

Walter Flores Stodieck

**BRAND DNA TOOLKIT – APLICAÇÃO DO DESIGN EM UMA METODOLOGIA DE BRANDING**

Gestão do Design

Florianópolis, SC  
28 de fevereiro de 2013.

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

Stodieck, Walter Flores

Brand DNA Toolkit : Aplicação do Design em uma  
Metodologia de Branding / Walter Flores Stodieck ;  
orientador, Luiz Salomão Ribas Gomez - Florianópolis, SC,  
2014.

177 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-  
Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Design. 3. Gestão de  
Design. 4. Branding. 5. Inovação. I. Gomez, Luiz Salomão  
Ribas. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.  
III. Título.

Walter Flores Stodieck

**BRAND DNA TOOLKIT – APLICAÇÃO DO DESIGN EM UMA METODOLOGIA DE BRANDING**

Este projeto de Dissertação foi julgado adequado para apresentação ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Design – Mestrado em Design e Expressão Gráfica, para a obtenção da qualificação.

---

Prof. Eugênio Andrés Diaz Merino, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof. Murilo Scoz, Dr.

---

Prof. Luciano P. de Souza, Dr.

---

Prof. Marília M. Gonçalves, Dr

---

Prof. Luiz Salomão R. Gomez, Dr. PhD.

Orientador

Florianópolis, 2014.



## **AGRADECIMENTOS**

À CAPES que acreditou no meu projeto e me cedeu a bolsa para a realização do mestrado;

À minha esposa, por ter me dado suporte e tido paciência comigo durante o período do mestrado;

À minha mãe que me gerou e confiou no meu desempenho;

Ao professor Salomão, que aceitou ser meu orientador e me auxiliou no desenvolvimento do projeto;

Ao pessoal do LOGO que esteve sempre em construção junto com o Brand DNA Process.



“Laranjas e Bananas”  
(Luiz Salomão Ribas Gomez)





## Abstract

We live in a society where people began exerting a more active role on acting within the environment they live in. That fact is responsible for making the organizations try and adapt to survive in the midst of such change, and to conquer new consumers through an emotional connection, creating thus, a history full of experiences that will be marked in their memories. To help with these changes, the Design arises, with its processes and tools, creating the sought differentiation that these organizations have been looking for, with the aim of being highlighted in comparison with its competitors. This differentiation makes the Design to acquire a certain importance for the companies, because of the fact that it contributes to the construction of their organizational image, presenting to the Society the companies's values and responsibilities. Such values and other concepts, such as vision, mission and organizational culture, are part of the brand's essence, identified through its "DNA", which is built within a co-creative process, involving the company and its *stakeholders*, by sharing the experiences that both of them have in relation to the brand. Within this scenery of organizational transformation, it has been arising new methodologies worried with the brands' construction in a way that these are able to show the brand's value, thus assuring its authentic value to society. That assures that the brand's authenticity is linked to the studies in the area of *branding*, which advocates the construction of a corporate DNA as a means of innovative application of its concepts and values, helping the companies to achieve a better understanding about their own functioning and of the elements on their surroundings, so that these same companies can achieve their own market differentiation in the place where they are inserted. In this sense, co-creative methodologies as the *Brand DNA Process* are seen as a motivational element which offers a marking and gratifying experience for the participants in the process, reinforcing the the identification between the organization's brand and its collaborators. To strenghten the application of methods such as the *Brand DNA Process*, it has been developed studies based on the "gamification" and on visual thought, with the aim of utilizing such techniques with the purpose of strenghten the co-creative elements of such methods, thus enriching the process with the participants' knowledge and bringing on a more assertive result by the end of the whole project. To study the process tools and to assemble all its material in a methodological kit turns out to be transformed in a gamified process applied in a friendlier way, and creates, throughout the process, an emo-

tional connection for its participants. The current research has the objective of developing, for the Brand DNA Process, a set of tools (*toolkit*) which encompasses all the scientific theory and facilitates its application.

**Keywords:** *Branding, Brand DNA, Design Management, Innovation.*

## Resumo

Vivemos em uma sociedade onde as pessoas passaram a exercer um papel mais ativo de agir no meio em que estão inseridas. Isto faz com que as organizações precisem se adaptar para sobreviver em meio a esta mudança e a conquistar os seus consumidores através de uma ligação emocional, criando assim uma história cheia de experiências que ficarão marcadas em suas lembranças. Para auxiliar nestas mudanças, surge o design com seus processos e ferramentas, gerando assim a diferenciação almejada por estas organizações no intuito de destacarem-se perante seus concorrentes. Esta diferenciação faz com que o design adquira uma certa importância dentro das empresas, pelo fato de este estar contribuindo na construção da imagem organizacional destas, apresentando para a sociedade os valores e responsabilidades das organizações. Tais valores e outros conceitos como a visão, missão e cultura da organização fazem parte da essência da sua marca, identificados através do seu “DNA”, que é construído dentro de um processo cocriativo, envolvendo a empresa e seus *stakeholders* compartilhando as experiências que ambos possuem a respeito da marca. Neste cenário de transformação das organizações, vem surgindo novas metodologias, preocupadas com a construção da marca de forma que estas evidenciem os valores da mesma garantindo seu valor autêntico perante a sociedade. Garantir a autenticidade da marca corresponde aos estudos da área de *branding*, que defendem a construção de um DNA corporativo como uma forma de aplicação inovadora de seus conceitos e valores, auxiliando as empresas a terem uma melhor compreensão dos seus funcionamentos e dos elementos que as cercam, para que as mesmas possam se diferenciar no mercado onde se encontram inseridas. Neste sentido, metodologias cocriativas como o *Brand DNA Process* são vistas como um elemento motivador, que oferece uma experiência gratificante e marcante aos participantes do processo, reforçando a identificação entre seus colaboradores e a marca da organização. Para fortalecer a aplicação de métodos como o do *Brand DNA Process*, vem se desenvolvendo estudos com base na “gamificação” e no pensamento visual, com o intuito de utilizar-se destas técnicas na intenção de fortalecer o elemento cocriativo destes métodos, enriquecendo o processo com os conhecimentos de cada um e trazendo um resultado mais assertivo ao final de todo o projeto. Estudar as ferramentas do processo e agrupar todo o seu material em um kit metodológico acaba por se transformar em um processo gamificado com uma aplicação de forma mais amigável, e cria, ao longo do projeto, uma conexão emocional por parte de seus

participantes. A presente pesquisa tem como objetivo desenvolver, para a metodologia do *Brand DNA Process*, um conjunto de ferramentas (*toolkit*) que abarque toda a teoria científica e facilite a sua aplicação.

**Palavras-chave:** Branding, Brand DNA, Gestão de Design, Inovação.

Abstract	
Resumo	
Sumário	
Lista de Figuras	
Lista de Anexos	
1. Introdução.....	6
1.1. Questão de Pesquisa.....	7
1.2. Objetivos.....	7
1.2.1. Objetivo Geral.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Justificativa.....	8
1.4. Metodologia.....	12
1.5. Limitações.....	13
2. Processos de Design.....	14
2.1. Design Corporativo.....	17
2.2. Gestão e Inovação.....	21
3. Processos Metodológicos.....	29
3.1. Cocriação.....	32
3.2. Ferramentas Metodológicas.....	36
3.3. Pensamento Visual.....	38
3.4. “Gamificação”.....	40
4. Marcas.....	45
4.1. Branding.....	49
4.2. DNA da Marca.....	50
4.2.1. Objetivos do Brand DNA.....	52
4.3. Brand DNA Process.....	53
4.3.1. As Regras do Brand DNA Process.....	58
4.3.1.1. Diagnóstico.....	59
4.3.1.2. Evento Criativo.....	63
4.3.1.3. Construção DNA.....	70
4.3.1.4. Benchmark.....	72
4.3.1.5. Brand DNA Book.....	74
5. Brand DNA <i>Toolkit</i> .....	77
5.1. As Ferramentas do Brand DNA Process.....	77
5.2. Brand DNA Process App.....	84
6. Considerações.....	90
7. Referências.....	94



## Lista de Figuras

Figura 1. Pontos de Contato da Marca.....	9
Figura 2. Impacto da Cultura de Design dentro da Organização.....	20
Figura 3. Diagrama do Papel do Designer na Organização.....	23
Figura 4. Cocriação Deve Permeiar Todas as Etapas do Processo.....	35
Figura 5. Etapas em um Processo “Gamificado” .....	42
Figura 6. Capitão América, a Representação do “Sonho Americano” .....	47
Figura 7. DNA da Marca.....	51
Figura 8. Diagrama do Brand DNA Process.....	56
Figura 9. Análise S.W.O.T.....	61
Figura 10. Brand DNA Tool.....	64
Figura 11. Exibindo o Desenho Animado.....	65
Figura 12. Contando um Segredo.....	67
Figura 13. Geração de Adjetivos com o Brainstorming.....	68
Figura 14. Agrupando os Conceitos.....	69
Figura 15. As Ligações do Mapa Semântico.....	71
Figura 16. Painel Semântico.....	72
Figura 17. Benchmark através de uma história.....	74
Figura 18. Modelo de Brand DNA Book.....	75
Figura 19. Brand DNA <i>Toolkit</i> .....	78
Figura 20. Discussão dos Conceitos do DNA.....	79
Figura 21. Pôster Brand DNA Process e DNA da Marca.....	80
Figura 22. Manual Brand DNA Process.....	81
Figura 23. Bloco de Anotação.....	82
Figura 24. Menu do Brand DNA Process APP.....	85
Figura 25. Área de Cadastro de Novas Empresas.....	86
Figura 26. Entrevistas com Gestores.....	87
Figura 27. Metodologia TVU.....	92





## Lista de Anexos

1. Manual Brand DNA Process
2. Pôster Brand DNA Process
3. Pôster DNA da Marca
4. Template Bloco de Anotações
5. Template Bloco de Rascunhos





## 1. Introdução

Estamos imersos em um mundo dominado por marcas e, para qualquer lado que olhamos, tem uma marca nos cercando. McDonald's, Starbucks, Ford, Natura, Nike entre outras. São tantas ao nosso redor que mal conseguimos absorver todas as informações repassadas por elas. Dentro deste atual cenário, para que uma marca consiga sobreviver, antes de qualquer coisa, ela deve buscar se compreender e compreender o universo ao seu redor.

Para se diferenciarem então, é necessário que as organizações desenvolvam a capacidade de se renovar e inovar, de modo a se tornarem solidificadas no inconsciente das pessoas, através das experiências vividas pelas mesmas com suas marcas, sendo capazes de adequarem-se às mudanças do ambiente sociocultural de mercado que influencia e é influenciado pelo comportamento do consumidor.

Dentro deste contexto nos é apresentado o conceito de marca emocional, uma marca que deve se conectar em um nível emocional com as pessoas, fazendo não só uma ligação mercadológica com seus clientes, mas também oferecendo e trocando novas experiências para os seus usuários.

Ao entrar em um supermercado ou em uma loja, as pessoas se deparam com uma grande quantidade de produtos muito semelhantes entre si, muitas vezes tendo como fator diferencial apenas o preço. Neste caso, na maioria das vezes, os clientes acabam escolhendo um produto e/ou serviço apenas pelo quesito do preço, sem nem ao menos considerar outros fatores relevantes para a escolha de determinado produto e, algumas marcas acabam ficando sem ser vistas e são até mesmo esquecidas pelo consumidor.

Percebe-se assim, a necessidade de as marcas criarem alguma espécie de vínculo com seus consumidores, garantindo a sua fidelização através de experiências emocionais entre ambos. O desenvolvimento de estratégias e ações que promovam a renovação e atualização do acervo simbólico ou da imagem das próprias marcas, de forma a diferenciá-las entre si, vem proporcionar tais experiências, na tentativa de fazer com que as marcas se mantenham fortes no imaginário das pessoas, para que estas busquem os produtos desejados de acordo com experiências vividas junto à determinada marca ao longo de suas vidas.

Neste contexto aparecem os trabalhos de *branding*<sup>1</sup>, que podem ser caracterizados como sendo o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza econômica, tornando-as parte da cultura, de forma a influenciar a vida das pessoas. Ações estas que possuem a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas em um mundo cada vez mais complexo. Dentro da área de *branding*, surge o conceito do *brand DNA*, conceito este que trata das características essenciais de uma marca que vem sendo construída ao longo de um processo cocriativo, envolvendo a empresa e seus *stakeholders*<sup>2</sup>, compartilhando as experiências que ambos possuem a respeito da marca.

Sendo assim, o gestor da marca vem prestar um serviço relevante para o valor emocional e financeiro das marcas, tornando-as diferentes entre si e criando uma história rica em experiências para cada um dos seus usuários. Para a realização de tais tarefas a favor da marca, surgem processos metodológicos que visam identificar e destacar os conceitos diferenciais de uma marca, podendo então usar como exemplo o *Brand DNA Process*, um processo metodológico que, dentro de um processo cocriativo, faz com que a organização e seus *stakeholders* tenham papéis fundamentais na construção do DNA da marca.

## 1.1. Questão de pesquisa

Este trabalho visa responder a seguinte questão de pesquisa: Qual deve ser o formato de uma ferramenta para apoio à utilização de uma metodologia como a do *Brand DNA Process*?

## 1.2 .Objetivos

### 1.2.1. Objetivo geral

Desenvolver, para o *Brand DNA Process*, um conjunto de ferramentas (toolkit) que abarque a teoria científica do processo e facilite a sua aplicação.

---

<sup>1</sup>A tradução literal para *branding* significa fazer marca, ou construção de marcas, porém com base nas bibliografias estudadas, preferiu-se tratar o conceito como sendo gestão de marcas.

<sup>2</sup> Stakeholder é qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado

### 1.2.2. Objetivos específicos

- Pesquisar diferentes processos e suas principais características para desenvolver uma base teórica que responda a questão de pesquisa;
- Pesquisar ferramentas semelhantes e suas formas para validar o projeto;
- Desenvolver ações e testes para a construção da ferramenta.

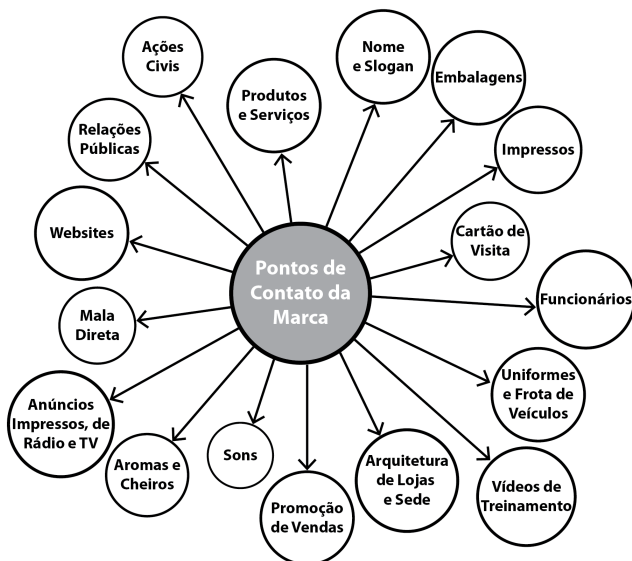
### 1.3. Justificativa

O consumidor hoje, ao comprar um produto, não procura nele apenas o produto em si, mas sim, novas (e antigas) experiências para viver. De acordo com Semprini (2010) “a evolução pós-moderna leva os indivíduos a valorizar os aspectos cada vez mais abstratos, conceituais, virtuais de suas vidas e de sua interação com o ambiente”. Na hora de comprar algo, ele busca pelo imaterial além do material, ele busca o que a marca representa, seus valores, a causa em que ela acredita. Para construir uma forte relação com o consumidor, a marca não deve pensar somente no seu produto, mas sim, na história de amor que irá construir com ele ao longo do caminho.

Ao final, na hora de se vender, a marca deve interagir com o seu usuário através de um caminho diferente daquele que o leva diretamente ao produto, um caminho que evoque, no consumidor, os seus diversos sentidos, de forma quase que inconsciente. Ou seja, ela deve chegar à mente do cliente e não sair mais de lá, como afirmam Ries e Trout (2009). Para chegar na mente do consumidor, a organização deve estar preparada para atuar em todas as formas de contato (figura 1.) que esta possui com as pessoas, de modo a evitar experiências negativas vividas por elas, visto que o que é procurado em uma marca pelo consumidor é a garantia de qualidade do produto oferecido.

“Em nossa opinião, se algumas pessoas demonstram efetivamente uma preferência por determinada marca, é porque julgam que seus produtos são mesmo os melhores. Elas consideram que a empresa fabricante da marca tem dado o melhor de si para ganhar a confiança de seus clientes e, acima de tudo, mantê-la. Julgamos que existem muitos fatores positivos inerentes a tal processo.” (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007).

Figura 1: Pontos de Contato da Marca. Fonte: Rodrigues, 2011.



Neste ponto, as marcas precisam estar melhor preparadas para apresentarem-se de forma que consigam alcançar a mente das pessoas, gerando valores e conquistando a confiança de seus consumidores. Neste cenário, surge o papel do designer, que tem a função de projetar a experiência da marca perante as pessoas, visto que, de acordo com Gobé (2001), ainda é grande a quantidade de marcas que não sabem aproveitar as oportunidades que podem ser geradas através de projetos de design que reforcem a suas identidades e gerem valor de marca para os seus produtos.

Os programas de identidade empresarial orientados emocionalmente precisam ser visionários, integrados, viscerais e refletir um verdadeiro compromisso das organizações para compartilhar seus valores com os consumidores (GOBÉ, 2001).

Para que esta escala de desenvolvimento possa acontecer, é necessária a criação de uma nova visão na criação de marcas, uma que en-

volva todas as pessoas e todos os níveis da organização e também as influências externas que ela sofre.

Neste ponto, faz-se necessário que o designer reconheça e saiba explicar para os outros que a responsabilidade da criação da marca não cabe somente a ele. Faz-se assim ainda mais necessário, o estudo da gestão de design e de ferramentas que auxiliem o processo de construção de uma marca, tendo em vista que esta é uma atividade que vem ganhando cada vez mais força dentro do mercado profissional.

Logo, estudar as marcas, desde as suas concepções até as suas aplicações nos mais variados cenários, torna-se uma peça fundamental para qualquer profissional que venha a trabalhar com a gestão da marca. Estudar a gestão de design auxilia na compreensão de como a organização pode atuar de forma a construir uma identidade corporativa que tenha uma melhor comunicação com seus consumidores, utilizando-se da visão e pensamento do design, criando e gerindo um conjunto de informações que permeiam tanto seus produtos, quanto o material interno e a sua assinatura gráfica, dando um aspecto de unidade para a marca.

Trabalhar com a elaboração de marcas é algo que sempre me exerceu um certo fascínio desde a graduação, fazendo com que eu pesquisasse a respeito, levando-me a conhecer o conceito de *branding* e de marca como algo mais que uma simples identidade visual. Durante o ano de 2010, ao entrar na especialização em Gestão de Design na Universidade Federal de Santa Catarina, vim a conhecer a respeito do DNA da marca como conceito de diferenciação e autenticidade desta perante o mercado onde está inserida.

Junto com a apresentação do DNA da marca, foi apresentado também o trabalho realizado pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO) da UFSC, o qual, em parceria com os sistemas de incubação, estava desenvolvendo o projeto de identificação do DNA organizacional das empresas lá incubadas.

Participar dos projetos do LOGO junto às empresas incubadas trouxe um novo entendimento a respeito das relações destas com a marca, não só para os responsáveis pelos projetos como também para os gestores das empresas, trazendo à tona a percepção de que a marca deve criar uma ligação emocional com as pessoas, contando uma história que fique guardada na lembrança de cada uma delas.

Ao trabalhar com a metodologia entre 2010 e 2014, estando envolvido com projetos de diversas empresas, e até mesmo vindo a coordenar alguns destes, consegui perceber o fator motivacional que o processo traz, tanto para as empresas envolvidas quanto para os seus parti-



cipantes. O que significa dizer que a participação ao longo do processo faz com que todos entendam a construção da marca como um processo único para cada organização, trazendo para cada projeto as características pertencentes à empresa envolvida no mesmo. Ao utilizar de ferramentas e métodos já estabelecidos dentro de um projeto de construção de marca, elas as ferramentas, vêm para aproximar o envolvimento das pessoas ao longo do projeto, facilitando a compreensão por parte de todos a respeito do universo da marca.

O *Brand DNA Process*, além de identificar os conceitos diferenciais da marca organizacional, permite que os seus gestores compreendam a realidade da empresa, analisando-a sob diferentes ângulos, preparando-a para o mercado onde ela atua. Ao final, os *stakeholders* da empresa saem motivados e renovados de um processo onde eles próprios ajudaram a construir o diferencial da sua marca, estando aptos a enfrentar a sua concorrência em pé de igualdade e entendendo que a marca é muito mais do que um logo desenhado no canto de uma folha, é toda a forma de contato da empresa com as pessoas, criando histórias e valores em seus imaginários.

Ao entender-se uma marca como algo além da sua assinatura gráfica, ou seja, um conjunto de expressões, valores, atributos, personalidades e identidade, que devem se comunicar com os consumidores, é possível que o gestor venha a estudar os processos que permitam a criação de um caminho de comunicação entre organização e consumidor. Neste contexto, surge a gestão de design, englobando o design da imagem corporativa, gerindo todo o processo de comunicação interno e externo que a organização venha a ter, criando valor à marca. Sendo assim, isso acaba por justificar a aderência, tanto à linha de pesquisa de gestão de design, quanto ao Programa de Mestrado em Design e Expressão Gráfica.

De forma a garantir a aderência do projeto ao programa, estruturou-se o presente trabalho de forma que a sua base seja formada dentro das raízes do design e do papel que seus profissionais exercem na sociedade, buscando uma definição que abarque o tema proposto, passando pelas suas diferentes vertentes de forma que a sua conceituação justifique o desenvolvimento do projeto proposto.

Sendo uma área interdisciplinar, buscou-se também pesquisar por assuntos de outras áreas, mas que ainda contemplem o exercício da profissão de designer e sirva como base teórica para o desenvolvimento da ferramenta proposta desde o início do estudo.

Junto da pesquisa, desenvolveu-se a ferramenta proposta no trabalho para a realização de testes e aplicações práticas, com o intuito de

estudar o seu desempenho, para então traçar suas considerações finais a respeito desta e garantindo assim o resultado final do projeto de acordo com o estudo proposto.

#### 1.4. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2002), no que diz respeito às etapas de pesquisa bibliográfica, pois estas se objetivam em proporcionar uma maior familiaridade com o problema levantado no projeto, com vistas de torná-lo mais explícito. Junto à pesquisa exploratória, será feita uma pesquisa aplicada, que somada à pesquisa bibliográfica ao longo do presente estudo, e elaboração do projeto de dissertação, objetiva gerar conhecimentos para aplicações práticas e dirigir-se à solução de um problema específico: o estudo do Brand DNA Process e suas ferramentas de aplicação.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), as pesquisas serão norteadas em artigos, publicações periódicas, teses, dissertações e livros de referência da área de design, gestão de design, *branding* e inovação, tais como outras literaturas que possam, por ventura, vir a contribuir com o assunto pesquisado ao longo do projeto.

Já no que diz respeito à pesquisa aplicada, ela será feita em forma de uma pesquisa-ação, que consta, segundo Moresi (2003), como sendo uma pesquisa participante a qual supõe intervenções participativas na realidade estudada. Sendo assim, Baldissera (2001) defende que, por ser uma forma de pesquisa que implica a participação das pessoas como agentes ativos no conhecimento da sua própria realidade, permite aos mesmos adquirir conhecimentos necessários para resolver problemas e satisfazer suas necessidades. “A pesquisa por ser ação, a própria forma ou maneira de fazer a investigação da realidade gera processo de ação das pessoas envolvidas no projeto” (BALDISSERA, 2001). Ainda para a autora, o fato de a pesquisa ser participativa acaba supondo uma complicação no trabalho dos pesquisadores e envolvidos no projeto, gerando intercâmbio e socialização das experiências e conhecimentos teóricos e metodológicos da pesquisa.

Neste sentido, devido à característica cocriativa que se encontra dentro do processo a ser estudado, percebe-se que a pesquisa, em seu formato de pesquisa-ação, além de suprir as necessidades do projeto acaba agregando novos valores e conhecimentos no que diz respeito aos participantes do processo visto, que esta forma de pesquisa permite que a coleta de dados ao longo do projeto seja feita de forma participativa

dentro do mesmo, visando a resolução de um problema coletivo, como o proposto pelo processo do Brand DNA Process.

Apesar de ser considerada uma pesquisa controversa, devido ao envolvimento ativo do pesquisador e a ação por parte dos envolvidos no problema, é uma pesquisa que vem, conforme afirma Gil (2002), “sendo reconhecida como útil, sobretudo por pesquisadores identificados por ideologias ‘reformistas’ ou ‘participativas’”.

Sua forma de abordagem será qualitativa, pois além de serem consultados diferentes autores a respeito do assunto, ela apresentará a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados em sua forma básica, segundo Silva e Menezes (2005).

Os procedimentos técnicos que envolvem uma pesquisa bibliográfica, com a intenção de construir, de forma acadêmica, a fundamentação teórica, viabilizarão o estudo a respeito das ferramentas necessárias dentro do *toolkit* do Brand DNA Process.

### **1.5. Limitações**

No que diz respeito à abordagem teórica do estudo, este teve como limitação a pesquisa sobre a área de *branding*, cocriação, metodologias de projeto e suas ferramentas, bem como a participação do design neste contexto, com o intuito de aprimorar a aplicação deste neste processo, sendo executado através de consultas bibliográficas.

Quanto à abordagem prática, constituiu-se em uma pesquisa-ação onde foram realizados testes da metodologia e suas ferramentas dentro do laboratório de orientação da Gênese organizacional (LOGO) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) limitando-se aos projetos dentro dele realizados, de acordo com o período de tempo estabelecido no cronograma proposto pelo programa de mestrado da UFSC. O formato de pesquisa permitiu um melhor entendimento do projeto, assim como uma coleta de dados mais assertiva a respeito do estudo proposto pelo tema.

## 2. Processos de Design

Quando fala-se em design, as pessoas tendem a perceber este apenas na questão estética com a qual o design tem forte relação. Mas é bem verdade que o design não diz respeito somente à estética, mas também a um processo de construção que visa gerar experiências únicas às pessoas.

“O design é tanto um substantivo (um resultado) quanto um verbo (uma atividade). O ‘resultado’ de um projeto de design pode ser conferido nos produtos, serviços, interiores, edifícios e processos de software com os quais entramos em contato diariamente. A ‘atividade’ de design consiste em um processo de resolução de problemas centrado no usuário. Quer como resultado, quer como atividade, o design precisa ser gerenciado de forma a garantir que os objetivos desejados sejam efetivamente alcançados.”(BEST, 2012).

Para Bernsen (1995), design diz respeito a propósito e interação com o usuário, que, se analisados através de um conjunto de critérios, nota-se, como sendo a sua propriedade básica, a solução para um problema. “Design é um processo. Ele começa com a definição de um propósito e avança através de uma série de questões e respostas no sentido de uma solução.” (BERNSEN, 1995). Ainda neste sentido, na busca de soluções focadas no usuário, Pinheiro e Alt (2011) defendem que a essência do design é o foco nas pessoas, e sua função é a de criar, ao final do processo, soluções melhores para elas.

Nesta mesma linha de pensamento, Vianna et al. (2012) dizem que, apesar de o design ser frequentemente associado à qualidade e aparência estética de produtos, ele tem por objetivo promover o bem-estar nas pessoas. Para os autores, “é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção dos gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial.” (VIANNA et al., 2012).

Best (2012) seguindo a mesma linha, corrobora, dizendo que o design serve tanto como um processo de solução de problemas como também um processo de busca de problemas.

“Na realidade, o design é tanto um processo de resolução de problemas (p. ex., tornar a vida mais fácil) quanto um processo de busca de problemas (p. ex., descobrir necessidades ocultas). Pode influenciar comportamentos, transformar problemas em oportunidades e converter rotinas e procedimen-

tos em processos criativos singulares que agreguem valor. Como tal, o design é um catalisador de mudanças.” (BEST, 2012).

Percebe-se assim que hoje o design representa mais uma forma de pensamento que tem, como objetivo, a criação de vínculos entre produto e as pessoas que o utilizam. Este pensamento deve estar presente em todas as etapas do projeto, como também, em todos os envolvidos na sua concepção. O pensar do design não diz respeito apenas à aparência e às demais questões estéticas do produto ou serviço, mas sim a todos os pontos de contato que este tenha com as pessoas, desde nome, identidade, atendimento, embalagem e outros.

