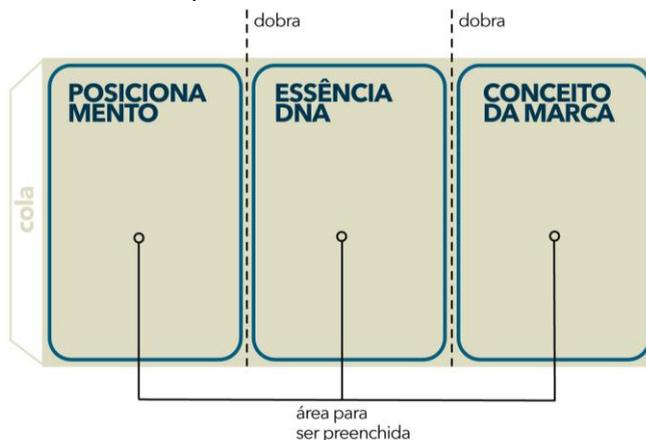
Figura 53. Materiais gráficos.



Fonte: do autor.

Totem de posicionamento/conceito/DNA. Deve-se escrever nesse totem os principais atributos da marca, onde será lembrado por todos os participantes que as ações a serem criadas devem trazer à tona esses atributos. Como nem todas as empresas possuem um posicionamento claro, o totem possui três lados, possibilitando a escrita dos atributos no posicionamento, no conceito e na essência/DNA.

Figura 54. Totem de posicionamento.



Fonte: Do autor.

Cronômetro e cartas de punição. Estes itens foram inseridos no último modelo e não receberam as verificações. São sugestões dos dois últimos grupos de verificação, para que o tempo destinado à ideia seja breve. Caso o grupo não tenha nenhuma ideia após o término do tempo da cronometrado (definido pelo gestor), retira-se uma carta de punição. Essas cartas contam com punições leves para o grupo, como por exemplo ficar sem moedas na próxima rodada ou perder uma estrela. Uma possibilidade de adaptabilidade da regra é definir no pré-jogo se o grupo usará esse procedimento de controle de tempo e punição ou terá o tempo livre para gerar as ideias. Esse controle de tempo pode ser feito com um cronômetro digital ou com uma ampulheta (não disponível no jogo).

Figura 55. Cartas de punição.



Fonte: do autor.

Referente à **diretriz de aprendizagem**, o MLAM deve, indiretamente, trazer um contexto de conhecimento das práticas de gestão de marcas. Em um contexto acadêmico, deve ser de fácil aplicabilidade. Isso é possível com a figura do mentor/instrutor, que conduzirá a partida. Foi verificado que durante as sessões de teste o MLAM se demonstra uma prática educacional satisfatória no entendimento de ações e assuntos ligados à marca.

A diretriz que tratava da **ludicidade** foi cumprida, pois o MLAM gerou envolvimento e empatia entre os participantes. Isso foi percebido em todas as aplicações, principalmente nas que envolviam seis jogadores. As cartas de variáveis, as estrelas como recompensa, as moedas tornaram a prática dinâmica e divertida entre os participantes que não perceberam duas horas passarem, corroborando com as afirmações tratadas por McGonigal (2012), Salen e Zimmermann (2012) e Huizinga (2000).

Por ser um jogo adaptável, supre a **diretriz de customização**, trazendo possibilidades de uso, de acordo com a necessidade ou segmento. Segundo os autores Medeiros (2014), Flim e Vencat (2012), a customização deste modelo é adaptativa de baixa complexidade. Pode-se perceber nos componentes do MLAM o quanto favorece a customização da partida e o modelo final traz os **fundamentos da customização**, tratados no capítulo 2, onde (i) é um jogo **colaborativo**, envolvendo setores diferentes para pensar junto; (ii) possui **flexibilidade** ao prever situações, por meio da simulação; (iii) traz elementos **adaptativos** e **moduláveis**, como o tabuleiro e o uso das cartas e fichas; (iv) gera

experiências coletivas aos jogadores, aproximando setores e alinhando o posicionamento aos pontos de contato de forma lúdica; (v) cria **identidade**, pois o resultado das ações é único, mudando a cada jogo; (vi) mantém o **feedback** constante com as recompensas e ações de cada participante. Assim como cria uma simulação que em pouco tempo pode adiantar muito do planejamento da marca.

Por fim, a **diretriz de resiliência** está afirmada no entendimento do papel de cada um no jogo. Está inserida muito mais nas pessoas que serão o reflexo da marca. Corroborando com Sabbag (2012), que aborda o quanto as marcas são as pessoas que lá estão, o MLAM oportuniza conhecimento e colaboração necessários para fortalecer o entendimento do propósito da marca frente a seus participantes, e com isso a própria marca.

O modelo pode ser resumido no quadro a seguir:

Quadro 31. Definição final do MLAM.

Característica	Definição do MLAM
Aplicabilidade	Mercado de gestão de marcas, em fases do <i>branding</i> como planejamento, expressões da marca e gestão contínua.
	Educação em cursos de administração, gestão, design e publicidade e propaganda, assim como em treinamentos e mentorias.
Participantes	De 2 a 6 jogadores.
Tempo	Modalidade rápida, 60 minutos.
	Modalidade completa, 120 minutos.
Objetivo do jogo	Planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos.
Customização	Adaptativa, de baixa complexidade presente nos componentes do jogo e nas regras estabelecidas.

Fonte: do autor.

Percebe-se que o único obstáculo encontrado é o tempo e, consequentemente, a pré-disposição dos participantes em estarem no jogo, mas esses pontos podem ser aliviados dentro de

uma proposta de modalidade rápida sugerida, apenas trabalhando um grupo pequeno de ativações em ações de curto e médio prazo.

