

Dissertação de Mestrado

Brand DNA de Estúdio Criativo: A importância para o resultado

Leonardo Minozzo Bassotto

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de pós graduação em Design e
Expressão Gráfica

Leonardo Minozzo Bassotto

Brand DNA de Estúdio Criativo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, como pré-requisito de conclusão do curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Design Gráfico, tendo como orientador o Professor Luiz Salomão Ribas Gomez.

Florianópolis
2012

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

B322b Bassotto, Leonardo Minozzo
Brand DNA de estúdio criativo [dissertação] / Leonardo
Minozzo Bassotto ; orientador, Luiz Salomão Ribas Gomez. -
Florianópolis, SC, 2012.
130 p.: il., grafs., tabs.

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

Inclui referências

1. Desenho gráfico. 2. Marca de produtos. I. Gomez, Luiz
Salomão Ribas. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.
III. Título.

CDU 744.42

Leonardo Minozzo Bassotto

BRAND DNA DE ESTÚDIO CRIATIVO

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design e Expressão Gráfica”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 02 de Junho de 2012.

Prof. Dr. Eugenio Andrés Dias Merino
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Richard Perassi Luiz de Souza
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Kleber Roberto Puchaski
Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Jovani Castelan
Faculdade SATC

Resumo

Através de conhecimentos das áreas do Design, Branding e Gestão, esta pesquisa se propõe a aplicar um processo de desenvolvimento de DNA de marca, intitulado “*Brand DNA Process*”, em um estúdio de design. Além de aplicar o processo, também é objetivo deste trabalho sugerir melhorias no processo e nas fases de aplicação, sempre com o intuito de torná-lo mais científico e eficaz. Percorrendo a definição de “DNA”, seu significado e objetivos, e, contextualizando esta com o Branding, apresenta-se como a identificação deste elemento intrínseco e particular de cada ser humano (DNA), também pode ser aplicado no ambiente mercadológico e das marcas, para facilitar e perenizar o reconhecimento destas em todas as suas dimensões de contato. A partir do ponto de vista de que somos influenciados pelas emoções, e estar na mente do consumidor engloba termos de trabalhar com os sentidos para ali permanecer, foi realizado um levantamento bibliográfico e uma pesquisa qualitativa que demonstra como nossos sentidos devem ser ativados, para que tenhamos entendimento sobre os objetivos de comunicação de uma marca e uma clara imagem de seu posicionamento diante do mercado.

Palavras-chave: Branding, DNA de marca, metodologia de Design

Abstract

Through knowledges from Design, Branding and Management, this research proposes to apply a process of developing brand DNA, called "Brand DNA Process" in a design studio. In addition to reporting the results collected and suggest improvements in process and application phases, always aiming to offer more to the scientific process, observations were made that will assist in the implementation and effectiveness of process steps. Walking through the definition of "DNA", its meaning and goals, and contextualizing it with Branding, presents itself as the identification of intrinsic and particularly of every human being, can also be applied in environmental marketing and brands, to facilitate and perpetuate the recognition of these in all aspects of contact. From the point of view that we are influenced by emotions, and be in the mind of the consumer includes terms of working with the senses to stay there, I performed a literature review and qualitative research that demonstrates how our senses must be activated to generate a strong recognition of the brand and achieve the communication goals on its position on the market.

Keywords: *Branding, Brand DNA, Design Methodology*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - DNA Organizacional.....	46
Figura 2 - O princípio central da co-criação.....	55
Figura 3 - Abertura da apres e site do Cafundó Estúdio Criativo.....	65
Figura 4 - Componentes do DNA Humano e do Brand	70
Figura 5 - Etapas do <i>Brand DNA Process</i>	72
Figura 6 - Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Forças.....	74
Figura 7 - Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Fraquezas e Oportunidades.....	76
Figura 8 - Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Ameaças.....	77
Figura 9 - Etapas do Evento Criativo.....	78
Figura 10 - Explicação sobre o processo aos participantes do evento	79
Figura 11 - Explicação sobre o processo aos participantes do evento	79
Figura 12 - Desenho animado na etapa de descontração.....	80
Figura 13 - Brainstorming de adjetivos.....	82
Figura 14 - Brainstorming de adjetivos.....	82
Figura 15 - Filtragem de adjetivos	85
Figura 16 - Filtragem de adjetivos.....	85
Figura 17 - Adjetivos sendo definidos.....	86
Figura 18 - Metáforas meméticas definidas em evento criativo.....	87
Figura 19 - Perguntas realizadas na etapa de entrevista individual....	88
Figura 20 - Exemplos de imagens enviadas no evento criativo.....	89
Figura 21 - DNA empresa TLD.....	90
Figura 22 - DNA IADE Portugal	90
Figura 23 - DNA Cafundó Estúdio Criativo.....	90
Figura 24 - Exemplo de painel semântico da empresa Sysmarine.....	91
Figura 25 - Painel semântico Cafundó Estúdio Criativo.	92
Figura 26 - Marca antiga Cafundó Estúdio Criativo.....	93
Figura 27 - Nova Marca Cafundó Estúdio Criativo.....	93
Figura 28 - Frame de animação empresa Colégio Catarinense.....	121
Figura 29 - Frame de animação para empresa Bibi Calçados.....	122
Figura 30 - Frame de animação para empresa Imaginarium.....	122
Figura 31 - Frame de animação para empresa DAraujo.....	123
Figura 32 - Frame de animação para empresa Tellus.....	123
Figura 33 - Frame de animação para empresa Tractebel.....	124
Figura 34 - Frame de animação para banda Sociedade Soul.....	124
Figura 35 - Frame de animação para empresa Bibi Calçados.....	125
Figura 36 - Ilustração para paredes internas do estúdio.....	125
Figura 37 - Frame de animação para empresa Koerich.....	126

Figura 38 - Ilustração para plataforma online Dafra Motos.....	126
Figura 39 - Frame de animação para empresa QuackMe.....	127
Figura 40 - Frame de animação para empresa Sinapro.....	127
Figura 41 - Ilustração para concurso de anedotas.....	128
Figura 42 - Frame de animação para empresa Bunge.....	128
Figura 43 - Frame de animação para Colégio Leonardo da Vinci.....	129
Figura 44 - Frame de animação para empresa Anhanguera.....	129
Figura 45 - Frame de animação para empresa Mormaí.....	130
Figura 46 - Frame de animação para empresa SESI.....	130
Figura 47 - Frame de animação para empresa Senior.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - A essência das Lovemarks.....	35
Tabela 2 - Resposta sobre os resultados alcançados com a pesquisa..	69
Tabela 3 - Resposta sobre os resultados alcançados com a pesquisa..	119
Tabela 4 - O que foi marcante no comp. corporativo após o processo	120

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de conheç. de processos para revelar a id.....	118
Gráfico 2 - Rep. gráfica de resposta com os resultados da pesquisa...	119
Gráfico 3 - Rep. gráfica sobre o que foi marcante após o processo...	120

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	19
1.1.	Apresentação e contextualização	19
1.2.	Justificativa	20
1.2.1.	Relevância	20
1.2.2.	Originalidade	21
1.2.3.	Contribuição	22
1.2.4.	Aderência ao programa	22
1.3.	Problemática e Objetivos da Pesquisa	22
1.3.1.	Problema	23
1.3.2.	Objetivo Geral	23
1.3.3.	Objetivos Específicos	23
1.4.	Delimitação	23
1.5.	Caracterização da pesquisa e proc. metodológicos	24
1.6.	Estrutura do Trabalho	25
2.	BRANDING	27
2.1.	Gestão de design e branding	27
2.1.1.	Gerenciamento Criativo	30
2.1.2.	<i>Lovemarks</i>	33
2.1.3.	Posicionamento	36
2.2.	Economia comportamental	38
2.2.1.	Competitividade	38
2.2.2.	Comportamento do consumidor	40
2.3.	DNA de Marca	43
2.3.1.	Conceito	43
3.	CARACTERIZAÇÃO DE UM ESTÚDIO DE DESIGN	49
3.1.	Caracterização	49
3.2.	Processos de design	51
3.3.	Co-criação	53
4.	BRAND DNA PROCESS	59
4.1.	O Cafundó Estúdio Criativo	62
4.2.	O processo <i>Brand DNA</i>	68
4.3.	O que é	68
4.4.	Conceitos envolvidos na concepção do processo	70
4.5.	Fases do processo e atores envolvidos	71
5.	ADEQUAÇÕES PROPOSTAS AO PROCESSO	99
6.	CONCLUSÃO	113
7.	ANEXOS	117
7.1.	Anexo I	117

7.2. Anexo II.....	121
8. REFERÊNCIAS.....	133

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e Contextualização

O ser humano se considera uma entidade diferente de qualquer outro organismo vivo presente no planeta, mais inteligente, mais esperto, mais astuto e sobretudo mais desenvolvido e capaz de se adaptar a diferentes situações, climas e condições. Mas apesar de o homem julgar-se um ser superior, “a diferença em termos genéticos entre seu organismo e o do camundongo é menor do que 0,5%” (WATSON, 2005, p. 208) . Isso quer dizer, que mais de 99,5% do nosso material genético ativo é igual ao do camundongo. Somos todos muito parecidos. O que realmente nos diferencia é essa carga genética minimamente modificada e que nos proporciona a capacidade de pensar estrategicamente, planejar o futuro e construir nosso próprio mundo.

O DNA genético humano é aquilo que o diferencia dos demais seres, é nele que constam os atributos únicos, intrínsecos a cada ser e que inclusive individualizam as pessoas possibilitando que uma não seja igual a outra. É sabido que o “*DNA* (ácido desoxirribonucléico) carrega informações genéticas que definem e coordenam o comportamento dos seres humanos e alguns vírus” (ALMEIDA, 2009). Fazer a ligação do *DNA* com o contexto das marcas é uma forma de demonstrar e entender que uma marca, como construção coletiva e dependente das atitudes dos seres humanos também precede de um DNA (não genético) e que este leva consigo informações intrínsecas de conduta e contexto que permeiam e dão valor a esta marca.

Assim como os indivíduos biológicos são diferenciados a partir da estrutura de seu DNA, de modo intrínscico, a gestão de marcas também prevê essa distinção. E como o DNA representa um elemento diferenciador e único em cada organismo, os gestores de marcas também estão começando a perceber esta necessidade de revelar, ou desenvolver na marca o seu próprio “DNA”, a fim de transmitirem essa linhagem a seus produtos e serviços, buscando sua diferenciação e o reconhecimento como únicas e exclusivas, e sobretudo, aumento de vendas e o fechamento de negócios.

No ambiente corporativo, a identificação do “DNA” de marca também propicia o alinhamento entre posicionamento e imagem, ou seja, aquilo que a marca deseja que os clientes pensem dela e aquilo que realmente os clientes ou consumidores pensam dela, a imagem que tem de uma determinada marca. Esse alinhamento é primordial para que todos os *stakeholders* percebam a entrega de valor da empresa, como

verdadeira e eficaz. E continuem fazendo negócios com esta marca, ou sendo impactados por ela.

Possuir um “DNA” de marca definido e solidificado é um processo favorável tanto para os clientes que realizam alguma relação com a marca, quanto para os envolvidos internos, que acabam percebendo qual bandeira realmente defendem e podem se sentir mais a vontade para desenvolver suas funções, sem dúvidas ou incertezas.

O estudo de caso proposto, pretende estudar e identificar o “DNA” de marca de um estúdio de design, que além de lidar diretamente com imagem e comunicação, precisa alinhar seu posicionamento com todos os envolvidos no processo, a fim de crescer sustentavelmente e com segurança. Esta pesquisa sera embasada pelo “*Brand DNA Process*” idealizada pelo Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez, conjuntamente ao Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional (LOGO-UFSC). Este processo viabiliza a definição ou encontro do “DNA” de marcas, através de um conjunto de processos, que resulta na definição de 5 elementos metafóricos norteadores, aos quais a corporação percebe como os elementos únicos e diferenciadores que a tornam exclusiva e que fazem parte de seu clima ou contexto organizacional, ou seja o seu “DNA”.

1.2 Justificativa

1.2.1. Relevância

Todos os dias presenciamos o surgimento de inúmeros empreendimentos nos mais diversos ramos de atividades. Novos modelos de serviços, produtos e processos são colocados em prática e iniciados com a intenção de se tornarem negócios de sucesso. Nem todos conseguem tal objetivo e os fatores que determinam esse caminho são inúmeros, tanto positivos quanto negativos . Isso acontece porque “os setores da economia jamais ficam estacionados. Estão sempre em evolução. As operações tornam-se mais eficientes, os mercados se expandem e os atores chegam e vão embora” (KIM 2005, p. 6). “As estatísticas do Sebrae indicam que 60% das 500 mil pequenas e microempresas que são abertas todos os anos no Brasil fecham as portas antes de completar cinco anos” (DOLABELA, 2008, p. 15)

Neste ambiente de acirrada concorrência e pasteurização de marcas e produtos, torna-se essencial trabalhar o design como uma forma de experiência co-criativa e encontrar no “DNA” das

corporações, os fundamentos e as estratégias adequadas para se conseguir erguer uma bandeira na mente das pessoas e ocupar o espaço capaz de tornar uma marca mais relevante, reconhecida e consumida do que outra. Para Brown (2010) “o designer não pode ser visto como um intrépido antropólogo, se aventurando em uma cultura alienígena para observar os nativos com a máxima objetividade”. Em vez disso, deve encarar o processo de descoberta coletivamente, “não é uma questão de ‘nós *contra* eles’, nem de ‘nós *em nome* deles’. Para o designer a abordagem deve ser uma questão de ‘nós *com* eles’” (BROWN, 2010, p. 55).

Analisando estes dois cenários percebemos o quanto importante é para uma empresa, conhecer-se a si mesmo e conseguir transmitir as suas verdades e qualidades aos usuários, clientes ou consumidores, de forma a se tornar única e desejada no mercado ao qual atua. Identificar o “DNA” de uma marca é trazer a tona as suas qualidades e potencialidades mais verdadeiras. Para um estúdio de design essa deveria ser uma premissa básica, principalmente pelo fato de estar lidando diariamente com a marca e a comunicação de seus próprios clientes.

O Cafundó Estúdio Criativo, empresa na qual este estudo foi aplicado, é um estúdio de design situado em Florianópolis e que necessariamente sente os impactos da concorrência, da agilidade do mercado e as dificuldades de gestão, relacionadas a qualquer start-up iniciada a partir de poucos recursos e por designers com formação pouco efetiva nas áreas da Administração e da Gestão. Em vista disso, procurou-se que esta pesquisa propicie a empresa um melhor entendimento sobre o que move seus desejos e como essa conseguirá se manter em constante evolução, participando de um mercado agitado e muito competitivo.

1.2.2 Originalidade

O estudo conduzido pelo autor usando o “*Brand DNA Process*” se diferencia de outras metodologias de gestão de marcas por variados aspectos, mas principalmente por buscar no cerne da questão, respostas para auxiliar o encontro de um diferencial competitivo sustentável as empresas que o aplicam. Além disso, visa construir um terreno fértil para que as marcas possam se desenvolver, crescer e gerar frutos, sempre pautadas em elementos diferenciadores que fazem parte do seu jeito de ser, do seu clima e da sua estrutura construtiva.

1.2.3 Contribuição

A pesquisa aplicou o “*Brand DNA Process*” em um estúdio de design situado na cidade de Florianópolis, com o fim de melhorá-la a cada etapa, visto que o modelo proposto pelo Doutor pesquisador Luiz Salomão Ribas Gomez, possibilita modificações, correções e melhorias ao longo do tempo. Esta pesquisa, além da aplicação do modelo e o recolhimento e análise dos resultados alcançados, possibilitou que o processo passasse por adaptações, a partir de apontamentos em relação a forma de aplicação, tempo de aplicação e etapas propostas.

1.2.4 Aderência ao programa

Em se tratando da aplicação de um processo metodológico, *Brand DNA Process*, que foi e está sendo construído dentro do ambiente acadêmico, da área específica de Design e Branding, o projeto já seria suficientemente adequado para se enquadrar nos quesitos almejados pelo programa de pós graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina. Mesmo assim, vários outros aspectos podem ser considerados pertinentes ao programa, pois o processo, além do Design Gráfico, lida com teorias de Semiótica, Branding e Gestão do Design. Temas estes também bastante presentes nos objetivos e disciplinas do programa.

No estudo de caso específico deste projeto, fica ainda mais clara a consonância nos objetivos, visto que pretende-se a partir de bibliografias pertinentes, sugerir melhorias para que o processo se fortaleça e se torne cada vez mais consistente, científico e eficaz.

Dentro das área de conhecimento específico, o projeto ainda transitará pela ciência do Comportamento Humano e Tomada de Decisão (Economia Comportamental), do *Branding*, ou Gestão de Marcas de forma muito profunda, além do uso de Mapas conceituais, Pesquisa Aplicada e Processos de Co-criação e Design Thinking.

1.3 Problemática e objetivos da pesquisa

Conhecer como o Brand DNA insere e contribui com as atividades de design no contexto da gestão da marca. Além disso, procurou-se identificar se o “DNA” sinaliza caminhos mais seguros para atuação dos designers da empresa em que o estudo foi realizado.

Também, almeja-se encontrar formas para melhorar o processo como um todo.

1.3.1 Problema

Como o “DNA” de marca contribui na interpretação tanto externa quanto interna das potencialidades de um estúdio de design gráfico?

1.3.2 Objetivo Geral

Aplicar o “*Brand DNA Process*” para orientar as atividades de design no contexto da gestão da marca Cafundó Estúdio Criativo.

1.3.3 Objetivos Específicos

- Validar o “*Brand DNA Process*” na aplicação com um estúdio de design;
- Acompanhar o processo desenvolvido, analisando cada etapa;
- Integrar os *stakeholders* envolvidos no negócio da empresa, através de processos de co-criação e design thinking;
- Verificar os resultados alcançados com o processo de identificação do “DNA” de marca.

1.4 Delimitação

Levando em consideração os objetivos da pesquisa, o tempo destinado para sua realização, e a aderência ao programa, esta pesquisa procedeu no intuito de adaptar o processo “*Brand DNA*” a um caso particular, revisando os conceitos e etapas do processo, para promover sua adaptação ao objeto de estudo.

O estudo foi proposto para orientar e sugerir um caminho de identificação, desenvolvimento e expressão da identidade corporativa na comunicação da marca.

A pesquisa limitou-se a considerar os aspectos propostos no processo, seguindo as etapas condizentes, sem demonstrar novos métodos ou recompor a metodologia de branding. Também não foi proposto o estudo entre marcas concorrentes do Cafundó Estúdio Criativo.

1.5 Caracterização da pesquisa e procedimentos metodológicos

A proposta desta dissertação é uma pesquisa científica que pretende avançar e contribuir para a construção de novos conhecimentos, com base na perspectiva teórica e prática. De acordo com Silva (2005), uma pesquisa pode ser classificada quanto:

- a) À sua natureza;
- b) À abordagem do problema;
- c) Pelos seus objetivos;
- d) Pelas técnicas adotadas.

Sobre à natureza, esta pesquisa é enquadrada como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. (SILVA, 2005).

Quanto à forma de abordagem do problema, esta pesquisa é Qualitativa, obedecendo a dinâmica existente entre o mundo real e o sujeito. “Na pesquisa qualitativa os pesquisadores podem por meio de um estudo de caso explorar processos, atividades ou eventos” (CRESWELL, 2007). Além disso, a descrição e representação de fenômenos através de modelos qualitativos “é passível da interferência positiva ou negativa dos valores do próprio pesquisador” (JUNG, 2003), o que realmente acontece no estudo de caso em questão.

Quanto aos seus objetivos, é exploratória porque pretende proporcionar maior familiaridade com o tema em estudo, por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, visando ampliar o entendimento da matéria pesquisada (GIL, 1991).

No que diz respeito aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa teve duas etapas: 1) pesquisa bibliográfica com análise de literatura, de artigos relacionados ao tema, e de material disponibilizado na internet e, 2) pesquisa-ação, pois objetivou gerar conhecimentos para situação prática concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo. Além disso os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo no processo. (SILVA, 2005 e JUNG, 2003).

O aprofundamento no assunto tratado e os conteúdos que permeiam a área de estudo serão interpretados através de levantamento bibliográfico ou revisão da literatura, priorizando-se as áreas de: Design Gráfico, Gestão do Design, Marketing, Publicidade, Economia Comportamental, Processos de Co-criação, Design Thinking, Identidade Visual e Comportamento do Consumidor.

A metodologia incluiu etapas com entrevistas coletivas, abertas e fechadas, assim como levantamento de dados, através de entrevistas semi-estruturadas, abertas e aplicadas individualmente. O resultado do fechamento e análise destas entrevistas possibilitou o encontro do “DNA” de marca do estúdio de design estudado.

No momento da aplicação do processo, percebeu-se com base em conhecimento adquirido e comparação com outras soluções existentes nas áreas de estudo, as melhorias que foram sugeridas, para tornar o “*Brand DNA Process*” mais robusto, atualizado e condizente com os diversos usos a que este se aplica.

1.6 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em oito capítulos. No capítulo um é feita uma introdução ao assunto e tema, além de apresentação da justificativa da pesquisa, relevância para o programa de Mestrado em Design da Universidade Federal de Santa Catarina, da contribuição do estudo para a área e aderência ao programa. Neste capítulo também são listados os objetivos da dissertação, o problema de pesquisa, e a caracterização dos procedimentos metodológicos.

A partir do capítulo dois, iniciou-se a defesa bibliográfica sobre os temas abrangidos pelo trabalho, tais como Branding, entrando em detalhes sobre como os processos de Gerenciamento Criativo podem contribuir para o desenvolvimento de um clima de marca mais propício à inovação e à geração de idéias. Também, discorreu-se sobre como o Branding pode auxiliar na criação de marcas desejadas, ou *Lovemarks* (Roberts, 2005), e a possibilidade e a forma de se estabelecer um posicionamento para marcas. Ainda neste capítulo, as teorias da área de Economia Comportamental são relatadas, propiciando entendimento sobre aspectos da competitividade entre os mercados, marcas e o comportamento do consumidor, realizando a comparação destas teorias com as evidências da área do Branding. Para finalizar o capítulo, é apresentado um apanhado de conteúdos relativos à conceituação e à historicidade do DNA de marca e como isso pode ser aplicado e construído em ambientes criativos, como em estúdios de design, tema do capítulo três.

No terceiro capítulo, inicia-se a construção de um raciocínio sobre a caracterização de um estúdio de design, objeto de estudo da pesquisa. O que o caracteriza, com que tipo de derivações esta empresa lida e quais os processos, metodologias e ferramentas podem fazer com que os estúdios consigam manter acesa a chama da criatividade, através

de técnicas e dinâmicas co-criativas, pois essas podem e devem ser utilizadas nestes ambientes geradores de soluções criativas. Todo o conteúdo até este ponto visa preparar o entendimento do leitor para a continuação do texto, que trata diretamente do estudo de caso proposto neste projeto, para a aplicação e a medição de resultados do processo denominado “*Brand DNA Process*”.

A partir do quarto capítulo, entra-se efetivamente no detalhamento do processo norteador deste trabalho, sendo descrito em detalhes o “*Brand DNA Process*”, seus objetivos, conceitos envolvidos, fases e atores de cada etapa, além da descrição da aplicação do processo no estudo de caso específico. Continuando a partir da análise de aplicação do *Brand DNA Process*, este capítulo traz ainda os resultados alcançados, através da aplicação do processo, no ambiente Cafundó Estúdio Criativo, suas implicações e, principalmente, adaptações propostas pela empresa, após passar pelo processo.

Depois da descrição do processo aplicado e documentado, o quinto capítulo apresenta sugestões de melhoria no processo, a partir da análise do “*Brand DNA Process*”, sugerindo através de bibliografias e estudos das áreas em questão, possíveis melhorias e adequações conceituais e formais ao processo.

No capítulo seis são então feitas reflexões conclusivas sobre todo o período da pesquisa e as etapas nela envolvidas. São descritos os pontos positivos e negativos do trabalho, assim como a revisão dos objetivos.

O capítulo 7 apresenta como anexo, uma pesquisa realizada para demonstrar qual a efetividade do *Brand DNA Process*, após a aplicação em empresas nascentes, principalmente start-ups de tecnologia.

Por fim, no capítulo oito, é apresentada uma listagem alfabética com todas as referências utilizadas para a construção desta dissertação.

2 BRANDING

2.1 Gestão de design e branding

O Design e o Branding são duas ciências muito próximas, que caminham lado a lado, podendo inclusive serem confundidas em determinados momentos. A questão é que Design, não é só Branding, assim como Branding não faz parte apenas do estudo do campo do Design.

O Branding é uma ciência que busca trabalhar, criar, gerenciar e desenvolver marcas, industriais, comerciais, governamentais, de localidades ou até de pessoas. Segundo Troiano (2009), o branding é um conjunto de princípios e processos que permitem administrar, de forma organizada, a marca de uma empresa ou de seus produtos, com o intuito de potencializar sua capacidade de gerar negócios, alimentar o orgulho motivacional e estabelecer relações estáveis e sustentáveis com todos os seus públicos.

A gestão de marcas (Branding) vem sendo estudada por algumas áreas científicas, tais como Marketing, Administração, Publicidade e Psicologia, mas principalmente em Design.

Quando se trata de criar uma marca, não há dúvida de que o design ou o designer deva estar presente, porém no momento de gestão dessa marca, como o designer deve interferir? É aí que entram as disciplinas de Branding, promovidas a partir da necessidade de construção de marcas fortes, lucrativas e perenes. Nesse ínterim, outras ciências acabam auxiliando os *Brand Connectors*¹ a entender o mundo das marcas para poder gerencia-las, tais como a Ciência Comportamental, a Economia Cognitiva, a Análise de Métricas e o Design Thinking.

Para Kotler (2006) o branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca e ensinar aos consumidores “quem” é o produto, bem como “a que” ele se presta e “por que” o consumidor deve se interessar por ele.

O trabalho de gestão de marcas é uma atividade complexa e que envolve constante aperfeiçoamento e dedicação, principalmente nos dias de hoje. “O comportamento do consumidor está mudando tão rápido e profundamente que exige uma visão inteiramente nova da gestão de marcas” (GERZEMA, 2009, p. 2). É preciso que os gestores de marca

¹ *Brand Connectors*: Conectores de marca, ou mais especificamente as pessoas por trás da criação de relações mais íntimas entre marcas e consumidores, capazes de fazer as marcas contruírem relacionamento verdadeiro com seus consumidores.

consigam compreender as reais necessidade e desejos dos consumidores, para poderem gerar maior relacionamento com os mesmos, almejando a construção de marcas fortes e desejáveis.

Antes disso porém, é preciso despertar, principalmente nos designers, o apelo voltado à gestão, tanto de negócios, quanto de marcas. Para não haver dúvidas, Mozota (2011, p. 95) define a gestão do design como a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação de recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos.