Ao se compreender o design como uma forma de pensamento, entende-se também que este refere-se não só à uma construção estética de um produto ou serviço, mas também à construção da informação que será passada ao seu receptor no momento em que este tiver alguma interação com o produto final adquirido, seja este um produto físico, virtual ou um serviço.

Esta linha de pensamento entra de acordo com o que Mozota (2003) apresenta como sendo os objetivos do design para a *International Council Societies of Industrial Design* (ICSID):

“O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.” (MOZOTA, 2003).

A autora ainda propõe que, neste sentido, o design é igual à soma de uma intenção mais o desenho, o que corresponde ao que Wurman (2005) fala, sobre o design ter a ver com a sedução, uma sedução com a intenção de expandir as experiências das pessoas. Para o autor, a palavra “sedução” apesar de ter uma conotação sexual, diz respeito, na verdade, ao encantamento e à atração que o design deve gerar nas pessoas.

Ainda para o autor, no que diz respeito às experiências oferecidas, o design deve concentrar-se nas conexões entre todos os elementos do projeto, desde mídias a serem utilizadas, imagens, e até elementos como o som. Deve-se analisar todas as maneiras de se transmitir a mensagem desejada de maneira clara.

“Quando as palavras se encontram com as imagens que se encontram com o som, cria-se a compreensão. A sua organização está baseada em valores?”

Está baseada nos serviços? Na qualidade? Em valores, serviços e qualidade? Testamos a comunicação transmitindo uma mensagem e fazendo com que o receptor a compreenda, se interesse por ela e não a esqueça. Qualquer outra medida não tem a menor importância e não vale nada.” (WURMAN, 2005).

Para Edson (2013), design diz respeito tanto a processo quanto a resultado. Como processo, entende-se o ato de projetar, expressando o modo como o produto é criado. E como resultado, diz-se respeito ao produto final em si e como este se comunicará com as pessoas.

“A isso gostaria de acrescentar mais um sentido: o design como uma mentalidade experimental, uma forma de pensar que culminará em uma abordagem original, em algo diferente ou inovador.” (EDSON, 2013).

Para alcançar o status inovador, faz-se necessário que os designers, junto com as empresas, não só adotem esta forma de pensamento como também pensem suas estratégias em relação ao que oferecem antes de simplesmente sentarem-se frente a uma prancheta na tentativa de conceber algo novo.

Para que o design consiga encantar e atrair as pessoas, como sugere Wurman, deve-se tirar o produto do centro e colocar o cliente como foco de desenvolvimento, conhecer suas reais necessidades e então projetar para suprir estes anseios identificados.

“A melhor abordagem ao design é colocar o cliente – e não a tecnologia ou as competências operacionais da empresa – no centro do ambiente de desenvolvimento. Utilize o cliente como um fator orientador e como o público-alvo para tudo o que a empresa faz.” (EDSON, 2013).

Ao se levar em conta o que todos os autores falaram, percebe-se que, apesar de algumas diferenças, todos concordam que o design é relacionado às pessoas e em como trazer soluções para os problemas delas, problemas estes cuja a existência, as pessoas, muitas vezes, desconhecem. Acrescentando-se ainda, a forma de pensar do design alinhado às suas estratégias sedutoras centradas no usuário, pode-se dizer então, que o Design é a combinação de um processo e de estratégias para a realização de soluções para as pessoas, fornecendo assim, um conjunto de informações e valores apropriados ao projeto.

Uma vez percebido então, o design como parte essencial na construção da informação e do valor de um produto, e não apenas como um agregador estético do mesmo, surge um novo desafio às organizações: o de reunir as diversas vozes de todos os departamentos da empresa em uma visão unificada da mesma, que seja capaz de levar às pessoas uma experiência coesiva do produto oferecido.

Neste sentido, surge a necessidade das empresas em fomentarem dentro das suas culturas organizacionais a maneira de pensar do design, trabalhando em todos os departamentos o foco na pessoa e nas experiências que esta terá em todos os pontos de interação com o produto final oferecido.

## **2.1. Design Corporativo**

Hoje, as empresas, ao apresentar um produto ou serviço para a comunidade, devem ter em mente que, para obter os resultados esperados, devem estar aptas a solucionar as necessidades de seus clientes com o intuito de ganhar a confiança e fidelidade dos mesmos. Neste sentido, faz-se necessário que estas empresas, as quais desejam conquistar seus clientes, antes de mais nada, desenvolvam uma cultura que preveja soluções para as pessoas de forma única, gerando novas e positivas experiências com os seus consumidores.

Para Best (2012), uma empresa tem como propósito a execução de uma atividade de negócios na tarefa de criar um cliente. Segundo a autora, uma organização existe dentro de um contexto externo, o qual gera uma ideia de negócio, com desafios e propósitos, e também em um contexto interno no modo como irá usar as oportunidades disponíveis para atingir o seu propósito. Para ela, um negócio, produto ou serviço, deve ser algo que os clientes queiram comprar.

“A ideia do negócio e quaisquer produtos ou serviços a ele associados devem ser algo que os clientes valorizem e pelo qual estão dispostos a pagar. O dinheiro investido deve ser justificado pelos benefícios obtidos.”(BEST, 2012).

Quando a empresa oferece um produto à comunidade, ela não está entregando apenas o produto propriamente dito, junto dele é oferecido uma gama de valores e serviços secundários que vão interagir com as pessoas de alguma maneira, trazendo então uma nova gama de informações a respeito do produto que o consumidor gravará em sua lembrança. Tendo isso em mente, para fazer esta interação de forma eficiente, faz-se necessário que a organização tenha implantado em suas raízes, uma

cultura que fomente o desenvolvimento de tais experiências com as pessoas. Mais do que simplesmente desenvolver um produto, a empresa precisa saber como se comunicar e mostrar à sociedade quais as vantagens e benefícios que ela terá ao consumir determinado produto.

Neste sentido, é necessário que todos os departamentos da organização tenham em seus âmagos esta cultura organizacional fortalecendo a comunicação interna da organização, e uma unidade empresarial que poderá ser vista e identificada dentro e fora da empresa. Ao se entender o design como a combinação de estratégias e processos na busca de soluções para as pessoas, percebe-se que este vai de encontro às necessidades de uma organização a qual deseja fortalecer suas interações com os consumidores. Ter uma cultura de design dentro da organização, não só proporcionará uma interação externa com os clientes, como também fortalecerá internamente o ambiente organizacional, devido à sua característica interdisciplinar, na qual, de acordo com Mozota (2003), há um amplo espectro de profissões, que, além de englobar os produtos, serviços, sistemas gráficos e outros pontos de contato da organização, promovem a comunicação interna entre os diversos setores da empresa, fazendo com que todos falem a mesma língua.

Nesta mesma linha, Best (2012) complementa que, apesar de os especialistas de cada setor de uma organização possuírem um conhecimento maior em seus setores-chaves, o design vem para proporcionar uma nova forma de pensar para a empresa.

“De modo geral, os especialistas das indústrias possuem mais *expertise* em setores-chave, de modo que o valor agregado proporcionado por designers e gestor de design tende a estar na maneira como proporcionam um pensamento novo, ideias originais e perspectivas contextuais que estão fora das fronteiras do domínio da indústria.”(BEST, 2012).

Percebe-se então que, ao adquirir o design como uma forma de pensamento organizacional e como uma forma de disciplina dentro do processo da empresa, esta acaba por gerar uma compreensão mais profunda a respeito de si e mais completa a respeito do cliente, além de criar soluções mais inovadoras e de conceber estratégias empresariais de maior sucesso.

“O design para negócios começa com empatia pelos outros e com significativa compreensão das pessoas e do que é importante para elas, de forma profunda e completa. A compreensão mais abrangente



revela lacunas entre o que as pessoas precisam para ficarem plenamente satisfeitas e o que atualmente está disponível para elas; essas lacunas apresentam oportunidades para agregar valor à vida das pessoas.” (FRASER, 2013).

Trabalhar com este pensamento do design dentro da organização, de acordo com Fraser (2013), ajuda a inspirar e motivar equipes, conectando as pessoas em um nível mais profundo e autêntico, dando sentido e propósito ao trabalho.

Ainda para a autora, esta forma de trabalho ajuda a compreender de uma forma mais completa, o cliente como indivíduo, independente da utilização ou consumo direto do produto ou serviço oferecido pela empresa. Considerar as atividades ao redor dos produtos e serviços oferecidos, expande a perspectiva sobre novas oportunidades para criar valores à organização.

“A disciplina do Design para Negócios integra todos esses métodos e modos de pensar em uma maneira lógica e equilibrada de fazer negócios por meio das Três Marchas. Da mesma forma que em outras disciplinas de design, para se destacar no Design para Negócios, você precisa começar com o modo de pensar certo e aplicar os métodos adequados, que desbloquearão seu melhor raciocínio e aproveitarão sua intuição, imaginação e capacidade de criar soluções originais. O fato de experimentar uma nova maneira de pensar reforçará a mentalidade inovadora enquanto você descobre novas maneiras de criar valor.” (FRASER, 2013).

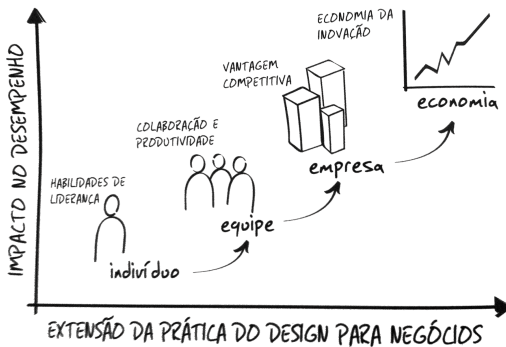
Implantar uma cultura organizacional voltada para o design dentro da empresa, por mais desafiador que seja no início, com o tempo acaba se tornando parte fundamental do processo de desenvolvimento da mesma, e com a prática dos exercícios, vai então sendo absorvida em todos os níveis hierárquicos da empresa e, com o tempo, ela se torna parte natural do desenvolvimento desta.

A implantação de uma cultura organizacional de design dentro da organização acaba por mudar a forma de trabalhar internamente dentro da mesma. Significa dizer que, muda-se de uma empresa com setores próprios e com uma comunicação interna pouco efetiva, para uma empresa onde cada setor conversa entre si. Com isto, surgem equipes criativas e responsáveis pelos projetos em execução. Para Best (2012), trabalhar com equipes criativas ao invés de cada setor independente, ajuda a

compartilhar um portfólio de responsabilidades e resultados em grupos “interfuncionais”.

Outro ponto motivador que a cultura voltada para o design trazé que esta forma de pensar torna-se valiosa em todos os níveis da organização. Ainda para Fraser (2013), como indivíduo dentro da organização, o funcionário estará mais equipado para liderar e aproveitar o poder das equipes, vislumbrando novas possibilidades e trabalhando de forma mais inspirada e confiante. Como equipe, ele terá um sentimento maior de alinhamento, além da capacidade de criar e agir com base em oportunidades de modo mais produtivo e acelerado. As diferentes equipes se sentirão mais focadas e trabalharão de forma mais efetiva na colaboração e cocriação em torno de um conjunto comum de princípios e práticas. E quanto à empresa, tal cultura ajuda a melhorar a capacidade de continuamente aproveitar novas oportunidades e obter vantagem competitiva (Figura 2.).

Figura 2: Impacto da cultura do design dentro da organização. Fonte: Fraser, 2013.



Para Osterwalder e Pigneur (2011), a cultura do design nas organizações vem para estender os limites do pensamento, apresentando novas opções e criando novos valores para os usuários.

“As pessoas de negócios, sem perceber, praticam design todos os dias. Desenvolvem organizações, estratégias, Modelos de Negócios, processos e projetos. Para isso, devem levar em consideração uma complexa rede de fatores, como seus competidores, a tecnologia, aspectos regulatórios e muito mais. Cada vez mais, precisamos fazê-lo em território não familiar e não mapeado. É precisamente do

que se trata o design. Do que os administradores carecem é de ferramentas de design que completem suas habilidades de negócio.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Vive-se hoje em uma sociedade conectada e onde novos modelos de negócios surgem constantemente, podendo rapidamente quebrar uma indústria inteira (GRAY, BROWN, MACANUFO, 2012). Se a empresa não estiver preparada para sobreviver neste cenário, dificilmente ela conseguirá se manter firme na tarefa de conquistar seus clientes. Trazer uma cultura de design para dentro da organização e dentro de um processo de gestão, fará com que as empresas tenham um preparo para se destacar e se diferenciar no mercado, apresentando novas soluções aos seus clientes, e de formas muitas vezes inovadoras, dando às empresas a vantagem competitiva necessária para posicionarem-se de forma firme perante os seus concorrentes.

Finalizando, ao trazer para dentro da corporação o processo de design através de um processo de gestão constante, fomentando a inovação e destacando os diferenciais perante a concorrência, se modifica a forma de pensamento interno da organização, o que ajuda a desenvolver uma melhor compreensão daquilo que a organização poderá vir a ser, e fortalecendo o processo de gestão organizacional como um todo e criando assim novas vantagens competitivas para a empresa.

## **2.2. Gestão e Inovação**

Hoje quando se fala em design e seus profissionais, não se diz mais respeito apenas ao trabalho de projeto e criação de produtos, mas sim a uma forma de pensamento que visa explorar todo o universo ao redor dos produtos, expandindo o seu campo de alcance perante o público, construindo uma nova forma de atuar por parte da própria organização.

“O design não é mais visto como apenas um resultado, relacionado à forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, [...] que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos em uma empresa.”(MOZOTA, 2003).

De acordo com Martins e Merino (2011), “O campo de atuação do Design transcende a criação de produtos e peças gráficas como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão”. Esta forma de pensar no design permite que ocorra uma aproximação entre o design e outras áreas, fazendo assim

com que todos tenham – cada um dentro da sua área de atuação - um maior foco no objetivo dos projetos, criando novas soluções para o problema. Mozota (2003) reforça ao dizer que diferentemente de um artista, o designer cria, fazendo parte de uma equipe multidisciplinar, desempenhando um papel na administração da inovação e no gerenciamento de conflitos.

Um erro que é constantemente cometido na hora da criação de um produto, serviço ou peça gráfica é o de considerar que basta ter apenas o profissional de design e a partir de então, todos os problemas relacionados a construção do mesmo serão resolvidos. Segundo o Manual de Gestão de Design (1997), “O design precisa ter o seu lugar no processo de desenvolvimento de novos produtos, onde é necessária também a colaboração de outros especialistas, devendo a orientação estar a cargo da empresa”. Martins e Merino (2011) defendem o uso do design nas organizações porque estas possuem a obrigação de estarem preparadas para ter suas imagens à altura da concorrência.

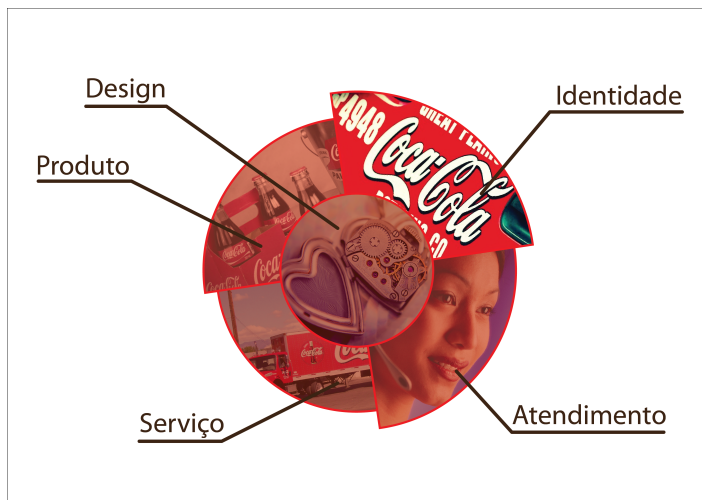
Atividades de design bem direcionadas podem contribuir para adicionar tais valores, assim como identificar maneiras de adicionar novos, como produtos direcionados e universais, imagem adequada, educativa, comprometida com a responsabilidade social, produtos ecologicamente corretos, que possam ser descartados ou reutilizados (MARTINS e MERINO, 2011).

Segundo a mesma linha, Mozota (2003) vai mais além ao assumir o papel do design no centro do processo, pois para a autora, é o design o responsável pela diferenciação entre as organizações.

“O processo de design é um processo de identidade. Ele define a empresa, seus clientes e seus investidores. Diferencia uma organização de seus concorrentes e está no centro de seu sucesso. O design oferece um identificador-chave da empresa para o público.” (MOZOTA, 2003).

Tendo em mente a função do design dentro de uma organização como fator de inovação e diferenciação, percebe-se a necessidade do papel do designer como ferramenta fundamental dentro das estruturas organizacionais (figura 3.) como um agente que visa promover novas maneiras de diferenciar as empresas perante seus concorrentes, buscando formas de se renovar e até inovar perante o mercado.

Figura 3: Diagrama do Papel do Designer na organização. Fonte: Acervo pessoal.



Ao assumir o seu papel dentro da organização, o designer assume a responsabilidade de criar uma linguagem única e uma identidade para a organização, gerando valor para a empresa. O designer, segundo Mozota (2003), vem para contribuir na mudança do comportamento e da visão corporativa, usando como vantagens suas características, tais como a criatividade e a atenção aos detalhes para o desenvolvimento da imagem da marca. Para a autora, trabalhar com o design no processo de gestão de uma organização acaba sendo uma ferramenta eficiente para se trabalhar uma cultura organizacional focada nas pessoas.

“O design é uma eficiente ferramenta de gestão para desenvolver uma cultura mais focada no cliente dentro da empresa. Em gestão, as relações entre marketing e design são mais complementares do que divergentes. Ambos trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencie a empresa da concorrência e fortaleça sua vantagem competitiva. [...] O estabelecimento da marca é o processo de diferenciação mais empregado. A diferenciação e o gerenciamento de marca são parte da gestão do design.”(MOZOTA, 2003).

Ao se estabelecer a marca como fator de diferenciação da organização, esta deve trabalhar de forma em que todos os seus pontos de contato com as pessoas falem a mesma linguagem, sem a existência de um

ruído que possa modificar a mensagem passada aos clientes. Diferenciar-se por meio do desenvolvimento e do posicionamento da marca, de acordo com Mozota (2003) é ir além da identidade gráfica. Para ela, a marca gera valor para a empresa, diferenciando o produto e tornando tangível o que antes era intangível. Para Gobé (2001), é necessário que as organizações e seus designers pensem em formas de trabalhar a linguagem da organização, não apenas na confecção de uma identidade visual, mas também no desenvolvimento de uma identidade empresarial completa, que fique marcada na memória das pessoas. Mozota (2003) defende que “se a marca for bem desenvolvida e persuasiva, promoverá lealdade e estimulará um retorno por parte dos consumidores”.

Logotipos podem ser muito mais que uma parte minúscula num canto insignificante de um anúncio! Considerando as cifras que as corporações gastam para desenvolver uma identidade empresarial, por que não fazê-los funcionar e trabalhar com mais afinco? (GOBÉ, 2001).

Algumas organizações já perceberam isso e vem trabalhando novas formas de promover-se através da diferenciação de suas marcas, focando nas experiências entre elas e os seus consumidores. Para Gobé (2001), “a imaginação é o que mantém vivas essas companhias e o incentivo às pessoas que querem tornar o ambiente uma nova ‘zona’ de trabalho que estimula e promove ideias inovadoras e de pensamento provocador”.

Para que esta escala de desenvolvimento possa acontecer, é necessária a criação de uma nova visão na criação de marcas, uma que envolva todas as pessoas e todos os níveis da organização e, também, as influências externas que ela sofre. Nesse contexto, surge o conceito do DNA organizacional, que para Govindarajan e Trimble (2005) é o fator que vai diferenciar uma organização de suas concorrentes. Para os autores, quando o gestor necessita tomar decisões a respeito de questões da organização como pessoas, estruturas, cultura e sistemas, ele tomará decisões que irão determinar como a organização se comporta. Cada organização se comporta de forma única e este comportamento é definido pelas ações tomadas em seu âmbito, definindo assim o seu DNA e o que, conseqüentemente, diferenciará uma marca de outra.

Trabalhar o conceito de DNA da organização está de acordo com o conceito de *branding* e *brand DNA*, conceitos estes que visam a gestão da marca de uma forma autêntica e inovadora, através de processos cocriativos envolvendo as organizações e seus *stakeholders*, que são definidos

como sendo o público responsável pela sustentação da marca, são eles: seus gerentes, acionistas, colaboradores, consumidores, e outros; o que de acordo com Mozota (2003) uma vez que combina fatores externos e internos da organização no processo, traz, por sua vez, o aspecto inovador para a própria.

O processo de construção de uma marca deve ser um processo constante e de construção permanente de forma cocriativa, envolvendo a organização e seus gestores junto com outras pessoas que, de alguma forma, possuem algum envolvimento com a marca. Essa construção constante permite que as organizações estejam preparadas para as diversas nuances do mercado onde se encontram inseridas, o que, segundo Mozota (2003), transforma o fator inovação como uma vantagem competitiva da organização, visto que o processo de construção da marca acontece constantemente dentro da organização.

O processo de construção da marca, quando bem executado, a deixa preparada para mudanças e para os novos direcionamentos que o mercado dita, e o seu DNA a prepara para quaisquer cenários em que ela possa vir a se encontrar inserida. Estar preparada não significa apenas seguir as regras ditadas pelo mercado, mas sim, estar apta a renovar e inovar-se, permitindo que a mesma permaneça o máximo possível na memória dos consumidores. Cabe ao profissional gestor de design, cuidar da imagem da marca perante a sociedade para que esta esteja sendo vista sempre com bons olhos por todos. Para isso, o gestor deve estar sempre em busca de novas formas que permitam que a marca esteja sempre se inovando e mantendo o seu público através dos processos de inovação.

“Marcas que conseguiram construir uma identidade, adquirir valor e conquistar seguidores fiéis que ‘acreditam’ em sua mensagem têm a oportunidade de capitalizar esses ativos utilizando um pensamento inovador (como explorar novas ideias) para encontrar possibilidades adicionais de construir valor de marca – por exemplo, com novos produtos e serviços direcionados a clientes atuais ou novos. Paralelamente, novas tecnologias e materiais inovadores podem levar à criação de uma marca inteiramente nova, capaz de assegurar uma posição de liderança no mercado pela exclusividade da oferta.”(BEST, 2012).

Best (2012) diz que a relação entre a inovação, o design e a gestão tem se desenvolvido cada vez mais e que ela vem se estreitando em con-

textos de mudanças aceleradas. Para ela, o design tem agido cada vez mais como um agente catalítico nos processos de inovação nas organizações, ao operar de maneira interdisciplinar e atuando como denominador comum entre as agendas e os objetivos de dentro da organização.

Inovar não significa necessariamente fazer algo novo, o que acaba sendo uma associação equivocada e que raramente se relaciona com a inovação de fato. Ao estudar autores que tratam do assunto, percebe-se que o conceito de inovação vem, na verdade, falar de se aproveitar de conhecimentos sob uma nova ótica que não havia sido vista antes, como para Koloupoulos (2011) ao afirmar que a “inovação é o resultado de um processo sustentado de intocáveis repetições que visam refinar o produto e adequá-lo às necessidades do mercado”. Já para Porto (2010), “a inovação está associada a uma gama de conhecimentos que são arranjados em uma dada configuração e não somente a uma tecnologia ou mercado”, ou seja, a inovação trata de uma nova maneira de utilizarmos conhecimentos e ferramentas já existentes.

Dentro deste conceito, Tidd (2008), nos apresenta uma classificação para inovação, na qual ela é dividida em 4 tipos:

- 1) Inovação de produto: mudanças em produtos/serviços que uma empresa oferece;
  - 2) Inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
  - 3) Inovação de posição: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
  - 4) Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.
- (TIDD, 2008).

A partir desta conceituação, percebe-se que o processo de inovação diz respeito à utilização de diversas iniciativas que resultarão em mudanças importantes, criando novas experiências. Sua concepção dá-se quando há uma significativa mudança de comportamento. De uma maneira geral, a inovação visa transformar o contexto ao seu redor criando possibilidades que antes não seriam imaginadas (KOLOUPOULOS, 2011). Pode-se dizer também que “a inovação é algo novo que agrega valor social ou riqueza, está além de um produto novo. [...] Tidd (2008) comenta que a inovação pressupõe ainda um processo, quase uma cronologia que envolve conhecimento, informação e criatividade” (PORTO, 2010). Por estes motivos, a aplicação da inovação, tanto no meio empresarial quanto no acadêmico, torna-se responsável por modificar a cultura organizacional. Neste sentido, Koloupoulos (2011) nos coloca que “a inovação trata de mudanças importantes que criem novas experiências, significa uma



mudança de comportamento. A inovação visa transformar o contexto da nossa vida e criar possibilidades jamais antes imaginadas”.

Dentro deste contexto, o gestor de design surge para trabalhar com projetos que visam em seus objetivos à inovação e diferenciação de uma marca. Devido ao seu método de pensamento interdisciplinar, o designer acaba atuando em todas as áreas da organização, auxiliando na comunicação entre os departamentos.

Neste sentido aparece [...] o gestor, que atualmente possui a difícil tarefa de motivar e integrar equipes, que muitas vezes trabalham de forma isolada e sem um sistema de comunicação e troca de informações eficazes e eficientes. [...] Tais estruturas, ao trabalharem isoladamente, podem acabar perdendo de vista os objetivos da organização ou agindo de forma não otimizada, atendendo somente aos objetivos do próprio setor. (MARTINS e MERINO, 2011).

Os autores ainda ressaltam que o processo de gestão de design varia para cada organização, visto que cada uma destas possui as suas próprias particularidades e necessidades, vindo assim a tornar imprescindível o papel de um gestor de marca durante todo o processo e da utilização de metodologias que venham a favorecer e destacar as particularidades de cada empresa.

Entendendo-se então que cada organização deve ser tratada de forma única, já que uma empresa não é igual a outra devido às suas particularidades e diferenças, percebe-se também que é necessário o estudo de ferramentas e processos que destaquem, perante o público, justamente estas diferenças que a empresa possui, gerando novas experiências na relação entre as pessoas e a organização sendo então tratada como uma marca.

Ao se analisar uma marca e suas experiências, pode-se considerá-la como algo “vivo e pulsante”, que tem, em suas raízes, conceitos que a diferem das suas concorrentes e acabam ficando gravadas no inconsciente das pessoas, gerando, dessa forma, novos valores para a marca como um todo. Estes conceitos que já se encontram no DNA da organização, serão responsáveis pela diferenciação da marca na hora em que esta se apresentar para a sociedade, mostrando sua autenticidade perante suas concorrentes. Para Kotler (2010), é o DNA da marca que irá refletir a sua identidade para sua comunidade de consumidores, e é a partir deste mesmo DNA que a personalidade da marca será construída ao longo de sua vida.

“Para estabelecer conexão com os humanos, as marcas precisam desenvolver um DNA autêntico, o núcleo da sua verdadeira diferenciação. Esse DNA refletirá a identidade da marca nas redes sociais de consumidores. A personalidade da marca com DNA singular será constituída ao longo de sua vida. Atingir a diferenciação já é difícil para os profissionais de marketing. Atingir a diferenciação autêntica é ainda mais difícil.” (KOTLER, 2010).

Para se destacarem e serem lembradas pelas suas experiências, estas marcas devem viver em um processo de constante inovação, o que, para Kotler (2010), gera a autenticidade da marca. A diferenciação autêntica, resultante do processo de inovação da marca, deve ser feita com base no seu DNA, fortalecendo e validando assim os conceitos que a marca enraíza no imaginário das pessoas. Sendo assim, faz-se necessária a procura por novas ferramentas que permitam a construção de uma marca com o intuito de destacar aqueles conceitos que a diferem das outras e que mantenham, perante a sociedade, a sua autenticidade, mostrando assim a sua personalidade e ganhando uma identidade forte e comprometida.

Buscar estas ferramentas e processos faz parte do papel do profissional responsável pela gestão da marca, que deve estar sempre atento tanto às novidades do mercado, quanto àquelas que dizem respeito às pesquisas e estudos os quais criam valores para a imagem desta. Neste sentido, surge a necessidade de estudos a respeito de processos metodológicos e suas aplicações a favor da construção e gestão das marcas, identificando e destacando, perante à sociedade, suas próprias particularidades dentro de um conjunto de informações, representado pelo seu DNA, que a tornam única dentro do cenário em que estas informações se encontram.

Buscar novas formas de aplicar e mostrar para a sociedade o DNA da marca através de processos e metodologias que validem os conceitos desta, faz com que a marca por si só torne-se inovadora em seu âmbito e demonstre este anseio de se diferenciar em todos os produtos e serviços por ela oferecidos.