O principal benefício observado pela prática ludificada do jogo é a imersão dos participantes frente ao que se propõem a desenvolver. Em uma modalidade de *brainstorm*, por exemplo, nem todos participam por razões como timidez, por exemplo. Como a prática do jogo faz com que cada um tenha uma vez e ações ativas, a contribuição se torna coletiva. Isso reforça o que Salen e Zimmerman (2012) tratam nesse aspecto de envolvimento e interação entre as pessoas. No contexto empresarial, isso é fundamental para a construção de práticas mais conectivas e colaborativas. Outros pontos importantes a serem destacados dessas sessões de testes referentes ao que foi apresentado como modelo final são:

- O MLAM se encaixa dentro do modelo de gestão (*manage*) do método TXM do Laboratório LOGO/UFSC, podendo ser aplicado para ativações e construções de estratégias para as marcas que o laboratório atende. Atende completamente a necessidade do laboratório em aplicar a gestão com práticas criativas e lúdicas. Cumpre assim um papel mercadológico e educacional, tendo em vista sua participação dentro do curso de Design da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Aliado a isso, o MLAM pode ser aplicado em práticas educacionais variadas, unindo-se a ferramentas em uma disciplina de planejamento, por exemplo, ou simplesmente para um *workshop* de conscientização da importância do alinhamento dos pontos de contato com o posicionamento de marca.
- A customização serviu como um fator de adaptabilidade na proposta, que por meio de seu tabuleiro ajustável, e demais componentes, pode agilizar o jogo em si. Assim, um planejamento e ativações de marca podem acontecer apenas com ações de curto e médio prazo. Pode-se pensar para ações futuras do MLAM regras com pontos de contato mais direcionados a cada segmento.
- O modelo aqui proposto pode se inserir dentro das práticas de jogo sério (*serious play*), utilizados em treinamentos de empresas ou de modo educacional, na conscientização da importância das ativações da marca alinhadas ao seu posicionamento.

- O MLAM entrega um relatório final completo com ações de curto, médio e longo prazo, a serem trabalhadas pelo gestor e estrategista, fortalecendo o valor de marca e alinhando seus pontos de contato. A figura 56 apresenta o jogo montado e prototipado.

Figura 56. Protótipo final MLAM.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Com isso, o jogo alcança seu objetivo descrito nas diretrizes desse modelo, que é contribuir para o planejamento de ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos. Isso se torna possível por meio da cocriação entre os participantes, derivada da mecânica de cooperação e dos componentes que alimentam a dinâmica do jogo. Em suma, possibilita-se uma ferramenta de gestão de marcas, adaptável e capaz de auxiliar na condução resiliente da marca.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa chega a sua conclusão tratando do principal objetivo, que era verificar se um modelo de jogo colaborativo e baseado nos fundamentos da customização pode contribuir para o planejamento de ativações de marca em processos de *branding*. Considerando as áreas na qual se buscava conhecimento, definiu-se que a partir da revisão de literatura seriam abordados assuntos relacionados ao *branding*, resiliência, customização e experiência, assim como o jogo, em específico o jogo de tabuleiro. Observa-se que esses temas foram essenciais para, junto com a pesquisa de campo, evocar os preceitos base para as diretrizes do modelo proposto.

Dentro do percurso de desenvolvimento da pesquisa, é importante destacar o quanto as entrevistas com especialistas trouxeram contribuições relevantes para a construção do modelo. Os olhares dos profissionais de *branding* e dos profissionais de jogos enriqueceram o resultado da revisão de literatura, aprofundando principalmente etapas e características do *branding* e do desenvolvimento de jogos.

A definição do modelo tratar especificamente de um jogo de tabuleiro foi corroborada pelas experiências trazidas pelos entrevistados, assim como pelo próprio jogo quando aplicado. Outro ponto importante é a necessidade latente que gestores possuem na construção e gestão de marcas e o quanto o jogo, nesse sentido, poderia agregar e conectar ainda mais o cliente dentro do processo.

Outro ponto que enalteceu a pesquisa foi a fase de *gametests*, trazendo à tona todos os componentes desenvolvidos e sua mecânica. Percebeu-se nesse sentido, que um jogo colaborativo faz com que os participantes tenham um engajamento único e que possam trabalhar cocriativamente para uma única causa, a da marca. É gratificante o quanto o jogo pode possibilitar, segundo os participantes, possibilidades em um processo de *branding*. Mesmo ele estando focado para ativações de marca, é válido frisar sua adaptabilidade, derivada dos fundamentos propostos da customização. Isso só reforça o quanto o modelo apresentado é adequado ao público a que se destina.

Retomando o objetivo principal deste trabalho, para alcançá-lo, com o intuito de responder ao problema de pesquisa, foi necessário primeiramente trilhar cada objetivo específico:

- Apresentar os conceitos e fundamentos de customização, *branding* e jogo (capítulo 2), atingido ao trazer três subseções fundamentadas em autores especialistas nas áreas. Com essa abordagem, pode-se conectar as teorias a fim de dar subsídio ao modelo;
- Identificar contribuições para a elaboração do modelo de jogo junto a escritórios de gestão de marcas e criadores de jogos (capítulo 4), cumprido através das entrevistas realizadas com os dois campos de atuação. Nesse ponto, foram determinadas diretrizes que auxiliaram na construção do modelo;
- Testar a aplicabilidade do modelo junto a um grupo de gestores de marcas (capítulo 5), trazendo não apenas a prototipação mediante as diretrizes, mas também a verificação de sua mecânica e jogabilidade em grupos de teste no estilo *focus group*.

Observando todo o percurso do início ao desenvolvimento do modelo final, é possível afirmar que o objetivo desta tese foi alcançado. Com isso, a hipótese foi validada e é verdadeira, já que um modelo de jogo customizável aplicado em processos de *branding* foi desenvolvido e pôde, por meio de sua aplicabilidade, auxiliar na ativação de pontos de contato das marcas verificadas, contribuindo para o planejamento e desenvolvimento de estratégias personalizadas, direcionadas a cada necessidade.

É fato afirmar que as características e possibilidades advindas da customização podem corroborar com fatores positivos para a construção de um mecanismo flexível, adaptável e lúdico para ativação de marcas. Trazer os aspectos da customização e conectá-los a um modelo de jogo que ao ser aplicado pelos profissionais envolvidos pode auxiliar na busca de novas ideias e planejamento trouxe à luz o entendimento de todos sobre a importância coletiva da construção de uma marca, além de gerar conhecimento sobre *branding* para estes empresários e gestores, promovendo a resiliência.

A jogabilidade permitiu aos participantes criarem uma imersão de ideação e gestão, onde o foco não está nas ideias criativas, mas nas definições de pontos de contato e do quanto esses estarão alinhados com a essência da marca.

Mesmo tendo testado esse modelo, o uso deste, dentro de

todos os segmentos de mercado e atuações B2B ou B2C, acredita-se que ainda precise ser amplamente verificado. Mesmo partindo de uma abordagem customizável, o jogo pode apresentar situações inesperadas, dependendo de algum eixo de atuação.

A pesquisa deve prosseguir em treinamentos e aplicações deste modelo pelo pesquisador. O uso em sala de aula e no ambiente de trabalho possibilitará que o jogo possa ter novas versões de melhoria. Um exemplo é dar ao MLAM um *namming* comercial, podendo trazer referências norteadores como caminho, trilha e alinhamento. Uma sugestão que se pretende utilizar nesse material é **Drive Branding – Modelo Lúdico de Ativação de Marca**. A palavra americana *drive* possui significado que vai ao encontro de gestão, condução, acionamento, movimento, caminho e percurso, todas relacionadas ao MLAM.