O *Design Management Institute* de Boston, nos EUA, fundado em 1975, se tornou um grande difusor da gestão do design pelo mundo. Um de seus fundadores o presidente do instituto, Earl Powell, cita que “o DMI (*Design Management Institute*) vê um futuro em que a gestão do design terá uma importância cada vez maior no âmbito das organizações” e por esse motivo elenca quatro indicações potenciais que comprovam seus indícios:

Primeiro, á medida que empresas de todos os tipos aprofundam sua compreensão do papel do design na inovação, elas passarão a ver a gestão do design como um poderoso recurso para inovações que as diferenciará e construirá vantagens competitivas sustentáveis. Segundo, á medida que as pessoas encontram cada vez mais opções no Mercado e buscam continuamente melhorar a qualidade de suas vidas, elas devem demandar cada vez mais algo que apenas a gestão eficiente do design pode oferecer – bom design; terceiro, a mudança de atitude de gestão do design para administrá-lo deve liberar cada vez mais seu potencial; quarto, o papel cada vez mais importante que o design desempenhará na construção de um elo entre aspectos econômicos e culturais fundamentais de nações individuais e do mundo abrirá a porta para que o design faça uma grande contribuição para sociedades saudáveis e equilibradas no mundo inteiro. MOZOTA, 2011 p.92

A relação da gestão do design com o branding tem o intuito de se pautar em metodologias e processos advindos da ciência de Design,

em um uso específico no auxílio à construção e ao desenvolvimento de marcas. Esses processos muitas vezes envolvem a capacidade do designer em poder abrir os seus horizontes e trabalhar num ambiente multidisciplinar, capaz de promover maior entendimento de todos os envolvidos e possibilitar um acerto tanto de negócio como de construção coletiva, que torne a empresa capaz de se manter no mercado.

Nesse trabalho envolvendo outras áreas do conhecimento, o processo de co-criação é de fundamental importância, aonde o ato da criação e geração de idéias é compartilhado entre todos os envolvidos e cada um se torna, nesse momento, um dos progenitores das idéias, possibilitando maior inovação no processo criativo e a maior abrangência de especialistas em diversas áreas.

...a co-criação apresenta uma alternativa aos paradigmas centrados nas empresas, buscando o envolvimento do indivíduo e sua experiência. Com isso as possibilidades se tornam ilimitadas e, desde que a dinâmica da criação considere todos os envolvidos, as práticas, os serviços e os produtos da companhia dão um salto para um estágio avançado de inovação. (GOUILLART, 2010, p. 33).

Falaremos mais sobre este modelo de geração de idéias, no capítulo 2.4 e no decorrer de toda a dissertação, visto que a metodologia em estudo é totalmente baseada em processos de co-criação.

Apesar de poder gerar inovações e geração de idéias bastante eficazes, a co-criação no entanto não é algo fácil e simples de ser trabalhada. Todo processo coletivo é por natureza dependente das relações entre os envolvidos. Quando ainda deve-se gerar idéias e resultados a partir desse processo de troca, tudo deve ser amplamente preparado para que o ambiente propicie tal possibilidade.

A gestão de processos criativos, ou melhor, de processos co-criativos, parte de indivíduos capacitados, que já tenham passado por muitos momentos de co-criação e consigam através do gerenciamento de pessoas com naturezas diversas, direcionar os esforços para a busca de resultados coletivos, mas sobretudo relevantes para quem as demanda. Por esse motivo o próximo capítulo almeja dissertar sobre a teoria do gerenciamento criativo, citando alguns dos maiores pensadores nessa área e apresentar quais as técnicas e metodologias usadas para

esse fim.

2.1.1. Gerenciamento Criativo

Após a Revolução Industrial que começou a tomar forma a partir do século XIX e que constituiu um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social, em cada vez mais setores a oferta vem se tornando maior que a demanda. A capacidade produtiva vem se igualando e os diferenciais tão buscados por todas as marcas estão findando. Ries (1993, p. 15) defende que, “para se ter sucesso, hoje em dia, você precisa estar com os dois pés no chão. Viver na realidade. E a única realidade que conta é aquela que já está na mente do seu *prospect*”². Pois bem, estar na mente pressupõe a capacidade de instigar subjetividades, elementos não palpáveis e argumentos emocionais que tenham a capacidade de mexer cognitivamente com as pessoas.

Criar um “clima” propício a criatividade, envolver e trabalhar com design diz respeito a instigar os sentidos, promovendo sensações e sentimentos. E uma vez que um sentimento é assimilado, se torna mais forte e muito mais difícil de ser esquecido.

Se algo é impactante, incomum ou diverge do repertório a que estamos acostumados rotineiramente, este algo tem uma grande chance de permanecer na nossa memória, reservando um espaço único dentro do nosso cérebro e sendo acessado toda vez que tal sentimento se expressa novamente. Cavaco (2010, p. 50) trata o neuromarketing como uma área científica em profunda expansão e demonstra que “como as decisões dos consumidores são mais influenciadas por fatores emocionais, a estratégia é usar os sentidos, de preferência todos eles ao mesmo tempo”.

O design surge neste ambiente como um elemento capaz de construir a diferenciação necessária, possibilitando instigar os sentidos das pessoas e solidificar a capacidade de entrega de valor aos clientes. Martins (1999, p. 57) corrobora com essa afirmação, quando cita que se “existirem elementos emocionais adequados ao posicionamento, o design, a publicidade e os eventos promocionais que envolvem a marca, agrega-se ao produto uma percepção maior de seu valor”.

Gerenciar uma marca de forma criativa não diz apenas respeito

² Possível cliente futuro

a forma como a marca será posicionada no mercado, mas sim e principalmente como os envolvidos perceberão essa marca e que tipo de valor darão a ela. Estes envolvidos, os *stakeholders*, podem ser tanto clientes externos, fornecedores, intermediários, como os clientes internos (funcionários).

Todos nós “sabemos que as marcas bem sucedidas de hoje – e que assim continuarão no futuro – têm um apetite insaciável por criatividade e um espírito perseguidor de mudança” (GERZEMA, 2009, p. 3). A mudança e a geração contínua de processos de produtos e serviços criativos, são valores muito importantes para os consumidores de uma marca. Tanto que as pessoas se sentem energizadas ou vibrantes, quando entram em contato ou adquirem um produto ou consomem um serviço de uma marca que lhes proporciona esse tipo de sensação. Citando ainda Gerzema (2009, p. 18), o autor destaca que “ficamos energizados por idéias que reformulam nossa visão do mundo, ou que nos ajudam a mergulhar mais fundo dentro de nós mesmos.” Esse processo deve ser contínuo, pois os consumidores não aceitam estagnação e precisam estar sempre sendo lembrados das potencialidades que a marca oferece para o seu deleite.

Manter a inovação criativa constantemente em alta é, porém, tarefa das mais difíceis. Para Schmitt (2006, p. 48), “o que as companhias realmente precisam fazer é aprender a gerenciar a criatividade, e manter o espírito viçoso e inovador, mesmo quando as suas operações crescem e se desenvolvem”. O próprio crescimento contínuo das marcas e organizações pode trazer conseqüências negativas em virtude da falta de controle e do abandono puro e simples da criatividade, que se desenvolvia no momento em que a marca ainda não tinha tanta expressividade.

São conhecidos exemplos de marcas que iniciaram sua vida organizacional sendo bem vistas como criativamente inovadoras, mas com o passar do tempo e com o crescimento da empresa, as iniciativas inovadoras foram sendo deixadas de lado em virtude de análises financeiras e relatórios técnicos de melhorias contínuas e diminuição de custos. É claro que os relatórios financeiros são importantes, mas a criatividade não pode ser simplesmente colocada em segundo plano.

Neumeier (2010, p. 138) diz que “é impossível mecanizar o trabalho criativo. É impossível reduzi-lo a uma série de etapas ou levá-lo a uma linha de produção. Não existem duas soluções criativas iguais, nem duas pessoas criativas idênticas”. Mesmo assim muitas empresas ainda insistem em buscar a confiabilidade total, e o risco zero. Replicam modelos que deram certo no passado e esquecem ou ao menos não

querem perceber que o futuro precisa ser construído de acordo com as mudanças que ocorrerão e não com as que já ocorreram. Martin (2010, p.42) declara que “faria todo sentido continuar a replicar um modelo de sucesso, desde que o mundo não mudasse”. No entanto, o mundo muda continuamente e, a cada mudança, surgem novos mistérios, dúvidas e incertezas que simplesmente não existiam antes. Wiseman (2005 p. 14) reforça o processo de mudanças contínuas quando cita: “foram-se os tempos em que as organizações podiam pensar o futuro com exatidão infalível e simplesmente presumir que haveria um mercado para seus produtos e serviços”. Em vez disso, mudanças velozes criaram um ambiente muito mais fluido, imprevisível e desafiador.

Por esses e outros motivos o gerenciamento criativo é um processo indispensável as empresas que desejam estar sempre inovando e com isso oferecendo serviços e produtos capazes de se agarrarem a mente dos consumidores, ao ponto de serem tão úteis ou desejáveis, que os consumidores não possam mais viver sem eles.

É preciso investir em criatividade e mais do que isso é preciso investir em gerenciamento criativo. Apenas marcas capazes de acompanhar as rápidas mutações do mercado, se adaptando criativamente a cada novo fluxo, continuarão sendo desejadas e amadas por seus consumidores. Uma marca que realiza tais atividades com maestria é a “Pixar”. Capodagli (2010, p. 61), no livro “Nos Bastidores da Pixar” traz uma passagem interessante e que reforça a capacidade criativa da marca, dizendo: “Por que ensinar desenho aos contabilistas? Porque a aula de desenho não ensina apenas as pessoas a desenharem, mas ensina-as a serem mais observadoras. Não existe empresa no mundo que não se beneficiaria se as pessoas ficassem mais atentas”. Esse tipo de ação simboliza um significado. E as marcas estão repletas de significado.

Outra marca que consegue transitar com elegância no ambiente do gerenciamento criativo é a “Disney”. “O sucesso fenomenal da Disney não se deve ao fato de ela ser a marca de um produto, mas por ser a de um significado” (BATEY, 2010, p. 78). A Disney acabou se tornando muito mais do que uma marca, pois, ela virou sinônimo de alguns dos maiores desejos das pessoas, relacionando alegria, diversão, encantamento e vários outros adjetivos, que a colocam em primeiro lugar na classificação dos consumidores. Mas isso não aconteceu simplesmente porque a “Disney” oferece basicamente diversão, mas sim pela sua constante busca pelo gerenciamento criativo motivando o encantamento e transmitindo a magia em tudo o que faz. Connellan (1998, p. 56), cita como a empresa Disney se preocupa com os detalhes,

ao ponto de ”ter construído o Castelo da Cinderela com as pedras mais próximas ao solo sendo muito maiores do que as do alto. Pois isso faz com que o castelo pareça maior, sem torna-lo opressivo”.

Em outro momento, Connellan trata sobre o trabalho em que os operários do parque passam todas as noites, quando retiram os postes aonde são amarrados os cavalos durante as apresentações e pintam as pontas mais gastas para que no próximo dia, tudo pareça minimamente perfeito. E isso é feito todos os dias! (CONNELLAN, 1998). Essa demonstração de cuidado com os detalhes faz toda diferença tanto para quem está no papel de observador interno (funcionário) como externo (clientes).

Por fim, a criatividade é um aspeto que deve participar do DNA de toda empresa. Aplicar a criatividade no cerne da organização, é uma forma de trazer a tona o que há de mais interessante no universo de cada uma das marcas, e explicitar seu “DNA”, de uma forma instigante, envolvente e marcante é um caminho para aflorar essa criatividade nos *stakeholders*.

Apenas continuar concorrendo da mesma forma que todos fazem, é o indício de que você é apenas mais um. Kim (2005, p. 15) demonstra que “no entanto, o foco predominante do pensamento estratégico tem convergido para as estratégias do oceano vermelho”, ou seja, empresas que tendem a permanecer se estabelecendo em mercados já disputados, concorridos e com pouquíssimo ou nenhum diferencial competitivo sustentável. Roberts (2005, p. 36) nos indica que devemos “parar de correr atrás de modismos e dedicar-nos a estabelecer conexões consistentes e emocionais com os consumidores. Se você não representar nada, falhará em tudo”. E estas conexões emocionais ou cognitivas só conseguem ser estabelecidas por marcas que tenham em seu DNA, um foco total e irrestrito para o atendimento ao desejo dos clientes, deixando de serem percebidas apenas como uma marca, mas sim como uma marca amada e indispensável, uma *Lovemark*.

2.1.2 *Lovemarks*

Uma marca desejada, diferenciada e amada possui um valor intangível muitas vezes maior até do que seu próprio capital financeiro. Os gestores de marca estão aprendendo que esse valor não se limita apenas ao campo econômico, mas também ao simbolismo que a marca representa dentro de um consciente coletivo e situações de consumo. “A marca só tem valor na medida em que adquire um significado exclusivo, positivo, que se sobressai na mente do maior número de clientes”

(KAPFERER, 2003, p. 71). “Para sobreviverem, as grandes marcas precisam criar nos consumidores uma fidelidade além da razão. O segredo é usar mistério, sensualidade e intimidade. Um compromisso apaixonado com esses três conceitos poderosos, cria *Lovemarks*” (ROBERTS, 2005, p. 74).

Fazer com que uma marca se sobressaia na mente do cliente não é tarefa fácil, mas é o que pode garantir uma legião de fiéis apaixonados, dispostos a investir seu dinheiro com aquilo que veneram. Para ilustrar esse fato, Kapferer (2003) cita um exemplo da marca Lacoste, dizendo que:

...portanto, ela [a marca] não é, por exemplo, um simples crocodilo costurado sobre uma camisa, mas o conjunto de significados nos quais o comprador pensa quando vê esse símbolo, associado as características tangíveis do produto e às suas satisfações mais imateriais, psicológicas ou sociais. (KAPFERER, 2003, p. 24).

Além do significado visível que uma marca pode transparecer, é importante que as empresas comecem a pensar no repasse desses significados também instigando os demais sentidos e não apenas a visão. “Todo nosso conhecimento chega através dos sentidos, mas eles são muito mais do que sofisticados coletores de informação. Os sentidos interpretam e priorizam. Quando nos sentimos emocionalmente conectados, dizemos, ‘isso faz sentido’ ” (ROBERTS, 2005, p. 105). A audição, o olfato, a visão, o paladar e o tato são os cinco principais sentidos que conhecemos, mas quando estamos lidando com marcas, também podemos incluir um sexto, a intuição. “Impossível de medir, a intuição fica fora de qualquer formula de negócios. Mas quando o foco é a conexão com os consumidores, a intuição importa” (ROBERTS, 2005, p. 107).

Somos seres estritamente irracionais e tomamos a maioria das nossas decisões baseados pela emoção. “Somos peões de um jogo cujas forças não conseguimos compreender”, escreve Ariely (2008, p. 128) para definir o ser humano da perspectiva da economia comportamental.

Os nossos sentidos fazem com que nos tornemos seres imprevisíveis e facilmente cativáveis. “Porque é por meio das emoções que o cérebro codifica as coisas que têm valor, e uma marca que nos cativa emocionalmente, vencerá em todos os testes” (LINDSTROM, 2009, p. 32).

Se conseguirmos trabalhar os sentidos conjuntamente, a chance de que nossa mensagem de marca seja percebida e reconhecida aumenta muito. Isso porque dificilmente conseguimos isolar somente um sentido humano e apenas prestar atenção nele. “Nossos sentidos agem juntos, e, quando estimulados ao mesmo tempo, os resultados são inesquecíveis” (ROBERTS, 2005, p. 36).

As *Lovemarks* mais desejadas que conhecemos hoje, como Apple, Harley Davidson, Disney e Nike não apenas conseguem criar no imaginário das pessoas um enredo emocional condizente, elas trabalham com o que Roberts (2005) chama de essência das *Lovemarks*, representada pela tabela 1 abaixo:

Mistério	Grandes histórias Passado, presente e futuro Exploração de sonhos Mitos e ícones Inspiração
Sensualidade	Audição Visão Tato Olfato Paladar
Intimidade	Compromisso Empatia Paixão

Tabela 1: A essência das *Lovemarks* (Roberts, 2005, p. 77)

Em resumo, criar uma *Lovemark*, uma marca querida, desejada, amada, venerada, consumida e defendida, envolve variados fatores, principalmente de ordem emocional, o que condiz totalmente com o modelo de ferramenta que se pretende aplicar neste projeto de mestrado com o fim de apresentar possibilidades para que a marca da empresa em estudo, venha a se tornar uma *Lovemark*.

Segundo Roberts, uma *Lovemark* bem sucedida precisa ter um posicionamento totalmente definido e único. Algo que a simbolize e seja

fácil de representa-la e lembrá-la, tanto visualmente como através de sons, cheiros, sabores e até tátil.

Toda marca que almeje se tornar diferenciada e reconhecida precisa construir um posicionamento condizente com seu DNA. Essa construção, se não for bem definida desde a criação da marca/empresa, precisa ser pensada posteriormente de forma a suscitar um significado perene e que possa ser mantido pela empresa ao longo do tempo, independente das alterações que o Mercado ou o negócio como um todo venha sofrer. O modo de encarar esse processo e estabelecer o posicionamento de uma marca será tratada no sub tópico a seguir.

2.1.3. Posicionamento

Outro ponto de destaque no estudo das marcas, trata-se do posicionamento que estas adotam e principalmente do real entendimento do público ou envolvidos com a marca deste posicionamento proposto. Pois, “embora as empresas criem identidades de marca, o significado da marca é criado pelas pessoas” (BATEY, 2010, p. 63). Segundo Ries (1993, p. 14), “posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva, ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial”.

Acontece que apenas criar um posicionamento e espalha-lo para o mundo já não funciona mais. As pessoas estão cientes e convictas de que as marcas não pensam apenas no seu bem e que muitos posicionamentos são criados apenas para vender mais ou mascarar uma funcionalidade ou adjetivo que o produto não representa. “A realidade é que os consumidores agora confiam mais uns nos outros do que confiam nas marcas” (GERZEMA, 2009, p. 106).

Esse ambiente apresenta novos desafios, aos quais temos de não apenas apresentar um posicionamento verdadeiro e condizente para os consumidores, mas trazê-los para perto da marca, fazendo com que se sintam parte da empresa ao ponto deles mesmos construírem e disseminarem o posicionamento da marca da forma que considerarem mais interessante (Co-ciação). “Um estudo conduzido pela Bain e Co. mostrou que 80% dos executivos pensam que estão fazendo um excelente trabalho com o atendimento que dão a seus clientes, mas apenas 8% dos clientes concordam” (NEUMEIER, 2010, p. 61). A partir desses números fica claro a diferença entre o posicionamento adotado pelas empresas e a imagem que os clientes realmente fazem dela.

Kapferer (2003), nos traz a diferença entre posicionamento e imagem, citando que imagem é um conceito de recepção. Já o posicionamento é um conceito de emissão. Trata-se de especificar o sentido, o projeto, a concepção que a marca tem de si mesma. A imagem é um resultado, uma decodificação. O ideal é conseguir equilibrar essas duas variáveis ao ponto em que haja uma igualdade entre o que a empresa quer representar, com a percepção que os clientes desenvolvem sobre essa determinada marca. Principalmente porque, “o que se vende já não é um produto, mas uma visão, um <<conceito>>, um estilo de vida associado à marca: agora, a construção da identidade de marca é uma preocupação central das empresas” (LIPOVETSKY, 2007, p. 64).

Para conduzir esse processo de forma harmoniosa, nada melhor do que chamar os consumidores para perto da empresa e dividir com eles o desafio e ao mesmo tempo a oportunidade de opinarem e construir junto com os gestores, o “DNA” que justifica a existência da marca no Mercado, através da Co-criação. “A empresa co-criativa não é movida pelo mote ‘construa e eles virão’. Em vez disso, a idéia é ‘construa junto com eles, e eles já estarão com você’.” (GOUILLART, 2010, p. 29).

Tanto para a busca de um posicionamento adequado quanto para a geração de idéias coletivas, a co-criação vem se mostrando bastante eficaz. Porém mesmo assim, os processo de co-criação devem tomar como base algumas diretrizes que auxiliem a empresa ou os gestores a conseguirem extrair os melhores *insights* de todos os envolvidos no processo. Sabendo que nem sempre as pessoas sabem o que querem, ou o que irão querer no futuro, cabe então ao gestor, identificar esses “estalos” criativos e dar vazão as idéias com maior potencial de Mercado e de negócio.

Quem explica essa incapacidade do ser humano de tomar decisões e opinar conscientemente diante de uma situação de dúvida é a teoria chamada de Economia Comportamental. Tendo como um de seus expoentes teóricos o pesquisador Antonio Damasio, a economia comportamental nos ensina que diferente do que imaginávamos até bem pouco tempo atrás, “a emoção é parte integrante do processo de raciocínio lógico e pode auxiliar esse processo ao invés de, como se costumava supor, necessariamente perturbá-lo” (DAMASIO, 2005, p. 6).

2.2. Economia comportamental

2.2.1 Competitividade

“O estadista que, vendo a guerra inevitável, hesita em dar o primeiro golpe, comete crime contra a sua própria pátria” (Karl Von Clausewitz, apud Ries, 1986). Nos tempos atuais, cada vez mais se busca estar sempre à frente da concorrência. Em alguns pontos, como ensina Steve Jobs, até mesmo à frente dos próprios clientes, quando diz que “é muito difícil desenvolver produtos baseados em grupos de pesquisas, pois muitas vezes, as pessoas não sabem o que querem, até que você mostre a elas” (MORITZ, 2009 p. 22). “Não sabemos que tipo de bicicleta de corrida queremos – até vemos um campeão do *Tour de France* pedalando determinado modelo. A maioria das pessoas não sabe o que quer, a não ser que o veja no contexto” (ARIELY, 2008 p. 2). Na área do *design*, procura-se analisar tendências e estabelecer facilidades que auxiliem as pessoas e organizações da forma mais dinâmica possível. Como escreve o estrategista de guerra Karl Von Clausewitz (Apud RIES, 1986 p. 14), “necessitamos estar sempre avaliando o ‘campo de batalha’ para que no primeiro indício de mudança das estratégias, estarmos preparados para agir de forma rápida e eficaz”.

No entanto não é exatamente assim que a maioria das empresas atua. “Organização” e “corporação” são termos relacionados aos substantivos “organismo” e “corpo”, indicando um conjunto de elementos integrados e ordenados. O sufixo “ação”, que participa das duas palavras, indica movimento e dinamismo, assinalando os termos “organização” e “corporação” como conjuntos dinâmicos ou sistemas (PERASSI, 2010). Como citado por Perassi, mesmo as organizações ou corporações sendo elementos dinâmicos e inquietos, o pensamento reativo, em que se busca sempre correr atrás do prejuízo ou analisar a concorrência para posteriormente tomar uma atitude é o que caracteriza a maioria dos mercados. Nesse processo de busca desenfreada de superação da concorrência, e não do atendimento as expectativas das pessoas, entra-se num círculo vicioso que acaba por padronizar as marcas, os serviços e os produtos por elas oferecidos.

Para mudar esse panorama, Govindarajan e Trimble (2005) citam que “...as corporações devem responder com inovação e

empreendedorismo, é preciso criar, tornar real e lucrativo, modelos totalmente novos de negócios”³.

Mas para saber qual caminho trilhar, precisamos definir objetivos, traçar estratégias e desenvolver ações que implementem os objetivos propostos, a fim de alcançarmos o êxito. “Até recentemente não havia a preocupação de segmentar a linha de produtos, procurávamos ter de tudo um pouco, para todos” (GRAZZIOTIN, 2000).

Devido à falta de oferta, a marca era considerada uma segunda preocupação, sendo que o mais importante era o estoque abastecido, em detrimento do modelo ou especificação. Comprava-se o que estivesse disponível. Com a crescente oferta tomando conta dos mercados, a especialização e principalmente a personalização se tornaram premissas fundamentais. Pinho (1996) diz que:

...o acelerado avanço tecnológico dos processos industriais de desenvolvimento de produtos permite que muitos fabricantes ofereçam ao mercado produtos que apresentam as mesmas especificações técnicas resultando em padrões de qualidade semelhantes, o que elimina seus diferenciais físicos. (PINHO, 1996, p. 59).

Estamos passando por um período de intensas alterações sociais, transformações e mudanças e “à medida que o mundo gira em direção ao próximo milênio, tanto os cidadãos quanto as empresas ficam imaginando o que os espera. O motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas sua velocidade acelerada.” (KOTLER, 1999, p. 153). Para Peters (1994, p. 11) “haverá só dois tipos de administradores, os rápidos e os mortos”. A bibliografia pertinente apresenta que é impossível dissociar a rapidez e a capacidade de antever mudanças, assim como de encará-las ou até ditá-las. Estas afirmações levam-nos a uma maior valorização das marcas, como suporte para uma possibilidade de diferenciação.

Uma marca passa a significar um “*porto seguro*”, uma forma de apego emocional que nos leva a desenvolver escolha entre uma em detrimento das demais. Segundo Pinho (1996, p. 57) “ao adquirir um

³ “To thrive, or even to remain viable, corporations must respond with innovation and entrepreneurship. They must create, grow, and profit from completely new business models.”

produto, o consumidor não compra apenas um bem. Ele compra todo o conjunto de valores e atributos da marca”. Bedbury (2002, p. 45) concorda, ao afirmar que “um produto nada mais é do que um artefato ao redor do qual os clientes têm experiências. Com o tempo, os produtos e serviços vêm e vão, mas a marca que os fornece permanece constante”. Através das citações destes importantes autores, percebe-se a necessidade de as marcas se posicionarem na mente dos consumidores, de forma a se tornarem presentes em forma e conceito, e fortalecerem um “clima” de marca capaz de direcionar o processo de escolha e tomada de decisão.

2.2.2. Comportamento do consumidor

Para definir o ser humano da perspectiva da economia comportamental, Ariely (2008 p. 6) faz uma comparação com a economia convencional em que “a hipótese de que somos todos racionais implica em que, na vida cotidiana, calculamos o valor de todas opções que encaramos e, então, seguimos o melhor curso de ação possível”. Porém e se cometermos algum erro, ou fizermos algo irracional? Nossa decisão será fracassada e a capacidade racional de análise questionada. A economia comportamental por outro lado “acredita que somos suscetíveis a influências do ambiente imediato, a emoções irrelevantes, à imprevidência e a outras formas de irracionalidade” (ARIELY, 2008 p. 196). Por isso estuda formas de aprimorar nosso aprendizado com os erros e sistematicamente melhorar as nossas decisões.

Não sabemos que tipo de aparelho de som gostamos – até ouvir um aparelho com som melhor do que o anterior. Não sabemos nem mesmo o que queremos fazer da vida – até encontrarmos um parente ou amigo que esteja fazendo exatamente o que achamos que deveríamos fazer. Tudo é relativo, e essa é a questão. Assim como um piloto de avião ao pousar às escuras, queremos iluminação de ambos os lados da pista de pouso, conduzindo-nos ao local onde possamos encostar as rodas. (ARIELY, 2008 p. 3)

As teorias da Economia Comportamental, também são citadas nos estudos de Cialdini (2006), quando explica porque ficamos tão

entusiasmados quando lojas ou estabelecimentos comerciais nos propiciam cupons de desconto para compra de produtos ou serviços, ao ponto inclusive de realizarmos compras muitas vezes maiores do que as nossas possibilidades. Segundo o autor os cupons de desconto desempenham “papel duplo”. Pois esperamos que os cupons de desconto “não apenas nos façam poupar dinheiro, mas também o tempo e a energia mental necessários para pensarmos no que fazer” (CIALDINI, 2006 p. 7). Precisamos da primeira vantagem para poupar nossos recursos financeiros, mas precisamos da segunda vantagem para controlar algo potencialmente mais importante – o esgotamento mental.