### 3. Processos Metodológicos

Um processo metodológico, para Bonfim (1995), diz respeito a solução de uma questão ou de um problema através de uma série de etapas planejadas e pré-determinadas em situações particulares e concretas, servindo como norteador do caminho percorrido desde a definição do propósito até a sua solução. Nesta mesma linha, Jesus, Cardoso e Souza (2010), afirmam: “os métodos são basicamente sistemas de organização de procedimentos para obtenção, confirmação ou validação de enunciados particulares”.

“A utilização de métodos como instrumentos auxiliares de uma tarefa é algo tão antigo como o próprio trabalho do homem. Toda atividade racional segue, de modo explícito ou não, um procedimento lógico que permite alcançar um objetivo determinado. Mesmo as tarefas mais simples obedecem a uma rotina caracterizada por uma sequência de etapas: um agricultor, por exemplo, sabe que atividades são necessárias para plantar e colher um produto agrícola; um aluno de uma autoescola aprende o conjunto de operações necessárias para dirigir um automóvel, etc. No desenvolvimento de um projeto há também procedimentos que podem auxiliar o projetista na execução de suas tarefas. Estes procedimentos tornam-se cada vez mais necessários devido à complexidade crescente das variáveis envolvidas em um projeto.”(BONFIM, 1995.)

Neste sentido, pode-se afirmar que a utilização de metodologias vem para facilitar na hora de se resolver problemas os quais, sem a resolução de uma série de questões, dificilmente alcançariam uma solução adequada. Isso não significa que, ao não se valer da utilização de processos metodológicos, o profissional deixará de obter um resultado, mas sim que, ao se valer da força e vantagens que encontram-se nestes processos, conforme Baxter (2011), resultado torna-se mais seguro. Isto significa que o profissional terá um resultado mais assertivo além de, ao longo do processo, sugerir novas soluções as quais dificilmente seriam percebidas sem que se passasse pelas etapas definidas em uma metodologia.

Para autores como Roam (2012), um processo metodológico serve como uma forma de analisar problemas mais rapidamente, através de uma compreensão mais intuitiva e com o intuito de abordá-los com mais confiança e transmitir mais rapidamente as descobertas durante a sua

execução. Ainda segundo o autor, trabalhar com a utilização de um processo dentro das organizações faz com que as pessoas aprendam a analisar o seu negócio através de novas formas que antes eram difíceis de se enxergar.

Munari (2008) compara a utilização de um processo metodológico a uma receita culinária, onde tem-se as instruções necessárias para a preparação de um prato específico. Para o autor, assim como na receita culinária, que possui um padrão lógico de preparação de um prato, no design não se deve projetar sem um método, o que, para ele, nada mais é que uma “série de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, ditada pela experiência.” (MUNARI, 2008). O autor ainda salienta que o objetivo de um processo metodológico é o de atingir o melhor resultado com o menor esforço.

Quando fala-se em processos metodológicos no design, muitos dizem sentirem-se bloqueados no que diz respeito à criatividade, onde ao invés de trabalharem de forma única e com personalidade própria nivelam-se em um padrão determinado pelo método. Neste caso, Munari (2008) reforça ao dizer que a “criatividade não significa improvisação sem método”. Para ele, a série de operações em um processo metodológico é formada de “valores objetivos que se tornam instrumentos de trabalho do projetista criativo”. Sendo assim, percebe-se que um processo metodológico serve como caminho norteador para o designer e não como processo castrador da criatividade.

“O método de projeto, para o designer, não é absoluto nem definitivo; pode ser modificado caso ele encontre outros valores objetivos que melhorem o processo. E isso tem a ver com a criatividade do projetista, que, ao aplicar o método, pode descobrir algo que o melhore. Portanto, as regras do método não bloqueiam a personalidade do projetista; ao contrário, estimulam-no a descobrir coisas que, eventualmente, poderão ser úteis também aos outros.”(MUNARI, 2008).

Neste sentido, percebe-se então que um método não só serve para estimular a criatividade do designer como também para trazer novos resultados a partir de uma série de atividades que vem com a intenção de facilitar o trabalho do mesmo. Percebe-se também que, a partir do momento em que cada designer tem a capacidade de adaptar o processo conforme a necessidade de seu projeto, ele tem a autonomia de desenvolver o método que melhor funcione para si, surgindo assim processos

diferentes entre si, mas com o mesmo objetivo: que é o de atingir o resultado mais assertivo.

Pode-se afirmar também que, neste sentido, apesar da existência de diversas metodologias, cada uma com suas características próprias, todas elas passam por uma etapa de reconhecimento do projeto proposto e levantamento de dados do mesmo (a priori), que, de acordo com Japiassú e Marcondes (2001), diz respeito ao que é logicamente anterior à experiência, sendo necessária para o conhecimento de um todo; e etapas para elaboração e desenvolvimento de um produto final culminando em novos conhecimentos acerca do projeto como um todo. Para Gomez, Pereira e Schlemper (2005), as metodologias “apesar delas apresentarem, na sua maioria, um vai-e-vem de informações, todas tem um começo claro e, quase sempre, baseado no PROBLEMA, e um final evidente, que é um PRODUTO”.

Por mais que pareça um processo focado e fechado, o cumprimento das etapas em um processo e os conhecimentos que vão sendo adquiridos, acabam por trazer novas soluções ao projeto como um todo, pois, apesar de suas etapas agirem de forma linear, mesmo em processos em que elas não a são, o conhecimento não é formado através de uma maneira linear, mas sim através de uma constante relação e conexão com outros conhecimentos, com a formação de uma rede de informações (GOMEZ, PEREIRA e SCHLEMPER, 2005), favorecendo assim o processo de inovação dentro de cada etapa de uma metodologia.

Outro aspecto que deve ser analisado ao se propor um processo que busque soluções inovadoras, é a da participação efetiva de todos os *stakeholders* envolvidos no projeto durante todas as etapas do mesmo. Pois, além de se tornar um processo cocriativo, o que gerará caminhos que levam a soluções inovadoras, de acordo com Vianna et al. (2013), já que a participação colaborativa das pessoas agrega para o processo, uma visão interna da organização, de pessoas que possuem um envolvimento diário com o produto, podendo assim explanar ao longo do projeto, diversos pontos referentes ao mesmo.

Nesta linha de pensamento, Baxter (2011) ressalta que o processo de desenvolvimento de um produto é “necessariamente uma solução de compromisso”. Para o autor o projeto deve atender a diversos tipos de interesse e não só o de um pequeno grupo específico. Baxter (2011) diz que “não é possível, por exemplo, atender só aos desejos do engenheiro de produção e prejudicar aqueles dos vendedores ou de consumidores e assim por diante”. Atender à necessidade de todos os grupos envolvidos corresponde à ideia do processo cocriativo, onde todos os grupos têm

uma participação ativa na intenção de executar um projeto que atenda às soluções desejadas por todos os grupos de pessoas envolvidas com o projeto, interna e externamente.

Trabalhar o aspecto cocriativo aplicado em uma metodologia, segundo Vianna et al. (2013), faz com que este ajude a identificar as causas e consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções. A participação dos membros da organização durante o processo e dos gestores do mesmo, serve para trazer a ambas as partes, de acordo com Vianna et al. (2013), um novo olhar para o problema sob novas perspectivas, auxiliando na definição das fronteiras do projeto. Neste sentido, trabalhar em uma metodologia de forma cocriativa acaba fortalecendo o surgimento de novas visões e maneiras de se trabalhar, fomentando assim, a característica inovadora a ser desenvolvida durante o processo.

### 3.1. Cocriação

O conceito de cocriação no design é um conceito que tem suas origens ainda na década de 1970, ainda sob o nome de design participativo (TARACHUCKY, GOMEZ e MERINO, 2013) sendo criada com a intenção de aumentar o valor da produção industrial, contando com o envolvimento de trabalhadores no desenvolvimento de novos sistemas para o ambiente de trabalho. Para os autores, esta abordagem de participação coletiva associa a experiência dos designers e pesquisadores com o conhecimento das pessoas para as quais o trabalho impactaria uma mudança significativa.

Neste sentido, o conceito da cocriação se torna cada vez mais discutido como uma fonte de ideias inovadoras para qualquer processo, pois este busca trazer os *insights* de diferentes pessoas que possuem alguma relação com o produto trabalhado. Para Vianna et al. (2012), tal conceito faz com que os membros da equipe do projeto criem uma interação com os *stakeholders*, entendendo assim, de maneira mais aproximada do cliente, os pontos de vista deles, descobrindo assim não só o que eles falam, mas também o que eles fazem e sentem.

Olhats (2012), da mesma forma, destaca que uma das principais vantagens da cocriação é o fato desta criar um diálogo entre os designers e os *stakeholders* da organização. Para a autora, este diálogo acaba por dar uma genuinidade ao processo, porque a cocriação traz uma nova personalidade ao projeto além de se ter uma construção com a participação de todos os lados envolvidos no projeto.

De acordo com a autora, a cocriação é mais do que uma simples consulta ou diagnóstico, ela acaba por integrar a empresa, com seus *opinion makers, stakeholders*, e designers, envolvendo-os com a marca trazendo-os para dentro do processo, o que resulta em uma grande geração de ideias. Mais do que isso, a cocriação faz com que os responsáveis pelo projeto dediquem tempo conhecendo o dia a dia dos *stakeholders*, ganhando assim a empatia e potencializando o entendimento de suas perspectivas, além de identificar suas crenças, anseios e necessidades (VIANNA ET AL., 2012)

Já Fraser (2013) salienta que em um processo cocriativo “não há lugar para o pensamento de diretoria”, já que o design se refere ao engajamento de outras pessoas no processo e a aceitar a *feedback*, mesmo quando este é negativo. Desta maneira, será produzido um maior aprendizado e gerará ideias mais sólidas.

Considerar a participação dos diversos *stakeholders* vem do princípio de que todos são criativos e suas ideias podem contribuir para soluções. Trabalhar com uma equipe cocriativa deixa o processo mais saudável e colaborativo, alimentando a criatividade de todos os participantes. Mais do que isso, trabalhar de forma cocriativa junto de uma equipe multidisciplinar e com perfis diferentes de pessoas acaba por reunir diferentes expertises e perspectivas variadas, trazendo um resultado final ao projeto mais rico e assertivo (VIANNA ET AL., 2012). A natureza cocriativa também traz uma maior diversidade de ideias para um processo, pois o envolvimento de pessoas de diferentes setores da organização faz com que uma maior quantidade de novas ideias surja e deixe para trás as mais óbvias.

“Ao manter na linha de frente e no centro as necessidades dos usuários como fonte de inspiração, você encontrará padrões conceituais no grande número de ideias que integrará à sua ideia maior.” (FRASER, 2013).

Para Prahalad (2009), o valor em um processo cocriativo não se encontra no produto, mas sim na experiência única ao longo do processo. Para o autor, a cocriação é o que torna o processo inovador a partir do momento em que a empresa deixa de centralizar-se no produto e passa a focar na cocriação. O processo faz com que o consumidor seja cocriador da própria experiência. Ainda nesta linha de pensamento, Prahalad (2009) destaca que uma companhia cocriativa deixa de vender um simples produto e oferece ao consumidor uma plataforma de inovação.

O autor ainda defende que a cocriação ganha o valor de um processo participativo, onde a inovação não é mais algo feito em laboratório isolado das pessoas, mas sim, convidando os consumidores a entrar no processo, envolvendo-os de forma cocriativa, tornando-os participantes do projeto. A cocriação faz com que o processo se torne altamente colaborativo, trazendo soluções mais substanciais com o envolvimento de todos aqueles que trazem uma perspectiva única para o processo de desenvolvimento. O espaço cocriativo incentiva os participantes a pensarem de forma inovadora ao deixarem sua criatividade fluir.

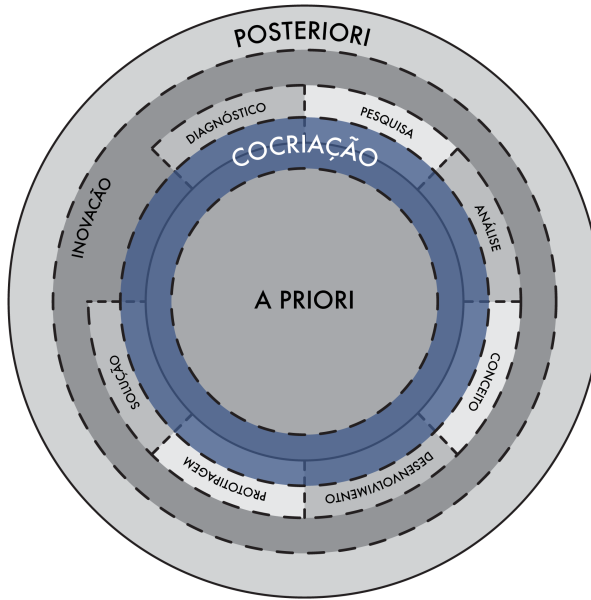
“Ao abrir o processo de desenvolvimento para uma equipe ampla e diversificada, você consegue gerar infinitas possibilidades e compartilhar um sentimento geral de propriedade em relação à visão de futuro, o que também significa que você não precisará vender a solução, pois todos sentirão que tiveram a oportunidade de colocar a própria impressão digital neste futuro.” (FRASER, 2013).

Outro fator importante de um processo cocriativo é que este impede que os envolvidos fiquem muito apegados às suas próprias ideias, o que proporciona uma opinião externa ao processo. A cocriação também revela novos *insights* e estimula novas ideias de como tornar a solução ainda mais centrada no usuário. Partindo deste princípio, Mozota (2003) diz que a geração de ideias em um processo colaborativo ocorre em todas as etapas do processo e que, cabe ao responsável pelo processo, gerenciar a autonomia e a imaginação dos colaboradores ao longo do mesmo. Ainda neste sentido, a autora lembra que a geração de ideias não é algo que acontece ao acaso, mas sim, como resultado de um processo que começa com a existência de um problema ou recurso a ser explorado.

Percebe-se assim que, um processo que busca soluções inovadoras de forma cocriativa, precisa que estas ocorram ao longo de todo o processo. Isto acontece ao se inserir a participação dos *stakeholders* desde o momento do levantamento de dados, de modo que eles participem e troquem ideias em todas as etapas de um processo metodológico (figura 4.). A participação cocriativa de seus *stakeholders* gera novos resultados além daqueles que seriam vistos em um processo sem a participação das demais pessoas envolvidas durante o processo. A cocriação ao longo do processo, por trazer novas ideias em cada etapa, acaba fazendo com que a inovação esteja presente também ao longo do processo como um todo, e não apenas no seu resultado final, gerando então novos conhecimentos ao final de cada etapa do processo.



Figura 4: A Cocriação deve permear por todas as etapas do processo. Fonte: Acervo pessoal.



Devido à característica multidisciplinar dos envolvidos ao longo do processo, percebe-se que, para um melhor andamento deste, e envolvimento de todos, torna-se necessário que todas as partes tenham condições de comunicarem-se entre si, permitindo, apesar dos ruídos, que se possa trocar informações entre si, sem desentendimentos do conteúdo.

Assim, no intuito de auxiliar e facilitar o desenvolvimento de um processo cocriativo, algumas metodologias desenvolveram uma “caixa de ferramentas”(ou *toolkit*) contendo regras e técnicas que servirão de estímulo na busca de soluções inovadoras (BAXTER, 2011). Neste sentido, a utilização de um *toolkit* acaba por facilitar a natureza cocriativa em um processo, fomentando a criatividade e ampliando os horizontes de todos os envolvidos, além de preparar o terreno para que os diferentes *stakeholders* e os designers consigam falar a mesma língua durante a realização de todo o processo.

## 3.2. Ferramentas Metodológicas

Com a participação de diferentes tipos de pessoas em um processo cocriativo, percebe-se que nem todos falam na mesma língua. Isso ocorre devido às diferentes origens e formações de cada *stakeholder* do projeto e, por causa desta diferença, muitas vezes os ruídos provocados por causa das diferentes linguagens atrapalham a comunicação e o projeto não se desenvolve conforme o planejado, deixando lacunas em aberto e dificultando a compreensão conjunta das informações passadas no processo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Com o intuito de conectar todos os envolvidos e facilitar o seu desenvolvimento ao se utilizar uma única voz no decorrer do processo, vem surgindo, para alguns processos metodológicos, a organização de ferramentas e técnicas com a intenção de colocar todos os envolvidos em um mesmo patamar além de fortalecer o resultado final do projeto.

A organização de um kit de ferramentas para as metodologias vem da ideia das ferramentas utilizadas no dia a dia das pessoas, na tentativa de facilitar o desempenho de um trabalho por uma pessoa. Uma pessoa pode usar a mão para comer, mas ao usar um conjunto de talheres, por exemplo, consegue exercer a mesma atividade de maneira mais fácil e rápida. O mesmo acontece com a aplicação de processos e metodologias em projetos de design, pois ao se utilizar as técnicas e ferramentas organizadas para determinado processo, isto faz com que este tenha a sua execução exercida de forma mais facilitada e com uma maior gama de resultados a partir do processo.

Para Baxter (2011), a utilização de ferramentas em um processo deve ser utilizada de acordo com a tarefa que a pessoa esteja trabalhando. Neste sentido, faz-se necessária a escolha daquela ferramenta que melhor se encaixa no desenvolvimento da tarefa pretendida, cabendo ao designer saber escolher qual ferramenta usar, deixando-a preparada previamente.

Para Pinheiro e Alt (2011), a utilização de materiais bem preparados previamente ajuda a criar interações, deixando os participantes mais à vontade e diminuindo a percepção de confusão e complexidade, deixando-os mais seguros a colaborar.

“Os materiais quando bem preparados, ajudam também a equipe de projeto no processamento dos resultados. No processo de construção de materiais, um bom equilíbrio entre qualidade e simplicidade se faz necessário. Em algumas situações um material muito elaborado pode intimidar as pesso-

as. Em outras, um material pouco elaborado pode alimentar a descrença no processo e ao mesmo tempo colaborar com o bloqueio criativo.” (PINHEIRO e ALT, 2011).

Percebe-se então que a utilização de um kit de ferramentas para o processo vem a auxiliar não somente na interação das pessoas envolvidas, mas também no dinamismo necessário para o melhor andamento do projeto, facilitando a compreensão dos dados em suas análises e processamento dos seus resultados. Porém, um planejamento prévio de sua utilização para um projeto faz-se necessário, para que este conjunto sirva como facilitador no desenvolvimento do projeto e não o contrário.

Entendendo-se que cada processo se torna único devido à natureza particular de cada empresa e também graças ao seu aspecto cocriativo, que agrega diferentes tipos de pessoas em cada projeto, percebe-se a necessidade da existência de um kit de ferramentas que possa ser adaptado para cada projeto, garantindo a autenticidade desejada por cada organização no desenvolvimento de sua marca.

Ainda neste sentido, o uso de um kit de ferramentas do processo como um todo, ganha mais força no que diz respeito ao alcance da informação por parte dos envolvidos, pois este faz com que todos os participantes andem no mesmo ritmo e as informações disponibilizadas sirvam de estímulo para o processo criativo.

“Para garantir que os participantes andem no mesmo ritmo [...], é importante tornar a informação visual e deixá-la ao alcance de todos. Todo tipo de informação que possa servir de insumo ou estímulo para o processo criativo deverá ser disponibilizado em espaços compartilhados [...]. Isso garante que o contexto do projeto não se perca conforme os participantes avançam de um exercício para outro.” (PINHEIRO e ALT, 2011).

Para Müller (2013)<sup>3</sup>, o uso de um conjunto de ferramentas vem para lembrar as pessoas de quais peças são necessárias para um projeto de sucesso. Para o autor, um kit metodológico é similar a um livro introdutório para leigos, um livro que conte uma visão geral sobre o assunto ou área determinado no projeto. Mais do que fornecer a visão geral sobre um assunto, o uso de ferramentas metodológicas quando aplicadas em situações empresariais, acabam se tornando ferramentas que criam uma abordagem diferente para a inovação (VIANNA ET AL., 2012).

---

<sup>3</sup> methodkit.com – acesso em 18/10/2013

Para fortalecer o conceito da utilização de um kit de ferramentas e a ideia de uma única linguagem para todos, este deve buscar referências que facilitem a sua compreensão e visualização através de teorias como a do pensamento visual, que vem para reforçar assim a utilização do kit como material facilitador do processo, de forma a adquirir uma unidade visual em seu formato, fazendo com que cada ferramenta do processo seja identificada como parte de algo maior.

### 3.3. Pensamento Visual

A utilização do pensamento visual torna-se indispensável em um processo cocriativo onde a interpretação das informações varia para cada participante. A ideia de se utilizar recursos visuais facilita e simplifica o entendimento do processo como um todo, tornando-o compreensível para todos. Para Fraser (2012), a utilização de recursos visuais consegue transmitir histórias através de imagens, captando uma experiência de *feedback* do usuário sob o conceito, simulando possíveis soluções em um processo cocriativo. Na mesma linha de pensamento, Roam (2012) diz que o ato de pensar visualmente traz à tona ideias que de outra forma não seriam percebidas.

Pensar visualmente significa beneficiar-se de sua capacidade inata de ver tanto com os olhos verdadeiros como com os olhos da mente, a fim de descobrir ideias que, de outra forma, ficariam invisíveis, desenvolver estas ideias rápida e intuitivamente e, a seguir, compartilhá-las com outras pessoas de forma que elas sejam rapidamente “compreendidas”. (ROAM, 2012).

Uma das definições para o pensamento visual, que podemos tomar como base é a de Osterwalder e Pigneur (2011), que o definem como a utilização de “ferramentas visuais como figuras, rascunhos, diagramas e post-its para construir e discutir significados”.

Galvão e Adas (2011) afirmam que as informações visuais quando alinhadas ao discurso, melhoram a qualidade das mensagens transmitidas, aumentando a eficiência da comunicação.

“Por despertarem o pensamento visual e possibilitarem a rápida transmissão de conceitos, as informações visuais atuam como atalhos do pensamento, sintetizando ideias e acelerando a compreensão por parte da audiência. Quando há muito a transmitir em curto espaço de tempo, são excelentes

ferramentas para abreviar explicações e descrições.” (GALVÃO e ADAS, 2011).

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), a utilização de técnicas de pensamento visual é muito comum no mundo dos negócios, onde se faz frequente o uso de diagramas na tentativa de esclarecer mensagens em relatórios. Porém, para os autores, as técnicas de pensamento visual podem ser utilizadas em algo maior, gerando discussões de ideias e auxiliando no aprimoramento do pensamento estratégico das empresas.

“Tais elementos são muito utilizados para esclarecer mensagens em relatórios e planejamentos. Mas as técnicas visuais são utilizadas com menor frequência para discutir, explorar e definir temas de negócio. Qual foi a última vez que você participou de uma reunião onde executivos desenhasssem nas paredes? Mas é justamente ao processo estratégico que o pensamento visual pode adicionar valor. O pensamento visual aprimora os questionamentos estratégicos, tornando o abstrato concreto, iluminando as relações entre os elementos e simplificando o que era complexo.” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Neste sentido, ao usar o pensamento visual como agregador de valor para processos estratégicos, Galvão e Adas (2011) reforçam o valor do pensamento visual. ao falar que o apoio visual vem para agrupar todas as informações em uma única linguagem, a de compreensão por todos os participantes do processo pois, segundo eles, cada pessoa tem as suas representações internas construídas com base em referências que foram experimentadas ao longo de suas vidas. Então sem o apoio visual, esta conversão da informação em imagens aconteceria de acordo com a experiência de quem recebe a informação.

“Para garantir a transmissão de conceitos precisos, portanto, é importante que as mensagens sejam específicas, não dêem margem a interpretações e conduzam o raciocínio da audiência para onde se deseja. É nesse momento que as representações visuais fazem diferença. Elas prestam importante papel no direcionamento do raciocínio e das conclusões da audiência. Quanto mais precisas forem as mensagens verbais e visuais, melhor será a qualidade do entendimento das mensagens transmitidas.” (GALVÃO e ADAS, 2011).

Já para Roam (2012), o pensamento visual é algo maior que a simples utilização de ferramentas visuais, mas sim um processo de valor que resgata a necessidade da função do “ver”.

Compreender o pensamento visual como um processo pleno significa que o ponto de partida não é aprender a desenhar melhor; é aprender a olhar mais atentamente. Por essa razão que o processo é valioso. (ROAM, 2012).

Por mais que a parte visual venha a ajudar na compreensão das informações passadas no processo, o seu real objetivo e funcionalidade ainda precisam ser compreendidos pelos participantes, para que a sua realização seja plena e eficaz, gerando soluções adequadas ao projeto proposto no processo. Novamente, devido à diversidade dos participantes, é necessário que estas informações sejam transmitidas e assimiladas de uma maneira que seja comum a todos, dinamizando o processo e seu desenvolvimento.

Neste sentido, levando em consideração que, ao unir as regras, etapas, objetivos e unidade visual em um processo, este acaba ficando com as características similares a de um jogo: e, ao estudar um jogo, percebe-se este com suas características agregadoras e de interação, utilizando-se de seus mecanismos para despertar o engajamento de um público específico. Percebe-se assim que, “gamificar” um processo metodológico, isto é, adaptar a metodologia para que a sua aplicação funcione tal qual em um jogo, é um caminho natural para transmitir as ideias do processo de uma maneira comum a todos.

### **3.4. “Gamificação”**

Ao se analisar um processo metodológico, suas regras, etapas e objetivos, a comparação com um jogo acaba se tornando algo natural devido às suas semelhanças. Percebendo-se essa semelhança entre ambos, a “gamificação” do processo torna-se relevante para aperfeiçoar e melhor aplicar este para todos os integrantes do mesmo.

Para Zichermann e Cunningham (2011), os jogos são geralmente bons motivadores. Quando concentraram-se em três componentes (prazer, recompensas e tempo) os jogos tornaram-se uma ferramenta poderosa. Para os autores, os jogos conseguem fazer com que as pessoas ajam de forma imprevisível. /ajam de forma surpreendente até para si mesmas.

Segundo eles, as pessoas são motivadas a jogar por quatro razões subjacentes. Estas razões podem ser vistas em conjunto, ou separada-

mente, como motivadores individuais, sendo eles: para domínio do assunto, para relaxar, diversão e socialização.

Levando em conta então, o fator motivacional dos jogos, a “gamificação” de uma metodologia torna-se um fator diferencial na sua aplicação, principalmente quando se trata de um processo cocriativo, onde diferentes pessoas, com gostos e atitudes diversificados, encontram-se inseridos em um processo com um objetivo comum. Adaptar uma metodologia para que ela tenha suas características semelhantes a um jogo, acaba por abranger os quatro fatores motivacionais que levam as pessoas a jogar um jogo, chegando a novos resultados sem terem de passar por um processo maçante e que pouco conhecem.

Para Vianna et al. (2013), o desenvolvimento da “gamificação” vem ganhando espaço devido à forte atração que os seres humanos têm pelos jogos, desde anos mais remotos até os dias de hoje:

“Ao longo dos séculos, praticamente todas as civilizações conhecidas estiveram associadas a algum tipo de competição importante para a estruturação social da comunidade a qual pertenciam. Além dos exemplos mais previsíveis, tais como gregos (Jogos Olímpicos da Antiguidade), romanos (duelos de gladiadores, corridas de biga) e astecas (jogo de bola mesoamericano), existe ainda uma surpreendente evidência desse fato, ocorrida há cerca de 3 mil anos na Lídia, região localizada na antiga Ásia Menor. Em tempos de adversidades climáticas, Atys, rei na época, estabeleceu uma inusitada prática para racionar alimentos: intercalar dias de eventos dedicados aos jogos, quando não era permitido se alimentar, e dias em que não se jogava, mas era possível comer. A política perdurou 18 anos e teria surgido por acaso, a partir da percepção de que, ao envolver-se em competições que se estendiam por longas horas, os integrantes do grupo simplesmente perdiam o interesse por comida.” (VIANNA ET AL., 2013).

Para Huizinga (1955), o jogo é mais que um fenômeno fisiológico ou reflexo psicológico, ele vai além dos limites da atividade física ou biológica. Ele é uma função significativa, transcendendo as necessidades imediatas da vida e dando sentido à ação. Para o autor, todo jogo significa alguma coisa.

Além de um significado, um jogo gera uma interação entre participantes e o jogo em si que, para Salen e Zimmerman (2011), é chamado de interação lúdica significativa. Esta interação ocorre, de acordo com os autores, quando as relações entre as ações e os resultados em um jogo são discerníveis e integradas no contexto maior do jogo, gerando novas soluções para o contexto como um todo.

Para Gray, Brown e Macanufo (2012), mais do que uma interação lúdica, a gamificação de um processo vem para auxiliar no armazenamento de informações a respeito da mesma ao longo do tempo, através de suas regras e informações autocontidas. Segundo eles, quando muitas pessoas utilizam um método, com o tempo ele vai se desenvolvendo em algo diferente e a sua fonte original acaba se perdendo. “Às vezes os métodos são escritos e, às vezes, como os contos populares, existem em muitas versões diferentes em vários lugares.” (GRAY, BROWN e MACANUFO, 2012).