Mas, enquanto objeto de tese, um trabalho desta natureza possibilita a chance de novas discussões, pesquisas e aplicações. Frente a isso, sugere-se para abordagens de caráter futuro:

- Aplicar amplamente o MLAM em escritórios de *branding* ou departamentos de marketing de empresas, a fim de alinhar todas as possibilidades de adaptação do modelo;
- Fazer a aplicação do jogo junto a desenvolvedores de práticas lúdicas, a fim de identificar características não vistas pelo público no qual o jogo foi aplicado. Essas verificações poderiam trazer melhorias consideráveis na relação de imersão e mecânica;
- Aplicar o MLAM em sala de aula, em disciplinas de planejamento, *branding*, gestão, metodologia projetual, para verificar sua adequação no ambiente acadêmico por meio de *feedback* de professores e estudantes;
- Desenvolver expansões e materiais adicionais para o modelo proposto, como fichas de planejamento, cartas de consumidores e suas influências sobre o jogo, novas cartas de variáveis e até de pontos de contato;
- Ainda dentro do modelo de expansões, pensar na possibilidade de uma maior interação da figura do usuário/consumidor, onde ele poderá agir se aproximando ou afastando do posicionamento da marca;

- Desenvolver uma abordagem totalmente focada em arquétipos, onde o contexto de ativação da marca seja aplicado de acordo com o arquétipo desta marca. Pode-se trabalhar com todos os componentes definidos nessa abordagem, apenas trazendo o arquétipo da marca para o lugar do totem de posicionamento/essência;
- Possibilitar que o modelo seja utilizado de forma pública, onde seus componentes possam ser baixados e utilizados, solicitando apenas um *feedback* do uso e sugestões de melhoria. Frente a isso, sugere-se que seja patenteado, ou mesmo registrado no *Creative Commons*, organização sem fins lucrativos, que permite o compartilhamento e o uso da criatividade e do conhecimento por meio de licenças jurídicas gratuitas;
- Ainda nesses complementos, pode-se pensar em uma versão mais reduzida, para ser jogado apenas na versão de cartas, não necessitando de tabuleiro. Isso possibilitaria o uso em pequenas reuniões, não tendo o tempo como ponto negativo. Deve-se observar nessa proposta o quanto a ludificação estará presente;
- É fato também considerar que jogo pode ser adaptado para uma plataforma virtual, tendo seus ajustes e melhoramentos pensados para uma prática e imersão puramente digitais. Os níveis de *feedback* e interação deverão ser verificados nessa ocasião;
- Pensar em um jogo com mais de seis usuários, possibilitando que novos agentes de ativação sejam integrados ao processo. Profissionais que ficaram de fora desse modelo, como fornecedores e recursos humanos, podem agregar na dinâmica do jogo e trazer novas visões.

Em suma, esta tese buscou contribuir para um melhoramento das ações relativas à marca, traduzindo seu posicionamento e essência, por meio dos pontos de contato ativados no modelo de jogo customizável apresentado nessa abordagem. Entende-se que o futuro da gestão de marcas está

imerso no contexto social, econômico, tecnológico e cultural no qual ela está inserida, ou seja, imprevisível. Entender para quem a marca constrói suas práticas e como será seu discurso poderá gerar um planejamento que pode resultar no desenvolvimento da resiliência, construindo assim trilhas de sucesso e crescimento.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

_____. **Relevância de marca**: como deixar seus concorrentes para trás. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ALVES, Vania Teofilo. **Aplicação do persona Card Game em Design de jogos não eletrônicos e estamparia de camisetas**. Dissertação de mestrado. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2011.

ANDERSON, Chris. **Makers: the new industrial revolution**. New York: Crown Business, 2014.

ATKINSON, Paul. DEAN, Lionel Theodore. **Future factories: teaching techné**. Design Pedagogy: basic design and academic experience, 2008.

BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin; org.. **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

BARÇANTE, Luiz Cesar; PINTO, Fernando Castro. **Business Games**: Jogos, Negócios e Empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BATEY, Mark. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Editora Best Business: Rio de Janeiro, 2010.

BEDBURY, Scott, **Brandstream®**, Disponível em: <http://brandstream.com/> (Acesso em 28 de janeiro de 2014).

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar**: a aventura da modernidade. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

BERNARD, R. **Estrutura de utilização dos jogos de empresas**

nos cursos de graduação em administração e ciências contábeis do país e avaliações preliminares de uma disciplina baseada neste método. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANGRAD, 17., 2006, São Luis. Anais. São Luis, 2006.

BOARD GAME GEEK. Acesso em <https://www.boardgamegeek.com/> Acessado em jan/mar. 2016; out. 2016; abril/maio 2017.

BRAUN, J. R. R.; LOPES, D. A.; WERNER, L.; PERASSI, R.; L. S. R. (2015) "**O positivismo percebido nas etapas de desenvolvimento do DNA da marca**", *Arcos Design*, Vol.8 No.1, disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/arcosdesign/article/view/13020/10683> (Acesso em 24 de Abril de 2015).

BROUGÈRE, Gilles. **Brinquedo e companhia.** Trad. DORIA, Maria Alice A. Sampaio. São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **A criança e a cultura lúdica.** Revista da Faculdade da Educação: São Paulo, vol. 24, n.2, 1998.

BÜRDEK, Bernhard E. **Design: história, teoria e prática do design de produtos.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CAMPOS, Amanda Queiros; SCHMIEGELOW, Sarah; MEDEIROS, Diego Piovesan; GOMEZ, Luiz Salomão Robas; GONCALVES, Marólia Matos. **O evento criativo como etapa de construção do DNA de marca: o caso Wavetech.** S & G. Sistemas & Gestão, v. 10, p. 670-677, 2015.

CARDOSO, Rafael. **O design gráfico e sua história.** Revista artes visuais, cultura e criação. Rio de Janeiro: Senac, 2008

CHÉRIF, Oihab Allal; BIDAN, Marc. **Collaborative open training with serious game: relations, culture, knowledge, innovation, and desire.** NY: *Journal of Innovation & Knowledge*/ Elsevier, setembro de 2016.

CHEVALIER, Michael; MAZZALOVO, Gérald. **Pró Logo**. 1 ed. São Paulo: Panda Books, 2007.