Para podermos tentar entender quais são os fatores que definem os processos decisórios de escolha, precisamos compreender os sentidos e as percepções. Segundo Cialdini (2006, p. 13), “um homem pode empacar diante da idéia de gastar US\$ 95 em um suéter, mas, se ele acabou de comprar um terno de US\$ 495, um suéter de US\$95 não irá parecer caro”.

No campo do Design as decisões obviamente também estão sujeitas as irracionalidades que tanto prega a Economia Comportamental. Especificamente no ambiente da Gestão de Marcas e Branding, Martins (1999, p. 72) diz que “...entender como o cérebro elabora a percepção é a chave. O fato básico é: uma marca é sempre uma experiência sensorial. Um símbolo de distinção, algo que se torna relevante para nós de alguma maneira”. Mas estabelecer qual marca conseguirá captar a nossa atenção e nos fazer decidir por comprá-la, experimentá-la, recomendá-la, ainda é um processo de aprendizado constante. Explicar o segredo de uma marca não é fácil, e “construir uma marca é o processo mais desafiador, complexo e minucioso a que uma empresa pode se dedicar. É mais intuitivo que analítico e, na maior parte do tempo, não pode ser visto. Mas sempre pode ser sentido” (BEDBURY, 2002 p. 84).

Somos o tempo todo influenciados pelo meio que nos cerca. O pensamento Ceticista considera que as coisas podem ter aparências diversas, segundo a natureza e o estado do sujeito que as percebe, e segundo as circunstâncias e a situação nas quais elas são percebidas. “Se vemos uma torre de longe, ela pode nos parecer redonda; e, quando nos aproximamos, ela nos parece quadrada; e se de novo recuamos, ela volta a nos parecer redonda, em qual dessas observações devemos confiar?” (DUTRA, 2005 p. 26). Fica claro que a dúvida existe, e, diante de tais afirmações, o ceticismo “nos convida a tomar consciência das limitações de nossas concepções e teorias, mas não nos leva a abandonar todas elas, para todos os efeitos” (DUTRA, 2005 p. 21). Um exemplo claro da

nossa falha capacidade racional de análise foi estudado por Cialdini, quando este fez uma experiência com estudantes, solicitando que colocassem uma de suas mãos num balde com água gelada e a outra num balde com água quente. Posteriormente, quando o estudante recebia a instrução de colocar as duas mãos simultaneamente num balde com água morna, o olhar de surpresa que imediatamente aparecia em seus olhos já dizia tudo.

Apesar de ambas as mãos estarem no mesmo balde, a mão que estava na água fria parece agora estar imersa em água quente, enquanto a mão que estava na água quente parece estar imersa em água fria. O argumento é que a mesma coisa – nesse caso, água à temperatura ambiente – pode parecer muito diferente, dependendo da natureza do evento que a precede (CIALDINI, 2006 p. 12).

Isto deixa claro que nossas atitudes dependem do entorno ao qual estivermos inseridos e podemos mudar nossas decisões, com base em argumentações que nos incitem a um determinado comportamento, desde que estas sejam capazes de trabalhar com os sentidos humanos.

Como vimos, o Comportamento dos Consumidores pode ser influenciado pelos sentidos. Isso propicia ao design trabalhar as sensações para promover tomadas de decisões relevantes ao objetivo que traçarmos. Porém nem tudo é imutável, as condições mudam, os ambientes mudam, as pessoas mudam e os negócios mudam.

“... o consumidor sempre permanecerá imerso em suas emoções quando estiver processando comportamentos de compra. Podemos esquecer qualquer possibilidade da emergência de consumidores racionais fazendo compras como se elas fossem equações matemáticas.” (TROIANO, 2009 p.57),

A respeito disso Martins (1999, p. 44) diz que “somos ensinados que para tomar uma boa decisão é necessário fazê-la com a cabeça fria, sem o peso das emoções. Está provado, entretanto, que mesmo as decisões mais racionais ocorrem sob influência de emoções inconscientes”. Para Cavaco (2010 p. 66) “sem pedir licença e sem aviso, as marcas deixam sinais invisíveis em nossas mentes e sorrateiramente nos conduzem quase alheios às nossas vontades para o

consumo”. Esse pensamento considera que nossas decisões são embasadas em atitudes irracionais, emotivas e subjetivas diante dos impactos midiáticos que nos atingem.

Em pesquisas realizadas na Europa, Lindstrom (2009, p. 131) concluiu que com base em uma experiência que considerou análises da visão e do olfato simultaneamente, “o *odor* ativa várias regiões cerebrais exatamente iguais às ativadas pela *imagem* de um produto – até mesmo a imagem da marca daquele produto. Em suma, se você sentir o cheiro de um donut, provavelmente irá vê-lo na sua cabeça – junto com a logomarca⁴ da Dunkin’ Donuts”. Cavaco (2010, p. 66) também pesquisou o uso dos sentidos na recordação/lembança de uma marca, quando diz que “no cérebro, a memória se dá pela associação de informações e integração dos sentidos, ou seja, na maioria dos casos, há mais de um sentido em ação” e ainda que “as palavras não tem energia alguma, a não ser que criem ou façam surgir uma imagem [mental]”.

Com base nessa visão multidisciplinar que indica o poder dos sentidos e da manutenção de um “clima” sensitivo uníssono, para satisfazer e tornar perceptível uma marca em detrimento das demais é que sugere-se esta análise e proposta, demonstrando que o campo de estudo em Branding oferece vasto instrumento de pesquisa e grandes possibilidades científicas de entendimento do pensamento das emoções e dos processos de tomada de decisão. “O conhecimento neurocientífico, por meio do neuromarketing, de certo modo contribui para a “era do ficar”. Os consumidores têm a tendência de experimentar várias marcas sem se fidelizar a apenas uma” (CAVACO, 2010 p. 51). Para que isso seja menos freqüente, sugere-se o estudo do “DNA” de marca e sua explicitação em forma de apresentação visual e conceitual.

2.3. DNA de Marca

2.3.1. Conceito

⁴ No Brasil, de uns anos pra cá, o termo logomarca passou a galvanizar o universo da identidade visual e muitos envolvidos em sua dinâmica. Porém epistemologicamente *Logos* (do grego) significa conhecimento e também palavra, *Typos* (do grego) quer dizer padrão e também grafia. Portanto, grafia da palavra ou palavra padrão. Porém palavra marca ou conhecimento marca não representam exatamente o significado que vem sendo empregado a designação desta palavra. O correto seria usar logotipo ou marca. (ESCOREL, 2000 p. 56)

Todas as formas de vida possuem os chamados ácidos nucléicos. “Esses ácidos tem esse nome por terem sido descobertos em primeiro lugar no núcleo das células” (DAWKINS, 1986). Há dois tipos identificados de ácidos nucléicos: O DNA e o RNA. Os ácidos nucléicos foram “originalmente descobertos em 1868 por Friedrich Meischer” (DAWKINS, 2003), um biólogo suíço, que isolou o DNA das células do pus em bandagens. Embora Meischer suspeitasse que os ácidos nucléicos pudessem conter informações genéticas, o biólogo não tinha como confirmar sua idéia. Depois de terem desvendado grande parte dos mistérios e do mecanismo desses ácidos, em particular o DNA, os cientistas puderam então começar a entender o funcionamento da vida e da perpetuação das espécies. “O DNA – ácido desoxirribonucléico – é a parte mais importante de cada célula, pois é ele que carrega as informações vitais que passam de uma geração para outra” (WATSON, 2005). O DNA coordena sua fabricação, assim como a de outros componentes das células, como as proteínas.

O gene, a molécula de DNA, por acaso é a entidade replicadora mais comum em nosso planeta. Poderá haver outras. Se houver, desde que certas outras condições sejam satisfeitas, elas quase inevitavelmente tenderão a tornarem-se a base de um processo evolutivo. (Dawkins, 2003 p. 22.)

Dawkins (2003) sugere nas suas teorias que já existe outro tipo de replicador no ‘caldo’ atual e que não precisamos nos deslocar de nosso planeta para encontrar um novo produto evolutivo. O cientista chama-o de ‘meme’ – próximo de gene. Como exemplo de ‘memes’ ele cita “melodias, idéias, slogans, modas do vestuário, maneiras de fazer pontes ou construir arcos. É completa:

Da mesma forma como os genes se propagam no “caldo” pulando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, da mesma maneira os memes propagam-se no “fundo” de memes pulando de cérebro para cérebro por meio de um processo que pode ser chamado, no sentido amplo, de imitação (Dawkins, 2003).

Almeida (2009) também refere-se aos memes (teorizados por Dawkins) quando diz que: “o meme trata-se de uma analogia entre a propagação do gene e do fenômeno cultural”. Ou seja, o meme seria

uma espécie de símbolo da adaptação das espécies porém transportando para o ambiente das coisas, dos sons, dos utensílios e da cultura, não sendo especificamente uma característica genética corporal humana. O autor ainda descreve que “o meme será a unidade de evolução cultura do Homem, que pode também constituir a base da replicação <egoísta> da cultura humana” (ALMEIDA, 2009, p. 136).

Partindo de que as teorias de Dawkins e Almeida tem sido consideradas por cientistas do mundo inteiro e que, cada vez mais, o mundo globalizado se transforma no ‘caldo’ que transmite imediatamente informações entre os seres humanos, é possível afirmar que os memes são, tal como os genes nos seres vivos, os componentes do DNA dos elementos “não vivos”, ou artificiais da sociedade.

Sendo assim, podemos estudar a identidade biológica de uma pessoa através de um exame de *DNA*, que dá acesso ao conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas deste indivíduo. Além disso o *DNA* se responsabiliza pela transmissão de informações de comportamento relacionadas à reprodução, ao metabolismo, à respiração e à hereditariedade dos seres vivos (FASCIONI, 2010, ALMEIDA, 2009).

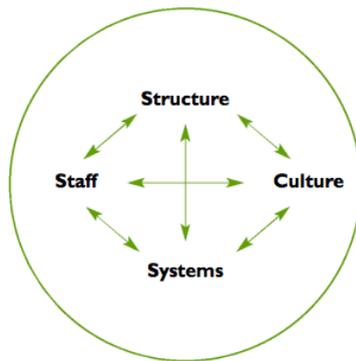
Assim como as pessoas, as marcas também possuem características que as diferenciam de seus semelhantes. Neilson (2008) concorda que a metáfora do DNA é útil para o entendimento das características idiossincráticas de uma organização. Para o autor, à semelhança do DNA dos organismos vivos, “o DNA das organizações vivas compõe-se de quatro elementos básicos, que se combinam e recombinam para expressar distintas identidades, ou personalidades”. Quanto mais características únicas a marca possuir, maior será seu diferencial competitivo sustentável.

Para estabelecer conexões de marcas com pessoas é preciso então, que estas desenvolvam um “*DNA* autêntico, que seja o núcleo da sua verdadeira diferenciação” (KOTLER, 2010, p. 132). Gomez (2010, p. 4) define que o *DNA* é a parte mais importante de cada célula, pois ele contém informações vitais que passam de uma geração á outra. Pequenas alterações do *DNA* podem ter conseqüências graves, e a sua destruição pode levar à morte celular. Nworah (2011), Prestes e Gomez (2010), consideram que o *DNA* da marca abriga as características de uma entidade, refletindo cada posição, conceito, reação ou imagem, que é transmitida à sociedade. Assim, de maneira diferente da “missão” e da “visão”, que são conceitos mais internos á organização, o *DNA* da marca deve ser transmitido para fora dos muros da corporação, e mais do que

isso, a sua construção deve ser desenvolvida coletivamente junto com os *stakeholders*.

O “DNA ” de uma marca é a sua identidade, é o modo como ela se apresenta tanto internamente, quanto externamente aos envolvidos com os assuntos que a permeiam. Cheverton (2007 p. 157) diz que “a exemplo do *DNA*, a definição da marca é uma assinatura exclusiva que serve para todas as manifestações da marca: seu nome, seu projeto, seu conteúdo, sua propaganda – cada uma das interações com o cliente”. Ellwood (2007, p. 123) reforça essa teoria aconselhando que “esta assinatura de ‘DNA’ deve ser tão concentrada, sucinta e forte quanto possível, de modo a poder sobreviver intacta enquanto for comunicada em todos os tipos de meios de comunicação”. Gomez (2010 p. 9) ainda cita que “o “DNA” de uma marca pode ser compreendido como o de um ser humano, uma vez que o “DNA” da marca carrega todas as características da entidade, da posição, do conceito ou mesmo da imagem de uma organização que é transmitida à sociedade”.

Para Govindarajan (2005, p. 48), porém, o “DNA” organizacional reflete os comportamentos da empresa e é pautada por 4 princípios básicos norteadores, sendo eles: estrutura (*Structure*), pessoas (*Staff*), sistema (*Systems*) e cultura (*Culture*). No quadro abaixo é detalhado o pensamento do autor:



- Structure** Formal reporting structure, decision authority, information flows, task/process flows
- Staff** Leadership traits, staffing policies, competencies, promotion policies / career paths
- Systems** Planning, budgeting, and control systems; business performance evaluation criteria; incentive/compensation systems
- Culture** Notions about behaviors that are valued; embedded business assumptions; decision biases

Figura 01. - DNA Organizacional (GOVINDARAJAN, 2005, P.49)

Martins (1999, p. 20) também defende o uso de elementos do “DNA” das marcas e diz que “as grandes marcas tem uma identidade (*DNA*) tão bem definida que podemos caracterizá-las em poucas palavras:

Coca-cola: a alegria de viver
Ipiranga: paixão por carros
McDonalds: o restaurante infantil lúdico
Harley Davidson: o espírito rebelde
Volvo: segurança acima de tudo
Levi's: o rústico autêntico”

Essa ligação entre um “clima” percebido e o produto ou marca que a precede é justamente o processo de definição e apresentação do “DNA” em pleno êxito. “As associações de idéias direcionam fortemente a imagem de marca, que pode ser definida como o conjunto de atributos e associações que os consumidores reconhecem e conectam com o nome da marca”, (PINHO, 1996 p. 50). Porém, assim como o *DNA* humano não é capaz de formar-se a si mesmo, pois necessita de proteínas para sua geração (WATSON, 2005 p. 77), o “DNA” das marca também não surge sozinho e necessita que pessoas estabeleçam seus parâmetros e indiquem as argumentações metafóricas que mais condizem com a personalidade da marca. Surge então o grande elemento unificador entre marcas e pessoas e o modelo de DNA (biológico e simbólico) que ambas possuem, a capacidade de como marcas representativas, ambos se tornarem eternos. Para isso precisam estabelecer um “DNA” condizente com sua estrutura e com seus princípios e que possa permear toda a organização, passando de geração para geração e mantendo sempre os elementos que simbolizam sua existência.

Como citado acima, a experiência significativa de marca é construída a partir de diversos conhecimentos, sendo aqui contemplados Design de experiência, Design Gráfico, Branding, Design emocional e ‘DNA de marca’, todos contextualizados em uma economia da experiência. A proposta do *Brand DNA Process* é se utilizar dos conhecimentos referidos como base para identificar e validar o DNA de marca de uma empresa, pessoa ou localidade, o que resulta em conceitos gráficos e estratégicos que a identifiquem. Este assunto será tratado mais a frente na dissertação, assim como as sugestões de melhoramento dentro do processo já estabelecido.

3 CARACTERIZAÇÃO DE UM ESTÚDIO DE DESIGN

3.1 Caracterização

Um estúdio de design pode ser considerado uma empresa como qualquer outra. Possui funcionários, mesas, computadores, contas a receber, contas a pagar, mas essencialmente trabalha com uma matéria prima incomum. A necessidade de geração de idéias impalpáveis que se transformem em resultados perenes aos seus clientes, através de produtos ou serviços. Além disso o estúdio precisa estar constantemente promovendo processos de geração criativa, de inovação e sobretudo inspiradoras. Para Schmitt (2004), um estúdio é ainda mais do que isso, é um ambiente que alimenta o caos, e faz dele seu elemento propulsor para a prestação dos serviços propostos.

“O caos é associado a um estado desorganizado de matéria primordial, anterior à criação de formas distintas e ordenadas. No estúdio, ainda estamos ligados a esse estado primevo de criação e inspiração. O estúdio apreende o caos. O estúdio alimenta o caos que dá a luz uma estrela cintilante. O estúdio tem a ver com o fluxo contínuo de novas idéias, novas tecnologias, que resultam em novas idéias, produtos e serviços. Trabalhar no estúdio é divertido, inspirador, imediato. Sentimo-nos fazendo parte do trabalho, e orgulhosos dele. O estúdio é um lugar em que a criatividade e a inovação são a prioridade maior, do qual a burocracia foi banida, e no qual as novas idéias são rapidamente implementadas”. Schmitt (2004, p21)

Seguindo as idéias de Schmitt (2004), nota-se que um estúdio de design possui um dever diferenciado, uma meta e um alcance inovador que é justamente o de lidar com novas idéias e novas tecnologias, que resultem em produtos e serviços inovadores. Brown (2010) indica que a inovação por si só não representa o avanço que os estúdio de design e empresas devem perseguir, segundo o autor, a relevância deve ser encontrada através da empatia e processos de co-criação. “Empresas que desejam se manter inovando não devem focar em perseguir o esfumado termo inovação, mas sim buscar relevância

pela criação de uma cultura de empatia, cocriação e constante experimentação” (BROWN, 2010, p. 3)

Nesse contexto nada melhor do que preparar toda a organização, principalmente os envolvidos internamente, para esse modelo de negócio desafiador. E para isso é preciso que haja uma consonância de realizações, um norte estabelecido e um conhecimento prévio sobre onde é possível chegar. Schmitt (2004, p. 234) cita ainda que “uma empresa é criativa quando os seus empregados fazem algo novo e potencialmente útil sem que tal lhes tenha sido mostrado ou ensinado diretamente”. Para que isso aconteça é preciso haver uma relação muito forte entre os envolvidos, um “clima” de construção coletiva que esteja presente no contexto da organização e que lidere individualmente uma necessidade de “fazer mais”, de estar presente e construir junto. Para Brown, a representação máxima desse ambiente é quando as pessoas que estão inseridas na cultura da empresa “acreditam que é melhor pedir perdão *depois*, em vez de permissão *antes*. Um ambiente que recompensa as pessoas pelo sucesso, mas lhes dá permissão para falhar” (BROWN, 2010, p. 31).

Essa definição de cultura empresarial aberta e não restritiva está muito ligada com o conceito de *DNA*, em que uma informação estabelecida serve como base para o crescimento e desenvolvimento de um ser, independente dos percalços ou dificuldades que para ele se apresentem.

O *DNA* é imutável e único. Strunck (2001, p. 15) cita que a missão dos estúdios de design “relaciona-se à concepção, à criação de conceitos que, formalizados, possam fazer a informação circular com a maior eficácia possível, e isto sem abrir mão do prazer estético que é próprio dos seres humanos”. Para Escorel (2000, p. 59) o estúdio de design é “...responsável ora pelo próprio projeto do produto, ora pelo projeto da sua identidade visual, o designer deve começar a atuar na gênese do processo, definindo os dados físicos e os significados que lhe darão sustentação no mercado”.

O estúdio de design deve estar preparado para lidar com questões subjetivas tanto das marcas que representa, como da sua própria, e lidar com esse eminente processo criativo, equilibrando o *corpus* teórico (método) com o *corpus* projetual (prática). Schmitt (2004, p. 71) se refere a esses dois *corpus* como *clique* e *zunido*, quando cita que “um estúdio reúne os lados analítico e racional do planejamento do negócio, o *clique*, e o lado apaixonado, criativo e dinâmico do negócio, o *zunido*”. “No estúdio, há uma tensão entre o clique e o zunido, uma tensão que apreende e alimenta o caos. O

resultado de se lidar com essa tensão são efeitos criativos”. Para que esse caos seja equilibrado e se mantenha incentivando processos criativos, é preciso que todos tenham plena consciência e internalizem o “DNA” da marca do estúdio. A respeito disso Schmitt (2004, p. 57) enfatiza que “se sua empresa não está testando modelos de negócio radicalmente diferentes, já está correndo atrás do prejuízo”. Ainda a respeito disso, Kawasaki (2004), cita a forma como empresas nascentes (*start-ups*) devem proceder para que sua marca se torne reconhecida e propicie maior facilidade no encontro de talentos capazes de construir junto com a empresa um ambiente de constante inovação, dizendo que:

“... a arte do branding para *start-ups* requer a criação de algo contagioso, que infecte as pessoas com entusiasmo, tornando mais propício a elas que inovem, e auxiliem no repasse da comunicação contribuindo para a construção de uma comunidade maior do que a própria empresa” (KAWASAKI, 2004 p 167).

Dessa forma é mais coerente e produtivo, pensar criativamente e agir estrategicamente, compensando ambos os lados e gerando possibilidades de inovação e quebra de paradigmas constantemente.

A identificação do “DNA” para a marca de um estúdio também se justifica a partir do “paradoxo da excelência” que, segundo Mosby (2006, p. 1), “significa que quanto melhor você faz seu trabalho, mais seu desempenho se torna invisível”, ou seja, é preciso estar sempre reafirmando suas qualidades frente a seus clientes e concorrentes, para que num momento de descuido, a sua “marca” seja capaz de suportar e até mesmo sustentar inquisições ou desvios de conduta esporádicos. Mosby (2006, p. 47) cita ainda que “quando você está fazendo um trabalho realmente notável, o cliente só repara em você quando você erra”, e isso deixa clara a necessidade de uma identidade, de um conceito e de atributos que sustentem a conquista da hegemonia da marca ao longo do tempo.

3.2 Processos de design

Em um estúdio, aonde os processos são totalmente dependentes de pessoas e suas emoções, subjetividades e irracionalidades, a marca precisa estar muito estabelecida e concisa no ambiente de trabalho, para que estas mesmas pessoas tenham plena consciência de onde estão e o

que vieram fazer ali. O “DNA” da marca é o ponto nevrálgico que dissemina toda criação e projetos desempenhados por estas pessoas. Por isso o “DNA é algo inerente à marca e deve estar sempre presente em qualquer momento ou ação a desenvolver” (GOMEZ, 2009, p. 4). Se o “DNA” não estiver muito claro e conciso na mente das pessoas envolvidas, a perda de qualidade e de congruência com os objetivos da empresa pode ser desastrosa.

Em se tratando de atividades intelectuais desenvolvidas por pessoas (criação), podem existir falhas e para que as falhas sejam minimizadas, algum modelo de processo deve ser estabelecido.

Um estúdio de design oferece primordialmente a atividade de prestação de serviço, sendo este serviço prestado por pessoas em suas etapas de planejamento, criação, concepção, produção e controle. Para que o serviço atinja um nível de excelência mínimo é preciso criar processos de trabalhos.

Bons prestadores de serviços estabelecem padrões rigorosos para garantir a qualidade de seus serviços. Isso implica geração de diferenciação no processo. Segundo Kotler (2006, p. 157) existem três níveis em que as organizações podem se diferenciar, sendo: confiabilidade, resiliência e inovação. Dentro de empresas criativas porém, Neumeier (2010) considera impossível mecanizar o trabalho. Segundo Neumeier não é concebível reduzir o trabalho criativo a uma série de etapas, ou mesmo leva-lo a linha de produção. Isso porque é quase impossível que se chegue em soluções criativas sempre iguais, mesmo que já tenhamos trabalhado com o mesmo segmento de mercado por 1 milhão de vezes. Como então conseguir desenvolver um processo que permita a construção de projetos efetivos, sem perda de qualidade entre as etapas?

Schmitt (2004) responde a essa dúvida através uma metáfora que relaciona três características idealizadas para todo estúdio de design que deseja estar sempre inovando e mantendo acesa a chama do trabalho coletivo e da capacidade de encantamento e geração de trabalhos vencedores. São eles, o clique, o zunido e o material, que foram pensados a partir de outros termos relacionados à Grécia Antiga, propostos por Nietzsche e recuperados por Schmitt, que tem sua explicação a seguir:

Os termos *apolíneo* e *dionísio* estão ligados a mitologia grega. “*Apolíneo* é relativo ao deus grego Apolo e significa o mensurado, o ordenado, o estruturado e o racional. *Dionísio* é relativo ao

deus Dionísio, e aponta no sentido do apaixonado, do extático, do ilimitado e do irracional. Criamos o termo *clique* para um conjunto de atividades organizadas e estruturadas, resultantes do espírito apolíneo; usamos o termo *zunido* para a motivação, a paixão e a excitação, resultantes do espírito dionisiaco. No estúdio, há sempre uma tensão criativa entre o *clique* e o *zunido*. É essa tensão que alimenta e apreende o caos e transforma-o em alguma coisa de altamente criativo (original e útil). Além disso, o estúdio é ainda extremamente competente na condução das suas operações cotidianas. Possui as instalações certas, o conhecimento e as habilidades de pesquisa e processos já pesquisados, que conferem à operação um bom andamento: é a isso que chamamos *material*. (SCHMITT, 2004, p. 53 e 54).

Fica claro, nas palavras de Schmitt a necessidade de que a empresa como um todo esteja inteirada dos objetivos do negócio e consiga trabalhar de forma coletiva, possibilitando a geração de resultados válidos e tangíveis em ritmo contínuo. Para que isso aconteça com fluidez, os processos de co-criação e design thinking (pensamento de design) se apresentam como aliados necessários, envolvendo tanto os funcionários, como os fornecedores e clientes, em uma espiral de potencialidades que, se bem gerenciada pode propiciar resultados muito maiores e quantificáveis, do que simplesmente os modelos de negócio tradicionalmente conhecidos.

3.3 Co-criação

Apesar de todas as tecnologias e instrumentos de pesquisa existentes hoje em dia, as empresas já não conseguem mais sustentar um ritmo de desenvolvimento de produtos vencedores como antigamente. Novos lançamentos são rapidamente descartados e caem no ostracismo com pouquíssimo uso. Em pesquisa realizada por Neumeier (2010, p. 124), de cada 100 ideias inovadoras, somente 15 passam para a fase de protótipo e teste, dessas, apenas 5 realmente devem ser produzidas e entre essas cinco, somente uma ou duas geram resultados expressivos. Bauman (2001, p. 21) é ainda mais cruel a respeito desse tema, dizendo que “é a velocidade atordoante da circulação, da reciclagem, do

envelhecimento, do entulho e da substituição que traz lucro hoje”.

Esse cenário representa a dificuldade dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das empresas, que precisam realizar esforço para conseguir desenvolver e colocar no mercado uma inovação realmente vencedora.

Atualmente porém, as pessoas estão conectadas e motivadas a interagir com as marcas, através de canais interativos que permitem sua participação no processo de co-criação e desenvolvimento das mesmas. “Tradicionalmente, a presunção era a de que as empresas criavam e forneciam valor para os clientes. Essa percepção de valor centrada na empresa e no produto está sendo substituída pela abordagem da co-criação de valor e personalização da experiência” (PRAHALAD, 2008, p. 3).