“Gamificar” um processo não significa transformar literalmente este em um jogo, mas sim, aproveitar das características intrínsecas deste para aperfeiçoar o método e deixá-lo mais dinamizado. Logo, como em um jogo, um processo metodológico geralmente possui um espaço com suas próprias regras, limites de tempo e espaço com um momento de início e outro de fim dentro daquele espaço, regras que definem como este deve ser procedido, artefatos que auxiliarão física e visualmente o desenvolvimento das etapas e uma meta a ser alcançada.

Assim como em um jogo, um processo “gamificado”, de acordo com Gray, Brown e Macanufo (2012), pode ser dividido em cinco etapas específicas (figura 5.) no que diz respeito ao projeto e à interação dos participantes durante o processo.

Figura 5: Etapas em um processo “gamificado”. Fonte: Gray, Brown e Macanufo (2012).





“Imagine o mundo, Crie o mundo, Abra o mundo, Explore o mundo e Feche o mundo. As duas primeiras etapas correspondem ao projeto do jogo, e as três etapas restantes à interação.” (GRAY, BROWN e MACANUFO, 2012).

Quando se fala em um processo gamificado, a primeira etapa diz respeito ao levantamento de dados inicial do projeto, como uma pesquisa preliminar, enquanto as etapas seguintes se referem à contextualização e à participação dos *stakeholders* durante o processo.

Antes de se iniciar um jogo, é preciso entender o seu funcionamento e conhecer seus limites, o mesmo ocorre em um processo metodológico. Assim como o jogador deve imaginar o mundo, em um processo, é necessário imaginar o desenvolvimento do mesmo, quais os seus objetivos, suas limitações e assim por diante.

Ao criar o mundo, tudo o que foi imaginado para ele no passo anterior torna-se real, o mundo ganha um limite espacial e temporal, tem-se o surgimento de regras que governam o mundo e os seus artefatos são os itens que preenchem o mundo. Neste momento, o *stakeholder* assume o papel de jogador no processo, e toma conhecimento de como funcionará o projeto, quais seus limites, suas normas e ferramentas que o auxiliarão ao longo do mesmo.

Quando o mundo então é aberto no jogo, os jogadores só poderão participar se estiverem de acordo com as regras e limites estipulados na etapa de criação do mundo. Funciona assim também no processo “gamificado: os jogadores participarão do processo a partir do momento que acordarem entre si, aceitando os limites e regras definidos anteriormente.

Explorar o mundo diz respeito ao cumprimento das metas estipuladas. Para cumprir as metas, eles devem interagir com os artefatos, testar ideias, experimentar estratégias e adaptarem-se às condições de mudança, à medida que o jogo vai progredindo, buscando assim cumprir suas metas. Um processo metodológico tem suas metas para serem cumpridas ao longo de suas etapas, para isso serão apresentadas técnicas e ferramentas que visam o cumprimento das etapas e, para cumpri-las, os jogadores devem ser participativos ao longo do processo, interagindo com outros personagens, usando suas técnicas e ferramentas que aparecerão para o cumprimento das etapas.

Quando as metas são atingidas, o jogo acaba. Quando estas são alcançadas, o jogador tem a satisfação do cumprimento das metas, porém as metas não são os objetivos do jogo. Os objetivos são, na verdade, a in-

teração por si só, a exploração do espaço imaginário e as percepções que advém desta exploração. O processo acaba com o cumprimento das etapas que, enfim, gerarão o resultado final do processo, e junto com ele a satisfação da participação em algo maior por parte dos *stakeholders*. Porém o objetivo de um processo, assim como em um jogo, é a exploração de novas ideias e sua interação com os outros participantes a fim de gerar novos resultados quando o projeto termina.

Ao entender o processo “gamificado” como uma forte ferramenta cocriativa, que incentiva a participação de todos os *stakeholders* para a geração de soluções mais assertivas e inovadoras, nota-se a sua eficiência em um processo de construção e gestão de marcas, trabalhando o conceito de marcas emocionais, ou seja, aquelas que pretendem gerar experiências com as pessoas.

## 4. Marcas

As marcas representam as empresas, são muito mais do que uma simples identidade visual: elas englobam todos os aspectos físicos e imaginários da mesma, indo desde o nome até o produto final, em tudo. É a marca que faz o elo entre a empresa e o consumidor, portanto todas as experiências, positivas ou negativas, vivenciadas pelas pessoas ficarão guardadas na lembrança da marca.

Para Chevalier e Mazzalovo (2007), quando um consumidor tem um contato com uma marca, o que ele procura é a garantia de uma qualidade específica e para isso, ainda segundo os autores, as marcas precisam levar em conta a forma como estão associadas na imaginação dos clientes. O resultado disso é a adoção de estratégias e posicionamentos ligeiramente diferentes a fim de que elas sejam reconhecidas e mantenham a confiança de seus consumidores.

“Uma marca é um contrato, implícito por natureza, e que norteia as relações entre empresa e seus clientes. Esse relacionamento é bidimensional: não somente econômico, mas também criador de vínculos emocionais que algumas vezes são muito fortes – com infidelidade de ambos os lados, abandono momentâneo ou permanente e, acima de tudo, caracterizados pela capacidade de ambas as partes contratantes poderem influenciar-se mutuamente, mantendo ou alterando o comportamento.” (CHEVALIER e MAZZALOVO, 2007)

Gobé (2001) divide a marca em duas formas, sendo a primeira o conceito de marcas sem emoção, e o segundo, das marcas emocionais. Para o autor, a diferença entre elas está na forma como cada uma se comunica com as pessoas. Enquanto a primeira cria uma identidade empresarial “imposta”, a segunda cria um relacionamento único com o seu cliente, envolto em mistério, sensualidade e intimidade. Para Chevalier e Mazzalovo (2007), “a identidade da marca é feita de elementos constantes que expressam uma visão do mundo, valores em que se acredita e que se tenta promover.” Estes elementos, valores e relacionamentos com as pessoas devem ser construídos desde a concepção da marca, no seu DNA.

A metáfora do DNA faz uma comparação entre o DNA dos seres vivos, que possuem diferenças entre um e outro, com as características próprias, tornando-os únicos. Assim como nos seres vivos, a ligação dos conceitos diferenciais da marca ao ligarem-se entre si, formam um con-

ceito único e diferencial caracterizado pelo seu DNA, de onde serão construídos o posicionamento e as estratégias da mesma. Nesta perspectiva, conhecer as necessidades emocionais e os desejos das pessoas é a chave do sucesso.

Para alcançar o sucesso almejado, a marca precisa conversar com as pessoas. Para isso, ela precisa encontrar a melhor forma de ter esta conversa. Uma maneira de construir esta ligação com as pessoas é dar uma personalidade para a marca, baseada nos seus conceitos diferenciais e criando um diálogo com as pessoas. Ao adquirir uma personalidade com base no seu DNA, a marca se comportará de maneira a atingir o inconsciente das pessoas, vinculando-se assim, ao conceito dos arquétipos, que usam suas características intrínsecas para se comunicar com as pessoas de acordo com a sua personalidade.

Os arquétipos jungianos podem ser comparados com personagens: cada um com suas características específicas que independem da sociedade, da cultura ou da época em que se encontram, repetindo-se constantemente no inconsciente de cada pessoa e nos mitos de cada cultura.

O entendimento dos arquétipos possibilita que a marca absorva estas características arquetípicas e passe a se comunicar com as pessoas através da sua representação arquetípica, valendo-se de valores mais definidos e que, inconscientemente, passe determinadas mensagens para o seu público, identificando-o com a causa que a marca acredita, , por exemplo, ao usar o personagem Capitão América (figura 6.) como uma marca que reforça no inconsciente das pessoas o seu espírito patriota, fazendo um chamado à batalha com a intenção de defender os ideais da “marca americana”, lutando por suas crenças e pelo “sonho americano”, surgindo para ajudar o país mostrando aos outros todo o seu poder, de acordo com Patati e Braga (2006).

Figura 6: Capitão América, a representação do “Sonho Americano”. Fonte: [www.planocritico.com](http://www.planocritico.com).



A utilização dos arquétipos para a construção e representação dos conceitos de uma marca, através de personagens baseados nestes, acaba por se enriquecer de significados, além de se ligar com as pessoas em maior ou menor grau, tornando os arquétipos em ícones de seus ideais, de forma a ter um fácil reconhecimento das pessoas. Esta força icônica dos arquétipos dá para as marcas um novo significado, criando ligações com seus consumidores, gerando experiências conectivas que ficarão guardados na lembrança das pessoas.

Ao vincular uma marca com um respectivo arquétipo que corresponda aos valores passados pela marca, esta conversará diretamente com o inconsciente do consumidor exaltando a experiência a ser vivida por este com a marca. Para Pearson e Mark (2003) um produto com identidade arquetípica comunica-se diretamente com a matriz psíquica profunda dentro do consumidor, ativando um senso de reconhecimento e significado. Ainda para os autores, a vida é enobrecida ao ter o seu significado enfatizado pelos arquétipos. É o significado arquetípico que fará com que as marcas tornem-se vivas para as pessoas. Segundo um estudo realizado pelos mesmos, uma marca fortemente alinhada com um arquétipo cresce mais que marcas que não possuem este alinhamento ou que o tenham de forma confusa. As características arquetípicas de uma marca,

neste sentido, fazem com que, além de se criar novos valores e propósitos defendidos pelas marcas, ela se torne facilmente reconhecida por estes mesmos valores.

Para Semprini (2010), uma marca deve ser simples e facilmente reconhecível. Esta simplicidade deve se fazer presente na forma como ela se relaciona com o cliente, pois para estes, a marca é simples e clara, tendo tanto para seu projeto quanto para suas promessas, uma imediata decodificação, gerando um fácil reconhecimento sobre a mesma. Ainda para o autor, uma marca que sabe administrar a sua complexidade para alcançar a simplicidade torna-se uma marca de sucesso, a qual consegue adquirir uma identidade.

É esta a identidade da marca que é conhecida, reconhecida e eventualmente apreciada pelo público. É ela quem transmite a variedade de significados e nuances de suas manifestações, é a identidade que define sua missão, promessa e especificidade. Apesar de sua simplicidade, percebe-se que, por trás desta identidade, existe um trabalho complexo de esclarecimento, seleção e organização da marca.

“Quantas marcas conheceram o terror desse processo, em geral doloroso, no qual se é obrigado a se desnudar, a se olhar sem complacência e fazer as perguntas mais difíceis para uma organização: “quem sou eu?”, “o que proponho realmente de diferente ou único?”, “por que o mercado e os consumidores deveriam deixar-me existir e prosperar?”. É desse trabalho de questionamento, de autocrítica, de retomada da discussão que emerge uma identidade, quando a marca dispõe realmente de um projeto e de um conteúdo.”(SEMPRINI, 2010).

Neste contexto, compreender a noção da identidade e todas as suas diretrizes faz-se necessário para a marca que queira alcançar com sucesso a mente do consumidor. Para alcançar o lugar desejado na mente das pessoas, ela precisa se posicionar de maneira que suas experiências fiquem marcadas na lembrança de seus consumidores.

Estas experiências devem ser criadas com base no seu DNA, de acordo com os conceitos identificados como sendo os seus diferenciais. Ao lançar, no mercado, estratégias que estejam de acordo com DNA da marca, as pessoas identificam-se e conectam-se com a marca vivendo experiências que fortalecem o seu vínculo com a empresa. Sendo assim, o gestor de design aparece para construir e gerenciar a identidade corporativa das organizações utilizando-se do modo de pensar do designer e

as ferramentas do mesmo para o desenvolvimento de projetos com o intuito de construir projetos de marcas com cara própria e diferenciando-as umas das outras.

#### 4.1. Branding

Atualmente vivemos em uma sociedade saturada de informação, bombardeada em diversos canais de comunicação a todo momento. Esse excesso de informação não pode ser completamente absorvido pela nossa mente (RIES e TROUT, 2009). No que diz respeito à visualização de produtos e suas marcas, de acordo com Chevalier e Mazzalovo (2007), uma pessoa é exposta diariamente a algo em torno de vinte mil produtos e marcas diferentes, cabendo ao consumidor definir como lidar com isso e determinar uma atitude para adquirir uma dada categoria de produtos.

Em um cenário como este, onde a competição entre as marcas torna-se cada vez mais acirrada, a marca que deseja sobreviver neste mar de informações e ser lembrada pelas pessoas, antes de qualquer coisa, deve compreender-se e compreender o seu redor.

Neste sentido, para auxiliar no seu entendimento, surge o conceito de *branding*, na tentativa de compreender, construir e gerenciar as marcas de uma maneira em que elas fortaleçam suas experiências com seus usuários. Tomando a tradução literal do termo, *branding* significa construção de marca, mas, ao entender que a marca necessita estar sempre se reconstruindo dentro de um processo contínuo no imaginário das pessoas, e que esta construção necessita de um processo de gestão, pode-se traduzir hoje "*branding*" como sendo a gestão de uma marca.

De acordo com Prestes e Gomez (2010), entende-se por *branding* como a gestão permanente da marca, feita dentro de um processo de construção contínuo e cocriativo, de forma que o significado que existe por trás de cada marca alcance os seus consumidores de um jeito planejado, fazendo com que estes vivenciem experiências de acordo com o que ela representa para cada pessoa. Gobé (2007) complementa dizendo que "o *branding* tem a ver com vida, respeito, sucesso, amor, liberdade e esperança – tem a ver com criar vínculos em que todos podem acreditar".

Seguindo a mesma linha, Kotler (2006) afirma que *branding* é muito mais do que dar nome a marca, é fazer certa a promessa sobre como viver uma experiência a um nível de desempenho completo. Para o autor, isso é o que significa viver a marca. Ainda nesse sentido, Hiller (2012), apresenta como sendo um modelo que fortalece a criatividade e inovação por trabalhar dentro de um contexto cocriativo e interdisciplinar:

“O modelo de Branding contemporâneo é baseado em um modelo criativo e inovador, utiliza o design thinking – atividade colaborativa que integra profissionais de diversas áreas – e tem como objetivo solucionar problemas identificados na fase da investigação e diagnóstico para conduzir de maneira mais precisa e assertiva a estratégia e posicionamento das ações.” (HILLER, 2012).

Para Best (2012), a marca é “uma promessa cumprida”. Ela deve ser vista como investimento e não como despesa, neste sentido, para a autora, o design pode ajudar a dar vida às marcas agregando valores tanto na experiência de consumo quanto no seu valor de marca. Para Neumeier (2008), as marcas são o resultado de uma interação de diversas pessoas durante um longo período de tempo. Para ele, a gestão de uma marca necessita do trabalho conjunto de uma equipe multidisciplinar, que envolve profissionais de marketing, consultores de estratégias, designers, publicitários, arquitetos, entre outros. De acordo com o autor, a gestão da marca ainda precisa também da contribuição dos seus funcionários, fornecedores, parceiros, clientes e outros.

Best (2012) ainda reforça dizendo que o design desempenha um papel crucial no processo de “dar vida” a uma marca através de experiências sensoriais a ela relacionadas. Para a autora, os princípios da produção dos pontos de contato de uma marca são comunicados nas diretrizes de marca e design, a fim de garantir a implementação das manifestações da marca.

No sentido de cuidar da gestão de uma marca visando fortalecer os aspectos diferenciais e emocionais que esta carrega, o profissional de *branding* vem trabalhando com processos que visam evidenciar estes conceitos que diferenciam as marcas entre si, no seu “DNA”, de forma que estas ofereçam às pessoas, experiências que ficarão em suas memórias como fonte de lembranças de momentos em que a marca esteve presente nas suas vidas. Cabe ao designer criar o material necessário para a construção destas experiências com base no DNA da marca.

## **4.2. DNA da Marca**

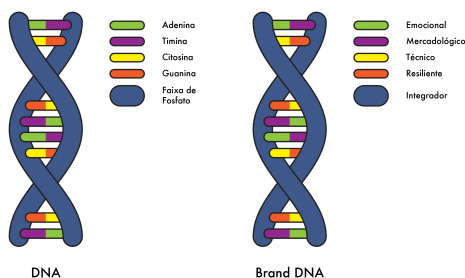
As experiências emocionais vividas pelos consumidores são frutos de uma postura que as marcas tomam perante o mercado, sendo esta postura definida através do seu “DNA”. O “DNA da marca” surge como uma metáfora em que este é comparado ao DNA dos seres vivos, onde são armazenadas as características que diferenciam um ser de outro ser..



Segundo Nowrah (2006), uma vez que o DNA da marca carrega todas as características da mesma, refletindo seus valores e sua imagem perante à sociedade, este pode então ser compreendido tal qual o DNA de um ser vivo, já que ele é o responsável pelo armazenamento das características genéticas de cada indivíduo.

Enquanto o DNA dos seres vivos possui um conjunto de bases nitrogenadas que, conforme as combinações feitas entre elas, garantem a autenticidade do indivíduo, a metáfora do DNA da marca, ou *Brand DNA*, possui quatro conceitos de diferenciação (Figura 7.) que, combinados entre si, garantirão a originalidade da marca perante à sociedade. Junto destes quatro conceitos, soma-se um quinto conceito integrador, que faz o papel da faixa de ligação (*backbone* de fosfato) do DNA, que vai se combinar aos outros quatro conceitos, fortalecendo a metáfora do DNA.

Figura 7: DNA da Marca. Fonte: Desenvolvido por Carrilho (2012), adaptado por Stodieck (2014).



Neste sentido, Govindarajam e Trimble (2005) defendem a construção de um “DNA corporativo” como sendo uma forma inovadora de aplicação de conceitos e valores que ajudarão a empresa a compreender, de uma melhor maneira, o seu funcionamento e todos os elementos que a cercam, diferenciando-a de suas concorrentes, determinando assim o seu posicionamento e quais estratégias esta deve tomar para conquistar o seu lugar no mercado.

É necessário porém, compreender que o DNA da marca não deve surgir a partir do zero, de acordo com a vontade de seus gestores. Ele é identificado a partir de pesquisas e análises feitas ao longo de um processo de investigação minucioso dentro e fora da empresa, analisando como ela se vê e como ela é vista pelas pessoas, identificando as experiências vividas por estas em relação à marca, formando os seus conceitos diferenciais perante as marcas concorrentes.

A inovação no processo de construção do DNA pode dar-se por dois fatores: o primeiro é o próprio fato do DNA por si só gerar a diferenciação necessária para a empresa ter seu destaque no mercado em que está inserida, e o segundo, o fato de que este DNA pode ser feito a partir de um processo cocriativo, partindo dos conhecimentos conjuntos de design e *branding* os quais têm como objetivo a identificação e validação do DNA de uma marca dentro de um processo onde a gerência e os seus *stakeholders* compartilham experiências emocionais ou funcionais com a marca.

Para validação do DNA da marca ocorrer, é necessária a participação de todos os envolvidos no processo, tendo assim uma visão mais ampla, tanto interna quanto externa dos conceitos norteadores que representam a marca, permitindo que tanto os seus funcionários quanto seus consumidores possam viver o seu DNA.

Com a intenção de auxiliar e facilitar o processo de validação do DNA de uma marca, diferentes metodologias aparecem para oferecer caminhos nos quais se guiar para a construção dos conceitos diferenciais da mesma, através de um processo de gestão de marca. Dentre as metodologias, uma que ganha destaque é a do *Brand DNA Process*, que prevê a identificação do DNA da marca dentro de um processo cocriativo, contando com a participação de uma equipe de profissionais de áreas diversas e os *stakeholders* da organização. É uma metodologia que surgiu na academia e a qual tem como foco a validação dos conceitos que formam a sua essência através do seu próprio DNA, e que já está validada no mercado, após repetidas aplicações em empresas da região e de outros territórios do país.

#### **4.2.1. Objetivos do Brand DNA**

Uma empresa que queira se destacar e ficar na lembrança das pessoas necessita gerar experiências marcantes e que estejam de acordo com os valores em que a marca acredita. Estes valores devem ser encontrados em todos os pontos de contato da marca, seja na forma de atendimento, seja na sua assinatura gráfica, nas ações publicitárias ou em qualquer outro ponto que ligue a marca às pessoas.

Tais valores, antes mesmo de serem divulgados através das diversas ações de contato da marca, devem ser bem esclarecidos ainda em sua visão, sua missão e em sua raiz, lugar onde encontra-se o seu DNA, o qual é definido através das combinações entre os conceitos considerados como o fator que tornará a marca diferente de seus semelhantes e concorrentes, garantindo assim, a sua autenticidade perante o público.

Sendo assim, o *Brand DNA*, tem como objetivo definir o significado emocional para o público, tanto interno quanto externo da organização e, para que ele se torne mais assertivo, a participação de seus stakeholders desde o início do processo de identificação do Brand DNA, torna-se um fator valioso e fundamental para a identificação dos valores que a marca quer assumir para a sociedade.

Neste sentido, há um processo que tem se destacado na tarefa de identificar o DNA da marca junto às organizações, além de aumentar o fator motivacional dos *stakeholders* da mesma, que é o *Brand DNA Process*. Ele prevê não só a participação conjunta de profissionais multidisciplinares e de membros de todas as áreas da organização os quais desejam identificar o seu DNA, recolhendo assim, a visão desde a gerência até o funcionário que se encontra na base da pirâmide hierárquica da organização, mas também busca prever uma etapa de validação entre cada etapa aplicada do processo, destacando ainda mais o fator cocriativo do processo.

#### **4.3. Brand DNA Process**

O *Brand DNA Process* é criado a partir dos conhecimentos de design, marketing, publicidade, gestão, *branding* e DNA de marca fomentando a identificação e validação dos conceitos diferenciais, o seu DNA, que cercam uma marca tal qual o DNA nos seres vivos que os difere entre si. Ele funciona como um processo cocriativo, onde a organização e seus stakeholders compartilham experiências significativas tanto emocionais quanto funcionais com a marca. Sua proposta faz com que os seus diversos stakeholders estejam inseridos no processo desde o início do trabalho criativo, partilhando suas experiências e participando da concepção do produto, do serviço e da comunicação da marca.

O Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO) da UFSC, vem trabalhando com o Brand DNA Process desde o ano de 2007, tendo aplicado-o em empresas start-ups a partir de uma parceria do laboratório com os sistemas de incubação de Florianópolis, ajudando estas a identificarem o seu DNA. Junto a isso, os projetos desenvolvidos no laboratório vem formando os alunos que passam pelo LOGO permitindo que eles possam trabalhar a metodologia assim que saírem das fronteiras da universidade, apresentando e aplicando na comunidade, esta forma de trabalho cocriativo através do processo.

Sendo a atividade mais realizada dentro do LOGO, a aplicação do *Brand DNA Process* sofre constantes atualizações tanto do seu conteúdo quanto da sua forma, mantendo-se atual e apto às mudanças de cenário

no mercado. Como consequência deste trabalho, foram publicados artigos em congressos e revistas apresentando para a comunidade acadêmica e científica os resultados obtidos a partir dos projetos desenvolvidos com as empresas dentro do laboratório.

O trabalho desenvolvido com o *Brand DNA Process* tem em seu diferencial, a participação cocriativa das pessoas, com o intuito de identificar na marca, quais são os seus elementos diferenciais que gerarão a autenticidade tão almejada pelas marcas perante os seus consumidores. A identificação do DNA organizacional utilizando-se o *Brand DNA Process*, faz com que ao final deste, segundo Lopes e Gomez (2012), se chegue a 4 conceitos, sendo eles: um emocional, um resiliente, um mercadológico e um técnico e um quinto elemento integrador que liga-se aos quatro elementos anteriores, gerando assim um DNA próprio tal qual o dos seres vivos que possuem em suas cadeias de carbono um conjunto de informações que os diferem dos outros seres vivos.

“Essa ferramenta desenvolvida para visualizar os conceitos que definirão o “DNA” da marca, baseia-se na identificação de quatro conceitos que irão se combinar e recombinar, assim como no DNA dos seres vivos, para expressar a identidade e a personalidade fundamentais das marcas.

Durante os anos de aplicação, em diversas empresas [...] foi percebida a sua influência positiva na criação e gestão das marcas. Porém, ao longo do tempo de aplicação da ferramenta, percebeu-se a necessidade de definir claramente qual a função dos conceitos diagnosticados no “DNA” de marcas. Assim, utilizando-se de alguns pilares conceituais empregados em diversas organizações sendo estes: a Emoção (E), a Resiliência (R), a Técnica (T) e o Mercadológico (M), além de um conceito Integrador (I), busca-se fortalecer a marca, permitindo então, um melhor posicionamento de empresas, a fim de garantir uma maior vantagem competitiva.” (LOPES e GOMEZ, 2012).

Outro aspecto essencial do *Brand DNA Process* é a sua natureza cocriativa, pois ele busca, através da inserção de *opinion makers* da marca, uma visão externa e que não esteja viciada, como acontece ao se buscar informações a respeito desta apenas com seus gerentes. Para Olhats (2012), o processo cocriativo faz com que a marca deixe de ser centrada na companhia para tornar-se centrada no consumidor.

Ainda para a autora, a cocriação, que conta com a participação efetiva dos gestores do projeto e dos membros da organização, é considerada um elemento chave dentro do *Brand DNA Process*, pois ele acaba por gerar um diálogo entre a companhia, seus *stakeholders* e os designers por trás da aplicação do processo. Isto faz com que o *Brand DNA Process* dê para a marca uma personalidade verdadeiramente genuína.

Ao estudar cada etapa do *Brand DNA Process*, percebe-se que a cocriação permeia todas as etapas, desde o seu início até a sua etapa final, ora participando em cada momento do processo, ora para validar cada etapa, garantindo assim, que a marca seja construída pensada no seu consumidor, e não apenas no que ela gostaria de ser.

O fato de o processo identificar e validar os conceitos do DNA da marca através de um processo cocriativo, que envolva todos aqueles que possuam alguma relação com a marca, o torna único. Além de identificar seus conceitos diferenciais, o processo acaba envolvendo todas as pessoas de dentro da organização e aquelas de fora dela, mas que de alguma forma têm alguma ligação, motivando-as a viverem e a disseminarem o DNA organizacional para que mais pessoas possam viver novas experiências através das propostas oferecidas pela marca.

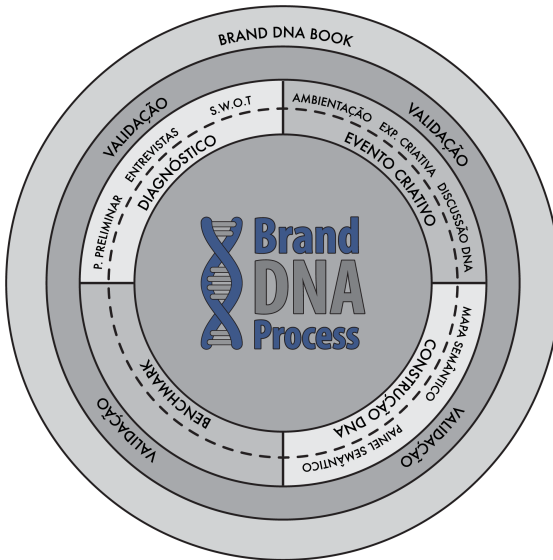
O processo do *Brand DNA Process*, de acordo com Lopes e Gomez (2012) tem sido aplicado desde o ano de 2006 com relativo sucesso dentro do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ajudando na construção e fortalecimento das marcas.

Parte deste sucesso deve-se ao fato do *Brand DNA Process* ser um processo que acaba motivando os participantes a assumirem uma maior atuação dentro de todas as etapas, reforçando a cocriação como fator diferencial do processo.

Considera-se o processo *Brand DNA* como elemento motivador, oferecendo uma experiência gratificante e marcante aos participantes, reforçando o processo de identificação entre os colaboradores e a marca organizacional. (CARDOSO, 2012).

O *Brand DNA Process* divide-se em quatro etapas maiores (Figura 8.), cada qual, com suas próprias sub-etapas, podendo ser realizadas de forma não-linear, ou seja, sem que cada etapa obrigatoriamente dependa de uma etapa anterior, o que permite que elas sejam realizadas simultaneamente, de acordo com o escopo do projeto em andamento.

Figura 8: Diagrama do Brand DNA Process. Fonte: Acervo pessoal.