CLUA, Esteban W. G.; BITTENCOURT, João R. **Desenvolvimento de Jogos 3D**: Concepção, Design e Programação. ICAD - IGames/VisionLab. Departamento de Informática - PUC Rio. 2005. Disponível em: <<http://www2.ic.uff.br/~esteban/files/Desenvolvimento%20de%20jogos%203D.pdf>> Último acesso em: 23 Setembro 2016.

CORDEIRO, Inês Margarida Baptista Dias Cordeiros. **Ativação de marca**: uma abordagem inovadora para a gestão de marca? Dissertação de mestrado. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa, 2015.

_____. **Uma introdução à história do design**. 2.ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

COELHO, Fabio Ulhôa. **O crédito ao consumidor e a estabilização da economia**. Revista da Escola Paulista de Magistratura, v. 1, n. 96, set./dez. 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. **Flow: the psychology of optimal experience**. New York: Harper Perennial, 2009.

CUSTÓDIO, José Antônio Loures. **Oitavo Dia**: A Gamearte no jogos de tabuleiro. Dissertação de mestrado. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2016.

DATNER, Yvette. **Jogos para educação empresarial**: Jogos, jogos dramáticos, *role-playing*, jogos de empresa. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2006. 142 p.

DORNELES, Sandro Oliveira. **Uchallenge**: uma proposta de modelo para construção de jogos sérios Ubíquos, com Foco em Aprendizagem Baseada em Problemas. Dissertação de mestrado. São Leopoldo: Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos), 2015.

DUARTE, Luiz Cláudio Silveira. **Traços distintivos de estratégias em jogos**. Dissertação de mestrado. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2015.

FERN, Edward J. **Customização de massa**. São Paulo: Alaúde, 2007.

FERRAZ JUNIOR, Wilton Moreira. **Métodos ágeis, Dilema e rerroupagem no desenvolvimento de jogos educacionais em sala de aula**. Dissertação de mestrado. Sorocaba: Universidade Federal de São Carlos, 2015.

FIGARO, Roseli. **A triangulação metodológica em pesquisa sobre a Comunicação no mundo do trabalho**. Porto Alegre: Revista Fronteiras – estudos midiáticos/ Unisinos, maio de 2014.

FLYNN, Anthony; VENCAT, Emily Flynn. **Custom nation: why customization is the future of business and how to profit from it**. Dallas: BenBella Books, Inc., 2012.

FORTY, Adrian. **Objetos de desejo – design e sociedade desde 1750**. São Paulo, SP: Cosac Naify, 2007.

GILMORE, James H.; PINE II, B. Joseph. **Authenticity: what consumers really want**. Harvard Business Review Press: Boston, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GILMORE, James; PINE, B. Joseph (eds.). **The Four Faces of Mass Customization**. Harvard Business Review, Jan-Feb, 1997

GOBÉ, Marc. **Brandjam: o design emocional na humanização das marcas**, Rocco, Rio de Janeiro, RJ, 2010.

_____. ZYMAN, Sergio. **Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People**, Watson-Guptill

Publication, New York, 2010.

GOMES FILHO, João. **Design de objeto**: bases conceituais. São Paulo: Escrituras, 2006.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; CANTISTA, Isabel, 2011. **A moda num mundo global**. Organização Isabel Cantista, Francisco Vitorino Martins, Paula Rodrigues e Maria Helena Villas-Boas Alvim. Porto: Vida Económica.

GOMEZ, L. S. R.; OLHATS, M; FLORIANO, J.; VIERA, M. L. H.(2011), "**O DNA da marca de moda: o processo**", A moda num mundo global - Fashion in a global world, Vida Económica, 2011. p. 131-155.

GRAMIGNA, Maria R.M. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Game Storming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers**. O'reilly, 2010.

GUILLERMO, Alvaro. **Branding**: design e estratégias de marcas. Editora Demais: São Paulo, 2012.

HUIZINGA, Johan. **Homo Ludens**: o jogo como elemento da cultura. Trad. MONTEIRO, João Paulo. São Paulo: Ed. Perspectiva, 2005.

JULIER, Guy. **La cultura del diseño**. GG Diseño: Barcelona, 2010.

KISHIMOTO, Tizuko Morchida. **Jogo, brinquedo, brincadeira e a educação**. 7-ed. São Paulo: Cortez: 2003.

KAPFERER, Jean Noël. **As marcas**: capital da empresa, Bookman: Porto Alegre, 2003.

_____. **O que vai mudar as marcas**. Bookman: Porto Alegre, 2004.

KOPELEVITCH, Alexandre Iakovlevitch; SANTOS, Anderson Carlos Bueno; GALLINARI, Daniel Bruno; SALAZAR, Zady Castañeda. **Conceituação de jogos e jogos digitais**. Artigo. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – Unicampi, 2009.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano, ELSEVIER, Rio de Janeiro: 2010.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LOGO. **Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional**. (2014), Disponível em www.logo.ufsc.br (Acesso em 12 de janeiro de 2014).

LOPES, Giogo Gilberto. **Jogos de tabuleiro**: estudo dos sistemas visuais. Dissertação de mestrado. Matosinho: ESAD – Escola superior de artes e design, 2013.

LUPTON, Ellen. **D.I.Y**: design it yourself. New York: Design briefs, 2006.

MACHADO, Eduardo Bomfim; RAFACHO, Sérgio. **Jogo de tabuleiro: uso de analogia como recurso cognitivo para o aprendizado de estratégia empresarial na graduação**. Revista Formação Docente: Belo Horizonte, vol. 3, n.1, 2011.

MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine Francisco. **Proposta de um modelo de CBBE** – Customer-based brand equity. Tese de doutorado. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade. **Cultura e sociedade**. In: LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARGOLIN, Victor. **The politics of the artificial: essays on design and design studies**. Chicago: The University of Chicago Press, 2012.

MARTINI, Marilaine; SALOMÃO, Hérica Aparecida Souza. **A**

Importância do Lúdico na Educação Infantil: Enfocando a Brincadeira e as Situações de Ensino não Direcionado.

Disponível

em:

<<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0358.pdf>>.

Último

acesso em 22 Agosto 2016.

MARTINS, José Roberto (2006), **Branding: O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**, Global Brands, São Paulo, SP.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **Gestão do Design como estratégia organizacional/** Rosane Fonseca de Freitas Martins, Eugênio André Dias Merino. Londrina: EDUEL, 2008.

MCGONIGAL, Jane. **A realidade em jogo:** por que os games nos tornam melhores e como eles podem mudar o mundo. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2012.

MEDEIROS, Diego Piovesan. **Design de produto e processos de projeto com ênfase na customização pós-produção.** Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Engenharia. Faculdade de Arquitetura. Programa de Pós-Graduação em Design, 2012.