Além disso, “como co-criadores, os indivíduos desfrutam experiências diferenciadas e melhores custos-benefícios, enquanto a empresa consegue gerar novo capital estratégico para si mesma e melhorar radicalmente seu modelo econômico” (GOUILLART, 2010, p. 16). Tapscott (2007) apóia os processos de co-criação e os define como uma forma em que grupos de pessoas e empresas colaboram de maneira aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos. O autor cita exemplos principalmente relacionados a área de notícias e informações, descrevendo a diferença entre os conglomerados que abriram suas portas e permitiram a co-criação e aqueles que se mantiveram dentro dos padrões tradicionais:

Os perdedores lançaram websites. Os vencedores lançaram comunidades dinâmicas. Os perdedores construíram jardins murados. Os vencedores construíram praças públicas. Os perdedores inovaram internamente. Os vencedores inovaram com seus usuários. Os perdedores guardaram com ciúme os seus dados e interfaces de software. Os vencedores os compartilharam com todos. (TAPSCOTT, 2007, p. 54).

A co-criação diz respeito ao trabalho coletivo entre a empresa e seus clientes. Mas, principalmente trata de modelos e formas de atuação que envolvam todos os *stakeholders* impactados pela marca, produto ou serviço. Para Gouillart (2010, p. 06) “a co-criação sai do modelo concentrado na empresa e passa para interações com clientes, comunidades, fornecedores, parceiros e empregados, bem como para

interações entre indivíduos”.

O princípio central subjacente á transformação de empresas, em entidades cocriativas, é engajar pessoas para criarem juntas experiências de valor. A iGoogle por exemplo, consiste basicamente, em personalização da experiência e em co-criação de valor. “A Google fornece a plataforma e cada um dos consumidores decide como usá-la (personalizá-la) e adaptá-la às suas necessidades específicas, ou seja, para divertimento ou aprendizado” (PRAHALAD, 2008, p. 3). Ao mesmo tempo em que oferece ao usuário a possibilidade de personalização do uso a sua necessidade específica, esse tipo de abordagem também busca aperfeiçoar a economicidade da rede. Além do resultado final potencializado, esse processo alimenta o sentimento de pertencimento dos partipantes, causando satisfação pela realização de algo com as próprias mãos. “O que faz um acontecimento causar satisfação é que *you* o produziu, com responsabilidade sobre *your* ombros, sendo uma parte substancial do bem alcançado uma contribuição *your*” (BAUMAN, 2001, p. 27). Dessa forma, todos saem com soluções nas quais não teriam pensado antes, levando as pessoas a um lugar em que jamais estiveram. (GOUILLART e MARTIN). Na figura abaixo, Gouillart (2010) demonstra o princípio central da cocriação envolvendo indivíduos e empresas:

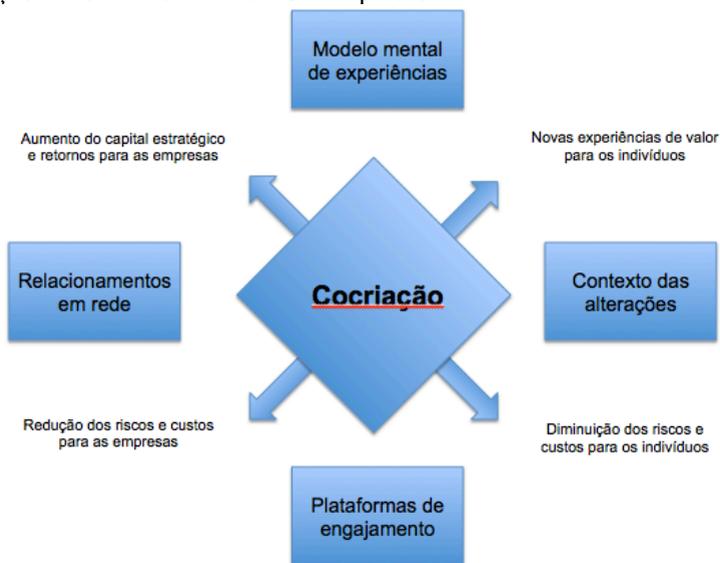


Figura 02. O princípio central da cocriação (GOUILLART, 2010 p.36)

O autor norte americano Shaw (2007) traz ainda um novo modo de pensar, que relaciona co-criação e “DNA”. O Americano cita o “DNA da experiência de consumo” como um campo emergente de estudo, que envolve o comportamento do consumidor, o posicionamento das empresas e principalmente os processos cognitivos e emocionais por que passamos no momento de decisão de compra.

A experiência de consumo é uma interação entre a organização e o consumidor. É a mistura entre a performance física da organização, da estimulação dos sentidos e emoções despertadas, e estes intuitivamente condizentes com as expectativas dos consumidores através de todos os momentos de contato. (SHAW, 2007, p. 8). *Tradução Livre do autor.*⁵

Apesar de não ser algo totalmente novo, a importância dos processos de co-criação se demonstram cada vez mais presente no ambiente das organizações. Tanto por gerar resultados potencialmente mais perenes, como por unir forças através de uma sinergia coletiva. Avaliando a formação das classes sociais, Bauman (2001) já demonstrava que o caminho da coletividade era capaz de fortalecer o grupo e melhorar as condições de cada participante individualmente:

Retrospectivamente, pode-se dizer que a divisão em classes (ou em gêneros) foi um resultado secundário do acesso desigual aos recursos necessários para tornar a auto-afirmação eficaz. As classes diferiam na gama de identidades disponíveis e na facilidade de escolher entre elas e adotá-las. As pessoas, com menos recursos e, portanto, com menos escolha, tinham que compensar suas fraquezas individuais pela “força do numero” – cerrando fileiras e partindo para a ação coletiva (BAUMAN, 2001, p 41).

⁵ A customer Experience is an interaction between an organization and a customer. It is a blend of an organization's physical performance, the senses stimulated and emotions evoked, each intuitively measured against customer expectations across all moments of contact. (SHAW, 2007, p. 8)

Bauman traz um apanhado histórico, demonstrando como desde tempos mais antigos a união de pessoas em torno de um ideal comum pode trazer mudanças significativas na sociedade, no mercado ou simplesmente no desenvolvimento de uma marca.

Uma marca bem construída traz diferenciação e valor para o negócio. Essa construção, quando co-criativa propicia cortar custos e aumentar a eficiência, mas principalmente abrir caminho para um envolvimento profundo e verdadeiro com os clientes e interessados, tornando-os defensores e embaixadores do negócio. No final de tudo isso, tornar-se uma empresa co-criativa não é apenas pensar de maneira não convencional, mas também transformar o próprio pensar. Isso porque a marca é o maior patrimônio que se pode criar e desejar. Ela estabelece um elo com o consumidor que vai muito além da qualidade do produto e é esse envolvimento que vai garantir a lucratividade. (MARTINS, GOUILLART, SHAW).

4 BRAND DNA PROCESS

Vivemos em um momento de grande evolução cultural. A inovação vem dominando os ambientes acadêmicos e profissionais e encontrando espaço para se desenvolver.

Quando os fundadores dos Diners Club apresentaram seu cartão de crédito, em 1950, estavam praticando inovação. O mesmo vale para a Xerox, ao apresentar seu esquema de leasing de copiadoras e o sistema de pagamento por cópia, em 1959. De fato, podemos rastrear inovações e novas possibilidades metodológicas e de graçaão de soluções desde o século XV, quando Johannes Gutemberg buscou aplicações para o dispositivo mecânico de impressão que inventou. (OSTERWALDER, 2010, p. 5)

Mas a proporção e a velocidade com a qual modelos de negócios, inovações e novas soluções são propostas e colocadas em prática hoje em dia vem se mostrando sem precedentes.

No século XVI, Magalhães levou três anos (1519-22) para dar a volta ao mundo pelo mar; para cumprir o mesmo trajeto no século XIX, oitenta dias e o uso de diferentes meios de locomoção – automóveis, trem e barcos a vapor – eram suficientes. No final do século XX, em 24 horas um avião a jato faz o mesmo percurso. E um astronauta, em órbita em torno da terra, dá uma volta completa em cerca de noventa minutos. (MARIA, 2009, p. 110.)

No século XXI o ritmo se acelerou de forma que o que aprendemos há três anos atrás, já não é mais suficiente para os dias de hoje. “Ser moderno passou a significar, como significa hoje em dia, ser incapaz de parar e ainda menos capaz de ficar parado” (BAUMAN, 2001, p. 37). Isso é tão frequente, que Schmitt (2007, p. 57) diz: “Se a sua empresa não está testando modelos de negócio radicalmente diferentes, já está correndo atrás do prejuízo. Neumeier (2010, p. 62) concorda e explicita que “se o seu desejo é inovar mais do que a concorrência, antes de tudo você precisa aprender mais do que ela aprende”. Quem fez um curso de datilografia em 1999 precisou se

readaptar 3 anos depois, quando os computadores começaram a se popularizar e a necessidade mudou. Quem estava acostumado a lidar com periféricos (teclado e mouse) para enviar comandos a seu computador em 2008, está tendo que rever sua forma de lidar com o mundo das máquinas, a partir do lançamento do Iphone e mais recentemente do Ipad e demais tablets e mecanismos que lidam com o mais primitivo dos movimentos intuitivos e cognitivamente aceitos do homem, a manipulação de elementos e envio de comandos através dos dedos de sua própria mão (*multi-touch*).

O co-fundador da revista *Wired*, Kevin Kelly, recentemente escreveu que os seres humanos “publicaram” pelo menos 32 milhões de livros, 750 milhões de artigos e ensaios, 25 milhões de músicas, 500 milhões de imagens, 500 mil filmes, 3 milhões de vídeos, programas de TV e curta-metragens, e 100 bilhões de páginas públicas na web – e a maior parte desta explosão de conhecimento aconteceu nos últimos cinquenta anos (KELLY, 2006)

Inserido neste contexto, verificou-se um fenômeno mercadológico batizado como “paradoxo da excelência”. David Mosby (2006, p. 13), descreve este fenômeno da seguinte forma:

O paradoxo da excelência significa que, quanto melhor você faz seu trabalho, mais seu desempenho se torna invisível. O aumento de desempenho não se traduz, necessariamente, em maior percepção de valor. Na verdade é mais provável que ele eleve a percepção do cliente sobre o desempenho do produto e faça com que encare como coisa normal o desempenho novo e aprimorado. E mais, fornecedores que têm desempenho extraordinário criam expectativas no cliente que, não raro, são difíceis de manter.

Percebendo a atual competitividade do mercado é necessário que as empresas estejam constantemente se afirmando, se adaptando às mudanças e oferecendo aos clientes o que de melhor se está estudando e discutindo no momento. “Agora, *aqui*, veja, é preciso correr o máximo que você puder para permanecer no mesmo lugar. Se quiser ir a algum outro lugar, deve correr pelo menos duas vezes mais depressa do que isso!” (CARROL, 2011).

Nestas condições, torna-se necessário que estejamos sempre reforçando as nossas principais qualidades para que os clientes tenham uma percepção clara do que é possível entregar em termos de trabalho

de design e como nossos serviços são valorosos para a sua corporação. Nessa busca de reconhecimento, os estúdios de design acabam se esquecendo de um ponto chave na construção de sua identidade de marca, o posicionamento. Pois se não tivermos uma clara definição do nosso “DNA” de marca, no nosso posicionamento, e nos deixarmos levar pela onda da inovação, a chance de que os projetos não alcancem seus objetivos se torna elevada.

O serviço de design é uma promessa e mesmo que tenhamos feito 21 trabalhos diferentes para clientes da área de computação, por exemplo, nada garante que o 22º trabalho será tão bem sucedido ou melhor do que os demais. Esse lado intangível das empresas que lidam com serviço vem se tornando, inclusive, uma métrica financeira para avaliar o valor da mesma diante do mercado. Prova disso é o valor monetário que se atribui ao capital intangível de uma empresa. John Gerzema (2009, p. 84), em seu livro “A bolha das marcas”, nos apresenta um dado preocupante ao dizer que, “nas últimas cinco décadas, o valor intangível das empresas foi ficando proporcionalmente cada vez maior em relação ao valor total da empresa”. Esse valor intangível é calculado a partir da capacidade que a empresa tem de prometer algo hoje e conseguir cumpri-lo no futuro. Porém o próprio autor questiona se realmente esse excesso de valor das empresas de capital intelectual e baseada em serviços realmente encontrarão tal sucesso.

Para minimizar essa dúvida é necessário que haja uma base sólida e ao menos potencialmente confiável em cada um dos estúdios de design que quiserem se manter ativos no mercado. Essa base só será construída com muito esforço, mas acima de tudo coerência e certeza dos princípios que norteiam as ações da empresa. Bernd Schmitt (2004) em seu livro “Gerenciamento Criativo”, define que um estúdio, precisa lidar com uma tensão perene. Precisa criar um equilíbrio constante entre o lado racional e analítico e os feitos dinâmicos e emocionais, aos quais o autor chama de clique e zunido. Uma tensão que apreende e alimenta o caos, mas que resulta em efeitos criativos potenciais. A respeito disso, Gerzema (2009, p. 48) cita que “com criatividade, a integridade da marca se torna crível” (minimizando o paradoxo da excelência) e “os consumidores são atraídos pelas marcas que, segundo sua percepção, fazem esforço para transcender o mundano, sendo mais diretas, sérias e autênticas”.

No estudo de caso em questão, trataremos do Cafundó Estúdio Criativo e sua busca pelo encontro de um “DNA” de marca capaz de nortear suas ações e deixar claro tanto interna quanto externamente, os

adjetivos ou valores que fazem parte do cerne da empresa e que necessitam ser reconhecidos como verdadeiros e presentes em todas as ações desenvolvidas. Como o estúdio vem passando por um processo de mudança e renovação de sua comunicação, assim como dos serviços oferecidos, percebe-se uma necessidade urgente em dialogar mais fortemente com os *stakeholders* a fim de promover um debate coletivo que auxilie os gestores no encontro de um caminho a seguir. Para isso se buscou desenvolver um estudo envolvendo o “*Brand DNA PROCESS*”, como processo principal para encontrar as soluções para os problemas de comunicação da empresa. A partir desse estudo e aplicação do processo no estúdio de design, pretendeu-se também analisar e sugerir melhorias ao processo, propiciando maior cientificidade aos resultados, e atualização com base em novas descobertas, retiradas de estudos atualizados e pertinentes às áreas de estudo.

4.1 O Cafundó Estúdio Criativo

Para um maior entendimento da situação em que a empresa se encontrava no momento da aplicação do *Brand DNA Process*, apresenta-se abaixo um resumo, apontando um histórico do nascimento e desenvolvimento da empresa.

Neste texto será apresentando o estudo de caso desenvolvido com o Cafundó Estúdio Criativo, um estúdio de design digital, animação e *motion graphics* que surgiu em maio de 2008, composto inicialmente por 3 pessoas e desenvolvendo trabalhos quase que exclusivamente para agências de publicidade da região de Florianópolis/SC. A efetivação do negócio se deu a partir da visão dos sócios em apresentar ao mercado uma empresa com maior energia, entusiasmo e flexibilidade do que as vigentes. Percebeu-se principalmente no mercado catarinense, uma grande concentração de trabalhos na carteira de poucas produtoras (de vídeo), já com bastante experiência, mas pouca inovação, construções gráficas pouco envolventes e falta de flexibilidade para lidar com trabalhos diferenciados e ousados. O Cafundó se propôs a isso, mas logo enfrentou uma barreira de entrada, que não estava atrelada à concorrência, por ser relacionada ao nome da marca, “Cafundó”.

O nome Cafundó surgiu a partir de um estudo de *namings*⁶ e

⁶ O nome revela em parte a origem da marca, aponta para o princípio de sua construção, e a identidade é também definida por essa origem. Um bom projeto de desenvolvimento e escolha do nome de uma marca, conhecido como *namings*, pode contribuir para posicioná-la corretamente no mercado e facilitar a

variados *brainstormings* entre os sócios, aos quais foram gerados inúmeras possibilidades, sempre dentro do contexto e do “clima” que os criadores estavam tentando construir.

O foco era designar-se como uma empresa de tecnologia e design, mas que não se pautasse nos famosos termos em inglês e tecnológicos que já saturavam o mercado. Surgiram várias opções e elas foram sendo listadas por ordem de aceitação. Os mais aceitos passaram por uma bateria de testes, incluindo, pesquisa de campo, para avaliar a aceitação dos nomes e sua coerência com o modelo de negócio, realizou-se também pesquisa junto ao INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial – órgão responsável pelo registro de marcas no Brasil) para verificar a viabilidade de registro e uso, possibilidade de registro de web-site e, por último, adequação total ao clima proposto. Por fim, o nome Cafundó ficou em 3º lugar na lista de preferência, mas acabou sendo escolhido, pois os outros dois nomes já estavam sendo utilizados por outras empresas.

Kevin Roberts, em seu livro *Lovemarks*, nos apresenta as três características das marcas mais desejadas do mundo, são elas: **Mistério**, **Sensualidade** e **Intimidade**. O mistério diz respeito a contar grandes histórias sobre a marca, lidar com passado, presente e futuro, explorar os sonhos, a construção de mitos e ícones e principalmente inspirar as pessoas. A sensualidade está ligada aos sentidos, a marca deve ter som, deve ter um visual atraente, deve poder ser lembrada pelo olfato, pelo tato e até pelo paladar. E, por último, a intimidade que, em termos gerais representa, o compromisso que a marca assume com todos os seus *stakeholders*, a empatia que ela apresenta com estes e a paixão que desperta nos mesmos (ROBERTS, 2005). Mesmo sem saber de tudo isso naquela época, os fundadores acreditaram que este nome estava adequado ao tipo de empresa que gostariam de criar e, a partir daí, iniciou-se uma nova etapa, com o desenvolvimento da identidade visual da empresa e a definição de como apresentá-la ao mercado.

Após a definição do nome, da marca gráfica, e das derivações para a identidade visual, partiu-se para a construção do site da empresa. Era sabido que o site seria uma das principais peças de comunicação da marca e deveria ser tratado com muito rigor e cuidado, almejando a materialização do negócio que estava para surgir. Porém como empresa nascente, era explícita a necessidade de geração de demanda por serviços, e a falta de tempo e capital para pensar com calma, planejar e

implementar o site da empresa, acabou por justificar a máxima “casa de ferreiro, espeto de pau”.

O site da empresa foi desenvolvido em curto espaço de tempo, a partir de idéias gerais que cada membro da equipe vinha alimentando. Um opinou sobre o layout, outro sobre a composição, e outro sobre a programação e lançamento. Por fim, o site foi criado, desenvolvido e colocado em prática sem todo o rigor projetual que se esperaria de uma empresa até então capacitada para isso. Todavia, essa composição digital, realizada em pouco tempo e com insights diretos dos membros da equipe, ajudou o Cafundó Estúdio Criativo consolidar a sua marca, principalmente, devido a pregnância do nome no contexto de mercado.

O autor Malcolm Gladwell explica que “decisões tomadas muito depressa podem ser tão boas quanto decisões tomadas de forma cautelosa e deliberada” (GLADWELL, 2005, p. 19). Em um estudo com estudantes universitários, o autor constatou que são necessários apenas dois segundos para que um aluno avalie a qualidade de um professor. “Uma pessoa que vê um videoclipe mudo de dois segundos de um professor que ela nunca viu chega a conclusões semelhantes, a respeito da qualidade dele, que um estudante que permaneceu nas aulas desse professor por todo um semestre” (GLADWELL, 2005, p. 18). Roberts (2005), concorda que lampejos de inspiração criativa são necessários e eficazes quando diz, “admiro imensamente os designers, mas algumas vezes o processo de criação pode embotar a paixão. Um grande ícone é direto. É muito mais a resposta a uma necessidade do que um passo para o desenvolvimento corporativo” (ROBERTS, 2005, p. 98)

Nos primeiros contatos comerciais em que o estúdio se apresentava aos clientes, surgiram perguntas que se tornaram corriqueiras neste início: Cafundó? Por quê Cafundó?” “Cafundó não é um lugar distante, isolado, que ninguém tem acesso?” Por outro lado, essas perguntas sempre vinham acompanhadas de um recorrente sorriso dos questionadores, toda vez que as pessoas ouviam esse nome pela primeira vez. Essa reação era ótima pois “a ciência prova que quanto mais as pessoas sorriem, mais suscetíveis a respostas positivas elas ficam” (PEASE, 2005, p. 58).

Imediatamente após os recorrentes questionamentos, o contato comercial do estúdio explicava que “Cafundó” não era o fim do mundo, mas um ambiente onde as idéias se aconchegavam, numa mistura de talento, tecnologia e profissionalismo. Então era apresentado o portfólio do estúdio, em vídeo, numa composição gráfica representada por uma pequena casa de madeira que rapidamente se montava em um campo gramado verde com montanhas e um céu azul límpido ao fundo (mesma

animação visual do site). Figura 03.

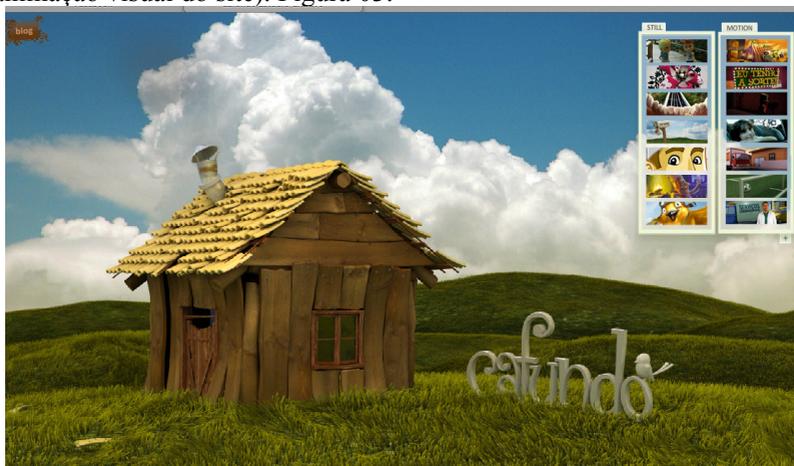


Figura 03: Abertura da apresentação e site do Cafundó Estúdio Criativo

Quase que de imediato a ligação do nome ao clima e contexto que a empresa almejava proporcionar era entendida pelo espectador. Posicionamento e imagem se encaixavam como uma luva. A explicação para esse imediato reconhecimento e empatia com a marca e com a nova empresa pode ser explicada em parte por Roberts, quando cita que:

...grande parte das vezes, antes de examinar alguma coisa em detalhe, você tem uma idéia do que é. Antes de entender, você sente. E fazer as pessoas se sentirem bem em relação a marca, obter uma emoção positiva, é essencial. É isso que faz a diferença. (ROBERTS, 2005, p. 43)

Essa apresentação visual ajudou a empresa nos seus primeiros meses de vida, a vender o clima de talento e aconchego de idéias, saindo dos já batidos termos tecnológicos e “americanizados” aos quais este ramo de atividade estava acostumado. O choque inicial era perceptível e frequente, mas com a construção de um referencial visual que representava a forma como a empresa gostaria de ser reconhecida, as barreiras foram sendo quebradas e a escolha do nome se mostrou vitoriosa. A marca apresentava a exploração de sonhos, a vontade de contar uma história, de inspirar e despertar paixão nas pessoas. Algumas das máximas de Roberts (2005) estavam sendo colocadas em prática.

Ries e Trout, nos explicam que “a primeira coisa que você

precisa para fixar a sua mensagem de forma indelével na mente, não é a mensagem. É a mente. Uma mente inocente. Uma mente que não tenha sido nunca tocada por uma outra marca” (RIES, 1993, p. 14). Mais uma vez essa iniciativa de fugir do corriqueiro e criar uma empresa com um nome totalmente diferente do que se espera de um negócio nestes moldes, ajudou o Cafundó a se desenvolver e ficar marcado na mente das pessoas.

Dessa forma a empresa vinha numa crescente, estava sendo reconhecida, tinha uma comunicação diferenciada e que era percebida verdadeiramente pelas pessoas. Porém, como citado no início do texto, as coisas evoluem e a mudança ou adaptação se mostra imprescindível. Schmitt (2004, p. 57) corrobora com a mudança constante quando diz que “se a sua empresa não está testando modelos de negócio radicalmente diferentes, já está correndo atrás do prejuízo”. E foi isso que aconteceu. Percebendo uma movimentação de mercado para a área de mídias digitais e, mais especificamente, o crescimento da internet no Brasil e o acesso a banda larga por grande parte da população, o Cafundó começou a realizar um trabalho de *digital brand activation*⁷ através da rede mundial de computadores.

A partir de Agosto de 2009, o estúdio iniciou um trabalho prático de ativação digital de sua marca, por meio de várias formas de micro-relacionamentos e geração espontânea de mídia online, passando a manter maior relacionamento com clientes e prospects através de redes sociais, blogs, sites e plataformas online que possibilitassem uma disseminação da marca em nível nacional e mundial, com um investimento exclusivo em mão de obra e matéria prima intelectual. Esse trabalho acabou obtendo sucesso e a empresa decidiu estruturar um núcleo de negócio em torno deste modelo para, além da sua própria ativação digital, poder oferecer isso também ao mercado.

Em novembro de 2009, iniciou-se o planejamento do núcleo que foi concluído e colocado em prática a partir de Fevereiro de 2010, já com o atendimento de uma grande empresa em nível nacional.

A comunicação da empresa porém, antes focada no lúdico e na produção visual, passou por uma fase de ruptura. Agora, o estúdio estava se estruturando para oferecer serviços mais estratégicos e de planejamento, do que propriamente de execução, produção e

⁷ Digital Brand Activation é a integração de todas as formas de comunicação digital de uma marca, em um planejamento e plataforma criativa com o intuito de disponibilizar essa marca para interagir junto a seu público consumidor. ALBERTS, 2010

composição visual. Isso gerou desconforto no ambiente do estúdio e os funcionários, agora não mais os três sócios iniciais, mas sim uma equipe de 13 pessoas começaram a ficar confusos sobre qual bandeira defendiam.

Essa fase de mudança, crescimento da equipe e novos rumos começou a suscitar um clima contrário ao que se buscava na empresa, que era de união, coletividade e trabalho em equipe. As pessoas começaram a não mais entender que rumo o estúdio estava tomando e foi aí que a identificação do DNA da empresa se mostrou necessária e urgente.

Neumeyer (2010, p. 58) cita um trecho de uma fala de Lou Gerstner que, na década de 1990, reformulou a IBM, defendendo abertamente a cultura corporativa: “A cultura é mais do que um simples aspecto do jogo, ela é o jogo. Visão, estratégia, marketing, gestão financeira - enfim, qualquer sistema de gestão, na verdade – consegue pôr você no caminho certo e levá-lo adiante, por algum tempo. Mas não existe uma empresa que tenha sucesso a longo prazo sem que esses elementos façam parte de seu DNA”. Dito isso, fica claro que o Cafundó precisava encontrar e estabelecer seu DNA para continuar atuante.