Por se tratar de um processo cocriativo, é previsto para cada etapa um momento de validação junto ao cliente dos dados identificados em cada momento do projeto, garantindo assim, que este torne-se peça participante de todo o processo, auxiliando também na identificação dos seus conceitos diferenciais e na construção de uma marca autêntica. Desta forma, o Brand DNA Process encontra-se dividido da seguinte forma:

1. **DIAGNÓSTICO:** Entende-se por diagnóstico, a análise das características e comportamento da organização. É durante esta etapa que será traçado o quadro da empresa, compreendendo a sua realidade e reais necessidades, definindo suas expectativas e percepções à respeito da organização. É nesta etapa em que se inicia as atividades do Brand DNA Process. É aqui então que se traça o diagnóstico da empresa, através de coleta de informações efetivas por meio de pesquisas e entrevistas, culminando com uma análise dos pontos fortes e fracos (elementos internos) e oportunidades e ameaças (elementos externos) que cercam a marca. Esta etapa subdivide-se em três fases, sendo elas: a pesquisa preliminar, onde é dado um reco-

nhecimento de informações referentes à comunidade da organização, através de pesquisas pela internet e conversas informais com pessoas que tenham algum conhecimento a respeito desta, também possui a fase de entrevistas com gestores e *opinion makers* da empresa, por meio de entrevistas semi-estruturadas, debates, conversas e observações com a comunidade da organização, e uma fase de Análise S.W.O.T., onde utiliza-se a ferramenta de mesmo nome, oriunda da administração para fazer uma análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da marca junto da construção de cenários envolvendo os pontos levantados;

2. **EVENTO CRIATIVO:** Etapa em que se organiza um evento criativo, uma reunião com um grupo de stakeholders (internos e externos) da organização, para a aplicação da ferramenta *Brand DNA Tool* na qual definem-se os adjetivos, através de uma sessão de *brainstorming* de adjetivos para a identificação daqueles que possivelmente poderão formar o DNA da marca. Após a sessão de *brainstorm*, inicia-se uma etapa de discussão a respeito dos adjetivos, a qual culminará na identificação dos cinco adjetivos finais que formarão os conceitos inseridos no genoma que poderá compor o DNA da empresa;

3. **CONSTRUÇÃO DO DNA:** Após o evento criativo, solicita-se aos participantes que enviem imagens que representem graficamente os conceitos do DNA, para que então se construa um painel semântico como forma de apoio visual, reforçando os conceitos da marca, além da montagem de um mapa semântico com os conceitos identificados e as palavras que apareceram ao longo da discussão durante o evento e que venham a fortalecer a essência de cada conceito do DNA;

4. **BENCHMARKING:** Nesta etapa, após a identificação do DNA empresarial e da construção de um mapa e painel semântico com referências visuais do DNA, procura-se referências de organizações que possuam valores similares aos dos conceitos identificados através de um *benchmarking* que consiste em um processo sistemático de comparação das práticas da organização com às de empresas conhecidas, no que tange ao relacionamento com o público externo. Para uma melhor compreensão dos valores organizacionais, procura-se identificar, através de *storytelling*, as ações que determinada organização tenha tomado e que representem o valor no qual busca-se a referên-

cia da marca citada. Com o intuito de uma melhor compreensão acerca de cada conceito, busca-se uma marca de origem internacional e uma de origem nacional, fortalecendo o entendimento do conceito e criando uma maior identificação da marca com o mesmo;

**VALIDAÇÃO:** Junto de cada etapa são previstos momentos de validação com os stakeholders, onde apresenta-se os dados obtidos em cada etapa para discussão da validade de cada um deles, de acordo com a visão que eles, os stakeholders possuem a respeito da organização. Caso haja concordância com os resultados, segue-se para as etapas seguintes, caso contrário, iniciam-se novas etapas de discussão e de debates a respeito do que quer que esteja em conflito até que se chegue em um denominador comum que esteja de acordo com os valores da empresa;

**BRAND DNA BOOK/ RELATÓRIO FINAL:** Ao final de todo o processo, reúnem-se todos os dados levantados e monta-se um relatório do DNA da marca, de forma personalizada a cada empresa, contendo recomendações para a empresa integrar ao seu DNA e melhorar a sua identidade de marca. O relatório, ao ser feito em um formato personalizado de acordo com os valores e com a identidade de cada empresa, serve para criar uma experiência única para a marca, garantindo a autenticidade da marca desde as suas raízes, além de trazer a sensação de pertença da marca aos seus stakeholders.

Por ser um processo cocriativo criado no meio acadêmico do design, ele acaba ganhando forças ao usar, no seu decorrer, a ideia do pensamento visual, que vem para auxiliar o trabalho cocriativo através do uso de imagens e ferramentas que criam conexões visuais na memória e na construção da marca.

Sendo um processo com uma estrutura definida, onde é prevista a participação cocriativa dos stakeholders, efetiva-se aqui a normatização do processo como um todo, prevendo contornar possíveis problemas que possam surgir durante o decorrer do processo.

#### **4.3.1. As Regras do Brand DNA Process**

Apesar de ser um processo que está em constante atualização e adaptação para que se aplique em cenários diversos, o Brand DNA Pro-



cess possui uma estrutura pré-determinada que explica o funcionamento básico do processo.

Para um melhor entendimento do processo como um todo, assim como em diversos outros processos, modelos e metodologias, ele deve ser de fácil descrição, compreendido por todos os envolvidos facilitando assim a discussão ao longo do projeto. Osterwalder e Pigneur (2011) ainda defendem que um processo deve ser simples, relevante e intuitivamente compreensível, sem que este simplifique demais a complexidade do funcionamento da organização. Neste sentido, busca-se para o *Brand DNA Process*, a sua adaptação ao formato de um jogo, “gamificando” o processo, de forma que este crie interações entre os participantes, gerando motivação por parte de todos ao participar do projeto, sem que haja o desentendimento do funcionamento por parte daqueles que estão participando do projeto.

Sendo assim, ao entender que trabalhar com um processo como este de forma “gamificada” acaba por enriquecer o processo e ainda gera uma maior participação dos envolvidos, faz-se necessário também compreender o uso de determinadas regras para um andamento uniforme de todos os participantes durante o processo em si.

Ter um conjunto de regras que nortearão o processo vem para facilitar e dar uma melhor estruturação ao processo como um todo, fortalecendo os seus valores e o seu fator inovador, através da participação cocriativa de todos os stakeholders.

Neste sentido, a estruturação de um processo gamificado, de acordo com Vianna et al. (2013), prevê a importância do estímulo à curiosidade, e suas dinâmicas propostas contemplam a necessidade de prover sentido e valor para os usuários, possibilitando a criação e o fortalecimento de vínculos sociais, essenciais para a integração dos funcionários da empresa no projeto.

#### **4.3.1.1. Diagnóstico**

A etapa inicial do Brand DNA Process trata do recolhimento de dados e suas análises a fim de traçar um perfil da organização, entendendo o seu funcionamento, a sua inserção no mercado, e as suas necessidades.

“Para a psicologia, o diagnóstico é chamado também de avaliação e é onde o profissional realizará atividades com intuito de definir as melhores estratégias comportamentais para o bem estar psicológico do paciente. Dentre as

atividades realizadas, tem-se a identificação do problema (sua natureza), a análise funcional (quais os fatores que mantêm o problema), a seleção do tratamento (como tratar) e a avaliação do tratamento. [...]

Em um contexto empresarial, o diagnóstico é uma ferramenta usada pra coletar os dados de uma empresa. Eles devem compor de dados internos e externos da empresa, dentro do setor onde ela atua para a identificação de dificuldades e oportunidades para o crescimento e desenvolvimento da empresa.”(STODIECK e GOMEZ, 2012).

Para a obtenção dos dados e suas análises, esta etapa é subdividida em três novas etapas, sendo estas, pesquisa preliminar, entrevistas com *stakeholders* e *opinion makers*, e análise S.W.O.T.

A pesquisa preliminar diz respeito à pesquisa efetuada antes do contato inicial com a empresa, onde adquire-se um conhecimento prévio sobre quem é o cliente, em que área ele atua e qual o foco da empresa, através de uma coleta de dados e informações referentes à comunidade da organização.

Sua busca é feita através de procura em sites, materiais de comunicação e conversas com pessoas que já tenham tido alguma experiência com a organização.

Busca-se nesta etapa adquirir o conhecimento da missão, visão e outras informações pertinentes a respeito do universo da organização.

Com a pesquisa feita, parte-se para o primeiro contato oficial com a empresa, onde incia-se a etapa de entrevistas, sendo esta realizada em dois momentos: uma com os gestores da empresa e outra com os *opinion makers* indicados pelos gerentes.

Esta primeira entrevista ocorre geralmente dentro da empresa, sendo feita em forma de conversa com o auxílio de um roteiro semiaberto para que as respostas venham de forma natural, sem que o cliente tente dar a resposta que ele acredite ser a certa.

Além disso, por não ser uma entrevista completamente estruturada e com perguntas fixas, o tom de conversa acaba por deixar todos em um ambiente mais descontraído onde os participantes sentem-se mais confortáveis para falar abertamente sobre a empresa.

Sua duração fica em torno de 30 minutos a 1 hora e pede-se que os gestores contem a história da organização, desde a sua criação até a

atualidade, perguntando sobre suas atividades, suas participações dentro da empresa, sua identidade e significado, e seu público.

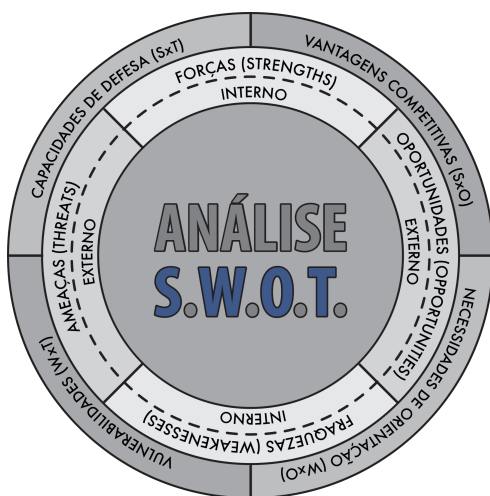
Ao final da entrevista, pede-se aos gestores que indiquem algumas pessoas para fazerem o papel de *Opinion Makers*. Estes podem ser aqueles empregados, fornecedores, clientes ou parceiros da organização, que tenham opiniões a respeito desta, realizando assim, o segundo momento de entrevistas com aqueles que, de alguma forma, possuam uma relação com a empresa.

O número de pessoas indicadas pode variar de acordo com a complexidade e o tamanho do projeto, podendo ser entre 2 e 4 participantes para um projeto menor e 40 a 60 participantes para um projeto maior.

Estas entrevistas devem passar de 30 minutos e é pedido aos que delas participam que eles nos contem as suas visões a respeito da organização, tentando achar quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem haver na organização.

Após as pesquisas e entrevistas realizadas, inicia-se a etapa da análise S.W.O.T., uma ferramenta oriunda da administração que serve para agrupar as informações obtidas de acordo com quatro pontos internos e externos (Figura 9.), sendo eles os Pontos Fortes (*Strengths*) e Pontos Fracos (*Weakenesses*), elementos internos da empresa e Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*) como elementos externos da organização (NEUMEIER, 2008).

Figura 9: Análise S.W.O.T. Fonte: Acervo Pessoal.



Esta etapa serve para auxiliar em uma melhor compreensão do que vem acontecendo na organização por parte de seus gestores, que, por estarem inseridos no meio, acabam possuindo uma visão viciada da empresa e não compreendem o que está acontecendo. Separar estas conclusões através destes quatro pontos acaba esclarecendo para eles o que antes não conseguiam ver, sem o auxílio da análise.

“Nos negócios, pode ser mais fácil ter certeza sobre o que queremos, porém mais difícil entender o que está nos impedindo de alcançá-lo. A Análise SWOT é uma técnica antiga de olhar para o que temos em relação a um final desejado, assim como ao que poderíamos melhorar. Ela nos dá a oportunidade de avaliar as oportunidades de enfoque e os perigos, e avaliar a seriedade das condições que afetam nosso futuro. Quando entendemos essas condições, podemos influenciar o que vem em seguida. Por conseguinte, se você precisa avaliar a probabilidade de sucesso relativo a um objetivo de sua organização ou equipe atual.”(GRAY, BROWN e MACANUFO, 2012).

Após análise dos dados, é feito um cruzamento dos pontos para a criação de cenários e estratégias de defesa e posicionamento para a organização, sendo:

**Vantagens Competitivas (Forças X Oportunidades):** Quando aproveitam-se as oportunidades de mercado para potencializar e fortalecer os pontos fortes, visando gerar vantagem competitiva;

**Capacidades de Defesa (Forças X Ameaças):** Quando os pontos fortes são aplicados para reduzir ou anular os impactos das ameaças do mercado na empresa;

**Necessidades de Orientação (Fraquezas X Oportunidades):** As oportunidades de mercado podem ser a solução para combater os pontos fracos da empresa;

**Vulnerabilidades (Fraquezas X Ameaças):** É o pior cenário possível para a empresa. Tem-se os pontos fracos e as ameaças, deve-se elaborar planos para amenizar o impacto.

De acordo com Baxter (2011), a análise SWOT serve como forma de verificar a posição estratégica da empresa. Neste sentido, os resultados da análise e seu conseqüente cruzamento, servirão como forma de conhecer as características da empresa, bem como, sua atuação no mercado de acordo com os dados levantados desde o início do processo. Com os resultados da Análise, os responsáveis pelo projeto usam os da-

dos como forma de se guiarem e para ajudar na identificação dos conceitos do DNA durante o evento criativo com a participação dos *stakeholders*.

#### **4.3.1.2. Evento Criativo.**

É no evento criativo onde serão identificados os cinco conceitos que formarão o DNA da marca. Ele conta com a participação dos gestores responsáveis pela aplicação do *Brand DNA Process* e dos *stakeholders* da organização, sendo estes os seus gerentes e *opinion makers* que participaram das entrevistas e quem mais estiver de alguma forma ligado com o universo da organização: todos os participantes deste universo irão juntos encontrar o DNA da marca.

Este evento é um momento organizado para que todos os participantes, através de uma discussão cocriativa, cheguem aos conceitos fundamentais que irão fazer parte do DNA da marca. Neste momento, os participantes trabalharão em conjunto, cocriando com objetivo em um resultado comum, aberto e imprevisível. Para que este resultado seja o mais assertivo possível, faz-se necessária a participação de todas as classes de *stakeholders*, desde clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo os colaboradores da organização, desde a base até o topo da cadeia hierárquica da empresa, gerando assim, a discussão que resultará no DNA da empresa.

Para esta discussão ocorrer, foram criadas dinâmicas de relaxamento e integração, somadas à técnicas de criatividade organizadas dentro da ferramenta *Brand DNA Tool* (figura 10.) que surgiu a partir da organização de técnicas e métodos já existentes como o método *Sense®*, de Gobé (2001) e a ferramenta *ZMET®*, de Zaltman (2003). Enquanto o *Sense®* visa identificar o perfil do produto dos clientes através de um processo visual que analisa a concorrência e desenvolve um vocabulário multidimensional, emocional, visual e sensorial, servindo como base para o processo de design, o *ZMET®* ajuda na descoberta das estruturas fundamentais relevantes no pensamento sobre uma marca, usando metáforas para atingir o consumidor de forma mais eficaz.

Figura 10: Brand DNA Tool. Fonte: Acervo Pessoal.



As atividades no evento criativo se iniciam com a apresentação do laboratório, assinalando quem faz parte dele, qual a área de atuação dos envolvidos e seus projetos, de forma a criar uma familiarização e acolhimento por parte dos integrantes no projeto. Em seguida, apresenta-se a metodologia utilizada no projeto e suas fundamentações teóricas, deixando claro assim, de onde vem cada momento do evento, e o porquê de sua utilização dentro do processo.

Ambientar as pessoas no processo serve para nivelar o conhecimento de todos, colocando-os no mesmo patamar de informação a respeito do projeto, dando-os uma visão do conjunto e permitindo que os mesmos conheçam a estrutura apresentada. Para Wurman (2005), “tentar penetrar numa informação sem ter noção de uma estrutura é como ir à uma biblioteca e procurar às cegas por um determinado livro”. Neste sentido, a ambientação teórica exerce a função de apresentar ao público o assunto a ser trabalhado, evitando que este mesmo público sinta-se perdido ao longo do evento.

Após a etapa de apresentações, é feito um pequeno intervalo com *coffee break* para que os participantes possam interagir entre si, conhe-

cendo-se dentro de um clima ameno em que possam discutir sobre o projeto, suas expectativas e anseios a respeito dele, preparando-os para o momento seguinte, onde iniciarão as atividades para descoberta dos conceitos que formarão o DNA empresarial.

Terminado o intervalo, os participantes são divididos em pequenos grupos de trabalho, onde participarão de experiências criativas com o intuito de prepararem suas mentes de forma que estas trabalhem em conjunto na identificação dos conceitos. Na intenção de gerar um relaxamento mental através da exibição de um desenho animado (figura 11.) que, por causa da sua característica lúdica, libera a “criança interior” de cada participante, no intuito de que, neste momento, cada um fique relaxado e que esqueça tudo que sabe a respeito do projeto. Esquecer o que se sabe vai de encontro ao que Wurman (2005) diz sobre o fato de que é preciso passar por certos processos até que se consiga compreender uma nova informação.

Figura 11: Exibindo o Desenho Animado: Acervo LOGO.



“O pré-requisito essencial para a compreensão é sermos capazes de admitir que não entendemos alguma coisa. A coragem de dizer ‘não sei’ é libertadora. Quando assumimos o direito de não saber, ficamos tranquilos, relaxados – que é o estado de espírito ideal para receber novas informações. É preciso estar tranquilo para realmente ouvir informação nova.

Tendo assumido o poder de admitir a ignorância, percebemos que, embora disso não decorra um es-

tado de êxtase, estamos na condição ideal para aprender. Quanto menos preconceitos diante de um assunto e quanto mais à vontade nos sentirmos em relação a não saber, maior será nossa capacidade de compreender e aprender.”(WURMAN, 2005).

“Desde a infância nos ensinaram, pelo menos implicitamente, a jamais admitir ignorância. Todos já escutaram a advertência dos pais: ‘Se ficar de boca fechada, as pessoas só poderão suspeitar que você é idiota. Se abrir a boca, terão certeza’. Isso mexe com a insegurança praticamente universal de sermos um tanto inferiores quando não compreendemos algo. Estamos sempre com medo de que descubram nossa ignorância e passamos a vida tentando contar vantagem. Se pudéssemos curtir nossa ignorância e utilizá-la como inspiração para aprender, em vez de nos envergonharmos dela, não haveria ansiedade causada pelo excesso de informação”. (WURMAN, 2005).

Segundo o autor, o pré-requisito para a compreensão é que as pessoas sejam capazes de admitir que não entendem algo. Neste sentido, é compreensível que, para iniciar o processo cocriativo de identificação do DNA de uma marca, que cada *stakeholder* esqueça tudo o que sabe e se permita aprender e absorver novas informações a respeito do projeto. Voltar a ser criança, neste caso, é admitir a sua ignorância a respeito do assunto e mostrar-se aberto a descobrir novas possibilidades de resultados.

Após a exibição do desenho animado, os grupos já divididos iniciam uma dinâmica de apresentação interna dos *stakeholders* em seus grupos. Devido à origem de cada *stakeholder*, esta etapa de apresentação faz com que os membros dos grupos conheçam-se, criando assim, um clima de entrosamento e possibilitando a geração de discussões acerca do processo, como se fosse dentro uma roda de amigos. Para se conhecerem, é pedido que cada um fale o seu nome e conte um segredo (Figura 12.), fazendo com que cada um dos participantes demonstre assim a sua autenticidade, o que, de acordo com Wurman (2005), inspira confiança e simpatia, fator que gerará uma maior interação por parte dos membros do grupo, garantindo uma maior participação no processo, e provocando resultados inesperados.



Figura 12: Contando um Segredo. Fonte: Acervo LOGO.



“Você deve ter em mente a necessidade de interação quando planeja dar uma informação ou apresentar produtos para seus clientes. Trabalhe como se estivesse numa reunião informal. Diga ao público o básico, [...] e dê-lhe ferramentas extras para aumentar seu potencial e sua capacidade de tomar decisões. Acima de tudo, faça com que as interações sejam divertidas e verdadeiras, honestas, sinceras.”(WURMAN, 2005).

Contar um segredo, neste caso, mais do que contar uma intimidade, dá a ideia de que todos já se conhecem e, pela intimidade adquirida, têm liberdade para dar a sua própria opinião. A partir do momento em que o segredo é contado, sai de cena o chefe, funcionário, fornecedor, etc., e entra no seu lugar a pessoa. E, entre as pessoas, todos são iguais, ou seja, inexistente aquela pressão do cargo, a qual poderia vir a prejudicar o desenvolvimento do processo cocriativo, conforme Fraser (2013). Ainda mais, para Wurman, (2003), ao criar-se a confiança a partir do segredo, cria-se a aura de amizade, o que vem para aperfeiçoar a interação entre as pessoas do grupo e, quando se ouve algo vindo de um amigo, as pessoas costumam dar mais relevância ao que escutam do que quando ouvem de um estranho.

Ao final das apresentações, inicia-se então a terceira experiência criativa do momento, a sessão de *brainstorm* de adjetivos (figura 13.), que servirá de base para a discussão que identificará os elementos do

DNA da marca. O *brainstorm*, segundo Vianna et al. (2012) é uma técnica que serve para estimular uma grande geração de ideias em um curto espaço de tempo, sendo realizada em grupos e conduzida por um moderador responsável por deixar os participantes à vontade, estimulando a criatividade sem que eles percam o foco. Por ser uma atividade que tem a capacidade de gerar uma grande variedade de adjetivos em um curto espaço de tempo, a sua utilização tem um bom encaixe dentro da ferramenta Brand DNA Tool, visto que, em um grupo pequeno, consegue-se em um tempo de aproximadamente vinte minutos, gerar algo em torno de duzentos adjetivos.

Figura 13: Geração de adjetivos com o *brainstorming*. Fonte: Acervo LOGO.



É importante lembrar que neste momento do processo, o que se busca é a geração de uma grande quantidade de adjetivos, sem pensar na sua qualidade, que será refinada na etapa seguinte. Neste caso, para Vianna et al. (2012), a “qualidade e assertividade das ideias geradas se atinge através da quantidade. Quanto maior a quantidade de ideias geradas pela equipe, maior é a chance de produzir uma solução inovadora e funcional”.

Ao final da sessão de *brainstorming*, cada grupo lê em voz alta todos os adjetivos encontrados, para que, então, as pessoas comecem a pensar em quais serão os adjetivos que formarão os conceitos diferenciais da marca. Apesar da grande quantidade de palavras, pouco provavelmente sairão desta etapa os adjetivos que farão parte do DNA da empresa, visto que, de acordo com Baxter (2011), as “ideias iniciais geral-

mente são as mais óbvias”, mas servem como base de partida para a discussão de quais serão os cinco conceitos diferenciais que formarão o DNA organizacional. Baxter (2011) comenta também que muito tem-se criticado a utilização de um *brainstorming*, exatamente pelo fato de que este gera muitas ideias, mas com pouca profundidade. Porém, ele afirma que o *brainstorm* se torna bastante útil em casos onde se deseja uma pesquisa ampla, ainda que sem muita profundidade, como no caso da experiência que serve de ponto de partida para a discussão dos conceitos.

Depois da leitura das palavras encontradas, inicia-se a etapa da discussão do DNA, onde é explicado para todos, quais são os cinco elementos do DNA (técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador). E pede-se então que cada participante pense em quais devem ser os adjetivos de cada um destes conceitos, e os escreva em um post-it, colando depois todas as palavras em uma parede branca para a visualização de todos. Com as palavras coladas na parede (Figura 14.), procuram-se e agrupam-se as palavras repetidas, fazendo-se desta forma um filtro daquilo que foi falado. Depois disto, procura-se por palavras similares agrupando-as também entre si, facilitando a visualização dos possíveis conceitos e sub-conceitos que as norteiam.

Figura 14: Agrupando os conceitos. Fonte: Acervo LOGO.



Com as palavras agrupadas, começa-se a perceber alguns dos possíveis conceitos que irão fazer parte do DNA da marca. Ao mesmo tempo em que vão se juntando as palavras similares, tem-se a discussão sobre quais destas palavras compõem realmente o diferencial da empresa, e

que poderão ser determinadas como conceito diferencial, e quais não o são, deixando-as de lado. Este debate de conceitos vem com base na ferramenta ZMET®, que visa a escolha de metáforas que servirão como lembrança da marca. Zaltman (2003) quando fala em metáfora, afirma que ela diz respeito ao significado o qual a marca obtém perante seus consumidores, de acordo com a sua relevância pessoal.

“As metáforas rerepresentam uma coisa em termos de outra e influenciam o pensamento. As lembranças rerepresentam as experiências do passado. As histórias narram eventos do passado, do presente e do futuro. As três contêm verdades e ficções, pensamentos e emoções, e se sobrepõem. As lembranças são histórias, as histórias consistem em lembranças e ambas geralmente se expressam por meio de metáforas. Mais importante, a fusão de lembranças, metáforas e histórias permitem que os consumidores criem significado em torno de uma empresa ou de determinada marca ou nelas vejam relevância pessoal”. (ZALTMAN, 2003).

Mais que criar um significado, para Zaltman (2003) as metáforas ligam as marcas com as pessoas através de experiências que estas viverão ao longo de sua existência. Ao pegar um adjetivo e vinculá-lo a um dos conceitos do DNA de uma marca, ele se torna uma metáfora representativa da marca, gerando experiências nos consumidores de acordo com o significado proposto, cabendo à marca gerar estas experiências em busca de novos resultados e de uma maior interação com o seu consumidor.

Ao final do debate, chega-se a cinco adjetivos que irão compor o DNA da organização e mais outras palavras que apareceram ao longo da discussão e, que, de alguma maneira, se relacionam com os conceitos, fortalecendo-os na lembrança das pessoas. Apesar da definição, estes conceitos ainda deverão ser validados com os gestores da organização para então, tornarem-se em definitivo os conceitos diferenciais que nortearão a marca a partir daquele momento. Com os conceitos definidos no evento, finaliza-se, pedindo que os participantes deste enviem imagens que na opinião deles representam os conceitos identificados na discussão, para que se possa criar um painel semântico de imagens representativas da essência da marca.

### 4.3.1.3. Construção DNA

Com a identificação dos conceitos do DNA da marca, faz-se necessário que ele seja fortalecido na mente dos responsáveis pela empresa para a construção de estratégias solidificando os conceitos da marca. Esta construção dá-se a partir dos resultados obtidos no evento criativo, tanto com as palavras escolhidas, como com as outras que, de alguma maneira, tiveram influência na decisão das palavras escolhidas. Com o resultado do evento criativo, forma-se um mapa semântico com as palavras e um painel semântico de imagens que estão relacionadas com os conceitos identificados.

O Mapa Semântico é uma organização para a representação do relacionamento entre os conceitos identificados no DNA da marca e seus conceitos secundários. Ele é organizado a partir das palavras que surgiram com maior frequência no evento ditas pelos *stakeholders* ao longo do Brand DNA Process. Ao se perceber a forma como estes adjetivos conectam-se entre si (Figura 15.) surge a possibilidade de se criar novos significados para a organização de acordo com o seu DNA.

Figura 15: As ligações do mapa semântico. Fonte: Acervo LOGO.



Para completar a construção do DNA organizacional, busca-se também a montagem de um painel visual que representa, através da seleção de imagens enviadas pelos *stakeholders*, a essência da marca, demonstrando a sua origem e o objetivo a partir das metáforas do DNA.

Assim como o mapa semântico, o painel exerce o papel de ferramenta para o planejamento de ações da marca, gerando um direcionamento autêntico de estratégias e demonstrando com efetividade os seus diferenciais.

Gray, Brown e Macanuf (2012) explicam que o objetivo do painel é que este capte a sensação geral da ideia, podendo ser utilizado como referência ou inspiração (Figura 16.). Para Gobé (2001) usar referências visuais como forma de inspiração cria uma conexão de histórias visuais e verbais com a marca, através de um texto ilustrado que fala sobre a mesma.

Figura 16: Painel Semântico. Fonte: Acervo Pessoal.



Percebe-se assim que, a construção do DNA através de um mapa e de um painel semântico dos conceitos da marca vem para contextualizar sua organização por meio de uma personalização própria, construindo assim, a identidade da marca, gerando valor para esta a partir da conexão emocional que tal identidade terá com as pessoas.

Para criar esta conexão, é preciso que as empresas gerem estratégias que consigam atingir seus consumidores, de forma que estes tenham em suas lembranças, a experiência vivida com a marca. Neste sentido, é de interesse da organização pesquisar empresas que vendam os conceitos identificados pelo DNA da marca, tanto global quanto localmente, entendendo assim, como estas marcas fazem para atingir a mente dos consumidores.