_____; CATTANI, Airton. **O consumo na era da identidade:** tipos e modelos de customização no design de produto. In: P&D Design 2012 - Congresso brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design, 2012, São Luiz, Maranhão. Anais do X Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2012.

_____; GONÇALVES, Marília Matos. **A metáfora do jogo:** relações entre metodologia projetual e jogos de tabuleiro. In: GRAPHICA'13, 2013, Florianópolis. Expressão Gráfica - Tecnologia e Arte para Inovação. Florianópolis: UFSC, 2013.

_____; GONÇALVES, Berenice Santos; GONÇALVES, Marília Matos. **Níveis de affordance em interfaces customizáveis de baixa complexidade.** Educação Gráfica (Online), v. 18, p. 16-34, 2014.

_____ ; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; GONCALVES, Marília Matos. **Os nove conceitos-chave para resiliência das marcas pela customização.** In: II SICOM - Seminário de informação e comunicação da marca, 2014, Florianópolis. Anais do II SICOM/Sigmo, 2014.

_____ ; CATTANI, Airon; GONCALVES, Marília Matos. **Customização:** tipos e etapas. In: CIDAG - 3ª Conferência internacional de Design e Artes Gráficas, 2014, Lisboa. Anais do 3ª CIDAG, 2014.

_____ ; MACEDO, Julian Onofre. **A customização como diferencial para um projeto de sinalização:** estudo de caso da instituição de ensino SATC. In: 12- P&D - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2016, Belo Horizonte. 12- P&D, 2016.

_____ ; CATTANI, Airon. **Novas significações por meio da customização.** Buenos Aires: Actas de Diseño, v. 23, p. 234-244, 2017.

MORACE, Francesco. **Consumo autoral.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

MORIN, Edgar. **O Método 5:** a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida; MELO, Daniel Reis Armond. **Jogos de empresas como componente curricular: análise de sua aplicação por meio de planos de ensino.** Revista OES: Salvador, v.19, n.62, 2012.

MOTTA, Gustavo da Silva; QUINTELLA, Rogério Hermida. **A utilização de jogos e simulações de empresas nos cursos de graduação em administração no estado da Bahia.** Revista eletrônica de administração: Porto Alegre, vol.18, n.2, 2012.

MUNARI, Bruno. **A arte como ofício.** 4.ed. Lisboa: Presença, 1993.

_____. **Das coisas nascem coisas.** São Paulo: Martins Fontes, 1998.

NEILSON, Gary L, 2007. **Resultados:** mantenha o que está certo, corrija o que está errado e obtenha um ótimo desempenho. Rio de Janeiro: Rocco.

PAZMINO, Ana Veronica. Modelo de ensino de métodos de design de produtos. Tese (doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2010

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas.** São Paulo, Summus Editorial, 1996.

PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L.; CARVALHO JR., C. V. O. Jogos de empresas na academia: aspectos conceituais e metodológicos de uma amostragem de publicações brasileiras entre 1998 e 2006. In: SEMINÁRIO DE ADMINISTRAÇÃO, 10., 2007. São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2007.

PEREIRA, Ricardo Francisco; FUSINATO, Polônia Altoé; NEVES, Marcos César Danhoni. **Desenvolvendo um jogo de tabuleiro para o ensino de física.** VII Enpec – Encontro Nacional de Pesquisa em Educação em Ciências: Florianópolis, 2009.

PINE II, B. Joseph, KORN, Kim C. **Infinite possibility:** creating customer value on the digital frontier. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2011.

PINHEIRO, Marilda Lopes. **Design & consumo.** Curitiba: Peregrina, 2010.

PRESS, Mike. COOPER, Rachel. **El diseño como experiência:** el papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI. GG Diseño: Barcelona, Espanha, 2009.

RAIMES, J. e BHASKARAN, L. **Design retrô:** 100 anos de design gráfico. São Paulo: Senac São Paulo, 2007.

RAUEN, Fábio José. **Roteiro de iniciação científica.**

Florianópolis, SC: Unisul, 2015.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento:** a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 2009.

RODRIGUES, Fabiano; SAUAIA, Antônio Carlos Aidar. **Criação de jogo de tabuleiro para treinamento corporativo.** Poli USP: São Paulo, 2004.

RODRIGUES, Carla Estefânia Moreira. **Importância do Lúdico no Impacto Psicológico da Hospitalização Infantil:** Estudo no Hospital Regional Santiago Norte. Cabo Verde, 2013. Disponível em: <
<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/453/1/Mo delo%20Mem%C3%B3ria2%20Carla%20Rodrigeus%20-%20PSI.pdf>>. Último acesso em 22 Agosto 2016.

RODRIGUES, D. **Um Breve Panorama do Branding.** In: Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento e Design. P&D, 2006.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Resiliência:** competência para enfrentar situações extraordinárias na sua vida profissional. São Paulo: Elsevier, 2012.

SALEN, Katie; ZIMMERMAN, Eric. **Regras do Jogo:** fundamentos do design de jogos. Volumes 1 a 4. Blucher: São Paulo, 2012.

SANTOS, Robertovatan dos. **"Jogos de empresas" aplicados ao processo de ensino e aprendizagem de contabilidade.** Revista Contabilidade e Finanças: São Paulo, vol. 14, n. 31, 2003.

SAUAIA, A. C. A. **Laboratório de gestão:** simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada. Barueri, SP: Manole, 2008.

SCHAEFFER, E. H. **O jogo matemático como experiência de diálogo:** análise fenomenológica da percepção de professores de matemática. 2006. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em

Educação para a Ciência e o Ensino de Matemática, Universidade Estadual de Maringá, Maringá.

SCHWERINER, Mario E. René. **Brandscendência**: o espírito das marcas. São Paulo: Saraiva, 2010.

SCHMIEGELOW, Sarah; CAMPOS, Amanda Queiros; MEDEIROS, Diego Piovesan; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; GONCALVES, Marília Matos. **Brand DNA Process®**: Uma análise da marca gráfica do Parque Viva a Ciência. In: CIDAG - 3ª Conferência internacional de Design e Artes Gráficas, 2014, Lisboa. Anais do 3ª CIDAG, 2014.

SEMPRINI, Andrea, 2010. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. 2.ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores.

SILVA, Alessandra Gaspar da. **Concepção de lúdico dos professores de educação física infantil**. TCC da Universidade de Londrina, 2011.