Toda mudança desencadeia um processo de dúvida e inicial tensão negativa. Sabemos pelo estudo de Física, mais especificamente a primeira lei de Newton, que um corpo que está em repouso, tende a continuar em repouso. Por isso, quando ocorre um processo de mudança, a reação primária das pessoas é se sentirem incomodadas, pois seu estado de repouso foi alterado. Até que os benefícios sejam percebidos, a dúvida suscita um descontentamento e se não ficar claro aos envolvidos qual o real motivo e o porquê desta mudança estar acontecendo, o movimento pode ser doloroso. Para diminuir a dúvida, o estúdio optou por aplicar o processo denominado *Brand DNA Process*, um estudo aprofundado, que faz uso da co-criação e colaboração de várias cadeias de stakeholders, para configurar o DNA de marca. Pois, esse caracteriza a empresa e almeja situar os funcionários sobre o posicionamento que se deseja concretizar. Este posicionamento deve ser construído de dentro para fora, pois as pessoas que estão diretamente envolvidas com a empresa devem acreditar no seu potencial, para que os envolvidos externos possam perceber e também investir neste potencial.

As antigas práticas ficaram para trás, a empresa estava passando por um extremo processo de adaptação e mudança, e um movimento radical devia ser implementado. Certa vez, o inventor, matemático e futurólogo Buckminster Fuller afirmou: “Você nunca consegue mudar coisa alguma se lutar contra a realidade existente. Para

mudar alguma coisa, construa um modelo novo que torne o existente obsoleto” (Fuller: Apud NOBREGA, 2010). Isso diz respeito a elevar os padrões culturais estabelecidos dentro da empresa, porém como o próprio método *Brand DNA Process* exemplifica, não é necessário que a empresa precise se recriar. Mas sim que identifique no âmago da questão, quais são os conceitos que realmente definem o seu modelo de negócio e aos quais deseja transparecer e criar a sua base de crescimento para qualquer ação futura. Esse conceito pode já existir, porém é muito provável que esteja meio esquecido ou perdido pelos corredores da empresa. O encontro deste posicionamento será discutido a seguir, juntamente com a avaliação e sugestão de melhorias ao processo.

4.2 O processo *Brand DNA*

As marcas exercem um papel fundamental no processo de decisão de compra e são responsáveis por simbolizar um imaginário de experiências e sensações que despertam o envolvimento dos consumidores. Tornar uma marca única e capaz de acionar tais sentimentos no momento em que é vista, percebida ou simplesmente sentida, faz dela um porto seguro em meio ao excesso de informações que convivemos. Dentro desse contexto, da economia da experiência, do fator emocional como indispensável a criação de significado e dos conhecimentos de *branding*, e a partir das teorias de Gestão (Marketing), da Comunicação (Publicidade), e da Forma (Design), apresenta-se a metáfora “*Brand DNA*”.

4.3 O que é

Percebendo a importância que uma base bem construída de cromossomos empresariais pode desempenhar no mundo corporativo, a proposta “*Brand DNA Process*” se propõe a utilizar conhecimentos das áreas de Publicidade, Design e Marketing, para formar um método de trabalho capaz de construir, validar ou reestruturar o “DNA” de marca das empresas, pessoas ou territórios partindo dos pressupostos da inovação e da co-criação.

O *Brand DNA Process* surgiu a partir da BRAND DNA TOOL® e faz parte do conjunto de soluções propostas pelo método “Brands [R]Evolution”, já amplamente aplicado em vários locais do mundo, em iniciativas bem sucedidas com empresas, instituições, pessoas e localidades. É uma metodologia desenvolvida no escopo do

Design que visa identificar o “DNA” de marca e engloba estudos e práticas dos processos de co-criação de valor, pois propõe que os diversos *stakeholders* estejam presentes nas decisões desde o início do processo criativo, opinando, apontando caminhos e direcionando soluções tanto de design [gráfico], como estratégicas e de direcionamento do futuro da resolução encontrada.

Partindo de um estudo acadêmico e transitando no ambiente empresarial/administrativo, o processo já foi aplicado inúmeras vezes nos últimos 9 anos. Efetivando-se como metodologia a partir do trabalho de pós-doutoramento do Dr. Luiz Salomão Ribas Gomez, no IADE Portugal, passando por empresas de moda, tecnologia, serviços, instituições governamentais, localidades e até pessoas.

Em uma pesquisa realizada no ano de 2011, pelo pesquisador Cardoso (2011), com coleta de depoimentos de 10 empresas que participaram do processo e tiveram seu DNA de marca identificando, comprovou-se a eficácia do processo tanto na chegada de resultado como em termos de dinâmica, efetividade e motivação. O desenvolvimento do processo nas 10 empresas encubadas (CELTA/Florianópolis) mostrou-se “dinâmico, estimulante e motivador na percepção dos participantes do processo” (CARDOSO, 2011, p. 20). Primeiramente, isso foi apenas observado e, posteriormente, a percepção foi confirmada através da pesquisa (Tabela 1). Para mais detalhes, verificar anexo 1, ao final do texto.

1. Houve efetividade do resultado, porque o que foi proposto parece verdadeiro.	7	70%
2. Destaca-se a dinâmica do processo, porque o desenvolvimento não foi exaustivo.	6	60%
3. Processo efetivo e motivador, porque obteve resultados e foi estimulante.	5	50%
4. Ignora-se o grau de efetividade, mas confirmou-se o processo dinâmico e a motivador.	2	20%
5. Confirma-se a efetividade, mas considerou-se o processo exaustivo e entediante.	0	0%
6. Não houve efetividade do resultado e o processo foi desgastante.	0	0%
7. Não houve efetividade do resultado, mas o processo foi estimulante e motivador.	1	10%

Tabela 2: Resposta sobre os resultados alcançados com a pesquisa

Fonte: CARDOSO, 2011, p. 17

Neste estudo, além de explicitar o processo, também aponto melhorias em sua aplicação, potencializando as etapas de construção do resultado a partir da identificação e sugestão de novas teorias e

descobertas que podem ser acrescentadas ao processo melhorando sua qualidade tanto para os envolvidos no decorrer da aplicação, quando dos resultados encontrados ao final de cada etapa.

4.4 Conceitos envolvidos na concepção do processo

Em essência, o *Brand DNA Process* é constituído por um conjunto de ferramentas para determinação do “DNA” de uma marca (organização), pessoa ou território. Através de atividades co-criativas de avaliação com os *stakeholders*, a organização consegue explicitar e verificar as características genéticas que a marca carrega. Esta aplicação pode ocorrer durante os três estágios do ciclo de vida de uma marca: planejamento, evolução, ou reestruturação. O *Brand DNA* como desenvolvido por Gomez (2009) consiste na descoberta de 4 palavras-chave, ou metáforas, similarmente aos quatro componentes do DNA humano, e um conceito integrador que une os 4 anteriores. A partir das palavras, juntam-se imagens que descrevem de forma metafórica a identidade que a empresa quer dar à marca.

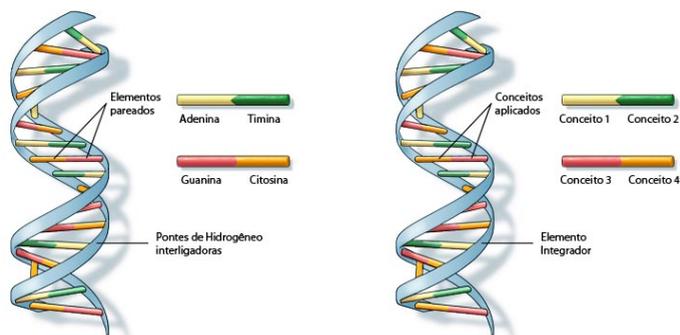


Figura 04: Componentes do DNA Humano e do Brand DNA.

Fonte: adaptado de <http://ghr.nlm.nih.gov/handbook/basics/dna>

A base teórica do processo encontra-se pautada no Design e Marketing Experienciais, e suporta-se nos conceitos e práticas da inovação, metodologia de projetos e técnicas de criatividade.

O processo foi desenvolvido a partir dos conceitos de Zaltman (2003), Gobé (2002), Baxter (2001), das teorias de *brainstorm* e das

experiências realizadas pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional – LOGO UFSC 2002.

Apesar de possuir especificações técnicas rígidas, o *BRAND DNA Process* vem passando por melhorias contínuas e adaptações constantes conforme as necessidades apresentadas. Neste estudo, além de servir como base para a validação do “DNA” de marca do Cafundó Estúdio Criativo, também servirá como base de estudo no intuito de aprimorar o conjunto de ferramentas em sua aplicação e construção.

4.5 Fases do processo e atores envolvidos

Assim que o DNA de uma marca é determinado pela organização, pretende-se que ele seja integrado a todos os esforços de design, posicionamento, missão, nome, produtos, valores, sons, cheiros, sabores e serviços da companhia. “O DNA de marca precisa ser onipresente e sempre condizente com a verdadeira identidade da marca” (BATEY, 2010 p. 87). Em virtude de tais direcionamentos o *Brand DNA Process* foi desenvolvido para responder aos problemas de criação, comunicação e interpretação da marca, entregando ao designer um conjunto de metáforas textuais e imagéticas capaz de direcionar com precisão as aplicações e resoluções comunicacionais que este deverá criar para a marca em questão.

O processo é composto por uma sequência de 14 etapas, partindo do ponto zero ao modelo de ação 14, ao qual almeja-se a aplicação prática e busca dos resultados:

- 0) Análise da empresa, entrevista com gestores e geração matriz SWOT
- 1) Evento criativo
- 2) Ambientação dos stakeholders – apresentação introdutória;
- 3) Descontração dos stakeholders - desenho animado;
- 4) Integração dos stakeholders – partilha de um segredo;
- 5) Brainstorm de adjetivos – inspiração Gobè - Sense[®];
- 6) Individualização de metáforas meméticas - Zaltman/Dawkins;
- 7) Definição de metáforas meméticas – debate;
- 8) Entrevista individualizada com stakeholders – metáforas visuais;
- 9) Definição de DNA de marca;
- 10) Painel Semântico – Baxter;
- 11) Validação;
- 12) Apresentação à comunidade envolvida;
- 13) Disseminação – marketing e divulgação;
- 14) Comparativo de resultados apresentados.

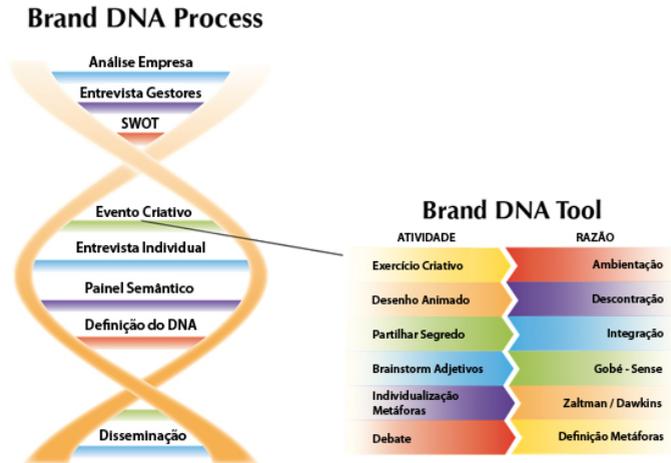


Figura 05: Etapas do *Brand DNA Process*

Antes da realização do ‘Evento Criativo’ (etapa 1), onde se verificam muitas das ações antes descritas, e que envolve os *stakeholders* (gestores, parceiros, clientes, funcionários e fornecedores) da empresa, realiza-se um diagnóstico à empresa ou instituição em estudo. Para o efeito, o gestor da ferramenta realiza entrevistas com diretores, colaboradores, clientes e parceiros da empresa com o objetivo de construir um gráfico de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT). A sigla SWOT é originada das seguintes expressões em inglês: *strengths* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *threats* (ameaças); *opportunities* (oportunidades). “A matriz SWOT permite reunir em uma única representação os principais desafios do negócio e sua análise traz importantes insumos para o planeamento estratégico de forma geral” (Santos 2011, p. 54). De acordo com Pesonen (2008), a técnica SWOT está fortemente relacionada com a inovação, pois as características internas (forças, fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades, ameaças) são aspectos a ser considerados na formulação da estratégia de inovação. A SWOT é uma das ferramentas de suporte à inovação propostas no TEMAGUIDE (COTEC, 2008).

Esse diagnóstico visa traçar as linhas de ação e as atitudes a serem tomadas pela equipe de validação do ‘DNA da marca’ durante todo o processo.

No Cafundó Estúdio Criativo, por se tratar de uma empresa de pequeno porte (13 funcionários), a matriz *swot* foi construída com base em uma entrevista semi-estruturada com os dois sócios e um dos gestores da organização. Esta etapa, tratada como etapa 0 (zero) consistiu em entrevistas individualizadas conduzidas por um facilitador, que a partir de um questionário pré-estabelecido foi direcionando a conversa e anotando os pontos chave e as respostas de cada um dos envolvidos. Após esta etapa, que teve a duração de 2h por entrevista, foram feitas as transcrições das respostas e sintetizadas numa matriz que apresentava os 4 pontos da matriz *SWOT*, forças e fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo). O resultado desta análise não foi divulgado a todos os envolvidos, justamente no sentido de não direcionar as respostas e comportamento dos *stakeholders* durante o evento criativo. Observou-se um grande alinhamento nas respostas dos três envolvidos, com pequenas divergências em relação as oportunidades que o mercado oferecia. Por fim, a matriz foi construída e ficou disponível para avaliação comparativa posterior, após os resultados do evento.

Duas semanas após a realização das entrevistas, foram apresentados os resultados da matriz SWOT aos gestores da empresa, os quesitos foram então validados e partiu-se para a definição e montagem do evento criativo.

ANÁLISE SWOT - CAFUNDÓ ESTÚDIO CRIATIVO

FORÇAS:

- Os três superiores vestem a camisa, foram claros e têm objetivos comuns dentro da empresa. Preocupação com as pessoas e não apenas com resultados.
- Contratação recente de dois profissionais que estão no ramo há muito tempo, que já aprenderam na prática o que a maioria ainda está aprendendo.
- Ambiente tranquilo e livre, para que todo mundo se sinta em casa. Ficam a vontade.
- Por ser uma empresa pequena. Maior intimidade entre eles e contato mais direto com o cliente. Permite a co-criação *business to business*;
- Mão - de - obra qualificada. Equipe preparada para receber qualquer trabalho relacionado a meio digital, criação, vídeo e mídia.
- Diferencial no requinte do trabalho, não só em SC mas com diferencial até em nível nacional e internacional.
- Incentivo ao aperfeiçoamento dos funcionários: pagamento dos eventos, cursos de interesse, investimento em livros e materiais
- A mídia Social não é solta. Tem todo um planejamento e uma pessoa responsável por cada função dentro do setor. Permite a análise da evolução ou não de cada passo.
- Pensam sempre tentando se manter um passo a frente do mercado.

Figura 06: Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Forças

Fonte: Arquivo do autor

FRAQUEZAS:

- Distribuição do trabalho: Definido diretamente pra cada um, as pessoas não fazem objeções podem querer algo além disso
- Alguns membros mais individualistas na produção geram erro de comunicação e retrabalho, além do desperdício de criatividade.
- Falta proatividade da equipe, vestirem a camisa e expressarem a gana de crescer no próprio trabalho. Por mais que a empresa cresça, falta um oxigênio.
- Ambiente coletivo não funciona bem, geralmente uma ou duas pessoas resolvem e não todo o grupo participa.
- Ambiente tranqüilo e livre aliado a falta de regras. Acomoda, perde tempo, cliente pode chegar em algum momento cigarrinho ou cervejinha ou com bagunça no local.
- Léo no controle da maioria das coisas: Sobrecarrega, principalmente em relação ao financeiro, mas não sentiram necessidade de entrar alguém.
- Às vezes dificuldade de identificação de erro. Muito tempo dentro de um projeto o cérebro se acostuma/enjoa.
- Incentivo ao aperfeiçoamento dos funcionários: pagamento dos eventos, cursos de interesse, investimento em livros e materiais, contudo eles não exploram essa vantagem como deveriam.
- O Léo é identificado como líder, contudo com uma postura mais de instigar os funcionários do que de tê-los como seguidores, admiradores.
- Objetivos individuais de cada um na equipe em relação a empresa não está bem estabelecido.
- Estrutura interna não expressa design.

- Não há um sistema pós vendas de análises: manter um Contato com o cliente, um agrado em datas comemorativas, manter um cadastro de cada um deles.
- É uma empresa de criação. O diretor de criação mais produz do que de fato dirige e auxilia a criação. A hierarquia é mais imposta, não bem solidificada,

OPORTUNIDADES:

- Possibilidade de Internacionalização
- “Cafundó Estúdio Criativo” é original e valoriza a nacionalidade além de condizer com o ambiente de trabalho, isso instiga a curiosidade de quem está de fora e consequentemente abre portas
- Comunicação com o público externo através das mídias como youtube, vimeo, twitter, palestras: Proporciona reconhecimento da marca e forma de construção estratégica da empresa através da opinião externa das pessoas nessas mídias
- Entrar pro meio da TV digital na ativação das marcas. Destaque em SC depois Brasil/mundo
- Política de incentivo: Conquista de clientes bons além de estimular a equipe a se mexer além do que delegado
- Uma equipe só com dois focos : Vídeo e mídia digital. Mão-de-obra qualificada pra duas áreas promissoras e inovadoras dentro da área do design. Comunicando bem externamente o que quer passar as pessoas vão querer entrar cada vez mais nesse “externo” até alcançar o cerne e verem que o qu foi comunicado e tanto agradou é condizente à alma da empresa, ao produto ou serviço fornecido por ela.
- É um estúdio criativo onde todas as pessoas são criativas e amigas. Mudar a metodologia de trabalho vez ou outra. Talvez o local de trabalho por um dia. Talvez uma nova atividade. Têm uma estrutura que possibilita incentivar a criatividade e os funcionários vão gostar.

Figura 07: Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Fraquezas e Oportunidades Fonte: Arquivo do autor

AMEAÇAS:

- A empresa é nova e formada por gente nova. Os contatos no ramo ainda são novos.
- Desenvolvimento tecnológico muito rápido. A curto prazo outras empresas da região podem passar a ter o mesmo requinte técnico.
- Inovação para um novo setor no mercado (produtora de vídeo para social mídia, mídias digitais): Cuidado para não perder a essência do que a marca já tinha construído. As equipes dos dois setores devem se integrar pra não perderem um ponto importante uma da outra ao trabalharem individualmente
- Problemas com o prazo. Geralmente é em cima ou passa um pouco, perde uma vantagem competitiva
- Mercado instável, risco de pouco trabalho pra muita gente no futuro
- Pessoal da equipe entra interessado em ilustração, 3d e animação, às vezes com uma impressão ainda universitária e idealizadora de que 3D é Pixar e quererem se focar apenas nessa área e na preocupação estética e desanimarem com a nova idéia, não vestirem a camisa da mídia digital
- Identidade visual: Rupestre pro tema tecnológico
- tem muito requinte tecnológico e finalização bem feita, isso atinge positivamente o publico externo, mas não há uma definição do que representa o galo, o que ele passa pras pessoas. Talvez se fosse um copo com o mesmo requinte de produção passaria a mesma sensação. Qual o ideal, a idéia, a alma, o Eros, o amor por traz dos sentidos bons que a marca aguça e transmite? Os objetivos são de mostrar e vender confiança, requinte, criatividade. Hoje o consumidor do seu cliente precisa comprar sonho. A Cafundó precisa construir uma história por trás da imagem.

Figura 08: Análise SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Ameaças

Fonte: Arquivo do autor

Após definida a matriz SWOT da empresa, parte-se para o evento criativo, que consiste em 6 etapas desencadeadas e seqüenciais que têm por objetivo fazer com que as pessoas participem coletivamente da criação ou validação do “DNA” de marca da empresa. Para isso, as etapas foram cuidadosamente estabelecidas com base em teorias da Economia Comportamental, Métodos de Co-Criação e Estratégias de geração de idéias inovadoras e criativas, derivadas dos estudos de Design, Marketing, e Publicidade.

Este evento envolve as etapas 1 a 6 da ferramenta *Brand DNA Process* e precisa ser totalmente entendido e representativo tanto em termos de stakeholders internos, quanto externos. É sempre interessante que o evento aconteça fora do ambiente da empresa, para que os envolvidos se sintam mais a vontade e principalmente libertos do ambiente cotidiano do negócio. O publicitário brasileiro Washington Olivetto assume que a boa comunicação e os grandes insights da vida de um criativo não acontecem como mágica, mas pelo acúmulo de experiências, sensações e percepções que vamos armazenando durante nossas viagens, encontros e desencontros. Segundo o publicitário, “as coisas vão mudando o tempo todo e precisam ser acompanhadas. De um misto de razão e intuição, surge o *insight futuro*. O melhor símbolo dessa mudança permanente é acompanhar a vida nas grandes cidades” (OLIVETTO, 2011, p. 50). Nesta atividade, além dos 12 colaboradores da empresa (1 pessoa não pode comparecer), estiveram também presentes, 2 clientes, 2 fornecedores e 2 envolvidos (estudantes que tem apreço pela empresa), além do facilitador.



Figura 09: Etapas do Evento Criativo

Fonte: Arquivo do autor

Para que não haja interpretações errôneas sobre o objetivo do evento, no primeiro momento é sempre realizada uma breve explicação de aproximadamente 15 minutos demonstrando a qualificação do facilitador em lidar com este tipo de situação. São dados alguns exemplos práticos de utilização do processo e qual o objetivo daquele encontro.



Figuras 10 e 11: Explicação sobre o Processo aos participantes do evento Criativo. Fonte: Arquivo do Autor

Após a etapa introdutória citada acima, passe-se para a segunda etapa do evento criativo. A ambientação (etapa 2) dos *stakeholders* é necessária para que sejam abolidas as amarras cognitivas das pessoas e os pensamentos e geração de idéias possam deixar de ser apenas incrementais para se tornarem realmente processos de inovação total.

Nesse momento almeja-se deixar de lado o método de raciocínio indutivo (fundamentado na observação de que algo funciona) e também o raciocínio dedutivo (baseado na prova de que algo existe), passando-se para um terceiro patamar cognitivo de pensamento chamado de raciocínio “abduativo”, que imagina que algo poderia existir (NEUMEIER, 2010, p. 39). Esta quebra no raciocínio tradicional propicia geração de alternativas mais inovadoras e coloca em cheque os momentos de racionalização constantes, existentes dentro da maioria das empresas.

No livro “nos bastidores da Pixar”, Capodagli (2010) diz que quando éramos crianças, a verdade estava na nossa imaginação – onde éramos as princesas no castelo ou os cavaleiros em brilhantes armaduras matando o dragão. Em nossas mentes podíamos fazer qualquer coisa. Mas os pais, os professores e os patrões perseguiram a criança pequena dentro de nós e faziam com que nos adequássemos pouco a pouco ao mundo adulto.

A etapa de descontração visa fazer com que os participantes voltem a sonhar, voltem a ter a alegria dos tempos de criança e principalmente a mente aberta e capaz de voar. Segundo Capodagli (2010), brincar é uma forma ativa de aprendizagem que une mente, corpo e espírito. Além disso, brincar reduz a tensão e desenvolve habilidades perceptivas para se movimentar por um mundo mais amplo.

Para despertar essa atenção, aflorar emoções e pensamento “abduativo”, a etapa 2 consiste em apresentar aos envolvidos no evento criativo, um desenho animado que tenha alguma trama envolvente, porém simples. No caso em questão foi apresentado o desenho do “Papa Léguas” (Wile Coyote and Road Runner), reconhecida série animada da década de 50, em que um Coiote faminto vive desenvolvendo artimanhas para tentar capturar e devorar o papa-léguas, um bicho astuto e que sempre consegue escapar das armadilhas do oponente. Esse vídeo animado de aproximadamente 10 minutos, além de remeter a situações da infância, o que nos faz ficar mais emotivos, também reaviva nas pessoas o sentimento de liberdade pueril acompanhado de lembranças de um mundo imaginário, sem limites e com ousadas doses de diversão e boas risadas.

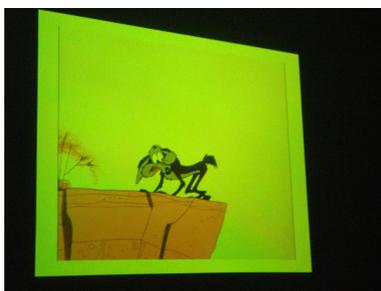


Figura 12: Desenho animado na etapa de descontração.

Fonte: arquivo do autor

A etapa seguinte (3), Integração dos *stakeholders*, segue na tentativa de fazer com que os envolvidos se sintam mais a vontade com o ambiente de grupo, que por muitas vezes reúne pessoas que nunca tiveram contato anteriormente. Divide-se o grande grupo em pequenas equipes de 4 ou 5 pessoas e cada um recebe a atribuição de partilhar entre a sua equipe, um segredo pessoal.

Esta técnica se baseia no princípio da reciprocidade, em que havendo concessão de uma das partes, a outra parte também sente-se motivada a partilhar algo para provar seu senso de coletividade e

acolhimento. “Este princípio [reciprocidade] diz que deveríamos tentar retribuir, na mesma moeda, o que a outra pessoa nos proporcionou” (CIALDINI, 2006, p. 17). Apesar de parecer uma atividade mais racional, pois é necessário que cada um busque dentro do seu ambiente, alguma situação que possa compartilhar com o grupo, na verdade tem a intenção de fazer com que as pessoas se conheçam melhor, por um contexto as vezes inoportuno, mas que faz com que todos exercitem a sinceridade e complacência logo no primeiro contato com “estranhos”. Além disso, Brown (2010) defende que “fica muito mais fácil desenvolver as idéias alheias quando esse desenvolvimento está ocorrendo em tempo real e entre pessoas que se conhecem e confiam umas nas outras. E costuma ser muito mais divertido” (BROWN, 2010, p. 218).

É uma etapa difícil e deve ser bem explicitada anteriormente, qual a sua real necessidade e quais as conclusões a que se chegará após a partilha. Por outro lado, demonstra que todos são humanos, que tem motivações individuais que as direcionam e que a vida não é apenas feita do que vemos. Porém “a regra possui força surpreendente, muitas vezes produzindo resposta positiva a um pedido que, a não ser pela existência de uma sensação de dívida, certamente teria sido recusado” (CIALDINI, 2006, p. 21).

Nessa etapa é iniciado a aplicação das teorias da Economia Comportamental. Nela não se assume que as pessoas sejam perfeitamente sensatas, como máquinas de calcular ambulantes. Em vez disso, “a disciplina observa como as pessoas efetivamente se comportam, e as constatações daí resultantes não raro levam á conclusão de que os seres humanos são irracionais” (ARIELY, 2010). Mais do que isso, esta etapa traz a tona um conhecimento único, que valida o sentimento de grupo e retira alguns dos pré-conceitos que geramos a partir do momento que conhecemos ou vemos uma pessoa. Aliás, em relação a isso, Mlodinow (2009, p. 182) nos diz que “a única parte de nosso campo de visão que tem boa resolução é uma área estreita, de aproximadamente 1 grau de ângulo visual, ao redor do centro da retina, uma área da largura de nosso polegar quando o observamos com o braço estendido”. Essa passagem deixa claro, como nosso sentido, considerado o mais usado e aguçado é inconsistente dentro das avaliações que realizamos. Esta etapa também consiste numa preparação para o trabalho coletivo seguinte, o *Brainstorming* de adjetivos.