#### 4.3.1.4. Benchmark

Finalizado a etapa de construção do DNA, tendo em mente os conceitos diferenciais da empresa e construindo estratégias a partir do seu próprio genoma, é preciso que as organizações busquem referências de como outras empresas se preparam a partir dos conceitos similares para alcançar seus clientes. Dá-se assim início à etapa seguinte do *Brand DNA Process*, que é a de *benchmark*, etapa esta que consiste na prática de comparação da marca com organizações conhecidas no sentido de obter informações que possam ajudar a empresa a melhorar o seu nível de desempenho.

Neste momento do processo, preferencialmente busca-se escolher empresas de ramos diferentes da organização em questão para evitar possíveis comparações com suas concorrentes, mantendo assim o foco nos conceitos do DNA. Busca-se, para cada conceito, o mínimo de duas marcas para comparação: sendo uma de porte internacional e outra de porte nacional, tendo assim, exemplos de nível global e ao mesmo tempo, exemplos de nível local. Isto dá uma maior diversidade comparativa e diferentes formas de estratégias a serem tomadas, de acordo com a cultura onde a organização está inserida.

Neste sentido, Wurman (2005) diz que as empresas que querem alcançar o sucesso, devem ter, antes de qualquer coisa, a capacidade de adaptarem-se às culturas locais. Colocar uma empresa nacional como referência de *benchmark* traz para a marca então, as referências locais de como outras empresas agem na cultura em que estão inseridas. Em contrapartida, ter um ponto de vista de estratégias de grandes empresas internacionais e como estas fazem para se inserir no mercado internacional, traz um ponto de vista global para a organização, fazendo com que esta tenha, assim, o entendimento para a realização de estratégias multiculturais.

Para um maior entendimento das referências, busca-se estratégias pontuais das organizações que estejam de acordo com o conceito do DNA e apresenta-se estas, através de uma história, como um *case* da empresa mostrando os motivos pelos quais ela pode ser considerada dentro do conceito na qual está inserida. Contar uma história, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), é uma poderosa ferramenta que torna tangível a ideia a ser passada, mais do que isso, para eles, as histórias apresentam o novo, servindo como forma de apresentar ideias tornando-as concretas para quem as ouve e isto motiva as pessoas, as quais, segundo os autores, são movidas mais por histórias do que pela lógica. “Apresente

com calma o novo e desconhecido à plateia, construindo a lógica do seu modelo em uma narrativa comovente.”(OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011). Assim como no mapa e no painel semântico que ajudam a apresentar a essência da marca para os *stakeholders*, o *benchmark* tem como sua função, apresentar estratégias bem sucedidas de outras empresas tornando concretos os conceitos na mente do público. (figura 17.).

Figura 17: Benchmark através de uma história: Acervo LOGO.

**Exploradora**

Mais do que ir aonde nenhum homem jamais esteve, uma empresa exploradora é aquela que tem a **curiosidade em sua natureza**, buscando sempre novas formas e possibilidades de se vender, seja utilizando novos processos, novos materiais, ou até mesmo novas formas de interação com as pessoas.

**Discovery (Exploradora)**

O Discovery Channel é o canal líder no que diz respeito a programação educativa com apresentação de **documentários e séries** sobre gêneros diversos como: **ciência, história natural, realidade e estilo de vida**. Em 2007, a empresa estabeleceu o Discovery Studios, um dos maiores estúdios de documentários do mundo, produzindo mais de 150 horas de programação original por ano. **Ao todo, o acervo da Discovery ultrapassa 150.000 horas**. Atualmente o canal Discovery se desdobra em cerca de 10 canais com temas mais específicos, como: Animais, Ciência, Entretenimento infantil etc. A empresa como um todo é formada por mais de 37 redes, que unidas somam mais de 100 canais. A marca possui ainda **lojas com ambientes bem específicos que exploram a experiência do usuário**, e nos quais sons, texturas e cheiros são especificados para cada um deles.

Ao final da etapa de *benchmark*, e da validação de todas as etapas com os *stakeholders*, compila-se todos os resultados e materiais desenvolvidos no *Brand DNA Process* em um relatório da marca (*Brand DNA Book*), o qual poderá estar compilado em formato físico ou digital, que será entregue aos gestores da marca para que tomem conhecimento do universo e essência da marca organizacional, e como devem proceder na



elaboração de estratégias para que estas estejam em sintonia com os conceitos identificados no evento criativo da marca.

#### 4.3.1.5. Brand DNA Book

O *Brand DNA Book* nada mais é que o relatório final da execução *Brand DNA Process*, onde os *stakeholders* da organização terão acesso a todo o material desenvolvido no período em que foi aplicado na empresa o processo de identificação do DNA da marca e seus resultados. É nele que os gestores da marca terão as orientações, o propósito e os valores da marca.

É necessário entender que o *Brand DNA Book* apesar de conter informações a respeito dos conceitos diferenciais da marca, não é um manual de identidade visual, pois este só prevê, especificações “visuais e regras formais para a utilização da marca em diferentes situações” (BEST, 2012), já o relatório final do DNA da marca diz respeito ao seu genoma, a essência de onde sairão o planejamento estratégico e posicionamento da marca no mercado.

Este relatório deve ser planejado de forma que não fique fechado em seu conteúdo (Figura 18.), permitindo pois, que, com o tempo, possam ser acrescentados novos resultados sobre o DNA da marca, devido ao fato de que a marca deve estar em um processo constante de gestão e construção, sempre se (re)inovando para que ela crie novas experiências com as pessoas. Além disso, por ser um material que trata da essência da marca, deve-se fazer o relatório de modo que este exalte seus conceitos e conecte-se com a marca a partir de seu DNA, fator que fará cada relatório ser único. Ou seja, fazendo com que o material, de acordo com Wurman (2005), crie um relacionamento pessoal com a marca.

Figura 18: Modelo de Brand DNA Book. Fonte: Acervo Pessoal.



Com o resultado final em um relatório entregue em mãos, os *stakeholders* da organização percebem os frutos de todo o trabalho cocriativo no qual estiveram empenhados ao longo do tempo, resultando nos cinco conceitos que serão o diferencial da marca e que serão a fonte de inspiração para todas as ações da organização que surgirem a partir dali

..

Para alcançar este resultado, foram selecionadas técnicas que alcançassem de maneira mais assertiva o resultado desejado em cada etapa, além de materiais que, somados à aplicação de cada ferramenta, auxiliavam na organização e elaboração dos resultados acerca do DNA da marca. Percebe-se assim que o processo como um todo, para uma melhor execução, uma que fomente tanto a cocriatividade quanto os resultados inovadores, quando organizados de uma forma na qual já tenha se previsto tais técnicas e artefatos para si, de forma a criar um material próprio do processo, facilita a compreensão de seus participantes e fortalece a sua conexão e participação no desenvolvimento do projeto.

Neste sentido, a elaboração de um kit de ferramentas contendo as técnicas, ferramentas criativas e materiais utilizados ao longo do processo, junto com um manual explicativo do próprio, mostrando suas aplicações e formas de apresentação, não só “gamifica” o *Brand DNA Process* como também vem a facilitar a sua aplicação por parte de pessoas que tenham o interesse em aprender mais sobre o processo sem necessariamente estarem dentro da vida acadêmica e do laboratório onde este foi desenvolvido.

## 5. Brand DNA Toolkit

Ao se perceber o fator motivacional que o *Brand DNA Process* evoca nos *stakeholders* da organização devido à sua característica cocriativa, envolvendo empresa e designers ao longo do processo, nota-se que a aplicação deste processo é efetiva na geração de resultados e nota-se o apreço de seus gerentes pela marca organizacional. Esta motivação dos participantes faz com que eles desempenhem um papel ativo no processo, de forma a desempenhar uma participação ativa ao longo do mesmo, deixando de lado o papel de meros espectadores. Neste sentido, a cocriação, junto com a motivação causada, faz com que os *stakeholders* busquem a solução durante a aplicação do projeto ao invés de ficarem à espera de um resultado.

Somar a característica cocriativa e motivadora do processo ao conceito da “gamificação”, faz com que o *Brand DNA Process* se torne um processo efetivo, não só na construção e validação de um DNA organizacional, mas também na difusão destes conceitos e do propósito da marca perante seus *stakeholders*, criando uma cultura da marca mais forte e presente na organização.

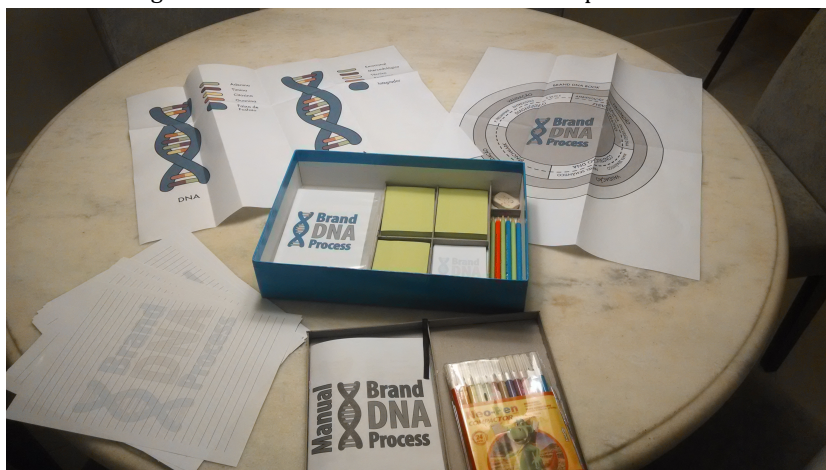
Sendo assim, “gamificar” o *Brand DNA Process* e organizá-lo dentro de um formato que contemple não só suas regras, técnicas e ferramentas, mas sim, a organização de todo o seu material tal qual um jogo, parece ser a evolução natural de um processo que já tem a sua aplicação validada na academia e no mercado nestes últimos anos. Para que esta evolução ocorra, é necessário, porém, estipular e organizar suas ferramentas de forma que se crie um *toolkit* do processo contendo suas regras e objetivos tal qual um jogo, de forma a facilitar o desenvolvimento do processo com seus clientes e gerando uma maior motivação por parte dos mesmos.

### 5.1. As Ferramentas do Brand DNA Process

Tendo em mente um melhor funcionamento do *Brand DNA Process* como um todo, algumas ferramentas tornam-se necessárias para uma melhor compreensão do que se passa no decorrer do processo, aproximando do objetivo em comum, que é o da identificação do DNA da marca.

Neste sentido, a organização destas ferramentas dentro de um *kit* próprio do processo (figura 19.) acaba por facilitar o entendimento deste e gera uma experiência, tanto para usuário que o estará administrando, quanto para os participantes que observam o processo desde o início.

Figura 19: Brand DNA Toolkit. Fonte: Acervo pessoal.



Sendo assim, pode-se listar algumas ferramentas que vem a gerar novas experiências com as pessoas, tornando o processo prazeroso e de fácil compreensão por quem utiliza ditas ferramentas, sendo estas:

- Manual;
- Pôster;
- Bloco de anotação;
- Bloco de anotação dos conceitos;
- Post-Its;
- Caneta Hidrocor;
- Lápis de escrever;
- Borracha;
- Máquina Fotográfica/ Filmadora;
- Gravador;
- Camiseta Equipes;
- Apresentação.

Para Kahney (2008), o ato de manusear os objetos enquanto participa do processo, ajuda o usuário a ter uma melhor sensação de como este funciona. Somado a isso, há o processo de pensamento visual que fortalece-se do manuseio das ferramentas, tornando os participantes em integrantes do processo e confirmando assim, a cocriatividade de todo o tal processo.

Dentre estas ferramentas citadas, algumas exercem papéis decisivos na forma como o *Brand DNA Process* é conduzido, como os Post-Its,

que, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), funcionam como porta-ideias, que podem ser adicionados, removidos ou até mesmo deslocados dentre os componentes do processo (figura 20.). A facilidade com que estes blocos de anotação podem ser fixados e desafixados de um local, gera um dinamismo no processo. Principalmente na geração de novos resultados a partir das ideias que são colocadas no quadro onde ficam os conceitos para a escolha das metáforas do DNA.

Figura 20: Discussão dos conceitos do DNA. Fonte: Acervo LOGO.



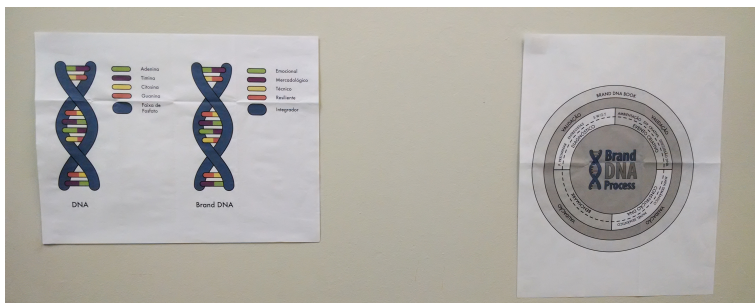
Isso é importante porque, durante as discussões, pessoas frequentemente não concordam imediatamente com quais elementos devem entrar no Quadro, ou onde devem ser colocados. Durante as discussões exploratórias, alguns elementos podem ser removidos e substituídos múltiplas vezes para explorar novos caminhos. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Utilizar canetas hidrocores facilita a exibição e visualização dos conceitos escritos em cada Post-It por todos os participantes, fazendo com que eles possam localizar facilmente cada um, durante a discussão no processo. Para Osterwalder e Pigneur (2011), o ideal é a escolha de canetas de ponta grossa, pois estas conseguem gerar uma melhor visualização do que está escrito mesmo em uma distância maior, tendo assim um melhor entendimento de quem está participando no processo.

Ter um pôster (Figura 21.) do processo em uma parede para ser visualizado por todos os participantes fornece para as pessoas uma linguagem visual própria do que está ocorrendo no projeto, exibindo as

etapas e ferramentas utilizadas em cada momento, criando uma gramática própria e correspondente. Nele, os participantes irão encontrar todas as informações inseridas sobre as etapas do processo mostrando quais peças e informações serão utilizadas em cada etapa do Brand DNA Process.

Figura 21: Poster Brand DNA Process e DNA da Marca. Fonte: Acervo Pessoal.



Já a apresentação sobre o Brand DNA Process serve para gerar o entendimento de todos os participantes de uma forma didática e que possa ser compreendida por todos ou sua grande maioria, gerando um entendimento compartilhado de como funciona o processo. Mais do que apresentar o processo aos participantes, é nela que se dará a *Brand DNA Tool*, criando o ambiente e a motivação necessária para que todos os envolvidos cheguem ao resultado do DNA da marca. Para um melhor aproveitamento e entendimento dos participantes, é necessário que esta apresentação tenha um cuidado especial com o seu aspecto visual, pois é a partir dela que os participantes terão o conhecimento necessário para dar andamento ao processo de identificação do DNA. Portanto é preciso que eles não só compreendam, como todos tenham também, o mesmo entendimento a respeito do projeto.

Todos em uma organização precisam entender seu modelo, pois todos podem contribuir potencialmente para o seu aprimoramento. No mínimo os funcionários precisam de um entendimento compartilhado, de modo que possam se mover na mesma direção estratégica. A descrição visual é a melhor forma de criar tal compreensão compartilhada. (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

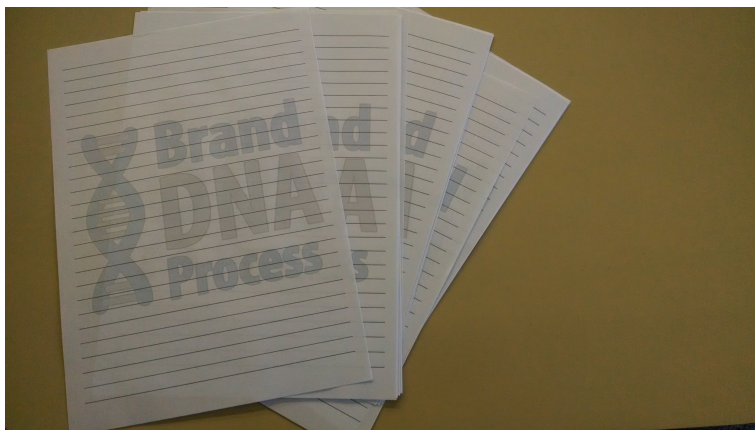
O manual do *Brand DNA Process* (Figura 22.) é mais um manual de funcionamento para ser utilizado pelos gestores do processo e que auxilia na explicação, de maneira mais formal, como funciona o mesmo, tra-



mesmo ocorre no manual de instruções, para se entender o funcionamento do processo: as instruções devem estar bem estipuladas, explicando como funcionam e como se proceder, caso contrário, quem for usar o processo poderá ficar perdido em sua execução.

Os blocos de anotação (Figura 23.) junto com os lápis e borrachas terão um papel fundamental na etapa de *brainstorming* no evento criativo para identificação do DNA da marca, onde os participantes anotarão em um primeiro momento os adjetivos que forem surgindo ao longo do exercício, e em um segundo momento, onde cada um, individualmente, poderá anotar em forma de rascunhos quais adjetivos acreditam se encaixar nas metáforas que constituirão o DNA organizacional. Este material também poderá ser utilizado ao longo do processo, durante as reuniões e entrevistas com os *stakeholders* e *opinion makers* para anotar qualquer informação a respeito da marca que acreditem ser relevantes para o processo.

Figura 23: Bloco de Anotação. Fonte: Acervo pessoal.



Para a divisão das equipes durante o evento criativo, são feitas camisetas que servirão como uniformes de cada equipe, criando uma atmosfera de pertença ao time em que os participantes estão inseridos. O uso de uniformes por equipes, além de dividi-las em pequenos grupos, cria uma forma visual de identificação entre seus membros devido à utilização de cores pelas equipes. Com as equipes divididas, têm-se também equipes diversificadas em perfis diferentes o que, em razão do sentido de pertença criado pelo uniforme do time, estimula o diálogo, deixando os participantes dispostos a ajudar no aprimoramento de ideias ao sabe-



rem que seus interesses são considerados (FRASER 2012). Para a autora é aí que percebe-se o espírito da cocriação.

Ao longo do processo, ocorrem, além do evento criativo, reuniões de validação e de coleta de dados e também entrevistas, que geram materiais e informação para a confecção do relatório final. Neste sentido, é de interesse geral que ocorram registros destes momentos. Tais registros podem ser apresentados tanto na apresentação dos resultados quanto no *Brand DNA Book*. O registro fotográfico dos momentos, e de cada pessoa que participou, fortalece o espírito cocriativo do processo. Pois, os *stakeholders*, recebem o relatório em mãos e conseguem se encontrar nos registros, o fator que prova participação destes no decorrer do processo. Neste mesmo sentido, o registro de vídeos, além de comprovar o aspecto de cocriação, apresenta para a comunidade da marca como foi o desenvolver do processo, apresentando-se através de uma história e criando uma forte conexão entre os *stakeholders* e a marca.

Nas etapas de entrevistas, além de se fazer anotações a respeito do que está sendo dito, grava-se tudo o que foi falado para que depois possa ser ouvido com mais calma, de forma captar informações que possam ter passado despercebidas durante o momento de sua realização. Gravar as entrevistas está de acordo com o que Wurman (2005) defende ao dizer que a conversa consegue captar o espírito da ideia com muito mais facilidade do que a escrita. Para o autor, existe uma maior troca de informações em uma conversa do que ao se descrever as necessidades em um texto corrido.

“A meta de qualquer conversa é o entendimento. Seja uma conversa entre amantes, entre amigos, parentes ou parceiros de negócios, seu objetivo direto é transmitir uma opinião, estabelecer uma conexão entre os pensamentos de uma pessoa com os de outra – isto é, com o mundo exterior. A conversa é uma máquina de entendimento, um fórum altamente satisfatório para troca de informações.” (WURMAN, 2005).

Finalizando, estas ferramentas acabam contemplando a formação do *Brand DNA Toolkit*, todas com o intuito de dinamizar o processo e criar conexões com as pessoas que estiverem participando do projeto. Novas ferramentas podem ser acrescentadas ao *Brand DNA Process*, vindo a ampliar e aperfeiçoar o funcionamento e aplicação do mesmo, trazendo novas experiências tanto para seus participantes quanto para seus organizadores.

Neste sentido, surge a alternativa de se criar uma ferramenta própria do processo que funcionará como aglutinador de todo o material digital e virtual que faça parte do *Brand DNA Toolkit*. Esta ferramenta deverá ser feita na forma de um aplicativo do processo, onde este irá agrupar as ferramentas e equipamentos necessários para o desenvolvimento do *Brand DNA Process*, dando uma maior mobilidade para aqueles que o aplicam e valendo-se dos benefícios que a internet e a tecnologia das nuvens oferecem hoje em dia.

## 5.2. Brand DNA Process APP

Devido aos avanços da tecnologia, hoje as pessoas conseguem, a partir de um smartphone ou tablet, conectarem-se na internet, tirar fotos, gravar áudios, entre outras atividades diversas. Neste sentido, surgiu o questionamento sobre a possibilidade de se aproveitar destas ferramentas tecnológicas para desenvolver um aplicativo que consiga agrupar todas as ferramentas digitais e virtuais utilizadas no *Brand DNA Process*, como forma de organizar toda informação que será coletada ao longo do projeto.

A partir do questionamento acima, veio a ideia do desenvolvimento do *Brand DNA Process App*, o aplicativo que será desenvolvido a partir dos resultados levantados no presente projeto e que abarcará toda a teoria estudada, aplicando na prática os conceitos do *Brand DNA Process* para a comunidade. A ideia para a construção deste aplicativo é a de unir todo o processamento do DNA em um só lugar, usando a internet e tecnologia das nuvens, tanto em questão de informação quanto em questão de equipamentos. Ainda em desenvolvimento, o aplicativo vem para somar forças dentro do *Brand DNA Toolkit*, facilitando a sua execução nos projetos em que for aplicado.

O aplicativo será dividido em seis etapas. Sendo quatro as etapas do próprio *Brand DNA Process*, e duas adicionais que servirão para cadastramento das organizações e visualização de um *template* de *Brand DNA Book* (Figura 24.). Cada uma destas etapas será subdividida em sub-etapas contemplando as etapas que ocorrem ao longo do *Brand DNA Process*, organizando assim cada etapa realizada. Para uma melhor organização e visualização das etapas em separado, criou-se uma categorização por cor para cada etapa, facilitando o entendimento de que cor corresponde à cada etapa ao se visualizar o menu principal.



nar a empresa no campo “empresa existente”, ir em “pesquisa preliminar” e lá alterar os dados que estão presentes a respeito da organização.

Figura 25: Área de cadastro de novas empresas. Fonte: Acervo Pessoal.

CADASTRO

Empresa:

Gestores:

E-mail:

Telefone:

empresas

- 0 Empresas
  - Nova Empresa
  - Empresa existente
- 1 Diagnóstico
  - Pesquisa Preliminar
  - Entrevistas Gestores
  - Entrevistas Opinion Makers
  - Análise SWOT
  - Cruzamento SWOT
- 2 Evento Criativo
  - Configuração
  - Apresentação
  - Relaxamento
  - Brainstorm
  - Discussão DNA
- 3 Construção DNA
  - Mapa Semântico
  - Panel Semântico
- 4 Benchmarking
  - Construção
- 5 Relatório Final
  - Visualizar

LOGO

Na etapa um, encontra-se a etapa de diagnóstico do processo, dividido em “Pesquisa Preliminar”, onde serão colocados todos os dados referentes de pesquisas feitas em internet e de materiais fornecidos pela empresa, “Entrevista Gestores”, onde estarão os dados dos gestores da organização e anotações a respeito do que foi falado na entrevista de cada um, “Entrevista *Opinion Makers*”, que contará com os dados referentes às entrevistas realizadas com as pessoas indicadas pelos gestores, “Análise SWOT” e “Cruzamento SWOT”, que será a área onde serão colocados os dados referentes tanto à análise quanto ao seu cruzamento.

A partir desta etapa, poderão ser percebidas as opções de gravar áudio” e de “fotografar”, representadas pelos ícones do microfone e da máquina fotográfica (Figura 26.). A opção de gravar o áudio ficará presente apenas nas telas referentes às entrevistas, visto que somente grava-se o áudio nos momentos de entrevistas, seja com gestores, seja com os *opinion makers*, já a opção de foto, fica presente a partir da etapa um até a etapa quatro, só não estando presentes nas telas de configurações.

Figura 26: Entrevista com Gestores. Fonte: Acervo Pessoal.

Empresas  
Nova Empresa  
Empresa existente

0

Diagnóstico  
Pesquisa Preliminar  
Entrevistas Gestores  
Entrevistas Opinion Makers  
Análise SWOT  
Cruzamento SWOT

1

Evento Criativo  
Configuração  
Apresentação  
Relaxamento  
Brainstorm  
Discussão DNA

2

Construção DNA  
Mapa Semântico  
Painel Semântico

3

Benchmarking  
Construção

4

Relatório Final  
Visualizar

5

LOGO

Gestores

Nome

Nome

Nome

entrevistas

A etapa dois, diz respeito ao evento criativo e à aplicação do *Brand DNA Tool*, que contará com a configuração e apresentação das etapas do evento criativo, desde a apresentação da equipe e metodologia até a identificação dos conceitos do DNA. Sendo assim, é necessário que haja o espaço para a configuração do evento criativo a partir do aplicativo, para que este seja apresentado de acordo com a empresa cadastrada no projeto.

Por isso, a primeira tela da etapa de evento criativo diz respeito à etapa de configurações do evento, onde o usuário poderá escolher, entre os vídeos que serão apresentados, quais as imagens que servirão de fundo para cada etapa do evento, e assim por diante. Configurado o *template* do evento, este estará pronto para ser exibido a partir do próprio aplicativo, desde que tenha uma saída de vídeo ou alguma espécie de conexão com aplicativos que possam exibir a tela do aplicativo para um número maior de pessoas.

Para a etapa três, que é a de Construção do DNA, terá uma tela para a construção de um mapa semântico com base nos adjetivos que surgiram ao longo da discussão no evento criativo, apresentando os conceitos e suas essências norteadoras para a comunidade. Para o painel semântico, é previsto um espaço para o envio de imagens por parte dos participantes, criando um banco de dados virtual de imagens que poderá

ser usado tanto no projeto em questão quanto em projetos de outras empresas, caso a imagem corresponda ao conceito identificado. A partir do banco de imagens, o usuário do aplicativo poderá selecionar as imagens que melhor se adequem ao conceito e, a partir delas, montar um painel semântico de imagens dos conceitos.

O mesmo ocorre para a etapa quatro, que é a do *benchmark*. Assim como as imagens, pretende-se criar um banco de dados de registro de marcas utilizadas em todos os projetos, permitindo uma busca rápida por marcas para o *benchmarking* de um projeto em específico. Caso não exista a marca desejada no banco de dados, o usuário pode cadastrar novas marcas e subi-las para o armazenamento, deixando a marca inexistente guardada para projetos futuros.

Finalizando o processo, tem-se a etapa cinco, que é a do relatório com os dados coletados durante todo o *Brand DNA Process*, gerando um *Brand DNA Book* padrão em um formato “pdf” que pode ser impresso para entregar aos clientes, ou ser editado em algum software de edição a partir do arquivo para a personalização do relatório de acordo com as características da marca.

Para um melhor funcionamento do aplicativo e maior mobilidade do mesmo, pretende-se fazer com que ele trabalhe de forma *online* usando a tecnologia das nuvens para guardar, em um servidor, todos os dados levantados, imagens, fotos e áudios permitindo assim o seu acesso de diferentes aparelhos simultaneamente. Levando em conta que nem sempre haverá uma conexão de internet para manter o aplicativo conectado ao seu servidor, prevê-se que este possa trabalhar também quando não estiver conectado à uma rede de internet, armazenando os seus dados e passando para o servidor assim que conectado, permitindo desta forma que, mesmo quando *off-line* os usuários possam utilizar o aplicativo mesmo sem ter acesso ao seu servidor.

A utilização de um aplicativo próprio para a aplicação do *Brand DNA Process* nas empresas vem a facilitar o andamento do processo, bem como fortalecer a identidade do mesmo ao alcançar um novo patamar, unificando todo o processo em um só local, e otimizando o seu desenvolvimento perante às organizações.

Apesar da existência de soluções similares e analógicas para a aplicação das etapas do *Brand DNA Process*, utilizar tudo em um só aplicativo que consiga coletar os dados e transformar tudo em um material único com os resultados finais, dinamiza o processo, facilitando a sua aplicação e gerando material que servirá de referência para projetos futuros, desenvolvendo assim uma rede de informação forte e de fácil aces-

so para aqueles que irão trabalhar com o processo de desenvolvimento de marcas.