SILVA, Ângelo Gomes da; SILVA, Isabel Cristina Siqueira Da. **Board Game para Auxílio no Ensino de Conceitos de Descarte de Lixo Urbano**. 2015. 12 folhas. XI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação - SEPesq. Centro Universitário Ritter dos Reis. Disponível em: <http://www.uniritter.edu.br/files/sepesq/arquivos_trabalhos/361

SOUZA, Antonio Vieira; CHAGAS, Fábio Azevedo; SILVA, Carlos Eduardo. **Jogos de empresas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento**. Revista Brasileira de Administração Científica: Aquidabã, v.2, n.2, 2011.

STRUNCK, Gilberto Luiz T.L. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books 3 ed. Revista e atualizada, 2012.

SUNIKKA, Anne; BRAGGE, Johanna, 2012. **Applying text-mining to personalization and customization research**

literature: Who, what and where? Expert Syst. Appl. 39.

TANABE, M. **Jogos de empresas**. 1977. 120 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1977.

TYBOUT, Alice M. e CALKINS, Tim. **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas**. São Paulo: Atlas, 2006.

WATKINSON, Matt. **The ten principles behind great customer experiences**. London: Pearson, 2013.

WHEELER, Alina. **Design de identidade visual**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ZOLLI, Andrew. **Adapte-se: resiliência: como pessoas, sociedade e organizações podem enfrentar mudanças e adaptar-se a elas**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2013.

ZUCARELLI, Izabela; COUTO, Luci. **Jogo de tabuleiro: em incentivo à alimentação infantil**. São Paulo: Universidade São Judas Tadeu, 2013.

VANZELLA, Lila Cristina Guimarães. **O jogo da vida: usos e significações**. Tese de doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

VICENTE, P. **Jogos de empresa: a fronteira do conhecimento em administração de negócios**. São Paulo: Makron, 2001.

APÊNDICE A – Termo de ciência da pesquisa

TERMO DE CIÊNCIA DA PESQUISA

Eu, _____, R.G. _____, profissional da área, declaro, por meio deste termo, que concordei em participar da entrevista MODELO DE JOGO DE TABULEIRO EM *BRANDING*: FERRAMENTA LÚDICA CUSTOMIZÁVEL PROMOVENDO A ATIVAÇÃO E RESILIÊNCIA DE MARCA desenvolvida pelo Curso de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina. O pesquisador responsável pela proposta é o doutorando Diego Piovesan Medeiros. A pesquisa é estritamente acadêmica para o projeto de tese do doutorando e seu objetivo em linhas gerais é:

Desenvolver um modelo de jogo de tabuleiro baseado nos fundamentos da customização, promovendo ativações e experiências para as marcas.

Tenho ciência de que o uso das informações coletadas serão utilizadas apenas para averiguar os objetivos e proposta do trabalho de tese do pesquisador. Também, que minha participação não envolve nenhuma forma de incentivo financeiro, sendo a única finalidade desta participação a contribuição para o sucesso da pesquisa. A minha participação será por meio de um questionário semi-estruturado criado para pesquisa.

No caso de fotos e textos, obtidos em minha participação, autorizo que sejam utilizados para os específicos fins do projeto e não comerciais, abrindo mão desde já, de quaisquer outras reivindicações do referido uso de imagens e textos. A minha colaboração se inicia a partir da data de assinado deste termo e destaco que a qualquer momento desta pesquisa posso desistir se assim o quiser.

ATENÇÃO:

- A minha participação neste estudo é totalmente voluntária;

- O meu nome será vinculado aos resultados única e exclusivamente desse estudo de tese, sendo que publicações como artigos e eventos, não terei meu nome vinculado;

- As informações coletadas serão utilizadas apenas pelo pesquisador deste projeto.

DEMAIS INFORMAÇÕES:

Contato com Diego Piovesan Medeiros pelo telefone 48. 9925.----
ou pelo e-mail: diego.piovesan@gmail.com

Florianópolis, setembro de 2015.

Assinatura do profissional

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE B – Roteiro modelo do questionário – Exemplo do perfil 01

MODELO DE JOGO DE TABULEIRO EM *BRANDING*: FERRAMENTA LÚDICA CUSTOMIZÁVEL PROMOVENDO A ATIVANÇA E RESILIÊNCIA DE MARCA

Autor: Diego Piovesan Medeiros, Me.

Orientadora: Profa. Marília Matos Gonçalves

Roteiro de perguntas

Perfil: Profissionais de gestão de marcas **Data:** __/__/__

Entrevistado: _____

Empresa: _____ **Cidade:** _____

<i>Núcleo geral de perguntas</i>	Como você percebe a prática de um jogo de tabuleiro aplicado a gestão de marcas?
	Quais características customizáveis dentro deste tipo de jogo poderiam facilitar ou potencializar a ludicidade?
	Quais experiências ou resultados você acredita que esse tipo de jogo possa apresentar?
<i>Núcleo de branding</i>	Qual(is) a(s) metodologia(s) é(são) utilizada(s) nos processos de gestão de marcas?
	Em qual momento o cliente faz parte do processo de <i>branding</i> ? Cite e explique.
	Qual o ponto crítico dentro de um processo de gestão de marcas?
	Quais aspectos do <i>branding</i> podem ser trabalhados no quesito resiliência?
	Quais práticas e ferramentas utilizadas pela sua empresa

	se encaixam em praticamente todos os tipos de necessidades dos seus clientes?
--	---

Sugerir que no final da entrevista o profissional deixe comentários ou sugestões.

Obs.: A entrevista será gravada em áudio e registrada em fotos para posterior catalogação no projeto.

APÊNDICE C – Termo de ciência do grupo de teste (*focus group*)

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____, R.G. _____, profissional da área de _____, declaro, por meio deste termo, que concordei em participar da sessão de *gametest* da tese MODELO DE JOGO DE TABULEIRO EM *BRANDING*: FERRAMENTA LÚDICA CUSTOMIZÁVEL PROMOVENDO A ATIVAÇÃO E RESILIÊNCIA DE MARCA, desenvolvida pelo Curso de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina. O pesquisador responsável pela proposta é o doutorando Diego Piovesan Medeiros. A pesquisa é estritamente acadêmica para o projeto de tese do doutorando e seu objetivo em linhas gerais é:

Desenvolver um modelo de jogo de tabuleiro baseado nos fundamentos da customização, promovendo ativações e experiências para as marcas.

Tenho ciência de que o uso das informações coletadas serão utilizadas apenas para averiguar os objetivos e proposta do trabalho de tese do pesquisador. Também, que minha participação não envolve nenhuma forma de incentivo financeiro, sendo a única finalidade desta participação a contribuição para o sucesso da pesquisa. A minha participação será por meio de um jogo teste criado para pesquisa.