Na etapa 04, é trabalhada uma técnica denominada *Brainstorming* de adjetivos. Jones (1992, p. 47) define brainstorming como “um momento de troca de idéias, aonde se espera que todos

contribuam livremente, e em que a desaprovação de idéias é deixada de lado”⁸. Sant’anna (2009 p. 192) explica que o brainstorming serve para que os participantes possam “expelir idéias no momento exato em que estas vêm á mente. Objetivando acumular o maior número possível de idéias e estimular as associações em todos os participantes”. O foco desta etapa é estimular a lembrança de adjetivos, tanto positivos como negativos, sem inibição alguma. “A quantidade de sugestões é mais valorizada que a qualidade e é perfeitamente aceitável que um participante simplesmente utilize uma ideia sugerida por outro colega” (FURNHAM, 2011, p. 212). É então solicitado aos participantes do evento que permaneçam nos grupos estabelecidos anteriormente e dessa vez redijam uma lista de no mínimo 200 adjetivos, pois o número limitante incentivará para o alcance da meta, ou mesmo sua superação. Estes adjetivos podem ser tanto positivos como negativos e, devem ser citados por todos, mas anotados por apenas uma pessoa de cada grupo, sem restrição. Esses adjetivos não devem ser pensados como referenciais a empresa em questão, mas simplesmente devem ser “expelidos” e listados, como uma forma de refrescar a memória dos *stakeholders*, a respeito de adjetivos, que posteriormente poderão se tornar metáforas meméticas para a construção do DNA de marca.



Figuras 13 e 14: Brainstorming de adjetivos.

Fonte: Arquivo do Autor

Essa técnica foi inspirada no processo denominado SENSE®, desenvolvido pelo escritório de branding d/g (Desgrippes e Gobé), que se pauta em identificar o perfil dos produtos e clientes através de um processo visual de desenvolvimento de vocabulário multidimensional. Essa plataforma visual serve como base para a transmissão da

⁸ “...a conversation to which everyone is expected to contribute freely and in which criticism is ruled out.” JONES (1992 p.47)

personalidade e caráter da marca e significa, da sigla em inglês, Exploração Sensorial + Avaliação dos Estados Necessários, SENSE® (*Sensorial Exploration and Necessary States Evaluation*). “O SENSE® se inicia com uma análise dos valores inerentes da marca – suas equidades – e engloba as várias formas pelas quais ela interage com o consumidor” (GOBÉ, 2002, p. 344). Ao final, são desenvolvidos quadros de apresentação que consistem de uma rica variedade de imagens reunidas que formam o posicionamento dinâmico da marca e estabelecem a conexão emocional da marca com o consumidor. Um exemplo disso é o trabalho realizado pela empresa d/g para a marca auropéia de roupas femininas “Ann Taylor”.

Nosso objetivo no projeto da loja Ann Taylor era criar na esquina Avenida Madison com a Rua 60, em Nova York, uma loja com cerca de 4 mil metros quadrados que apresentasse um ambiente feminino e sofisticado, refletindo a mulher “Ann Taylor”, de estilo de vida dinâmico. Através de nosso processo SENSE®, chegamos a conclusão que a mulher Ann Taylor é real, despreziosa, elegante e de mentalidade prática. Para refletir seu gosto, a loja que projetamos é aconchegante, sofisticada e refinada. (GOBÉ, 2002, p. 228)

Segundo o próprio autor, “fazer uso de uma ferramenta como essa no processo de branding é a diferença entre simplesmente criar um novo desenho icônico e dar vida a uma marca baseado em suas qualidades humanas e conexões com as pessoas (DESGRIPPES, 2011).

Degrippes e Gobé (2007) sugerem ainda que o brainstorming de adjetivos ajuda a explorar a variedade de significados associados as marcas, identificando os atributos primordiais que representam e contribuem para uma ligação emocional entre estas e as pessoas.

Na etapa seguinte (5), individualização de metáforas meméticas, busca-se então a delimitação de adjetivos positivos que segundo a visão de cada participante, melhor caracterizam a empresa.

Gerzema (2009, p. 46) defende a manutenção de um posicionamento para que as marcas de sucesso continuem a liderar, e cita ainda que “para que uma marca consiga sustentar o interesse do consumidor, não basta ser diferente; é preciso manter-se diferente”. Considerando o processo de adaptação e evolução que foi citado anteriormente, como fazer para que uma marca consiga se manter com

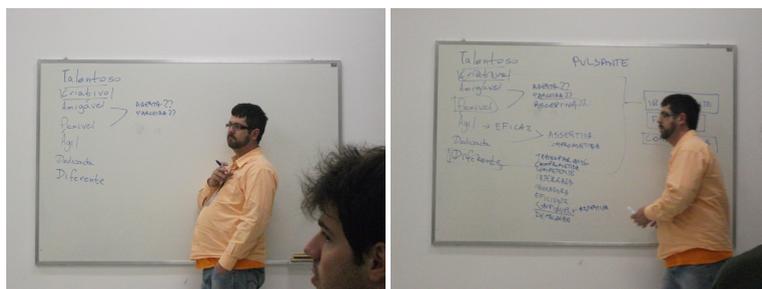
os mesmos princípios e posicionamento, ao longo do tempo? Como se precaver para que a empresa não entre na “moda” e perca a sua essência? Dawkins (2003) vem estudando já há longo tempo o processo evolutivo das coisas e deu forma a um termo que tem total ligação com o que estamos tratando. O cientista apresenta um estudo que confere autenticidade ao termo, ao qual vem sendo bastante aceito no meio acadêmico. Sua pesquisa cita que assim como os genes se propagam no corpo das pessoas e geram forma para um novo ser vivo, com características únicas, porém derivadas de seus antecedentes, os “memes” tal qual nos seres humanos, seriam os elementos propagadores do DNA, nos elementos não vivos. Como exemplo de meme, ele cita jingles de campanhas publicitárias, slogans, melodias, ditados populares, fenômenos da internet e até piadas recorrentemente apresentadas. E completa dizendo que da mesma forma como os genes se propagam no ‘fundo’ pulando de corpo para corpo através dos espermatozoides ou dos óvulos, os memes propagam-se no ‘fundo’ de memes pulando de cérebro para cérebro por meio de um processo que pode ser chamado, no sentido amplo, de imitação.

Estes memes são criteriosamente trabalhados nas etapas 5 e 6 do *Brand DNA Process*, partindo do pressuposto de que adjetivos que configurem uma marca (empresa) tenham de ser tão ou o quanto possível característicos e delimitadores desta, quanto o DNA é único e caracteriza cada um dos seres humanos do planeta. Nesse momento aproveita-se a etapa anterior (*Brainstorm de adjetivos*), na qual foram listados muitos adjetivos, justamente com o objetivo de alongar o escopo das possibilidades e busca-se definir, dessa vez individualmente, cinco adjetivos que os participantes percebam como extremamente característicos da empresa/marca. Esta fase, em conjunto com a próxima (debate) é inspirada pela Técnica de Obtenção de Metáforas de Zaltman, que solicita aos participantes que proponham metáforas representativas a imagem da empresa, seus aspectos organizacionais e imagens associadas a estas idéias (ZALTMAN, 1995).

No evento criativo em questão, foram gerados aproximadamente 40 diferentes adjetivos, que segundo a opinião pessoal de cada participante, caracterizavam o Cafundó Estúdio Criativo, sua essência e serviços. Alguns dos adjetivos citados foram:

- Organizado;
- Propulsor;
- Cooperativo;
- Libertário;
- Perceptivo

- Interdisciplinar;
- Ousado;
- Flexível;
- Valente;
- *Multitask*;
- Amigável;
- Parceiro;
- Confiável;
- Honesto;
- Direto;
- Talentoso;
- Assertivo;
- Irreverente;
- Ludico;
- Empreendedor;
- Divertido;
- Criativo;
- Maleável;
- Aceita desafios;
- Espírito Jovem, entre outros.



Figuras 15 e 16: Filtragem de adjetivos.
 Fonte: Arquivo do Autor

A partir da reunião de todos os adjetivos citados pelos participantes, é realizada uma filtragem, discutida entre o grupo, com o intuito de unificar adjetivos semelhantes, permanecendo apenas aquele que melhor condiz com o estilo da empresa, por exemplo, maleável e flexível, onde acabou decidindo-se pela permanência apenas da metáfora flexível (Figuras 15 e 16). Dessa forma a listagem de aproximadamente 40 metáforas foi reduzida para praticamente 20 termos, que em seguida foram então selecionadas e apresentadas para a

etapa seis.

Na etapa seis do processo (definição de metáforas meméticas), define-se então as metáforas meméticas que de acordo com o grupo, melhor caracterizam a empresa. Dentro dos procedimentos do evento criativo, esta é a última etapa realizada em grupo. Por fim chega-se a um resultado com cinco metáforas meméticas (adjetivos) que na opinião do grande grupo melhor representam a empresa pelo ponto de vista tanto interno, quanto dos clientes e fornecedores presentes. Esse processo é realizado através de votação simples, permanecendo os adjetivos mais votados até que restem apenas cinco ou seis, que então são sacramentados como os adjetivos metafóricos representativos da empresa. Para o evento criativo em questão, os adjetivos que permaneceram com maior ênfase foram:

- Irreverente
- Assertivo
- Flexível
- Talentoso
- Ambiente pulsante

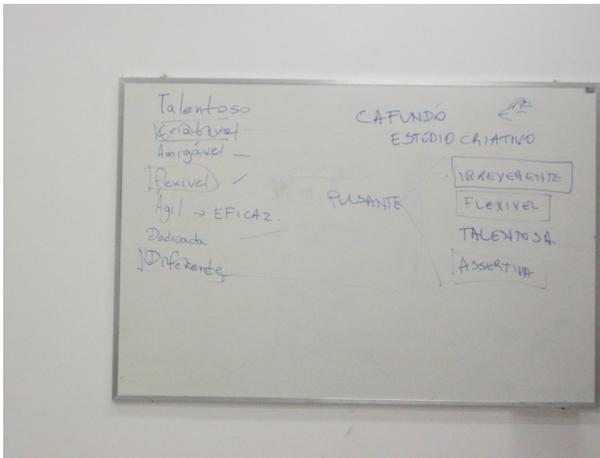


Figura 17: Adjetivos sendo definidos.

Fonte: Arquivo do Autor

O adjetivo retratado como “ambiente pulsante” acabou sendo definido como elemento integrador das demais metáforas, gerando um mapa mental que integra todos os tópicos através deste ambiente. Sibbet (2010, p. 13) defende o uso de mapas mentais e justifica que estes surgem como “uma forma flexível que facilita o entendimento, desde

uma folha em branco, até gráficos bastante estruturados, permitindo que grupos visualizem com mais clareza o que se está pensando e propondo.

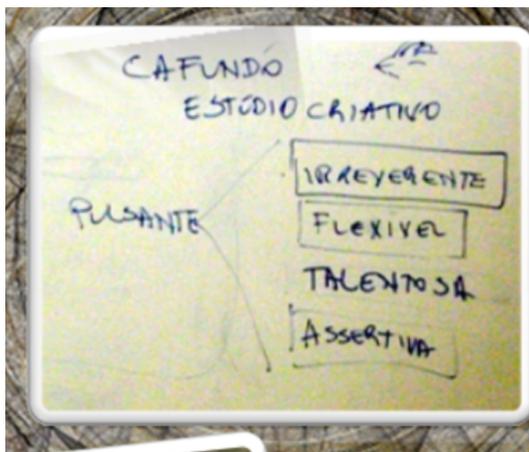


Figura 18: Metáforas meméticas definidas em evento criativo
Fonte: Arquivo do autor

Esse mapa favoreceu o entendimento do resultado do evento, explicitando a todos os envolvidos um novo formato de apresentação do todo, através de uma representação unindo as metáforas meméticas e visuais, bastante defendido por Sibbet (2010). Ao lidar com problemas complexos, devemos “tentar pensar além dos limites de uma definição de problema restrita, para ir além do problema, alcançando um campo mais amplo de problemas similares” (KING, 1999, p. 81). O autor cita ainda que “associações com palavras e imagens, assim como analogias, fomentam muitas idéias em nosso processo criativo” facilitando a compreensão do problema e a busca por soluções não óbvias que podem ser suscitadas por essas comparações e associações.

Após a conclusão do evento criativo, os resultados devem ser armazenados e passa-se para a etapa seguinte (7), desta vez não mais em grupo, mas sim individualmente. Esta etapa se divide em dois momentos, a busca de metáforas visuais e a entrevista individualizada, sendo ambos trabalhados em contatos via email.

No primeiro momento solicita-se que os participantes definam e encaminhem imagens que representem visualmente os conceitos e logo após isso questiona-se o participante sobre sua concordância e de que forma ele encara a definição dos conceitos e a relação destes com as imagens selecionadas. Após o retorno dos participantes com o envio das

imagens escolhidas, imediatamente é encaminhado a eles um novo email com cinco perguntas que buscam validar os resultados do evento criativo. São elas:

- 0 – Você concorda com o DNA construído no Evento Criativo?
- 1 – A(s) imagem(ns) que você escolheu, representa(m) o quê para você? Conte uma história sobre elas. (Como as obteve? O que pensou na hora da busca? O que ela tem haver com você?)
- 2 – Como ela se encaixa no DNA da empresa definido anteriormente?
- 2,5 – No DNA da empresa que foi definido, qual conceito pode ser retirado? Qual conceito poderia ser incluído?
- 3 – Como a empresa pode fazer para divulgar o DNA de sua marca entre os colaboradores, parceiros, público alvo e comunidade em geral?

Partindo do credo de que a verdade de uma marca está nela própria e de que as fontes de informação internas são privilegiadas, Kapferer (2008), diz: “não cabe às enquetes de opinião ditar uma identidade de marca. Elas servem, por outro lado, para avaliar a maneira pela qual essa identidade se manifesta e como seu valor agregado é percebido em relação às marcas já existentes”.

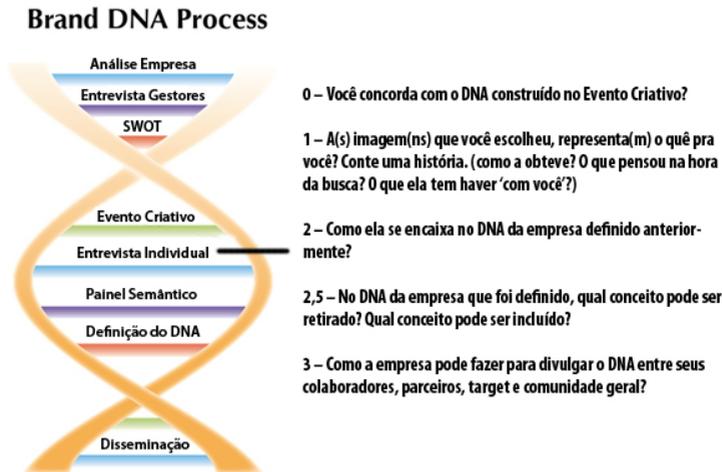


Figura 19: Perguntas realizadas na etapa de entrevista individual.

Fonte: Arquivo do autor

Tanto a definição de metáforas visuais, quanto a entrevista individualizada têm o objetivo de validar efetivamente os conceitos definidos coletivamente e captar se houve algum ruído no momento do evento criativo que, neste momento, ainda possa ser corrigido. Além disso a escolha e representação dos conceitos em imagens, assim como a criação da história explicando o porquê desta escolha, auxilia a empresa a perceber qual o potencial de desenvolvimento de seu “DNA”, em torno do storytelling e da narrativa sensorial de construção de marca tão comentada por Roberts (2005). O criativo destaca em seu livro “lovermarks” como é importante que as marcas consigam trabalhar com os sentidos das pessoas, dizendo inclusive que “quando nos sentimos emocionalmente conectados, dizemos – **‘Isso faz sentido’**” (ROBERTS, 2005 p. 36). Por isso a intenção de trabalhar mais a fundo do que simplesmente e puramente definir conceitos metafóricos textuais. As pessoas necessitam que seus sentidos sejam estimulados, para que a mensagem seja transmitida com mais efetividade. Estimular a imaginação e a busca de imagens representativas auxilia nesse processo de assimilação cognitiva. Para Wiedemann (2007, p.6), “no princípio era a imagem. Muito antes de ser capaz de articular frases o ser humano pensava em termos de imagem.” Mesmo depois da evolução da fala e do surgimento da escrita, a imagem continuou a ser relevante na maneira como os seres humanos percebem e se relacionam com o mundo. E é por isso que essa fase busca despertar a busca de imagens que representem as definições textuais, para que tenhamos uma maior conexão entre as definições metafóricas textuais e imagéticas.

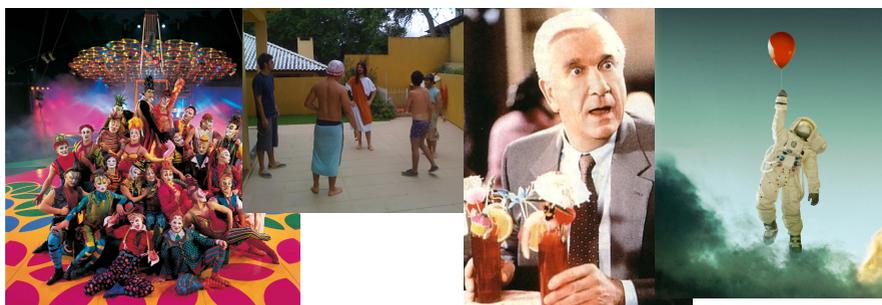


Figura 20: Exemplos de imagens enviadas pelos participantes do evento criativo. Fonte: Arquivo do autor

A partir da avaliação das respostas dos entrevistados e envio das representações visuais dos conceitos, parte-se então para a etapa

final e definição do DNA de marca. A etapa 08, Definição do DNA de marca, ocorre pelos gestores da empresa, que avaliam se as metáforas elencadas no evento criativo são representativas dos desejos futuros da empresa e realmente caracterizam pontos em que a empresa será capaz de manter e cumprir ao longo do tempo. A partir dos conceitos já propostos, são destacados apenas aqueles que sejam do intuito da empresa transmitir ao público. “São definidas as quatro características essenciais da marca e a informação geral, relacionada a elas, que permite suas diversas conexões. (Figuras 6 e 7). As conexões possibilitam a criação de significados que, agora, estarão de acordo com o DNA da empresa.” (GOMEZ, ET all. 2011, p. 149)



Figura 21: DNA empresa TLD
 Fonte: LOGO UFSC (2011)



Figura 22: DNA IADE Portugal
 Fonte: LOGO UFSC (2011)



Figura 23: DNA Cafundó Estúdio Criativo
 Fonte: Arquivo do autor

O painel semântico, (etapa 09), contempla o desenvolvimento de um painel que une as metáforas textuais e imagéticas em um só suporte. Para Baxter (2001, p. 21) “o Painel Semântico ou de Expressão do Produto representa a emoção que o produto transmite ao primeiro olhar. Porém, este painel traz a essência do estilo, não se referindo às características específicas do produto, mas ao seu simbolismo.” Dessa forma fica mais perceptível e direto, entender o que cada palavra almeja, a partir do momento que faz-se uma relação direta entre a imagem e sua representação textual. Com o DNA da organização definido, é possível:

- Rever a missão, a visão e os valores da empresa;
- Balizar as ações de marca a partir do DNA;
- Ampliar a participação dos *stakeholders*;
- Promover a marca e;
- Viver o DNA da marca.



Figura 24: Exemplo de painel semântico definido para empresa Sysmarine.
Fonte: LOGO (Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional), 2011



Figura 26: Marca antiga Cafundó



Figura 27: Nova Marca Cafundó

Fonte: Arquivo do autor

Para uma avaliação qualitativa, que apresente resultados mensuráveis sobre o desempenho do novo posicionamento (DNA) da marca, aconselha-se, ao final de todo processo, que seja gerado um comparativo de resultados.

Essa avaliação (etapa 13), ou pesquisa validativa, é realizada a partir de uma matriz que leva em conta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (SWOT), identificadas na etapa 0, comparando-as com uma nova matriz SWOT, estabelecida após a implementação e disseminação do DNA da marca. É realizado então uma nova bateria de perguntas aos gestores da marca, a fim de identificar e gerar uma nova matriz SWOT que apresente os resultados após o DNA de marca ser implementado e percebido pelos *stakeholders*. Essas duas matrizes, inicial e final, são então comparadas através de uma análise qualitativa que demonstra quais os pontos em que a empresa obteve êxito, assim como aqueles que ainda precisam ser melhorados.

Matriz SWOT Cafundó Estúdio Criativo – Posterior a aplicação do Brand DNA Process

- Forças

- Foco em entrega de produtos com alta qualidade, refinamento estético e inovação tecnológica;
- Busca pela excelência;
- Nome forte, que gera curiosidade;
- Ambiente auto-gerido;
- Esforço da gerência pela integração dos funcionários;
- Equipe capacitada e experiente;
- Estúdio não apenas atualizado, mas um passo a frente do mercado;
- Incentivo á capacitação e atualização dos funcionários com pagamento de livros, cursos e etc;
- Contato próximo com clientes, pelo tamanho pequeno da empresa;
- Circulação interna colaborativa de informação;
- Preferências por projetos no qual os funcionários tenham prazer em realizar;
- Localização acaba por reforçar promessas da marca Cafundó;
- Área de lazer para relaxamento dos funcionários;
- Terceirização permite redução de custo em equipamento e equipe;
- Com a mudança do pessoal, novos pontos de vista aparecem e novas trocas de informação;
- Opção de visualizar o conteúdo do site em outros idiomas;
- Identidade visual condizente com posicionamento da empresa;
- Equipe sem hierarquia evidente, há quem dê e quem responda ás ordens, mas o clima tranquilo na empresa colabora com a horizontalidade dentro do estúdio.

- Fraquezas

- Defasagem tecnológica;
- Equipe acomodada frente ao seu potencial;
- Dependência do cronograma do prestador, a sincronização de agendas limita por parte do Cafundó um bom andamento do cronograma;
- Atrasos no cronograma com o cliente, seja por perfeccionismo ou imprudência dos funcionários;
- Portfólio visualmente superior á estrutura da empresa;

- Novos funcionários podem ficar meio perdidos sem instruções bem colocadas pela chefia;
- Dependência do Leonardo como líder;
- Hesitação em aceitar a localização como reforço da marca;
- Problemas com aceitação dos pontos fracos;
- Excesso de confiança.

- Oportunidades

- Potencial técnico para a inovação;
- Crescimento conjunto com empresas terceirizadas;
- A maior parcela de clientes já é conquistada sem partir da empresa;
- Fidelização de clientes;
- Loja virtual como oportunidade de reforço de marca;
- Busca por novos mercados;
- Internet como ponto mais forte de prospecção de clientes;
- Vanguarda das inovações do mercado mundial;
- Investimento em equipamentos;
- Investimento em fatores de motivação;
- Visibilidade decorrente das parcerias de ativação digital;
- O crescimento do mercado na internet é uma oportunidade para os projetos de ativação digital.

- Ameaças

- A empresa lança ao cliente uma imagem superestimada de si mesma, com seu portfólio diferenciado e forte identidade visual, e pode haver uma quebra de expectativa quando acontece uma visita ao local, com poucos funcionários e sem o aspecto de um estúdio de grande porte;
- Dependência integral dos clientes nos projetos de ativação digital;
- Quem não tem muito contato com o Cafundó o vê apenas como produtora de vídeos;
- Descumprimento de prazo com a empresa terceirizada pode atrapalhar cronogramas;
- Se ocorrer um desligamento entre Leonardo e Cafundó, dificilmente o estúdio sobreviverá sozinho, apesar de todos os esforços para a horizontalização da hierarquia;

- Perda de funcionários para oportunidades melhores para a carreira dos mesmos, a substituição demanda um tempo considerável;
- A concorrência é forte e, do ponto de vista do consumidor, amplamente similar. As particularidades do Cafundó podem não ser sentidas pelo consumidor genérico;
- Vantagens de contratação da concorrência podem superar as vantagens do Cafundó, mas por ora o estúdio consegue equilibrar com outros atributos internos.

Nessa segunda etapa de realização da matriz swot é aconselhável que se desenvolva um comparativo entre as definições, o que indicará caminhos mais claros, demonstrando aonde a empresa está fortemente bem colocada e aonde ainda existe possibilidade de melhorias. Essa etapa inclui a comparação entre:

- Forças X Oportunidades (positivo)
- Forças X Fraquezas (melhorias possíveis)
- Fraquezas X Oportunidades (melhorias possíveis)
- Fraquezas X Ameaças (pontos de atenção)

- Forças X Oportunidades

- Com investindo em equipamentos e outros fatores motivadores o estúdio estaria ainda mais atualizado e intensificaria a busca pela excelência, de forma a incentivar ainda mais a capacitação e atualização dos funcionários;
- Com o foco da empresa em entrega de produtos com alta qualidade, refinamento estético e inovação tecnológica a internet deve ser utilizada como ponto mais forte na prospecção de clientes, por exemplo aliado a uma loja virtual, reforçando a marca Cafundó e fidelizando clientes;
- A preferência pela escolha de projetos que os funcionários gostem de fazer contribui com o ambiente descontraído da equipe, que já é capacitada e experiente, deixando-a a vontade para buscar novos mercados.

- Forças X Fraquezas

- O potencial criativo e de inovação da equipe deve ser usado para transformar o ambiente para que tenha coerência com o portfólio, evitando frustrações de visitantes no local;

- A falta de hierarquia poupa tempo nas ações burocráticas entre funcionários e agentes externos (clientes e prestadores de serviços);
- É necessário reforçar as capacidades e o diferencial da empresa por meio do uso adequado do nome, da identidade visual, localização e o portfólio como conjunto de modo a não gerar ambigüidade na compreensão dos clientes acerca dos seus serviços.

- Fraquezas X Oportunidades

- A busca por novos mercados e novos contratos com grandes clientes pode ocasionar em uma certa pressão na equipe que reduza o excesso de confiança e o comodismo frente ao seu potencial;
- Apesar da defasagem tecnológica a capacidade técnica da equipe pode ainda gerar resultados satisfatórios;
- Fatores prejudiciais ao ritmo de projetos da empresa podem dificultar a prospecção de mercado pois pode tornar a empresa de certa forma mal vista pelos consumidores.

- Fraquezas X Ameaças

- A dependência integral dos clientes de projetos de ativação digital gera uma necessidade de sincronização de agendas que pode ser amplamente prejudicada por atrasos dos fornecedores e da equipe;
- No caso de funcionários com cargos chave se destacarem no mercado a ponto de se afastarem da empresa em algum momento em que a empresa não puder contar com uma reposição rápida, os danos podem ser graves, ou irreversíveis para a empresa;
- Projetos que a primeira vista possam parecer amplamente motivadores podem se revelar inutilmente complexos ou enfadonhos gerando estresse e desmotivação da equipe.

Fazendo o comparativo entre a matriz SWOT desenvolvida antes da aplicação do *Brand DNA Process* fica claro que na maioria dos quesitos não ocorreram muitas mudanças (vide anexo II). Este resultado se demonstra muito positivo visto que empresa passou por um grande processo de mudança tanto de colaboradores como de escopo de negócio e mesmo assim conseguiu manter sua essência e os benefícios entregues desde sua fundação. Por outro lado os pontos declarados como fraquezas ou ameaças em alguns quesitos ainda permanecem e precisam ser continuamente trabalhados para que deixem de ser considerados nessas categorias e passem a fazer parte de um passado em que a empresa conseguiu superar.