Finalizando, a construção do *Brand DNA Process App* acaba juntando em uma ferramenta digital, de uma forma prática e dinâmica, toda a teoria levantada a respeito das ferramentas do *toolkit* do processo de maneira que este ajude a difundir os conhecimentos a respeito do *Brand DNA Process* para todos aqueles que tenham interesse em sua utilização, assim como também, possibilita agrupar em um único local todos os dados levantados ao longo do processo, evitando um andamento desorganizado do mesmo, e de forma que se consiga controlar mais o seu desenvolvimento junto às empresas onde este será realizado.

## 6. Considerações

Embora muito se confunda o design com o papel de um artista, que busca criar algo a partir da sua própria imaginação, percebeu-se ao longo deste estudo, que o termo design tem a ver com as pessoas e a solução de seus problemas. Entende-se então que o design nada mais é que a solução de problemas através de um processo que vem fornecer um conjunto de informações, valores e significados para o projeto.

O designer hoje desempenha um papel que visa a construção da informação e do valor de um produto ou serviço, deixando de ser apenas um agregador estético do produto. Por causa do aspecto multidisciplinar da academia, o designer tem a missão de unir as diferentes vozes dos departamentos em uma organização, fazendo com que esta tenha um discurso unificado dentro de um processo de gestão, sendo capaz de levar aos consumidores experiências a partir da conexão das pessoas com a marca.

Percebendo que novos modelos de negócios vem surgindo constantemente, podendo assim alterar o *status quo* de empresas de uma hora para outra, a empresa que não estiver preparada para este cenário dificilmente conseguirá se manter. Para isso ela precisa estar apta a criar experiências e se conectar com as pessoas, buscando (re)inovar-se constantemente com foco voltado para as pessoas. Ao inserir a cultura do design dentro da organização em um processo de gestão, fará com que esta possa se diferenciar no mercado a partir de sua essência, apresentando novas soluções aos consumidores e obtendo uma vantagem competitiva através do design, perante suas concorrentes. Neste sentido, o design dentro da corporação exerce o papel de auxiliador, ajudando na compreensão daquilo que a empresa pode vir a se tornar.

Procurar ferramentas que fomentem a construção de uma imagem de marca para a organização que quer se destacar no mercado, é mais do que necessário para que as empresas consigam identificar quais as suas características diferenciais, garantindo assim as suas autenticidades perante às comunidade onde se encontram inseridas. O gestor da marca precisa estar atento tanto às novidades do mercado quanto às pesquisas que tratam sobre a imagem organizacional.

Mais do que isso, o gestor deve buscar novas formas de representar e apresentar para a sociedade os seus conceitos diferenciais, ditados pelo seu DNA, na tentativa de tornar a marca única dentro do cenário em que esta se encontra.



Para que a marca crie suas conexões com as pessoas, ela precisa atender as necessidades de todos os grupos que, de alguma forma, possuam envolvimento com ela, sejam eles seus clientes, seus funcionários, gerentes ou fornecedores. Ao desenvolver um mecanismo que dê voz a todos os envolvidos, o processo desenvolve uma característica cocriativa, gerando resultados inovadores para a construção da marca.

Percebe-se então que, para unir todos os participantes dentro de um processo cocriativo, necessita-se que estes tenham o mesmo entendimento e as mesmas condições de comunicarem-se entre si sem que ocorra ruídos na comunicação. Para isso, é necessário o desenvolvimento de técnicas e ferramentas ao longo do processo que forneçam, de forma igual para todos, a mesma informação.

Neste sentido, surge a ideia de um processo metodológico “gamificado”, com um arsenal de ferramentas e técnicas próprias para a sua aplicação dentro de um *toolkit* e valendo-se das características de um jogo para apresentar aos participantes o processo de desenvolvimento do projeto.

Ao estudar a metodologia do *Brand DNA Process*, desenvolvida no Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO/UFSC), nota-se a semelhança desta com as características da “gamificação” de um processo.

Devido ao fato de este processo possuir metas a serem cumpridas e um objetivo final, o qual é a discussão entre os participantes e identificação dos conceitos do DNA da marca, a partir das técnicas desenvolvidas ao longo do processo de construção da mesma, percebe-se que a “gamificação” do processo mais do que uma solução, é um passo natural para a sua evolução como processo.

O desenvolvimento do *Brand DNA Toolkit* neste sentido, não só traz mais força para o processo como um todo, como lhe dá uma unidade visual, fornecendo condições para que este possa se difundir como um processo inovador na construção de uma marca.

A partir do conhecimento que se tem do *Brand DNA Process* e sua aplicação ao longo dos anos no Laboratório da UFSC, tendo aplicado -o em empresas que almejam alcançar o diferencial da sua marca; elaborar e desenvolver o kit de ferramentas deste processo possibilitou um melhor entendimento do seu funcionamento, bem como permitiu entender, de uma maneira melhor, a participação dos *stakeholders* ao longo do projeto.

Contar com a participação efetiva dos envolvidos com marca no projeto, trouxe para a sua aplicação uma nova perspectiva da sua forma

de apresentação, aproximando todos os participantes dentro de um objetivo comum, que é o da identificação dos conceitos que serão considerados como o diferencial da marca.

O projeto possibilitou o entendimento não só por parte dos envolvidos na sua aplicação, como também por parte de seus integrantes, os quais perceberam que as realidades de cada organização apresentam-se de formas diferentes para o público, gerando diferentes entendimentos de como ela é vista pelas pessoas. Neste sentido, entender que a sua forma de apresentação é única, possibilitou também entender que o formato de execução de cada projeto, ao utilizar-se do *Brand DNA Process*, torna-se único para cada empresa, deixando a responsabilidade de adaptar o processo para a realidade de cada organização nas mãos dos responsáveis pela sua aplicação.

Este entendimento corresponde à ideia de que o *Brand DNA Process* está sempre em construção, adaptando-se de acordo com o objetivo de cada projeto, tornando a experiência única para cada participante. Mais do que isso, ajudou na compreensão por parte de todos de que cada etapa do processo tem sua função dentro do todo, permitindo a constante evolução daquilo que se iniciou como uma ferramenta de construção de marca, e tornou-se um processo que prevê identificar a essência da mesma.

Trabalhar neste projeto possibilitou também, a transformação do *Brand DNA Process* em algo maior, inserindo-o em um processo grande, chamado de TVU (*Think, View e Use*) que trabalha a marca sob as perspectivas do Pensar, Ver e Usar a marca (Figura 27), tendo como elemento-chave, a essência da marca definida pelo seu DNA.

Figura 27: Metodologia TVU. Fonte LOGO UFSC.



Com o resultado final do projeto alcançado e seus objetivos cumpridos, foi possível, não só compreender o *Brand DNA Process* como um processo motivador para as organizações que almejam destacar a sua marca no mercado, como também proporcionar a todos os envolvidos pela sua aplicação, um novo olhar para o processo, novas possibilidades de se trabalhar a construção de uma marca; possibilitando assim a inserção de novos elementos a serem estudados e aplicados na mesma. A partir deste novo olhar para o processo TVU, onde se encontra o *Brand DNA Process*, começou-se a pesquisar no LOGO/UFSC novas maneiras de se viver a marca surgindo assim a metodologia TXM (Think, Experience, Management), onde se troca o “ver” pelo “experenciar” a marca e o “usar” pelo “gerenciar”, reforçando o elo de criação da marca com as pessoas, e mostrando que ela está em uma constante construção, preparando-se para os cenários que vem surgindo com o tempo.

Percebeu-se também, ao longo do estudo, que, apesar das ferramentas descritas se encaixarem de forma coesa ao processo, nada impede que novas ferramentas surjam para agregar valor ao processo ou até mesmo que venham a substituir ferramentas que já se encontrem consagradas no processo.

Trabalhar com uma metodologia aberta que permita a inserção ou retirada de determinadas etapas e atividades ao longo do projeto, corresponde ao fato de que cada marca é única em sua essência, o que traz as possibilidades de se trabalhar com um mesmo processo, mas de formas diferentes para cada organização, adaptando-se às suas realidades e necessidades.

## 7. Referências

BALDISSERA, Adelina. **Pesquisa-Ação: Uma Metodologia do “Conhecer” e do “Agir” Coletivo**. Sociedade em Debate. Pelotas: 2001.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto - Guia Prático para o Design de Novos Produtos**. 3ª ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BERNSEN, Jens. **Design: Defina primeiro o Problema**. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995.

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

BONFIM, Gustavo Amarante. **Metodologia para Desenvolvimento de Projetos**. João Pessoa: UFPB, 1995. 69 p.

BURMESTER, Haino. **Manual de Gestão: organização, processos e práticas de liderança**. São Paulo: Saraiva, 2012. 144 p.

CARDOSO, Helder; PERASSI, Richard. **A Abordagem Brand DNA Process como Fator Motivacional na Configuração da identidade e gestão da Marca**. In: Conferência Internacional De Integração Do Design, Engenharia E Gestão Para A Inovação, 2., 2012, Florianópolis. Anais II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação. Florianópolis: IDEMi, 2012. v. 1, p. 1 - 10.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **Pró Logo: Marcas como fator de progresso**. São Paulo: Panda Books, 2007. 351 p.

COURTNEY, Richard; CASSIDY, George. **A Sabedoria dos Beatles nos Negócios: o que a maior banda de rock de todos os tempos pode ensinar sobre estratégia e liderança**. São Paulo: Campus, 2012. 235 p.

EDSON, John. **O Jeito Apple de Fazer Design: Como criar produtos para embasbacar seus clientes**. São Paulo: Saraiva, 2013. 216 p.

FRASER, Heather. **Design Para Negócios na Prática: Como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o Business Design**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 207 p.

GALLO, Carmine. **A Arte de Steve Jobs: Princípios Revolucionários sobre Inovação para o Sucesso em Qualquer Atividade**. São Paulo: Lua de Papel, 2010. 237 p.

GALVÃO, Joni; ADAS, Eduardo. **Super Apresentações: Como vender ideias e conquistar audiências**. São Paulo: Panda Books, 2011. 184 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOBÉ, Marc, 2002. **A Emoção das Marcas: Conectando Marcas às Pessoas**. 1st ed. Campus: Rio de Janeiro.

GOBÉ, Marc. **BrandJam: O Design Emocional na Humanização das Marcas**. Rio de Janeiro: Rocco, 2007. 381 p.

GOMEZ, Luiz Salomão R. in CANTISTA, Isabel. **A Moda num Mundo Global**. organização Isabel Cantista, Francisco Vitorino Martins, Paula Rodrigues e Maria Helena Villas Boas Alvim. Porto: Vida Econômica, 2011.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas ; PEREIRA, Alice Theresinha ; SCHLEMPER, Paula Felipe. **Os 4P's do Design: Uma proposta metodológica não linear de projeto**. In: 3 Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2005. 3 Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2005.

GOVINDARAJAN, Vijay, TRIMBLE, Chris, 2005. **Organizational DNA for Strategic Innovation**. California Management Review. Vol 47, nº03: Berkeley.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. **O Outro Lado da Inovação**. São Paulo: Campus, 2010. 241 p.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. **Gamestorming: Jogos Corporativos para Mudar, Inovar e Quebrar Regras**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2012. 284 p.

GUEDES, Roberto, 2004. **Quando Surgem os Super-Heróis**. 1st ed. Opera Graphica: São Paulo.

HARTLEY, Gregory; KARINCH, Maryann. **Missão Dada é Missão Cumprida: as regras da guerra**. São Paulo: Saraiva, 2011. 223 p.

HILLER, Marcos. **Branding: a arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012. 135 p.

HUIZINGA, Johann. **Homo Ludens: A Study of the play element in culture**. Boston: Beacon Press, 1955. 446 p.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário Básico de Filosofia**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. 212 p.

JESUS, Lucas Müller de; CARDOSO, Natália Pizzetti; Sousa, Richard Perassi Luiz de. **Instrumentalismo Epistemológico e Metodologia Não-Linear de Projetos de Design**. Convergências: revista de investigação e ensino das artes, v 1. 2010.

KAHNEY, Leander. **A Cabeça de Steve Jobs**. As lições do líder da empresa mais revolucionaária do mundo. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Agir, 2008.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOULOPOULOS, Thomas. **Inovação com resultado: o olhar além do óbvio**. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac. 2011

LOPES, Dayane A.; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **Os 4 Elementos do DNA de Marcas: Emoção Resiliência, Técnica e Mercado-logia**. 2º CIDAG - Congresso Internacional em Design e Artes Gráficas. Tomar: 2012

LOPES, Dayane A.; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **Brand DNA Tool aplicado ao Projeto VAMOS**. 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luís: 2012.

**Manual de Gestão do design**. Centro Português de Design. Portugal, 1997.

MARTINS, Rosane Fonseca de F.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2. ed. Londrina: Rio Books, 2011. 247 p.

MENDES, Luis Marcelo. **O Fator VDM: Um Guia Antidesastres em Projetos Criativos – Para Profissionais**. Rio de Janeiro: Imã, 2011. 152 p.

MCCLLOUD, Scott, 1995. **Desvendando os Quadrinhos**, 1st ed. Makron: São Paulo.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: UCB, 2013.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MÜLLER, Ola. **Method Kit**. Disponível em: <<http://methodkit.com>>. Acesso em: 18 out. 2013.

MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

NEUMAIER, Marty. **The Brand Gap: O Abismo da Marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOWRAH, U. **Decoding a brand's DNA**. Brandchannel, jun. 2006. disponível em: <http://www.brandchannel.com>. Acessado em: 12/06/2012.

O GERENTE. **O Que é um Stakeholder?**. Disponível em: <http://ogerente.com/stakeholder/2007/02/23/o-que-e-um-stakeholder/>. Acessado em: 10/02/2013

OLHATS, Magali in CANTISTA, Isabel. **A Moda num Mundo Global**. organização Isabel Cantista, Francisco Vitorino Martins, Paula Rodrigues e Maria Helena villas Boas Alvim. Porto: Vida Econômica, 2011.

OLHATS, Magali. **Decoding The Brand DNA: A Design Management Methodology Applied to Favela Fashion**. 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Design e Expressão Gráfica, Departamento de Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p.

PATATI, Carlos, BRAGA, Flávio, 2006. **Almanaque dos Quadrinhos: 100 Anos de uma Mídia Popular**. 1st ed. Ediouro: Rio de Janeiro.

PEARSON, C.S. e MARK, M., 2003. **O Herói e o Fora-da-Lei**. 1st ed. Cultrix: São Paulo.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Eselvier, 2011. 229 p.

*PLANO CRÍTICO. Capitão América. Disponível em: <http://www.planocritico.com/wp-content/uploads/2012/04/Captain-America.jpg>. Acessado em: 05/06/2013*

PRAHALAD, C. K. **Creating Experience: Competitive Advantage in the Age of Networks**. New Jersey: Pearson, 2009.

PORTO, Renata; BROD JUNIOR, Marcos. Processos de Inovação no Design de Produtos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2010. v. 9, p. 3697 - 3705. Disponível em:

<<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/anais/>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

PRESTES, Maíra Gomes; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **A experiência da marca**: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: 2010.

REIS, Paulo Fernando Crocomo dos, 2011. **Fuligem: Criação de uma História em Quadrinhos sob a Perspectiva do Branding**. UFSC: Florianópolis.

RIES, Al, TROUT, Jack. **Posicionamento: A Batalha por sua Mente**. São Paulo: M. Books, 2009

ROAM, Dan. **Desenhando Negócios: Como Desenvolver Ideias com o Pensamento Visual e Vencer nos Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 282 p.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks – O Futuro Além das Marcas**. Tradução de Monica Rosemberg. São Paulo: M. Books, 2005

RODRIGUES, Delano. **Naming – O Nome da Marca**. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.

SALEN, Katie; ZIMMERMAN, Eric. **Regras do Jogo**: Fundamentos do Design de Jogos. São Paulo: Blucher, 2012. 1 v.

SEMPRINI, Andrea. **A Marca Pós-Moderna: Poder e Fragilidade da Marca na Sociedade Contemporânea**. 2nd ed. Estação das Letras e Cores: São Paulo. 2010.

SILVA, Édna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

STODIECK, Walter; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **A Utilização do Brand DNA Process na Criação de uma Marca de Empresa de Cervejas Diferenciadas**. 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Luís: 2012.

TARACHUCKY, Laryssa; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A Utilização dos Métodos Cocriativos para a Criação de Marcas Territoriais – O Caso de Alvito**. Convergências: revista de investigação e ensino das artes, v 1. 2013.

TIDD, Joe. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIANNA, Maurício et al. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

VIANNA, Ysmar et al. **Gamification, Inc: Como Reinventar Empresas a partir de Jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013. 164 p.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de Informação 2: Um guia para quem comunica e dá instruções**. São Paulo: Cultura, 2005. 328 p.

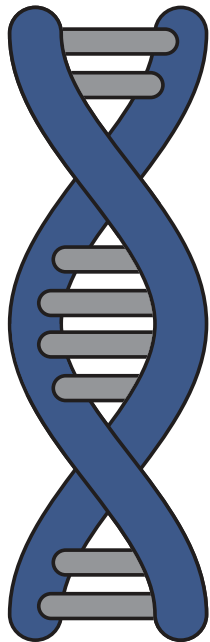


ZALTMAN, Gerald. **Afinal, o que os clientes querem?** Rio de Janeiro: Campus, 2003

ZICHERMANN, Gabe; CUNNINGHAM, Christopher. **Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps.** Sebastopol: O'reilly, 2011. 210 p.

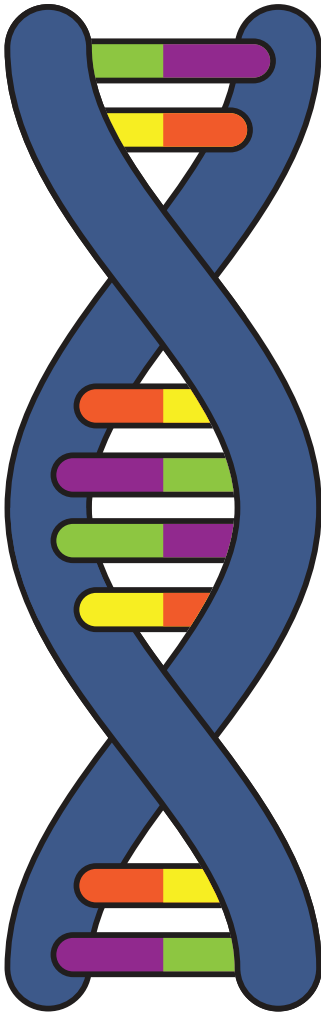


**Manual**



**Brand  
DNA  
Process**





Emocional



Mercadológico



Técnico



Resiliente



Integrador

Brand DNA



# O QUE É?

O Brand DNA Process serve para identificar o DNA da marca, se apresenta na forma de símbolos gráficos, e tem como objetivo definir o seu significado emocional para o público, tanto interno quanto externo da organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

É uma metodologia desenvolvida no escopo do design que visa identificar o DNA de marca e permite o processo de cocriação de valor para a empresa.

Propões que os seus diversos stakeholders (pessoas envolvidas na organização) estejam desde o início do trabalho criativo a partilhar suas experiências e participar da concepção do produto, do serviço e da comunicação.

Como no ser humano, o DNA irá carregar todas as características da marca, refletindo cada posição, conceito, reação ou mesmo a imagem que ele tenha perante a sociedade. De forma resumida, o que descreve o DNA é sua distinção, inovação e atributos.

## **AS ETAPAS:**

1 - **DIAGNÓSTICO:** Etapa de análise das características e comportamento da organização. É a etapa onde se compreende a realidade e necessidades da organização, definindo suas expectativas e percepções a respeito da empresa. Compreende as atividades de Pesquisa Preliminar, Entrevista com gestores, Entrevistas com Opinions Makers e Análise SWOT.

2 - **EVENTO CRIATIVO:** Reunião com um grupo de stakeholders (internos e externos) da organização, para aplicação do Brand DNA Tool, fundamentada em múltiplos brainstormings emocionais, o que resulta na identificação dos cinco adjetivos que poderão fazer parte do DNA da marca.

3 - **CONSTRUÇÃO DO DNA:** Etapa para construção de um mapa semântico com os conceitos identificados e palavras que apareceram ao longo da discussão, além de um painel semântico de imagens dos conceitos como forma de apoio visual reforçando os conceitos da marca.

4 - **BENCHMARKING:** Consiste em um processo sistemático de comparação das práticas da organização com a de empresas conhecidas, no sentido de relacionamento com o público externo. Procura-se identificar as estratégias através de um storytelling sobre estratégias específicas da organização que sirvam de referência com o valor da marca.

**VALIDAÇÃO:** Momentos de apresentação das coletas de dados entra cada etapa para os stakeholders para que estes deem suas opiniões a respeito das análises.

**BRAND DNA BOOK:** Relatório final com todos os dados levantados e gerados ao longo do processo de identificação do DNA da Marca. Seu formato deve ser personalizado para cada organização, refletindo a sua essência e deve ser feito de forma que possibilite a inserção de novos materiais conforme a marca vai se desenvolvendo.



BRAND DNA BOOK

VALIDAÇÃO

P. PRELIMINAR

ENTREVISTAS

DIAGNÓSTICO

S.W.O.T

AMBIENTACÃO

VALIDAÇÃO

EVENTO CRIATIVO

EXP. CRIATIVA

DISCUSSÃO DNA



VALIDAÇÃO

BENCHMARK

PAINEL SEMÂNTICO

CONSTRUÇÃO DNA

VALIDAÇÃO

MAPA SEMÂNTICO



# 1 - DIAGNÓSTICO



## PODE SER DEFINIDO COMO

**DIAGNÓSTICO (JOGO):** É a análise ou descrição analítica de um ou mais elementos ou eventos de um jogo, considerado no contexto de um universo de possibilidades. Pode ser estatisticamente calculado ou inferido, como pode ser, também, aleatória ou casualmente vislumbrado.

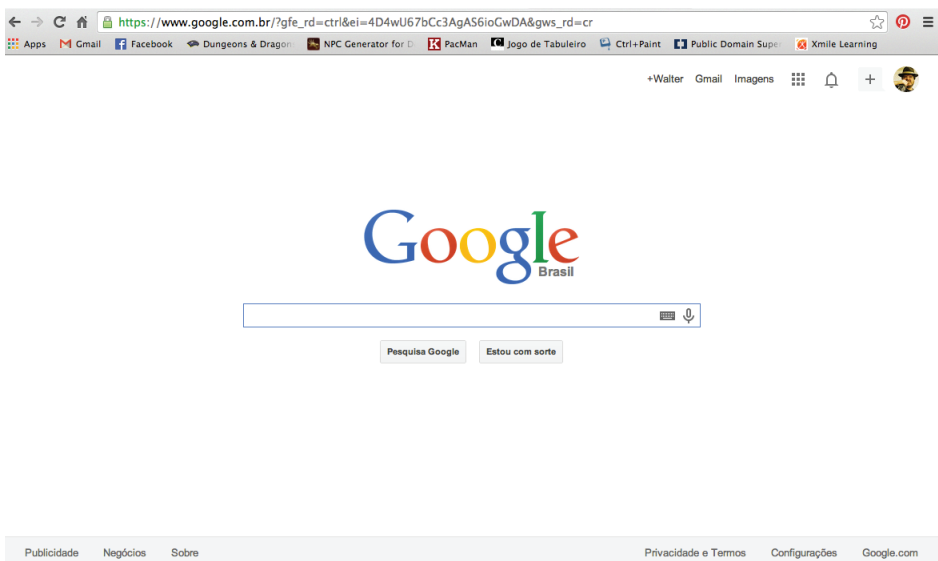
**DIAGNÓSTICO (MÉDICO):** É o conhecimento ou juízo ao momento, feito pelo médico, acerca das características de uma doença ou de um quadro clínico que comumente suscita um prognóstico médico, com base nas possibilidades terapêuticas, segundo o estado da arte, acerca da duração da evolução e do eventual termo da doença ou do quadro clínico sob seu cuidado ou orientação.

**DIAGNÓSTICO (MERCADO):** É a análise das características e/ou do comportamento de um ou mais eventos ou elementos de mercado (produtos, insumos) no contexto do mercado. Pode ser estatisticamente calculado ou inferido, como pode ser, também, aleatória ou casualmente vislumbrado. Exemplos são os diagnósticos referentes a cenários de vendas de produtos.

# 1.1 - PESQUISA PRELIMINAR:

A pesquisa preliminar diz respeito à pesquisa inicial a respeito do universo da organização, para que se tenha embasamento da mesma para a entrevista inicial. Busca-se saber dados sobre quem é a empresa, qual sua área de atuação e o seu foco.

Sua busca é feita através de procuras em sites tais como google e outros mecanismos de pesquisa, materiais de comunicação e conversas com pessoas que já tenham tido alguma experiência com a organização.



## 1.2 - CONTATO INICIAL

Após realização da pesquisa inicial a respeito da organização, deve-se entrar em contato com a empresa através do e-mail do LOGO [contato@logoufsc.com.br], seguindo este padrão:

*Bom dia/tarde (Nome do contato),*

*Meu nome é (inserir seu nome) e faço parte da equipe do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO) da UFSC e gostaríamos de iniciar os processos do Brand DNA com vocês.*

*Fico no aguardo de uma resposta para agendarmos as primeiras entrevistas.*

*Atenciosamente  
(Responsável pelo projeto)*

## 1.3 - ENTREVISTA INICIAL:

Entrevista com os gerentes da empresa com duração entre 30 minutos e 1 hora num ambiente descontraído. É mais parecido à um bate-papo porém algumas perguntas podem guiar a conversa:

- Qual é a história da empresa?
- Qual é a história da sua participação nesta empresa?
- Quais são as atividades principais?
- Quem está envolvido?
- Quem faz parte do público alvo?
- Como as atividades estão financiadas?
- Como você vê o futuro da empresa?
- Fale um pouco sobre a imagem visual da empresa
  - Quem criou a identidade visual?
  - Qual o seu significado?
  - Você acha que representa bem a empresa?



## 1.4 - ENTREVISTA COM OPINION MAKERS

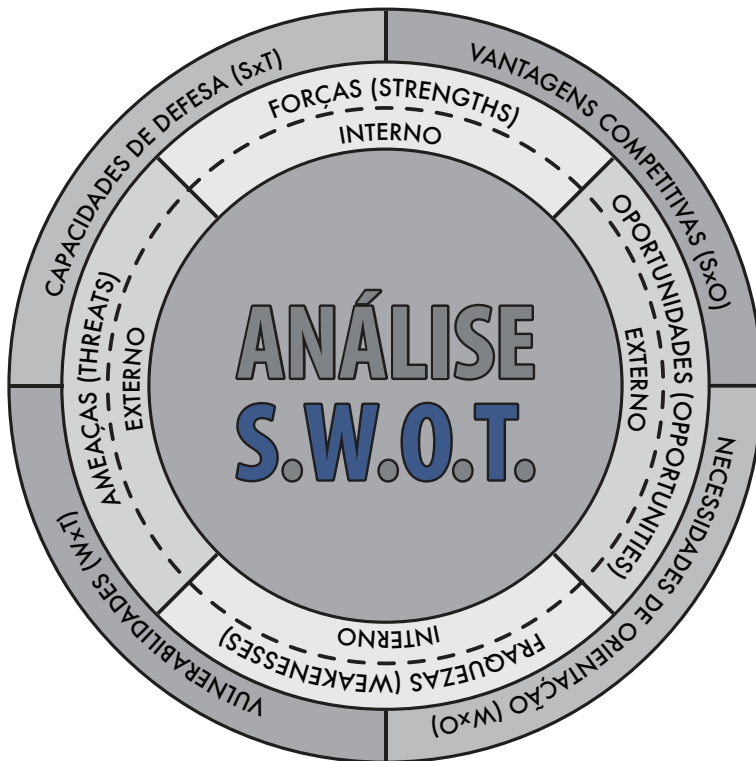
Os opinion makers são indicados pelos gerentes da empresa ao final da entrevista inicial, podendo ser empregados, fornecedores, clientes ou parceiros da organização.

O número de pessoas indicadas depende da complexidade e tamanho do projeto, podendo ser entre 02 e 04 participantes para um projeto menor e 40 a 60 para um projeto maior, como em um projeto de city branding. A duração de cada entrevista deve durar em torno de 30 minutos podendo ser guiada por algumas perguntas chave a respeito do projeto:

- O que você sabe sobre a empresa?
- Qual é o seu envolvimento com a empresa?
- Como é a sua perspectiva das ações da empresa?
  - A estratégia
  - Imagem da marca
  - Evolução do grupo
- Quais são os pontos fortes ou pontos fracos que você consegue identificar ao longo do seu envolvimento com a empresa?
- Você acha que estão no caminho certo?
- Se a marca da empresa fosse uma pessoa, como você imaginaria ele/ela?