No caso de fotos e textos, obtidos em minha participação, estou autorizado que sejam utilizados para os específicos fins do projeto e não comerciais, abrindo mão desde já, de quaisquer outras reivindicações do referido uso de imagens e textos. A minha colaboração se inicia a partir da data de assinado deste termo e destaco que a qualquer momento desta pesquisa posso desistir se assim o quiser.

ATENÇÃO:

- A minha participação neste estudo é totalmente voluntária;
- O meu nome **não** será vinculado ou revelado;
- As informações coletadas serão utilizadas apenas pelo pesquisador deste projeto.

DEMAIS INFORMAÇÕES:

Contato com Diego Piovesan Medeiros pelo telefone 48. 99925.--
-- ou pelo e-mail: diego.piovesan@gmail.com

Florianópolis, julho de 2017.

Assinatura do profissional

Assinatura do pesquisador

APÊNDICE D – Quadro de conteúdo dos componentes (modelo 1)

Agente de ativação		Atribuição	Ações
Interno a marca	Líder da empresa	Poder máximo de decisões, geralmente são sócios fundadores ou diretores da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Receber 3 moedas; - Ativar um novo ponto de contato; - Substituir uma trilha existente.
	Gerente de marketing	Influenciador e estrategista interno. Possui autonomia de decisões relacionado a divulgação da marca.	<ul style="list-style-type: none"> - Ativar uma nova trilha; - Definir a ação de um agente externo; - Retirar uma carta de variável.
	PeD	Profissional do setor de pesquisa e desenvolvimento da empresa e setor de inovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Ativar um ponto de contato; - Receber uma nova moeda; - Retirar uma carta de variável;
Externo a marca	Estrategista de marca	Gestor de marca com conhecimento em ferramentas e práticas de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Receber uma moeda do líder; - Definir a ação de um agente interno; - Ativar uma nova trilha.
	Designer/Pu blicitário	Planejador e idealizador de ideias criativas.	<ul style="list-style-type: none"> - Receber uma moeda de um agente interno; - Ativar um novo ponto de contato; - Ativar uma nova trilha.
	Mídia e produção	Planejador de ações midiáticas e contatos com fornecedores e processos.	<ul style="list-style-type: none"> - Receber uma moeda de um agente interno; - Substituir uma trilha existente; - Retira uma carta de variável.

Em cada rodada, os participantes podem solicitar auxílio financeiro de até duas moedas para o colega do seu lado, trazendo uma interação entre eles.

Ponto de contato fase #01	Característica	Valor de ativação	Valor de ativação da trilha	Quantas trilhas pode gerar
Produto	Novos produtos e investimento em melhoria.	4 moedas.	2 moedas.	4 trilhas.
Identidade visual	Expressão visual da marca.	3 moedas	2 moedas	2 trilhas.
Material interno corporativo	Pastas/ Newsletter e papelaria interna	1 moeda	1 moeda	2 trilhas
Serviços	Serviços específicos como atendimento ou assistência	3 moedas	2 moedas	5 trilhas
Embalagem/ rótulos	Impacto direto no PDV	2 moedas	2 moedas	4 trilhas
Prospecção	Apresentação comercial da empresa	2 moedas	Gratuito	3 trilhas
Endomarketing	Engajamento interno	2 moedas	1 moeda	4 trilhas
Site	Canal direto com o público	4 moedas	2 moedas	3 trilhas
E-commerce	Canal de vendas online com o cliente	3 moedas	2 moedas	4 trilhas
Ações sociais e esportivas	Engajamento com causas e ações de impacto cultural	2 moedas	1 moeda	4 trilhas

Ponto de contato fase #02	Característica	Valor de ativação	Valor de ativação da trilha	Quantas trilhas pode gerar
Ponto de venda	Materiais de exposição no varejo.	3 moedas.	2 moedas.	2 trilhas.
Palestras	Convite para palestrar sobre a marca em universidades.	Gratuito	Gratuito	2 trilhas.

Assessoria de imprensa	Investimentos em notícias e release sobre a marca	2 moedas	2 moeda	4 trilhas
Experiências	Ações experienciais com o consumidor.	3 moedas	2 moedas	4 trilhas
<i>Apps</i>	<i>Apps</i> que auxiliam a marca ou processos.	4 moedas	2 moedas	3 trilhas
Patrocínio em eventos	A marca se apresenta em eventos ou feiras.	2 moedas	2 moedas	3 trilhas
Publicidade	Campanhas em mídias tradicionais	3 moedas	2 moeda	4 trilhas
Ações publicitárias	Ações de guerrilha em grandes mercados e shoppings	2 moedas	2 moedas	2 trilhas
Merchandising	Canal direto com o público pela mídia de apoio	4 moedas	2 moedas	4 trilhas
Inbound marketing	Geração de conteúdo para marca no meio digital	3 moedas	2 moedas	4 trilhas
Mídias digitais	Ações diretas em Facebook, Instagram e demais mídias sociais.	2 moedas	1 moeda	5 trilhas

Impacto	Característica da variável	Consequência
Positiva	Palestra e evento. Você foi convidado para participar como palestrante em um evento representando a marca.	Ganhe uma estrela.
	Mídia espontânea. Você ganhou reconhecimento positivo na mídia.	Ganhe uma estrela.

	Pesquisa. Entendendo tendências do mercado.	Pague uma moeda, mas libere qualquer trilha de ativação.
	Boca a boca. Sua marca está sendo bem comentada entre o público.	Receba duas moedas.
	Ação social. Sua marca se envolveu positivamente em uma ação solidária.	Ganhe uma estrela.
	Investimento em pesquisa. Seu setor de PeD está investindo em novos projetos.	Pague duas moedas mas ganhe uma trilha por isso.
	Macrotendência. É preciso se atualizar sobre uma nova macrotendência mundial.	Essa carta dá ao direito de compra dobrada ao PeD. Usar junto com uma próxima ação.
	Poítica de preço.	Na próxima rodada todos recebem uma moeda adicional.
	Investimento certo em ações.	Receba 3 moedas.
	Valor percebido pelo consumidor.	A marca ganhou uma estrela.
Negativa	Uso negativo nas mídias sociais. Alguém usou o perfil da empresa para postar fotos pessoais e isso não pegou bem!	Caso você não tenha ativado nenhum ponto de contato digital, perca uma estrela.
	Crise política. Com isso o governo cortou incentivos e aumentou a taxa de impostos.	Durante três rodadas, cada ponto de contato e trilha custam uma moeda a mais.
	Crise econômica. A bolsa de valores despencou.	Durante duas rodadas ninguém receberá moedas.
	Problema no atendimento ao cliente. Alguém da empresa foi rude com um cliente.	Perca uma estrela.
	Concorrentes com força.	Você perdeu uma estrela.
	Comentário negativo nas mídias. Um cliente falou mal da marca nas redes e isso gerou repercussão.	Caso você não tenha ativado nenhum ponto de contato digital, perca uma estrela.
	Erro de logística. O produto não chegou a tempo.	Fique uma rodada sem jogar para resolver o problema.