Alguns quesitos relevantes na comparação entre uma matriz e outra e que merecem ser aqui destacados são:

- A capacidade de integração da equipe e possibilidade de geração de projetos co-criativos. Antes do Brand DNA ser aplicado, a troca de informações entre a equipe era limitada, assim como os insights criativos coletivos. Atualmente isso foi citado na pesquisa mas como um dos pontos fortes do estúdio, com total integração entre os colaboradores e capacidade de geração de idéias em grupo com bastante fluidez.
- Outro item que merece destaque é sobre a própria comunicação e identidade visual da empresa, que segundo a avaliação inicial não estava mais representando adequadamente todos os serviços e competências da empresa e numa análise posterior se mostrou bastante condizente com os objetivos e interesses de posicionamento da marca.
- A avaliação de ser uma empresa nova e formada por pessoas novas também já não repercute mais tão fortemente como no início. Isso se deve tanto ao fato da passagem natural do tempo, quanto da maturidade da empresa e colaboradores em atuar em projetos mais desafiadores e complexos, entregando-os sem maiores problemas.
- Pelo lado negativo, um ponto que foi citado no início e continua aparecendo é a falta de gerenciamento efetivo dos projetos, acarretando em prazos não cumpridos e refação de trabalhos. Apesar de terem sido realizados esforços nessa área, principalmente com a contratação de um profissional exclusivo para gerenciamento de projetos, essa condição ainda não foi totalmente satisfeita e precisa ser ainda bastante trabalhada.
- Todos os demais pontos de avaliação surgiram justamente das mudanças ocorridas e tanto os pontos positivos como negativos são reflexo da implementação dessa mudança. Mesmo assim, como pode ser notado na análise das matrizes, os pontos positivos são muito mais expressivos do que os pontos negativos, o que não omite a necessidade de melhorias no processo e nos serviços prestados pela estúdio, mas gera um indicativo de tendência que repercute uma possibilidade de sucesso no médio e longo prazo.

5. ADEQUAÇÕES PROPOSTAS AO PROCESSO

Partindo do detalhamento de aplicação do *Brand DNA Process*, vários passos sucessivos devem ser tomados para que o resultado seja encontrado. Mesmo assim, como sugerido anteriormente neste trabalho, o processo, apesar de já configurado como um modelo de sucesso, ainda vem passando por sucessivas validações e melhoramentos ao longo do tempo. Com o intuito de sugerir melhorias conceituais e práticas ao desenvolvimento do processo, apresento abaixo algumas anotações, observações e apontamentos em relação especificamente ao processo aplicado no Cafundó estúdio criativo e seus participantes.

A avaliação se dará a partir da etapa 01, denominada evento criativo, em que os *stakeholders* são reunidos em um mesmo espaço para discussão e definição do DNA de marca da empresa.

Etapa 01 – Evento Criativo.

Logo no início da apresentação aos participantes, verificou-se que a explanação foi realizada de modo bastante informal, apenas com um discurso sobre os tópicos, sem muito aprofundamento. As etapas para que uma platéia ou público se interesse pelo que vai ser explanado, segue sempre uma sequência lógica, citada aqui por Underhill:

Primeiro, você precisa obter a atenção de seu público. Isso feito, precisa apresentar sua mensagem de maneira clara e lógica – o início, depois o meio, depois o fim. Você precisa fornecer a informação como as pessoas a absorvem, uma parte de cada vez, um nível de cada vez e na sequência correta. Se você não obtiver sua atenção primeiro, nada do que se segue será absorvido. Se contar coisas demais muito cedo, você as sobrecarregará e elas desistirão. Se você as confundir, elas ignorarão totalmente a mensagem. (UNDERHILL, 1999, p. 59).

Fascioni (2010) descreve as 10 características relacionadas ao perfil de um bom facilitador: “formação acadêmica, experiência, facilidade de comunicação, liderança, diplomacia, senso de observação, memorização, organização, boa apresentação pessoal e boa redação. A partir desta avaliação, aconselha-se que exista uma melhor preparação

desta etapa explicativo, pois até este momento os envolvidos ainda não estão totalmente cientes do que será realizado (e é bom que seja assim), mas precisam a partir deste ponto ficar confiantes de que a iniciativa é séria e dependerá da participação efetiva de cada um, para a geração de resultados perenes para a empresa. Para isso, é passível que o mediador utilize de vocabulário abrangente e eficiente, mas também integrado ao contexto da organização ou dos participantes do processo. “Pesquisas no campo da lingüística mostram que existe uma relação direta entre o status, o poder e o prestígio de uma pessoa e o alcance de seu vocabulário” (PAESE, 2005, p. 240). Quanto melhor for o uso das palavras pelo interlocutor, maior será seu reconhecimento e admiração por parte dos espectadores.

Também é preciso deixar claro o papel importante que cada um desempenhará no futuro da empresa, tanto gerando apontamentos durante o evento, quanto fazendo parte de uma co-criação que dá espaço para que cada um, independente de hierarquia ou capacidade, possa ser ouvido e tenha seu ponto de vista representado.

Se torna pertinente que esta apresentação inicial seja embasada em argumentações científicas, numéricas, citando dados, ou através de declarações contundentes de pessoas já envolvidas, ou personalidades da área que representam o contexto da situação.

Além disso a comunicação visual deste primeiro contato com os participantes, seja em forma de apresentação digital, vídeo ou explanação, deve apresentar elevado nível técnico e teórico, declarando em todos os sentidos a importância da atividade e gerando maior confiança por parte dos participantes. O uso de recursos da linguagem, visuais e de atividade são defendidos por Piazzini (2008, p. 63) quando declara que “...se eu escuto, esqueço. Se eu vejo e escuto, entendo. Mas se eu faço, aprendo”.

O entendimento do processo também motivará os participantes e os possibilitará gerar resultados mais efetivos e qualificados para a empresa, através de um objetivo comum. Rezende, (2006, p. 182) diz estar cada vez mais convencido “de que para ser bem sucedido é preciso contar com colaboradores preparados, motivados, comprometidos, disciplinados, sintonizados com o bom planejamento e unidos pelo mesmo propósito”. Esses conceitos individuais partem sempre da orientação do gestor do processo, e podem fazer toda diferença para o bom andamento do processo.

Etapa 02 - Descontração dos Stakeholders

Como citado no capítulo anterior, esta etapa tem a função de deixar o ambiente mais descontraído e promissor para um resultado não linear e mais inovador. Ela também tem um papel fundamental dentro do roteiro do evento, pois se for mal realizada, pode tornar todo o desenrolar do processo pouco produtivo ou ineficaz. Percebeu-se que no estudo de caso em questão, a etapa foi apresentada com pouco critério, ou ainda, não ficou claro para os participantes qual a real intenção de assistirem um desenho animado antes de tudo começar. Mesmo os participantes fazendo parte de um ambiente de criatividade, inovação e potencialmente co-criativo, houve dificuldade em assimilar a necessidade deste momento. “Procuramos alívio para o estresse com um desespero criativo” (POPCORN, 1993, p. 31). Segundo Popcorn, estamos dispostos e intentos a viver o mundo mais criativamente, com menos regras e pensamento racional, porém isso deve ser constantemente reforçado, para que os participantes em fim se sintam á vontade e ofereçam todo seu potencial criativo para o exercício da atividade.

Sugere-se que esta etapa seja melhor apresentado, ou então, para que não haja uma barreira inicial, sem que todos fiquem sempre pensando que este instrumento é cuidadosamente científico e que o facilitador esteja tentando induzi-los a um pensamento que não desejariam, ao menos ao final da etapa a explicação deve ser dada num tom mais informal e com orientações de procedimentos seguintes. Como esta etapa objetiva despertar o nosso senso emocional, é aconselhável que os participantes estejam dispostos a isso, não apenas para se integrarem ao processo, mas para que as decisões tomadas mais a frente sejam também direcionadas pelo nosso senso emocional em consonância com o lado racional. Ariely (2010, p. 239) descobriu que as emoções afetam facilmente nossas decisões e que essa influência pode ocorrer mesmo quando as emoções não tem nada a ver com as decisões em si.” O autor também constata que “os efeitos das emoções podem ser mais duradouros que os sentimentos em si e influenciar nossas DECISÕES no longo prazo”. (ARIELY, 2010, p. 239)

Etapa 03 – Integração dos Stakeholders (partilha de um segredo)

A etapa de partilha do segredo foi estabelecida com o intuito de servir como um momento de maior intimidade entre os participantes. Porém no estudo de caso apresentado, esta etapa ocorreu de forma

pouco voluntariosa e por isso mesmo não merecendo a efetividade a que se propunha. Algumas pessoas ficaram receosas em se expor aos colegas, talvez por não terem entendido a real necessidade deste momento. Mesmo assim, os que se propuseram a compartilhar com o grupo, o fizeram de forma espontânea e envolvente, suscitando até o interesse dos mais receosos em expor seu segredo diante do grupo. Esse desejo, segundo Cialdini:

...parte do interesse de qualquer grupo humano de que seus integrantes trabalhem juntos para alcançar objetivos comuns, porém, em muitas interações sociais, os participantes começam com solicitações e exigências que são mutuamente inaceitáveis. Portanto, a sociedade deve fazer com que esses desejos iniciais e incompatíveis sejam deixados de lado em nome da cooperação socialmente benéfica. Isso é alcançado por meio de procedimentos que promovem concessões. A concessão mútua é um importante procedimento desse tipo. CIALDINI, 2006, p. 37.

Porém o tempo (15min) destinado a esta atividade também não favoreceu, pois quando as pessoas estavam começando a se sentir mais á vontade para falar, o prazo se encerrou. Mesmo assim é interessante que exista um tempo pré-determinado, para que a atividade não transcorra demasiado prolongada e todos possam entender o raciocínio das etapas desencadeadas. “As listas de coisas a serem feitas terão utilidade apenas limitada, a menos que você pratique o enquadramento de tempo. Estabeleça parâmetros referentes ao tempo que você planeja dedicar a cada tarefa”. (SCHOOL, 2007, p. 21). Seguindo a orientação de School, sugere-se ainda que as pessoas possuam um roteiro, ou script, para poderem acompanhar em que etapa estão e quais as seguintes. Dessa forma, espera-se que os participantes possam se situar melhor e conseguir visualizar a necessidade de cada etapa para a concretização do evento.

Etapa 04 – Brainstorm de adjetivos

Como se trata de uma etapa clara e direta, não ocorreram maiores problemas nesse momento, tudo correu bem. Apenas uma questão cabe aqui levantar. O conceito dessa etapa é de que sejam citados adjetivos (no mínimo 200) tanto positivos quanto negativos, sem

necessidade de se saber o porquê ou para quem esses adjetivos serão direcionados. Porém não percebeu-se a necessidade final de listar adjetivos negativos, visto que no momento de definição e escolha de metáforas meméticas que representassem o DNA da empresa, apenas metáforas positivas foram listadas e utilizadas. “É necessário manter o foco nos interesses em vez de se concentrar nas diferenças, que podem se transformar em obstáculos ao entendimento” (COHEN, 2008, p. 9).

Talvez seria o caso de direcionar o raciocínio dos participantes a listarem apenas adjetivos positivos, pretendendo que alguns destes sejam utilizados posteriormente e não totalmente descartados, como acabou acontecendo com os adjetivos negativos listados pelos participantes. Devemos sempre pensar no objetivo final desta ação/etapa e nos perguntar: “Qual o propósito desta negociação? Esse lembrete auxiliará a manter o foco nos próprios interesses e na busca da Melhor Alternativa, evitando desperdício de tempo.” (COHEN, 2008, p. 38)

Etapa 05 - Individualização de metáforas meméticas Zaltman/Dawkins;

Na etapa 05, individualização de metáforas meméticas, foram distribuídos pedaços de papéis brancos, para que cada pessoa pudesse listar seis adjetivos, que segundo sua avaliação, melhor representassem a empresa/marca em questão. Por fim foram recolhidos todos os papéis e um mediador realizou a “filtragem” da lista com mais de 40 adjetivos diferentes, em categorias de similaridade, sendo eliminados os adjetivos semelhantes através de votação do grande grupo. Permaneceram ao final desta etapa, 22 adjetivos não semelhantes dos quais sairia as metáforas meméticas representativas da empresa, a partir da etapa 06. Neste etapa do processo não ocorreu nenhum problema ou divergência, com tudo transcorrendo dentro do planejado.

Etapa 06 – Definição de metáforas meméticas - Debate

Através de um debate foram sendo discutidos o porquê da escolha de cada um dos 22 adjetivos, como ele definia a marca na opinião dos presentes e quais realmente deveriam permanecer. Esta então já se tratava da etapa 6 do processo, a qual definem-se as metáforas meméticas que de acordo com o grupo, melhor caracterizam a empresa. Dentro dos procedimentos do evento criativo, esta é a última etapa realizada em grupo. Talvez por isso, o debate foi acalorado e com algumas divergências entre as partes.

O principal ponto e que merece análise nesta etapa, foi o fato de

que nem todas as pessoas tinham total conhecimento do significado de todas as metáforas listadas, como “assertivo” por exemplo, que foi considerado pela maioria como um adjetivo que não tinha ligação com a empresa, porém, pela percepção destes, de que o significado do termo advinha de “acerto” e não de sua real denominação que tem relação com justiça, atividade direta e honesta que transmite respeito e empatia com as partes. Além disso, segundo o dicionário Aurélio, três condições para que uma pessoa seja assertiva são: “saber o que quer e aonde quer chegar, partir de um pensamento positivo e ser proativo para atingir os resultados” (FERREIRA, 1999). Fascioni (2010) relata a frequência deste problema quando cita que “deve-se tomar cuidado em relação a limitação de vocabulário dos participantes. Alguns adjetivos podem ter significado desconhecido e algumas pessoas se sentem constrangidas em perguntar, dificultando a aplicação da dinâmica” (FASCIONI, 2010, p. 106). Em vista disso, aconselha-se que seja preparado para esta etapa, um dicionário e que os termos desconhecidos sejam explicitamente esclarecidos, para que não surjam problemas de interpretação que possam prejudicar o andamento do trabalho. Essa necessidade fica ainda mais evidente, diante da afirmação de Maria (2009, p. 27), de que “um contingente de 77 milhões de pessoas são não leitoras em nosso país” e de que a leitura facilita e aumenta nosso repertório de significados e reconhecimento de palavras. “Para se construir um vocabulário rico, travar intimidade com as palavras e saber escrevê-las corretamente, só existe um caminho palusível e de sucesso: leitura” (MARIA, 2009, p. 53).

As etapas 5 e 6 levaram em média 10 e 40 minutos respectivamente. Outra questão relacionado a etapa de definição das metáforas meméticas (debate), foi a abstenção de defesa de alguns dos participantes, por notarem a veemência com que alguns colegas defendiam a escolha dos seus adjetivos. Almejando não entrar em conflito, optaram por ficar calados e talvez mesmo não concordando 100% com o resultado das escolhas, acabaram aceitando sem consentir. Cortella (2010, p. 88) estabelece que o consenso deveria se dar quando “em vez de uma votação, conseguimos aproximar os pontos de vista diferentes, chegando, talvez, à unanimidade. Mas esta é difícil e não pode ser imposta”.

Isso deixa claro a necessidade de escolha de participantes que tenham maior desenvoltura com a fala e com a expressão de idéias, para que o debate e o evento como um todo proceda de forma mais construtiva e os objetivos sejam alcançados. Além disso também aconselha-se que o mediador possibilite a criação de um clima capaz de

deixar todos os participantes a vontade para discordarem (se for o caso) e opinarem no grande grupo.

O evento criativo, compreendendo as etapas 1 a 6 teve a duração de aproximadamente 180 minutos, com um período de intervalo de 20 minutos, entre as etapas 5 e 6. Esse Período temporal deve ser sempre estabelecido e acompanhado, para que tudo ocorra dentro do esperado. Pois mesmo tratando do tempo em outro contexto, Underhill (1999) nos alerta sobre os benefícios e desprazeres em decorrência de processos intimamente relacionados com o seu tempo de execução. “O tempo é um senhor cruel no mundo das compras; cuidar de um cliente em dois minutos é um sucesso; fazê-lo em três minutos é um fracasso” (UNDERHILL, 1999, p. 174).

Por fim chegou-se a um resultado com 6 metáforas (adjetivos) que na opinião do grande grupo melhor representariam a empresa pelo ponto de vista tanto interno, quanto dos clientes e fornecedores presentes. Os gestores da empresa ficaram bastante satisfeitos com os resultados e reuniram todo o material para continuar a aplicação do processo, desta vez através de questionários online e identificação de metáforas visuais.

Etapa 07 – Entrevista Individualizada com stakeholders | Metáforas visuais

Como citado, esta etapa se divide em dois momentos, a escolha de metáforas visuais representativas dos adjetivos definidos para a marca e posterior desenvolvimento de um questionário a respeito dos adjetivos e das imagens selecionadas. Este procedimento é trabalhado por email, sendo que cada participante do evento criativo, recebe em sua caixa de e-mails uma comunicação solicitando que ele selecione, construa, desenhe ou desenvolva 5 imagens, sendo cada uma representativa a uma metáfora memética definida no evento criativo. No estudo de caso em questão, foi muito curioso pois dois participantes não só enviaram as imagens como também montaram um painel semântico definindo posicionamento de cada imagem e porque ela deveria estar disposta desta forma. Outros dois participantes, entretanto, acabaram não respondendo ao questionamento, tornando o resultado final menos eficaz. Esta ausência, na avaliação do pesquisador, pode ter ocorrido por alguns motivos, entre eles, a demora em enviar o email aos participantes.

Após a conclusão do evento criativo, deve-se enviar a comunicação solicitando a busca de imagens em no máximo 48 horas e

permitir que os participantes retornem com até 7 dias de prazo. Porém o email foi enviado apenas uma semana depois do evento, e as respostas chegaram com até um mês de prazo final. Esse tempo atrapalhou bastante a reunião das informações e a continuidade do processo, pois só poderia ser enviado o segundo email, com as questões a respeito das metáforas meméticas e visuais, após todos os participantes terem definido suas imagens representativas.

Após o envio por parte dos participantes, das cinco metáforas visuais ao pesquisador, foi então enviado a eles um questionário – entrevista individualizada - solicitando uma análise qualitativa do processo e do resultado final. Essa entrevista, composta de 5 perguntas buscou avaliar a concordância do participante com os quesitos definidos e também saber de que forma cada entrevistado percebeu tais informações, num sentido narrativo de interpretação.

Tanto no momento de seleção de metáforas visuais representativas dos conceitos, quanto no momento de resposta ao questionário, identificou-se algumas falhas que podem ser facilmente superadas, se os participantes e o pesquisador tiverem maior domínio e comprometimento com o processo. Aconselha-se que exista um prazo definido e rígido para tais ações e que todos os participantes estejam dispostos a cumpri-lo. Este prazo não deve exceder 48 horas para o caso de envio da comunicação solicitando as imagens por email. A partir daí pode-se permitir o envio das imagens em até sete dias e logo após esse envio, retornar aos participantes imediatamente com o questionário, solicitando resposta em no máximo 48 horas novamente. Piazzzi (2009) declara que “o ciclo de aprendizado é diário, processa-se e encerra-se em 24 horas”. E para que as informações apreendidas permaneçam gravadas na memória um ciclo de 3 fases deve ser observado: “Explicação assistida com atenção, estudo do assunto no mesmo dia e uma boa noite de sono” (PIAZZI, 2009, p. 20).

Esse espaçamento temporal reduzido permite que a informação permaneça presente na memória dos envolvidos e que eles possam atuar e responder a entrevista sem deixar de lado questões importantes que podem acabar sendo esquecidas se o limite de tempo for mais alongado.

Outro ponto importante a considerar é a falta de resposta ou abstenção de retorno de alguns participantes. Em um processo de entrevista ou questionamento via e-mail é factível que isso aconteça e é sempre interessante que esse índice de não retorno seja esperado e calculado para que não interfira no andamento do processo. Para aumentar a taxa de retorno de entrevistas online, Pinheiro (2006), recomenda que os questionários sejam “disponibilizados em sites e não

simplesmente por e-mail como arquivos de textos, e que seja oferecido algum incentivo para o retorno dos respondentes.” Por isso é sempre bom contar com mais pessoas do que o necessário, já prevendo a falta de retorno de alguns participantes. De qualquer forma é interessante solicitar e incentivar a participação de todos, pois “uma postura de cooperação geralmente permitirá o surgimento de insights estratégicos úteis” (GREENWALD, 2006, p. 267).

8 – Definição de DNA de Marca

A partir da análise das metáforas visuais enviadas pelos participantes do evento e as respostas aos questionamento envolvendo as metáforas meméticas (definidas no evento criativo) os gestores da empresa reuniram-se para avaliar se o resultado do evento seria validado, se as informações prestadas pelos participantes eram plausíveis, possíveis de serem contempladas ou simplesmente não refletiam o objetivo da empresa e dos gestores. No resultado a respeito do Cafundó Estúdio Criativo, mesmo as pessoas que disseram não concordar totalmente com os resultados encontrados, aceitaram após um certo período as escolhas do grande grupo e isso demonstrou num primeiro momento a eficácia do processo. Os gestores acarabam acatando a definição do DNA de Marca encontrado no evento e posteriormente solidificado pelas etapas posteriores, passando para a etapa de aplicação e validação dos conceitos através da comunicação e projetos desenvolvidos pela marca a partir desse momento. Nessa etapa, a única questão que vale uma reflexão é a necessidade e autoridade dos gestores perante o processo, pois caso estes não quisessem aceitar o resultado do evento e retornar ao que era antes, ou simplesmente seguir por um caminho alternativo, isto poderia ser feito e invalidaria todo o processo criativo de co-criação estabelecido até este momento.

Etapa 09 – Painel Semântico – Baxter;

Aproveitando a forma de apresentação das metáforas visuais apresentada por dois dos participantes que retornaram ao questionamento sobre elas, identificou-se uma oportunidade de acrescentar uma nova etapa ao *Brand DNA Process* que trata-se justamente da forma de representar o resultado final do DNA de marca e suas significâncias imagéticas. Dois entrevistados retornaram com as imagens representativas dispostas através de uma painel semântico e

isso facilitou e muito a compreensão do significado de cada uma delas, assim como o conjunto das imagens que formam o DNA da marca. Para Brown (2010, p. 75), “independente de a tarefa em questão ser um secador de cabelo, um final de semana no campo ou um relatório anual, os desenhos, imagens, figuras e painéis semânticos forçam a tomada de decisões”.

King (1999) defende que o uso de palavras aleatórias e imagens/figuras para resolução de um problema é, uma eficiente forma de chegar a resultados não esperados e inovadores. “Para gerar associações e analogias, uma equipe pode aplicar uma palavra aleatória ao problema”. E ainda, “usar figuras ou outras imagens para fazer associações e analogias permite que a equipe substitua informações insuficientes ou incompletas em sua imaginação por uma imagem real de um objeto ou lugar” (KING, 1999, p. 83).

A partir daí, sugere-se então que esta etapa seja acrescida ao processo, de forma a tornar o resultado mais significativo e explícito.

Etapa 10 – Validação

A validação é uma etapa simples, bastando apresentar os resultados finais aos envolvidos no processo. Infelizmente por motivos pessoais e de falta de tempo, no estudo de caso específico, dois participantes não puderam avaliar e validar o resultado, porém os que tiveram acesso concordaram e se mostraram bastante satisfeitos com o resultado. Este processo de validação também foi facilitado justamente pela forma de apresentação do resultado final. Conforme coloca Osterwalder (2010), “no momento final da aprovação de um modelo de negócio, o pensamento visual se apresenta como uma poderosa ferramenta no sentido que permite a visualização de diferentes alternativas, diversos elementos e soluções encontradas”.

Apesar de ser uma etapa de passagem, é muito importante que ela aconteça e melhor ainda se puder ser encarada como um momento especial, de comemoração e recompensa aos esforços de todos os participantes. Lembrando que a validação deve acontecer apenas com as pessoas que efetivamente participaram do processo, gerando um senso de exclusividade e prestação de contas para com estes.

Etapa 11 – Apresentação a comunidade envolvida

A apresentação a comunidade é o momento em que o DNA da

marca deve fluir por toda organização. Brown (2010, p. 109), usa o *Design Thinking* para explorar a natureza intrinsecamente centrada no ser humano ao apontar que: “podemos utilizar nossa empatia e conhecimento das pessoas para projetar experiências que criem oportunidades para o envolvimento e a participação ativa”. É essencial que todos os envolvidos internos, mesmo que não tenham participado do processo, fiquem cientes do caminho e significado que a marca/empresa deseja transparecer a partir de agora, que entendam e sejam disseminadores desses conceitos em todos os momentos de contato da marca com seus possíveis clientes, fornecedores e *stakeholders*. No Cafundó Estúdio Criativo, como apenas 1 funcionário não participou do evento, esta etapa ficou bastante reduzida e por assim dizer, completa.

Etapa 12 – Disseminação – marketing e divulgação

A etapa de divulgação é algo peculiar para cada caso. Inclusive nos questionamentos realizados aos participantes do evento, após a definição das metáforas visuais, perguntou-se como a empresa deve fazer para divulgar e tornar reconhecido seu DNA de marca recém estabelecido. Uma resposta interessante foi dada por um dos participantes e acredito ser a síntese do processo “*Brand DNA*” quando bem aplicado e entendido. [A empresa] “deveria fazer um esforço grande para não precisar divulgar esses conceitos, pois os mesmos se fariam presentes nos *jobs* da empresa, deveria ser algo que fosse trabalhado a cada *job* ou cada ação do Cafundó”. Essa passagem deixa claro a necessidade de o DNA de marca estabelecido se tornar algo perene e intrínseco a marca, sendo reconhecido e aplicado sem que isso precise ser constantemente solicitado.

A disseminação do DNA através de ações de marketing e comunicação deve partir dos materiais básicos como cartão de visita, site e marca, mas mais do que isso deve estar presente no clima da empresa, no jeito de falar e principalmente transparecer para todos os *stakeholders* através dos pontos de contato ou ações mais básicas que a empresa desempenhar. Sobre isso, Roberts (2005) explica por que a Skol é a cerveja preferida de mais de 40% dos brasileiros: “Porque é mais do que uma cerveja, é diversão para pessoas de espírito jovem. Idéias, inovação, irreverência e surpresa estão no *DNA* da Skol”. Esse DNA é compartilhado em todos os momentos em que qualquer pessoa tem contato com a marca ou com as campanhas da empresa e esse resquício cognitivo, quando bem trabalhado pode durar por muito tempo. Gobé (2010) vai ainda mais fundo e compara a gestão de marcas

com uma sessão de Jazz. “Hoje as marcas devem mudar de ‘comunicações’ e ‘commodities’ para *emoção* e *inspiração*. É hora de o branding seguir a mesma filosofia que está no centro da cultura do jazz e começar a improvisar a ‘jamming’ ou, mais exatamente, ‘brandjamming’⁹.

Por fim, esta etapa do processo não depende exclusivamente da metodologia, mas sim de decisões estratégicas, de marketing e comunicação da própria empresa. O que deve ficar claro, entretanto, é que a definição e partilha do DNA de marca entre a própria organização e todos os envolvidos, deve ser algo fluido e que propicie benefícios para todos. Sobre isso, Kotler (2010) disserta, apresentando a passagem e transformação do marketing 1.0, para o 2.0 e finalmente o 3.0, ao qual estamos vivendo hoje.