## 1.5 - ANÁLISE SWOT:

A Análise S.W.O.T. é uma ferramenta oriunda da administração e que serve para agrupar as informações obtidas de acordo com quatro pontos internos e externos, sendo eles os Pontos Fortes (Strengths) e Pontos Fracos (Weaknesses), elementos internos da empresa e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) como elementos externos da organização.



# CRUZAMENTO ANÁLISE SWOT

**VANTAGENS COMPETITIVAS (SxO):** Quando aproveitam-se as oportunidades de mercado para potencializar e fortalecer os pontos fortes visando gerar vantagem competitiva

**CAPACIDADES DE DEFESA (SxT):** Quando os pontos fortes são aplicados para reduzir ou anular os impactos das ameaças do mercado na empresa.

**NECESSIDADES DE ORIENTAÇÃO (WxO):** As oportunidades de mercado podem ser a solução para combater os pontos fracos da empresa.

**VULNERABILIDADES (WxT):** É o pior cenário possível para a empresa. Tem-se os pontos fracos e as ameaças, deve-se elaborar planos para amenizar o impacto.



# VALIDAÇÃO



Ao final de cada etapa deve-se fazer um momento de validação dos dados obtidos no processo. Para isso, deve-se preparar uma apresentação com os resultados e agendar com os gestores da organização uma reunião para validação do conteúdo gerado nas etapas.

Caso haja concordância com os resultados, segue-se para as etapas seguintes, caso contrário, iniciam-se novas etapas de discussão e debates a respeito do que estiver em conflito até que se chegue em um denominador comum que esteja de acordo com os valores da empresa.

Para o agendamento da reunião de validação, deve-se seguir o modelo abaixo:

*Bom dia/tarde (Nome do contato),*

*Estamos entrando em contato para informar o término da etapa (inserir etapa do projeto) e que para dar continuidade no projeto, precisamos validar junto a empresa os resultados obtidos.*

*Portanto, gostaríamos de agendar uma reunião de validação com vocês para a apresentação dos dados e sua validação.*

*Fico no aguardo de uma resposta para marcamos a reunião.*

*Atenciosamente  
(Responsável pelo projeto)*

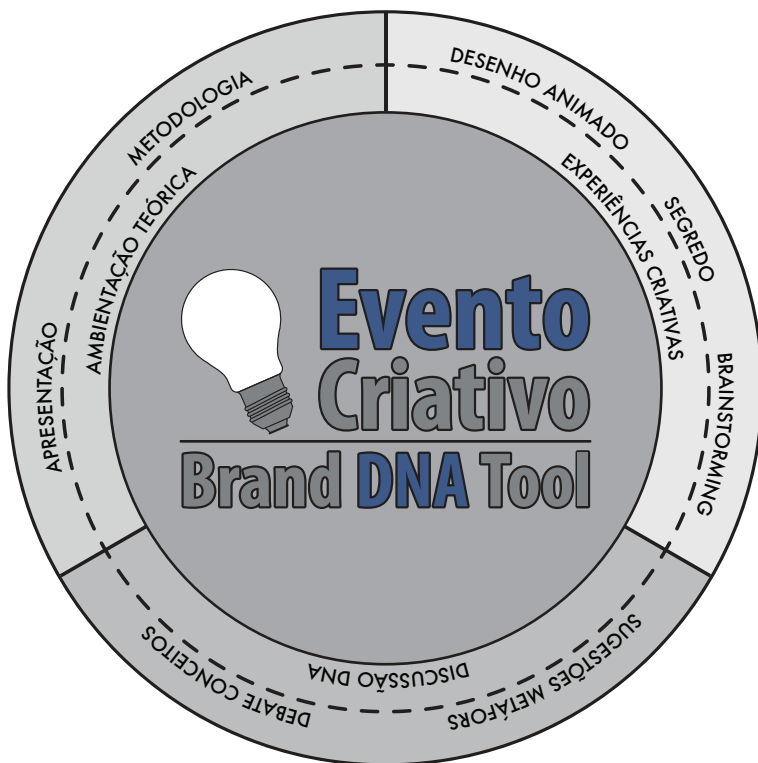




## **2 - EVENTO CRIATIVO**



O evento criativo é uma reunião com um grupo de stakeholders (internos e externos) da organização para a aplicação da ferramenta Brand DNA Tool onde chega-se através de uma sessão de brainstorming de adjetivos para a identificação de possíveis adjetivos que formarão o DNA da marca. Após a sessão de brainstorm, inicia-se uma etapa de discussão a respeito dos adjetivos onde culminará a identificação dos cinco adjetivos finais que formarão os conceitos inseridos no genoma que irão compor o DNA da empresa;



## **2.1 - AMBIENTAÇÃO TEÓRICA**

A etapa de ambientação teórica no evento criativo se dá em duas etapas, sendo a primeira de apresentação do laboratório e sua equipe, e a segunda da metodologia utilizada. A ambientação teórica exerce a função de apresentar ao público o assunto a ser trabalhado evitando que estes sintam-se perdidos ao longo do evento.

Apresenta-se o laboratório, quem faz parte, qual a sua área de atuação e seus trabalhos, e a equipe responsável pelo projeto, criando assim uma familiarização e acolhimento por parte dos envolvidos no projeto.

Após apresentação do LOGO e sua equipe, apresenta-se a metodologia utilizada no projeto e suas fundamentações teóricas deixando claro assim de onde vem cada momento do evento e o porque de sua utilização dentro do processo.

## 2.2 - COFFEE BREAK

Terminada as apresentações, é feito um pequeno intervalo com coffee break para que os participantes possam interagir entre si, conhecendo-se dentro de um clima ameno onde possam discutir sobre o projeto, suas expectativas e anseios, preparando-os para o momento seguinte, onde iniciarão as atividades para descoberta dos conceitos que formarão o DNA empresarial.

Para evitar problemas, deve-se combinar a organização do coffee break com os gestores da empresa ao marcar o evento criativo, deixando-os ciente da responsabilidade.

Aproveita-se o tempo do intervalo para dividir os participantes em grupos onde cada um será representado por uma cor de camiseta previamente determinada, evitando assim a formação de “panelinhas”, que poderão prejudicar o andamento do evento criativo.

## 2.3 - EXPERIÊNCIAS CRIATIVAS

Terminado o intervalo e com os grupos devidamente divididos, tem início a etapa seguinte do Brand DNA Tool, onde serão realizadas experiências criativas com o intuito de prepararem suas mentes de forma que estas trabalhem em conjunto na identificação dos conceitos do DNA.

**DESENHO ANIMADO:** Inicia-se com a exibição de um desenho animado, com a intenção de soltar a “criança interior” de cada participante, deixando-os relaxados para as atividades seguintes. O desenho exibido deve ter em torno de cinco minutos e sem uma história muito elaborada que faça os participantes acreditarem que tem algo para se interpretar na exibição do desenho. Este momento é apenas para relaxamento e cada um sentir-se como uma criança.

**COMPARTILHAR UM SEGREDO:** Após o desenho animado, os grupos se dividem e cada um apresenta-se dentro do grupo. Junto da apresentação, cada participante conta um pequeno segredo para que ocorra uma integração dentro do grupo. Ao contar um segredo, cada participante abre-se para os outros inspirando confiança e simpatia, o que gerará uma maior interação por parte dos membros do grupo.

**BRAINSTORMING DE ADJETIVOS:** Ao final das apresentações, inicia-se a sessão de brainstorm, uma técnica que serve para estimular uma grande geração de ideias em um curto espaço de tempo. Busca-se neste momento uma grande quantidade de adjetivos, sem que estes possuam referência ao DNA da marca, que será feito nas próximas etapas.

# REGRAS DO BRAINSTORMING

Brainstorming é uma técnica de trabalho em grupo criada por Alex Osborn, que a descreveu em seu livro “O Poder Criador da Mente”, lançado em 1953. É conhecida no Brasil como “tempestade de ideias” e permite a geração, num curto espaço de tempo, de um elevado número de ideias.

As sessões de brainstorming são conduzidas por um moderador, que deve potencializar a participação de todos os integrantes do grupo.

Sugere a participação de um grupo de stakeholders que deve passar por um processo de valorização criativa que é realizada através de exercícios e atividades psicomotoras.

- Grupos de 06 a 08 pessoas;
- 01 secretário;
- 20 minutos;
- Objetivo: 250 adjetivos;
- A crítica não é permitida;
- Liberdade de expressão;
- A quantidade é importante;
- Utilize as ideias dos outros;
- Combinar e melhorar;
- As ideias não precisam ser explicadas ou justificadas;
- As melhores ideias surgem no final.

## 2.4 - DISCUSSÃO DNA

Após o brainstorming, inicia-se a etapa onde se identificará os cinco conceitos que irão compor o DNA da marca. Para início da discussão, cada grupo deverá ler em voz alta os adjetivos encontrados para que a partir de então, cada participante comece a pensar em quais adjetivos poderão compor o DNA da empresa.

Entrega-se para cada participante pequenas folhas de rascunho para que estes possam anotar as palavras que acreditam ser o diferencial da empresa enquanto escutam os adjetivos. Depois que cada equipe apresenta os seus resultados, é apresentado os cinco conceitos diferenciais da marca onde cada adjetivo será inserido:

- Emocional;
- Técnico;
- Resiliente;
- Mercadológico;
- Integrador

Após apresentar os conceitos, cada equipe recebe blocos de post-it e canetas hidrocores para que os participantes escrevam nos post-its os adjetivos que acreditam ser diferenciais em cada conceito e os coleem no local indicado para iniciar a discussão das metáforas.

Com os post-its colados no local indicado, todos os participantes devem se aproximar e procurar agrupar os adjetivos repetidos destacando assim os adjetivos que mais apareceram na mente dos participantes. Depois aproxima-se destes adjetivos, aqueles que tem significado similar, para que se tenha um debate sobre os seus significados de acordo com cada conceito. Busca-se tirar aqueles adjetivos que não são considerados diferenciais para a marca.

Ao final, deve-se chegar a cinco adjetivos que formarão os conceitos do DNA. Os outros adjetivos que apareceram ao longo da discussão não devem ser jogados fora, pois eles farão parte do mapa semântico como forma de fortalecer cada metáfora identificada ao longo do debate.



# OS CINCO CONCEITOS DO BRAND DNA

**EMOCIONAL:** Tem a função de aproximar a marca dos aspectos decisórios de fidelização do consumidor. Dentro do Brand DNA Tool, o valor emocional será atribuído como aglutinador de diversos conceitos emocionais. Conceito que a marca já possui e evidenciam o seu diferencial perante as marcas concorrentes.

**RESILIENTE:** Resiliência é a capacidade de adaptação da marca. Ela deve ser capaz de atualizar-se constantemente, mantendo uma construção contínua. Ser resiliente não significa “mudar com a maré”, mas manter a autenticidade dentro das frequentes mudanças da sociedade de consumo.

**TÉCNICO:** Conceito técnico está relacionado diretamente com o produto ou serviço oferecido. As qualidades técnicas do produto é o que melhor transmite ao consumidor a tangibilidade da marca.

**MERCADOLÓGICO:** As empresas precisam vender para manterem-se ativas no mercado. O componente mercadológico é o que representa a forma como a marca irá se apresentar no mercado de modo vendável.

**INTEGRADOR:** O conceito integrador interfere na forma dos quatro conceitos agirem um em função do outro, de modo a garantir à marca autenticidade e um efetivo posicionamento no mercado.

# MATERIAL PARA LEVAR NO EVENTO CRIATIVO

- Apresentação de Evento Criativo personalizada com o nome da empresa;
- Desenho animado integrado à apresentação;
- Papelaria do LOGO;
  - Folhas A4 com linhas (para brainstorming de adjetivos);
  - Folhas A6 (para rascunho de adjetivos);
- Lápis;
- Post-Its;
- Canetas Hidrocor;
- Câmeras de foto e vídeo;
- Conhecimento da empresa (ter escutado as entrevistas e feito pesquisa sobre a marca);
- Energia!

# FOTOS PARA TIRAR NO EVENTO CRIATIVO

- Closes;
- Pessoas chaves;
- Moderador;
- Grupos;
- Diferentes ângulos e luminosidade;
- Escrevendo adjetivos;
- Lendo a lista de adjetivos;
- Debate;
- Palavras finais.



# 3 - CONSTRUÇÃO DNA



### 3.1 - MAPA SEMÂNTICO

O Mapa Semântico é uma organização para a representação da relação entre os conceitos identificados no DNA da marca e seus conceitos secundários. Ele é organizado a partir das palavras que surgiram com maior frequência no evento criativo. As ligações entre os conceitos e seus sub-conceitos possibilita a criação de significados que se encontram de acordo com o DNA da empresa.



## 3.2 - PAINEL SEMÂNTICO

Assim como o mapa semântico, busca-se construir um painel visual dos conceitos representativo da essência da marca a partir de uma seleção de imagens enviadas pelos stakeholders do evento criativo. O painel semântico, junto com o mapa dos conceitos são ferramentas para o planejamento de ações da marca, gerando um direcionamento autêntico de estratégias e demonstrando com efetividade os seus diferenciais.





# BUSCA POR IMAGENS

Entrar em contato com os participantes do evento criativo através do e-mail contato@logoufsc.com.br, seguindo este padrão:

*Bom dia/tarde (Nome do contato),*

*Muito obrigado pela sua participação no evento criativo para encontrar o DNA da (inserir nome da empresa).*

*A próxima etapa do processo é de encontrar imagens que representam esse DNA. Pedimos a sua colaboração agora para mandar algumas imagens que representem para você cada conceito (ou todos) identificados no DNA da empresa.*

*Para procurar as imagens, sugerimos que busque em sites de imagens como pinterest e deviantart ou qualquer outro site de imagens de sua preferência.*

*Aguardamos a sua resposta para seguir com a construção do painel semântico representativo do DNA da (inserir nome da empresa).*

*Atenciosamente  
(Responsável pelo projeto)*

# ENTREVISTA COM PARTICIPANTES DO EVENTO CRIATIVO

Após o envio das imagens, marcar uma entrevista com cada participante para entrevista pós evento criativo.

Caso não haja a possibilidade de uma entrevista física ou via skype, enviar um e-mail com as perguntas, **apenas após o envio das imagens!**


Perguntas para a entrevista:

- Você concorda com o DNA encontrado durante o evento criativo? Sim/Não
- De que forma você encontrou as imagens que representam o DNA?
- Como elas se encaixam no DNA definido no evento criativo?
- No DNA, qual(s) conceito(s) pode(m) ser retirado(s)/incluído(s)?
- Como a empresa pode fazer para divulgar o DNA tanto para o público interno quanto o externo?

## 4 - BENCHMARK



O benchmarking consiste em um processo sistemático de comparação das práticas da organização com a de empresas conhecidas, no sentido de relacionamento com o público externo. Para uma melhor compreensão dos valores organizacionais, procura-se identificar através de storytelling ações que determinada organização tenha tomado que represente o valor no qual busca-se a referência da marca citada. Com o intuito de uma melhor compreensão acerca de cada conceito, busca-se uma marca de origem internacional e uma de origem nacional, fortalecendo o entendimento do conceito e criando uma maior identificação da marca com o mesmo;



**Starbucks** (Conectada)

O produto da Starbucks não é apenas o café ou mesmo o lugar propriamente dito, na realidade, trata-se da **experiência total**. Um dos motivos de ir a Starbucks tem a ver com o estímulo, criado pela atmosfera imaginativa, gostosa e inspirada em Seattle (terra natal da marca). Os funcionários frequentemente brincam com os clientes, como um modo de deixá-los mais à vontade para explorar o lugar e seus produtos. É **"um lugar para pessoas" que incentiva um senso de comunidade, longe da corrida do dia-a-dia**. A ideia é criar em suas lojas o conceito de um "terceiro lugar" (após a casa e o trabalho) para se **passar o tempo ou horas agradáveis** de lazer, com áreas acolhedoras e confortáveis, equipadas com sofás e poltronas macias, tomadas elétricas para utilização de computadores portáteis, além de acesso sem fio à Internet.



**Skol** (Conectada)

A Skol chama as pessoas a **viver os momentos junto de seus amigos**, seja um churrasco, uma balada ou uma roda de samba onde a bebida serve como um agregador de pessoas. **Patrocinando eventos culturais e promovendo a vinda de artistas e esportistas** renomados ao Brasil, a marca fortalece ainda mais a integração entre amigos além da integração da própria Skol com seu **público alvo, que muitas vezes é convidado a participar da escolha das atrações de seus eventos**. Para manter sua conexão com o público e a liderança de mercado, a marca investiu, além do entretenimento, na inovação, **sendo pioneira em produtos** como: a Big Neck de 500 ml com uma garrafa que conserva a temperatura por mais tempo; a embalagem multipack com 18 unidades; a Skol Redondinha, que por ser menor gela mais rápido; Skol Beats com embalagem diferenciada; Skol Litirão, e as garrafas de alumínio que podem ser transformadas em objetos de decoração.



## **5 - RELATÓRIO FINAL/ BRAND DNA BOOK**





O Brand DNA Book nada mais é que o relatório final da execução Brand DNA Process, onde os stakeholders da organização terão acesso a todo o material desenvolvido no período em que foi aplicado na empresa o processo de identificação do DNA da marca e seus resultados. É nele que os gestores da marca terão as orientações, propósito e valores da marca.

É necessário entender que o Brand DNA Book apesar de conter informações a respeito dos conceitos diferenciais da marca, não é um manual de identidade visual, pois este só prevê, especificações “visuais e regras formais para a utilização da marca em diferentes situações” enquanto o relatório final do DNA da marca diz respeito ao seu genoma, a essência de onde sairão o planejamento estratégico e posicionamento da marca no mercado.

Este relatório deve ser planejado de forma que não fique fechado em seu conteúdo, permitindo que possa ser acrescentado com o tempo novos resultados sobre o DNA da marca, devido ao fato de que a marca deve estar em um processo constante de gestão e construção, sempre se (re)inovando de modo que crie novas experiências com as pessoas. Além disso, por se tratar de um material que trata da essência da marca, deve-se fazer o relatório de modo que este exalte seus conceitos e conecte-se com a marca a partir de seu DNA, o que fará cada relatório ser único e isso faz com que o material crie um relacionamento pessoal com o material.

# EXEMPLOS DE RELATÓRIOS



## **6 - GLOSSÁRIO**



- **AUTENTICIDADE:** Qualidade de ser genuíno, quase sempre considerada um forte atributo da marca

- **BENCHMARKING:** Processo sistemático e contínuo de medida e comparação das práticas de uma organização com as das líderes mundiais, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho.

- **BRAINSTORMING:** Técnica utilizada para gerar ideias. Consiste numa discussão onde um grupo exterioriza, sem censura, todo tipo de associações sobre determinado problema proposto.

- **BRAND (MARCA):** Um símbolo, associação, nome ou marca única e identificável que permite diferenciar produtos e serviços concorrentes. É um gatilho, quer físico, quer emocional que permite construir uma relação entre consumidores e o produto ou serviço.

- **BRAND BOOK:** É o livro de orientação interna sobre a essência da marca, seu credo e seus valores, que cada pessoa do exército da marca (todos os colaboradores) bem como seus embaixadores (CEO, VPs, diretores, assessores, gerentes, supervisores e vendedores) devem receber da empresa para ler e consultar com frequência. Geralmente o brand book é o produto final de uma consultoria de branding, assim como outros guias e manuais que servem de suporte a uma boa gestão de marca.

- **BRANDING:** Branding designa 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 econômicos e simbólicos. Branding inclui as seguintes atividades: a) estratégia de marcas; b) pesquisas e auditorias de 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.

- **COCRIAÇÃO:** Colaboração para o desenvolvimento de um produto, serviço marca ou mensagem.

- **COMUNIDADE DA MARCA:** Rede de pessoas que contribuem para construir a marca, entre elas, departamentos internos, prestadores de serviços, parceiros, clientes, usuários e a mídia.

- **DIAGNÓSTICO DE MARCA:** É o resultado de um processo analítico de fazer o levantamento de informações para apoiar a tomada de decisão executiva em projetos de branding. Nos projetos mais completos, inclui três grupos de pesquisa: a) diagnóstico interno na empresa, que abrange informações de vendas de cada marca e levantamento do histórico e status de arquitetura de marca; b) pesquisas qualitativas e quantitativas com os vários públicos internos e externos da marca; c) levantamento de pesquisas setoriais já realizadas e publicadas e mais um amplo desk research.

- **ESSÊNCIA DA MARCA:** A separação de uma promessa de marca nos termos mais simples possíveis.

- **ESTRATÉGIA:** Plano que usa um conjunto de medidas táticas para atingir o objetivo de uma empresa, quase sempre despistando concorrentes.

- **ESTRATÉGIA DA MARCA:** Plano para o desenvolvimento sistemático de uma marca a fim de cumprir objetivos comerciais.

- **IDENTIDADE CORPORATIVA:** A identidade da marca de uma empresa, que consiste de seus identificadores visuais, como nome, marca registrada, tipografia e cores; a aparência visual da empresa.

- **IDENTIDADE DE MARCA:** É a representação única, condensada e particular de todas as dimensões (cultural, física, semiótica, etc.) e manifestações (visual, sonora, olfativa, tátil, etc.) de uma marca. Desta forma, a identidade confere diferenciação a uma marca, vem como o conhecimento e o reconhecimento por seus possíveis consumidores.

- **IDENTIDADE VISUAL OU MARCA REGISTRADA:** Nome e/ou símbolo que indica uma fonte de bens e serviços e evita a confusão no mercado; uma forma legalmente protegida de propriedade intelectual.

- **IMAGEM DE MARCA:** É a percepção da marca na mente das pessoas. A imagem de marca é o reflexo do espelho (ainda que não acurado) da personalidade da marca ou da essência do produto. É o que as pessoas creem, no que se refere à marca, em seus pensamentos, percepções e expectativas.

- **INOVAÇÃO:** Produto, serviço, experiência ou conceito capaz de revolucionar o mercado; prática forma da inovação.

- **LOGO:** Abreviação de logotipo, agora aplicado amplamente (e incorreta-

mente) a todas as marcas registradas.

- LOGOTIPO: Uma tipografia específica ou estilo de letra utilizado para representar o nome de uma marca; representação gráfica de uma palavra.

- MANUAL DE IDENTIDADE VISUAL: Documento que articula os parâmetros da marca para os membros da comunidade da marca; um conjunto padronizado de ferramentas para construção de marcas.

- MAPA CONCEITUAL: São formas gráficas em que se pode representar a organização hierárquica do conhecimento sobre um tema específico. Uma ferramenta para discutir com o grupo um tema específico ou definir com o grupo as investigações que serão desenvolvidas; para compreender melhor os tópicos.

- OPINION MAKER: São pessoas como opiniões formadas acerca da empresa e que não necessariamente precisam fazer parte desta.

- POSICIONAMENTO: Definir o posicionamento de marca é definir a missão da marca e seus valores, ou seja, sua orientação estratégica, os parâmetros dentro dos quais será feita sua oferta nos mercados que selecionar como campo de ação e as bases de sua vantagem competitiva. As principais decisões estratégicas sobre posicionamento são relacionadas ao escopo de negócios ou categoria de atuação da marca, a seu público-alvo e à estrutura e processo de sua diferenciação - que deve buscar o maior grau possível de exclusividade, permanência e relevância.

- PAINEL SEMÂNTICO: É um processo que possibilita a pesquisa e registro de imagens montadas em uma superfície que ajudam na conceituação e direcionamento do projeto de acordo com os conceitos que pretende passar ao público-alvo.

- STAKEHOLDER: Públicos que sustentam (positiva ou negativamente) determinada empresa (ou marca), tais como consumidores, clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, distribuidores, grupos de pressão, governos, imprensa, etc.

- SWOT: significa Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats. A matriz SWOT, também chamada FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), em português, implica na análise destes quatro elementos-chave que envolvem a empresa ou o negócio; as forças e fraquezas perfazem a

dimensão interna, enquanto as oportunidades e ameaças referem-se à dimensão externa.

**Fontes:**

<http://boostalpha.blogspot.com/2007/11/glossrio-do-branding-parte-1.html>

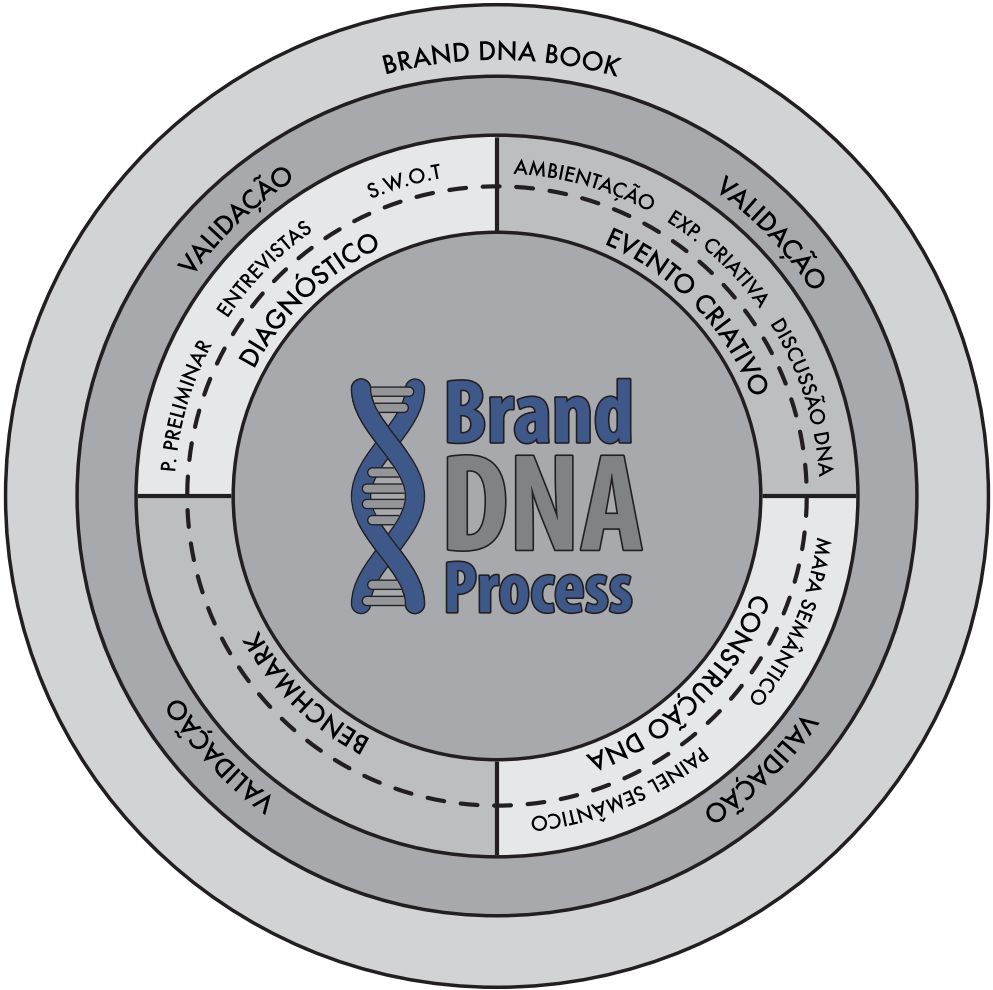
<http://www.aba.com.br/guiademelhorespracicas/pdf/Glossario-Branding.pdf>

<http://www.cgee.org.br/prospeccao/>



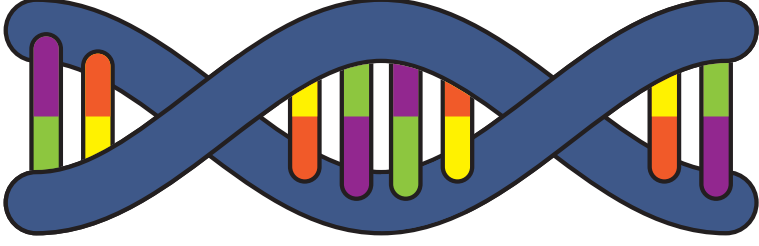






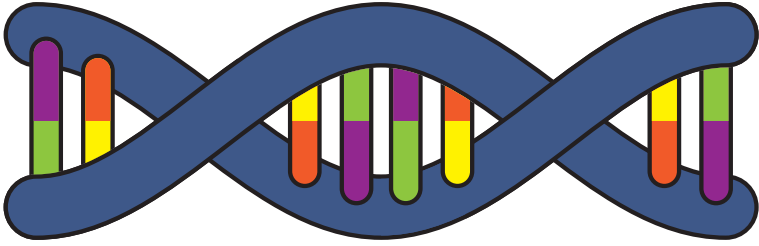


Emocional  
Mercadológico  
Técnico  
Resiliente  
Integrador



Brand DNA

Adenina  
Timina  
Citosina  
Guanina  
Faixa de Fosfato



DNA





Brand

DNA

Process