	Imposto anual. Tributação do governo.	Todos dão uma moeda ao governo.
	Novo concorrente. Seu segmento está crescendo.	Perca uma estrela.
	Desastre natural.	Usem cinco moedas coletivamente para marca se recuperar.
	Crise no setor.	Ninguém receberá moedas na próxima rodada.

APÊNDICE E – Prototipagem final MLAM – Regras Branding Drive



UFSC - PósDesign - Tese de Doutorado
Desenvolvido por Diego Piovesan Medeiros

REGRAS DO JOGO

O **Branding Drive (MLAM)**, possui quatro fases, sendo a primeira, uma etapa de iniciação e entendimento dos jogadores, definida como **Pré-jogo**. A segunda fase envolve o **Planejamento**, onde os componentes do jogo são entregues aos participantes. A terceira fase é chamada de **Ativação**, onde o jogo propriamente acontece. A quarta e última fase, é chamada de **Pós-jogo**, onde é feita a leitura do planejamento definido durante o jogo.

O **objetivo do jogo é planejar ativações para marca, de curto, médio e longo prazo, alinhando seus pontos de contato com seu posicionamento, DNA ou conceito já definidos.**

Com isso, o jogo se finaliza quando o percurso de ativação estiver completo, nos seus 360 graus.

Esse manual repassará todos os detalhes das regras desta ferramenta lúdica.

Fase #01 PRÉ-JOGO

Fase conduzida pelo gestor de marca junto com seu cliente. Sugere-se que esta seja conduzida em uma reunião que anteceda o jogo. Nessa fala, é definido ou reforçado, qual o posicionamento, DNA ou conceitos serão trabalhados no jogo, também discutindo quais participantes (agentes de ativação) e público participarão, assim como se trabalharão ações de curto, médio e longo prazo. O gestor pode apresentar a estrutura do jogo nessa fase e não precisa necessariamente estar com todos os jogadores presentes. Sugere-se para esta etapa, 30 minutos em casos que a empresa já possua um caminho de posicionamento.

Fase #02 PLANEJAMENTO

É a montagem para o início do jogo, onde são dispostos os componentes no tabuleiro, assim como são tratadas as regras para todos os participantes.





As regras variam para o número de participantes:

Apenas duas pessoas: deve-se jogar com os agentes de ativação: Líder da empresa (interno à marca) e Estrategista de marca (externo à marca). Os participantes iniciam com apenas um ponto de contato, três moedas cada um e uma estrela para colocar no centro do tabuleiro. Se torna opcional o uso da colocação das cartas de desafio no tabuleiro e o uso da punição pelo tempo (cartas laranja).

Para três jogadores: deve-se jogar com os agentes de ativação: Líder da empresa

(interno à marca) e Estrategista de marca (externo à marca) + qualquer outro. Os participantes iniciam com apenas um ponto de contato, três moedas cada um, e uma estrela para colocar no centro do tabuleiro. As demais regras se tornam obrigatórias.

Para quatro a seis jogadores: Os participantes iniciam com dois pontos de contato, duas moedas cada um, e uma estrela para colocar no centro do tabuleiro. As demais regras se tornam obrigatórias.

Fase #03 ATIVAÇÕES

Correspondem ao jogo em si, onde cada participante pode fazer uma ação individual e/ou uma coletiva descrita na sua ficha de personagem. Com isso, o jogo segue uma sequência circular no tabuleiro.

Jogando:

- Depois dos componentes estarem distribuídos, cada ponto de contato habilita a possibilidade de trilhas e para cada trilha, uma ideia de ativação deve ser pensada de forma coletiva. O grupo já inicia com um ou dois (dependendo o número de jogadores) pontos de contato colocados no tabuleiro e deve assim, pensar em ativações. Assim que essas ideias são pensadas, é colocado uma trilha de ativação onde o número máximo está descrito na carta. Toda ideia será anotada na ficha de ativações que acompanha este jogo. As ideias são organizadas pelas colunas de curto, médio e longo prazo.
- Os jogadores terão um tempo para pensar nas ativações (ampulheta ou cronômetro, definido pelo gestor), caso esse tempo esgote, terão que retirar uma carta punitiva e dividir a tarefa com todos.
- Ao longo do percurso, os jogadores terão que habilitar pontos de contato ou trilhas em cima de blocos de desafios, fazendo-os pensar de acordo com o que diz cada bloco.
- Dentre as ações, uma delas envolve as cartas de variável. Algumas delas dão reconhecimento, e bonificações com estrelas.
- As estrelas também podem ser adquiridas completando todas as trilhas de um ponto de contato. Essas são importantes caso aconteça algum ponto crítico durante o jogo.
- Ao término de cada rodada, com a participação de todos os jogadores em sentido horário, a próxima rodada se inicia com a remuneração de uma nova moeda para cada participante.



7.

Caso o grupo finalize o número máximo de trilhas de um ponto de contato, receberá uma estrela de reconhecimento. Se o grupo atingir seis estrelas durante o jogo, receberá 10 moedas, divididas para todos os jogadores. Essa bonificação acontece apenas uma vez durante o jogo.

8.

A metade do tabuleiro representa o final da primeira fase e o início da segunda, habilitando as cartas amarelas e suas trilhas.

9.

Quando finalizado um círculo completo, com suas trilhas e pontos de contato completados, coloca-se uma ponte que ligará o público mais perto do posicionamento. Não se retira o público do centro, apenas se faz uma analogia do quanto ele está se alinhando a esse posicionamento ou conceito da marca.

10.

O jogo finaliza a parte lúdica completando o círculo de 360 graus. Com isso, chega-se à última fase.

Fase #04

PÓS-JOGO

Nessa última etapa, é feita a leitura dos cenários, ou seja, da ficha de ativação, gerada durante o jogo. Nessa fase, são discutidas as ideias retidas durante a prática lúdica. Essa etapa pode ser o fechamento do jogo, como uma próxima reunião entre os principais gestores, afim de um alinhamento das ideias obtidas.

Ficha de ativação	Cliente UFSC	Outro 2017	MLAM
Ativações de CURTO prazo	Ativações de MÉDIO prazo	Ativações de LONGO prazo	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	
	Exemplo de ideia.	Exemplo de ideia.	