O conceito de marketing pode ser visto como um contraponto ao de macroeconomia. Sempre que ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor muda, o que provoca mudança no marketing. Ao longo dos últimos 60 anos, o marketing deixou de ser centrado no produto (Marketing 1.0) e passou a ser centrado no consumidor (Marketing 2.0). Hoje, vemos o marketing transformando-se mais uma vez, em resposta a nova dinâmica do meio. Vemos as empresas expandindo seu foco dos produtos para os consumidores, e para as questões humanas. Marketing 3.0 é a fase na qual as empresas mudam da abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa. (KOTLER, 2010, p. 03)

Etapa 13 – Comparativo de resultados apresentados

O comparativo é realizado a partir da comparação e análise entre a matriz SWOT realizada no início do processo e uma nova matriz SWOT que é realizada ao final do processo aplicado. Por se tratar de uma análise bastante subjetiva e qualitativa, os resultados podem ser

⁹ Termo emprestado do jazz e que significa improvisar com criatividade, como em uma *Jam session*, em que os músicos se juntam e começam a tocar de improviso.

interpretados de forma diferenciada por cada avaliador. Dessa forma é aconselhável que exista um formato de análise que propicie a busca de resultados mais mensuráveis, talvez não no âmbito empresarial e do negócio em análise, mas principalmente no nível acadêmico e de pesquisa científica.

Para que esse processo adquira uma veracidade científica mais elevada existem vários métodos já disponíveis e comprovadamente relatados em bibliografias e publicações da área, tais como matrizes, técnicas de pesquisa quantitativa e etc. Porém por se tratar de um processo pautada pela criatividade, geração de idéias coletivas e busca pela essência emocional e característica de cada objeto de análise, talvez seja o caso de um estudo para construção de um formato de avaliação exclusivo para o “*Brand DNA Process*”, o que possibilitaria além do avanço científico e melhora do processo, também novas pesquisas e possibilidades dentro da área de escopo.

6. CONCLUSÃO

Após dois anos de desenvolvimento do projeto, das etapas do processo e da pesquisa, fica claro através da análise de seus resultados, como um tema tão restrito pode suscitar tantos questionamentos. À medida que a pesquisa foi sendo desenvolvida, as bibliografias foram sendo consultadas, as referências foram se complementando, e o projeto foi tomando forma, caminhos se abriram e a necessidade da delimitação de pesquisa justamente se fez valer.

A grande área do Design e mais especificamente a disciplina do Branding está em plena ascensão. Muito já foi dito, feito e comprovado, mas muitas inovações, caminhos e possibilidades ainda serão apresentadas tanto dentro dos espaços acadêmicos como no mercado como um todo.

Para este projeto, alguns objetivos foram traçados e, todos eles encontram-se bem relatados no decorrer deste trabalho. Além da aplicação do *Brand DNA Process* e validação de seu modelo junto a um estúdio de design gráfico, várias observações e constatações foram sendo percebidas, anotadas e posteriormente declaradas durante a explanação dos resultados, tanto individualmente, em cada etapa do processo, como na necessidade de integração com outras disciplinas, conhecimentos e saberes.

O objetivo geral da pesquisa, propôs aplicar o “*Brand DNA Process*” para orientar as atividades de design no contexto da gestão da marca do Cafundó Estúdio Criativo. Ao final do projeto pode-se dizer que este objetivo foi atingido em partes, pois o processo foi aplicado e como citado anteriormente conseguiu surtir significativas melhorias na gestão e reconhecimento de marca do estúdio. Porém nem tudo já se encontra em total nível de satisfação, o que delimita ainda um esforço dos gestores e participantes do projeto para fazer com que estas dificuldades sejam superadas e o estúdio consiga disseminar sua marca e seu DNA de forma consistente e relevante.

A Validação do “*Brand DNA Process*” se fez presente na aplicação com um estúdio de design, mostrando sua efetividade como processo co-criativo e de geração de caminhos para que a marca e seus gestores possam construir uma empresa com foco, com posicionamento definido e que seja percebida como única, exclusiva e capaz de gerar resultados satisfatórios tanto para os envolvidos internamente, quanto externamente ao negócio da empresa.

Através da aplicação da pesquisa, também objetivou-se sugerir melhorias no processo desenvolvido, analisando cada etapa. Esta

perspectiva foi amplamente discutida no capítulo cinco e pode agora acrescentar maior eficiência ao processo, a partir do momento que vários aspectos da aplicação foram avaliados, anotados e posteriormente apresentados alguns caminhos alternativos ou então complementares, visando melhorar o processo e sua aplicação. Este objetivo foi um dos mais facilmente descritos no trabalho e tem inclusive abrangência possível para gerar mais pesquisa na área e possibilitar um aprofundamento e outros trabalhos científicos. Tais como uma pesquisa de doutorado, outros trabalhos de mestrado que se valham deste para aprofundar temáticas semelhantes e até uma possível publicação em forma de livro, detalhando o processo, seus benefícios, formas de aplicação e resultados que se propõe a gerar.

Outro objetivo proposta era o de aproximar os *stakeholders* envolvidos no negócio da empresa, através de processos de co-criação e design thinking. Numa avaliação conclusiva, avalia-se que este objetivo foi realizado em parte. Isso por que, muitos colaboradores e até *stakeholders* que participam da aplicação direta do *Brand DNA Process*, não fazem mais parte do quadro de colaboradores da empresa, assim como alguns clientes e envolvidos externos também não tem mais muita relação com a empresa. De toda forma, como descrito na avaliação das matrizes SWOTS inicial e final ao processo, o clima interno no estúdio, mesmo com todas as mudanças ocorridas, vem passando por uma melhora significativa. Os clientes, fornecedores e envolvidos externos também têm percebido qual o posicionamento e direcionamento que a empresa está atuando, ou seja, seu DNA, e isto a médio e longo prazo deve ser fortalecido.

Talvez o objetivo com menor índice de efetividade na pesquisa, tenha sido justamente o último, que tratava de demonstrar através de resultados colhidos, o retorno alcançado com o “DNA” de marca estabelecido. A única avaliação efetiva que pode ser apresentada até a presente data foi a comparação das matrizes SWOTS inicial e final, que apresentou certas convergências e melhorias, assim como algumas divergências e pontos que ainda precisam ser melhorados. Contudo, a coleta de resultados não deve ser pensada para um curto prazo, mas se os esforços da empresa em disseminar e manter o DNA de marca estabelecido no processo forem constantemente mantidos, existe uma grande possibilidade e tendências de que esse resultado seja efetivo e possa gerar bons negócios e, sobretudo, conseguir transformar o Cafundó Estúdio Criativo em uma *Lovemark*, desejada, admirada, inspiradora e sustentável.

Tendo a pesquisa apresentado resultados positivos ou não para

a empresa em questão, não há dúvidas de que o conhecimento científico foi beneficiado. A pesquisa fez com que os envolvidos pudessem vivenciar como um conhecimento acadêmico pode transpor as paredes da academia e auxiliar o ambiente mercadológico, com aplicações práticas e desenvolvimento de alto nível, com cuidado e rigor metodológico, nem sempre percebidos no ambiente de Mercado.

Percebe-se facilmente que o objeto de estudo pode ser aprofundado em outros trabalhos acadêmicos, assim como novos processos e melhorias, mas sobretudo em pesquisas capazes de gerar ainda mais cientificidade e eficácia para o processo e posteriormente para as marcas, pessoas ou localidades que fizerem uso deste.

O processo já se encontra em um nível de maturidade bastante avançado, tendo seu resultado comprovado tanto no estudo de caso específico como em demais pesquisas citadas durante essa dissertação. Porém novas formas de aplicação, encontro de possibilidades e medição de resultados podem e devem fazer parte de novas pesquisas de mesma temática.

7. ANEXOS

7.1 Anexo I

Pesquisa de satisfação e efetividade de uso do *Brand DNA Process* em 10 empresas da região da grande Florianópolis.

Para a realização desta pesquisa, foi elaborado um questionário de sete perguntas, com tipos variados de respostas, com opções: “sim”; “não” ou “talvez” e escolha de frases previamente propostas, que justificam as respostas com sentenças.

O objetivo dos questionamentos foi compor uma avaliação do efeito da aplicação do *Brand DNA Process*, nos quesitos emocionais e motivacionais relacionados com a gestão da marca organizacional.

Para compor o *corpus* de pesquisa e a coleta de dados foram contatadas 28 pessoas, via *e-mail*. Todas colaboradoras de empresas *start-ups* do grupo CELTA (Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas), que participaram do processo *Brand DNA*. Dez entre as 28 pessoas contatadas responderam ao questionário, compondo uma amostragem com 35,7% de respondentes.

A primeira pergunta do questionário foi sobre a aquisição de conhecimento sobre a identidade da empresa, depois do desenvolvimento do processo *Brand DNA*. Assim, nove (90%) respondentes se manifestaram positivamente, sendo que uma pessoa (10%) dos entrevistados respondeu “talvez”.

Foram dispersas as respostas à pergunta sobre a recordação do nome do processo e da equipe responsável pelo projeto. Porém, cinco pessoas (50%) responderam lembrarem-se dos termos “marca” e “DNA” e uma pessoa (10%) informou o nome completo do processo. As outras quatro pessoas (40%) não souberam falar o nome do processo. No tocante ao nome da equipe, todos (100%) responderam que a equipe pertence a um laboratório da Universidade Federal de Santa Catarina. Sete pessoas (70%) recordaram o nome do professor coordenador e quatro (40%) dos entrevistados citaram a sigla “LOGO”, que identifica a equipe e o laboratório.

Sobre o conhecimento, mesmo que superficial, a respeito de outros processos para recuperação e revelação da identidade corporativa, sete (70%) responderam positivamente, dois (20%) informaram que desconheciam e uma pessoa (10%) da amostragem respondeu “talvez” (Cf. Gráfico 1).

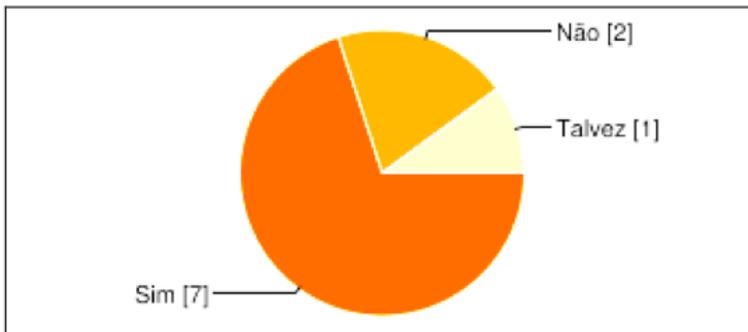


Gráfico 01: Nível de conhecimento sobre outros processo para revelar a identidade corporativa. Fonte: CARDOSO, 2011.

Em resposta a outra pergunta, as pessoas indicaram aspectos gerais que qualificam positivamente o processo desenvolvido. A diversidade de indicações requereu que se fizessem comparações, aproximações e substituições de termos semelhantes. A opção mais assinalada foi “fortalecer a identidade de marca”, sendo seguida por outras como: “reconhecimento de identidade”; “identidade corporativa”; “maior conhecimento da marca da empresa” e “valorização da marca”. Foi também salientado um maior conhecimento sobre os valores da empresa, em expressões como: “reflexão sobre a essência da empresa”; “conhecimento dos valores da empresa”, e “conhecimento da essência da empresa”.

Com relação aos aspectos pouco favoráveis ou às preocupações dos respondentes há dúvidas com relação à continuidade da gestão da marca, depois da configuração de sua identidade, através do processo *Brand DNA*. As expressões recorrentes foram: “a continuidade do processo”; “poucos esclarecimentos quanto à continuidade do processo” e, também, a palavra “depois”, indicando dúvidas sobre os procedimentos posteriores à definição do “DNA” ou identidade da marca.

A pergunta a respeito dos resultados alcançados foi elaborada em formato de caixa de verificação, sendo que cada pessoa poderia responder uma ou mais opções. Assim, nove pessoas (90%) responderam que houve “efetividade” com relação aos resultados do trabalho. Entretanto, uma pessoa (10%) optou pela resposta indicativa de que o trabalho não foi efetivo, mas que o processo havia sido “estimulante e motivador”. Houve, portanto, uma discordância nas respostas com relação à “efetividade”. Porém, todas as pessoas (100%)

escolheram opções de resposta indicativas de que o processo, no mínimo, “não foi exaustivo”. Oito pessoas (80%) indicaram respostas confirmando o processo como “dinâmico e motivador” ou “estimulante e motivador” (Tabela 1 e Gráfico 2).

1. Houve efetividade do resultado, porque o que foi proposto parece verdadeiro.	7	70%
2. Destaca-se a dinâmica do processo, porque o desenvolvimento não foi exaustivo.	6	60%
3. Processo efetivo e motivador, porque obteve resultados e foi estimulante.	5	50%
4. Ignora-se o grau de efetividade, mas confirmou-se o processo dinâmico e a motivador.	2	20%
5. Confirma-se a efetividade, mas considerou-se o processo exaustivo e entediante.	0	0%
6. Não houve efetividade do resultado e o processo foi desgastante.	0	0%
7. Não houve efetividade do resultado, mas o processo foi estimulante e motivador.	1	10%

Tabela 02: Resposta sobre os resultados alcançados com a pesquisa
 Fonte: CARDOSO, 2011, p. 17

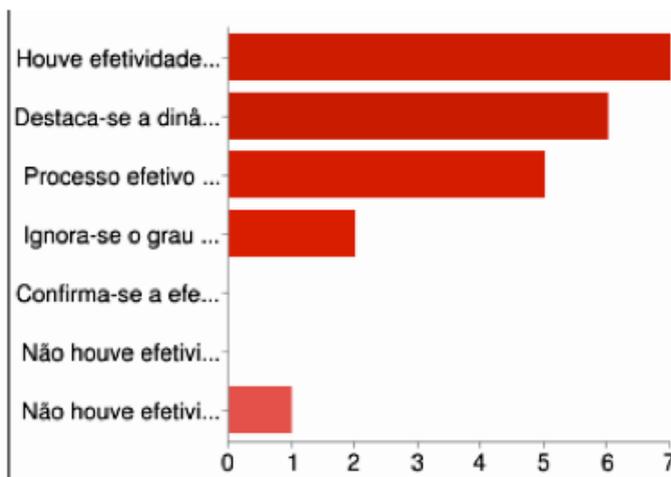


Gráfico 02: Representação gráfica de resposta com os resultados da pesquisa.
 Fonte: CARDOSO, 2011, p. 17

A última pergunta foi, também, elaborada em formato de caixa de verificação, com sentenças sobre o que foi marcante no comportamento corporativo após o processo *Brand DNA*, possibilitando apenas uma única opção (Tabela 2 e Gráfico 3). Duas pessoas (20%) consideraram o processo positivo e pouco marcante. Uma pessoa (10%) considerou que o reconhecimento da identidade (+ o produto) foi mais marcante que a motivação decorrente (+ o processo). Por outro lado, duas pessoas (20%) consideraram que a motivação decorrente foi mais marcante que o reconhecimento da identidade (- o produto). Emfim, cinco pessoas (50%) assinalaram que a motivação (+ o processo) foi tão marcante quanto o reconhecimento do processo (+ o produto).

O reconhecimento da identidade foi mais marcante que a motivação decorrente do processo.	1	10%
Não houve aspectos marcantes, porque depois do processo retomou-se a rotina corporativa.	0	0%
A motivação decorrente do processo foi mais marcante do que o reconhecimento da identidade.	2	20%
Não houve aspectos marcantes, porque o processo não foi positivo quanto aos resultados esperados.	0	0%
A motivação decorrente do processo foi tão marcante quanto o reconhecimento da identidade	5	50%
Foi uma experiência de momento, intensa, mas não se tornou marcante.	0	0%
O processo foi positivo, mas não deixou fortes marcas no cotidiano corporativo.	2	2%

Tabela 04: O que foi mais marcante no comportamento corporativo após o processo. Fonte: CARDOSO, 2011, p. 18

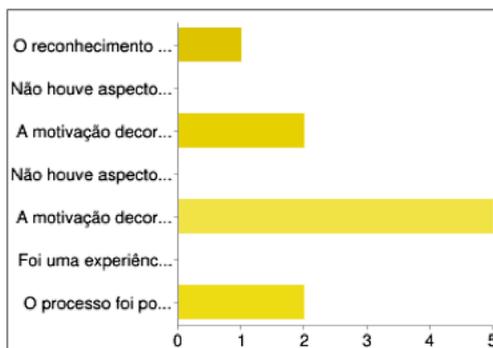


Gráfico 03: Representação gráfica sobre o que foi mais marcante após o processo. Fonte: CARDOSO, 2011, p. 18

7.2 Anexo II

Através da análise de produtos e criações realizadas pelo estúdio ao longo dos anos, percebe-se que o ímpeto criativo e a capacidade de geração de resultados aos clientes e ao próprio estúdio, continuam eficazes e presentes. Mesmo o estúdio tendo passado por algumas mudanças ao longo dos anos, algumas delas inclusive bem significativas, objetiva-se com a apresentação das referências visuais deste anexo, demonstrar como o DNA da marca permanece inalterado e ainda capaz de proporcionar trabalhos representativos para a área e com significância para os clientes.

A apresentação destes trabalhos está dividida por datas e tende a demonstrar que existe uma unidade criativa nos projetos desenvolvidos e que estes mantêm relação com o DNA de marca do estúdio, sendo agora reconhecido como Flexível, Assertivo, Irreverente e Talentoso, sempre envolvido por um Ambiente Pulsante.

Exemplo de trabalhos realizados no ano de 2009



Figura 28: Frame de animação desenvolvida para empresa Colégio Catarinense.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 29: Frame de animação desenvolvida para empresa Bibi Calçados.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 30: Frame de animação desenvolvida para empresa Imaginarium.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 31: Frame de animação desenvolvida para empresa DAraujo.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 32: Frame de animação desenvolvida para cliente Tellus.
Fonte: Arquivo do autor

Exemplo de trabalhos realizados no ano de 2010



Figura 33: Frame de animação desenvolvida para empresa Tractebel.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 34: Frame de animação desenvolvida para banda Sociedade Soul.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 35: Frame de animação desenvolvida para empresa Bibi Calçados.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 36: Ilustração desenvolvida para paredes internas do estúdio
Fonte: Arquivo do autor

Exemplo de trabalhos realizados no ano de 2011



Figura 37: Frame de animação desenvolvida para empresa Koerich.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 38: Ilustração desenvolvida para plataforma online de cliente Dafra Motos. Fonte: Arquivo do autor



Figura 39: Frame de animação desenvolvida para cliente Quackme.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 40: Frame de animação desenvolvida para cliente Sinapro.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 41: Ilustração desenvolvida para concurso de anedotas
Fonte: Arquivo do autor



Figura 42: Frame de animação desenvolvida para cliente Bunge.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 43: Frame de animação desenvolvida para cliente Colégio Leonardo da Vinci. Fonte: Arquivo do autor



Figura 44: Frame de animação desenvolvida para cliente Anhaguera. Fonte: Arquivo do autor



Figura 45: Frame de animação desenvolvida para cliente Mormaii.
Fonte: Arquivo do autor



Figura 46: Frame de animação desenvolvida para cliente SESI.
Fonte: Arquivo do autor

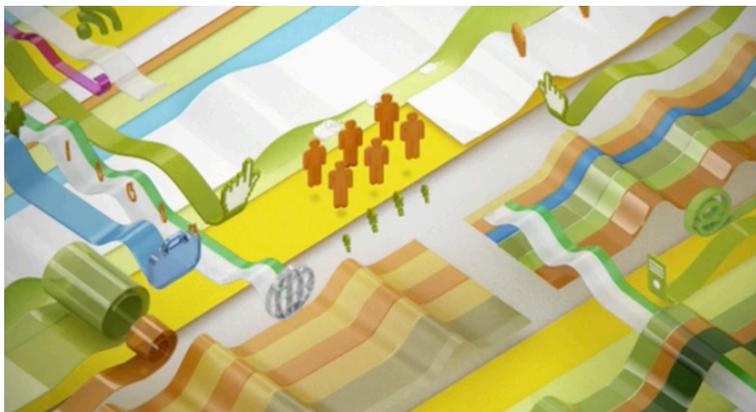


Figura 47: Frame de animação desenvolvida para cliente Senior.
Fonte: Arquivo do autor

8 REFERÊNCIAS

ALBERTS, Paul G. **Brand Activation**. Jan. 2010. Disponível em: <http://www.brandactivation.nl/en/theory>, acessado em: 28/01/2012.

ALMEIDA, Luis Bigotte de. **A Educação dos Genes: uma viagem às origens biológicas do comportamento humano**. Lisboa-Portugal: Gradiva Publicações, 2009.

ARIELY, Dan. **Positivamente Irracional: os benefícios inesperados de desafiar a lógica em todos os aspectos de nossas vidas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____. **Previsivelmente Irracional: as forças ocultas que formam as nossas decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas: 8 princípios para a sua marca conquistar a liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BATEY, Mark. **O Significado da Marca, como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto: Guia para o design de novos produtos**. 2ª edição São Paulo: Ed. Edgar Blucher, 2001.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas idéias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CANTISTA, Isabel *et all*. **A moda num mundo global – Fashion in a Global World**. Porto, Portugal: Vida Econômica Editorial, 2011

CAPODAGLI, Bill. **Nos bastidores da Pixar: lições do playground corporativo mais criativo do mundo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CARDOSO, Helder. **A abordagem Brand DNA Process, como fator motivacional na configuração da identidade e na gestão da marca**. Monografia (Especialização em Gestão de Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, UFSC: Florianópolis, 2011.

CARROL, Lewis. *Alice's adventures in wonderland*. USA, Tennessee: Capitalized Living, 2011.

CAVACO, Nanci Azevedo. **Consumismo é coisa da sua cabeça: o poder do neuromarketing**. Rio de Janeiro: Ed. Ferreira, 2010.

CHEVERTON, Peter. **Fique por dentro das marcas**. São Paulo: Clio Editora, 2007.

CIALDINI, Rober B. **O poder da Persuasão: Você pode ser mais influente do que imagina**. São Paulo: HSM, 2006.

COHEN, Steven P. **Como se tornar um bom negociador**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CONNELLAN, Thomas. **Nos Bastidores da Disney**. São Paulo: Futura, 1998.

CORTELLA, Mario Sérgio. **Política, para não ser idiota**. Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2010.

COTEC. **TEMAGUIDE: A guide to Technology Management and Innovation for Companies**. Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. 1998.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa – método qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMASIO, Antonio R. **O erro de descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das letras, 2005,

DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. 3 ed. Lisboa – Portugal: Edições Gradiva, 2003

_____. **O Rio que saía do Éden**. Lisboa: Rocco-Temas e Debates, 1995.

_____. **O Relojoeiro Cego**. Lisboa - Portugal: Edições Gradiva, 1986.

DELANO, Rodrigues. **Naming: O nome da marca**. Rio de Janeiro: 2AB Editora, 2011.

DESGRIPPES, Joel; GOBÉ, Marc; HELLMAN, Anne. *Joël Desgrippes and Marc Gobé on the emotional brand experience*. Beverly, MA: Rockport, 2007.

_____. *Heightening a Brand's Emotional Resonance: The Desgrippes Gobé Methodology*. Graphics.com, Ago 2011. Disponível em www.graphics.com/modules.php?name=Sections&op=viewarticle&articleid=578. Acessado em 18/02/2012. 2011.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

ELLWOOD, Iain. *The essential brand book*. 2ª ed. - Londres: Editora Kogan Page, 2002.

ESCOREL, Ana Luisa. **O efeito multiplicador do design**. 2ª Edição. São Paulo: Editora SENAC, 2000.

FASCIONI, Ligia. **DNA Empresarial: Identidade corporativa como referencia estratégica**. São Paulo: Integrare, 2010.

FERREIRA, A. B. H. *Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FURNHAM, Adrian. **O corpo fala nos negócios: Como decifrar as pessoas e transmitir mensagens eficazes com os segredos da linguagem corporal**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

GERZEMA, John. LEBAR, Ed. **A Bolha das Marcas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GLADWELL, Malcolm. **Blink: a decisão num piscar de olhos**. Rio de Janeiro: Rocco, 2005.

GOBÉ, Mark. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Brand Jam**. O design emocional na humanização das marcas. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. **Innovation and Brand DNA: How emotions enhance design**. Chicago: Design & Emotion Sympose, 2010.

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. OLHATS, Magali. FLORIANO, Juliana. VIEIRA, Milton Luiz Horn. **O DNA da marca de moda: o processo**. A moda num mundo Global. Vida Econômica: Porto, 2011.

GOUILLART, Francis J. **A empresa co-criativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GOVINDARAJAN, Vijay & TRIMBLE, Chris. **Organizational DNA for Strategic Innovation**. California Management Review, VOL. 47, No. 3, Spring 2005.

GRAZZIOTTIN, Gilson Valentin. **A arte do varejo: o pulo do gato está na Compra**. Passo Fundo, RS: Ed. Aldeia Sul, 2000

GREENWALD, Bruce. **A estratégia competitiva desmistificada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

JONES, John Chris. **Design Methods**: 2 ed. Nova York: John Wiley & Sons Inc, 1992.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia Científica: Ênfase em pesquisa tecnológica**. 3 Ed. - Disponível em: <http://www.jung.pro.br>, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**. 3 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity**. London: Kogan Page, 2008.

KAWASAKI, Guy. **The art of the start: the time-tested, battle-hardened guide for anyone starting anything**. Londres-Inglaterra: Penguin books, 2004.

KELLY, Kevin. “**Scan this book!**”. Em: *The New York Times*, 14 de maio de 2006, <http://www.nytimes.com/2006/05/14/magazine/14publishing.html>, acessado em: 20/02/2012. 2006.

KIM, W. Chan. **A estratégia o Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 15ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KING, Bob. **Criatividade: uma vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____ **Administração de Marketing**. 16ª Ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LINDSTROM, Martin. **A Lógica do Consumo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

LIPOVETSKY, Gilles. **A Felicidade Paradoxal**: Ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. Lisboa: Edições 70, 2007.

MARIA, Luzia de. **O clube do livro**: ser leitor - que diferença faz? São Paulo: Globo, 2009.

MARTIN, Roger. **Design de Negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, José. **A natureza emocional da marca**: como encontrar a imagem que fortalece sua marca. São Paulo: Ed. Negócio, 1999.

MORITZ, Michael J. **O fascinante império de Steve Jobs**. São Paulo: Universo dos livros, 2009.

MOSBY, David. **O paradoxo da excelência**: como o ótimo desempenho pode acabar com a sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NEILSON, Gary L., Karla L. Martin, e Elizabeth Powers. *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review, Junho 2008

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010

NOBREGA, Clemente. DE LIMA Adriado R. **INNOVATRIX, inovação para não gênios**. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

NWORAH, Uche. **Decoding a brand's DNA**. *Brandchannel*. Fev. 2011. Disponível em: http://www.brandchannel.com/papers_review.=1254, acessado em: 21/01/2012.

OLIVETTO, Washington. **O que a vida me ensinou. Credibilidade não se ganha, se conquista**. São Paulo: Saraiva/Versar, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. New Jersey – USA, 2010.

PEASE, Allan & Barbara. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PERASSI, Richard. **Introdução ao estudo de branding**. Disciplina Egr8201. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2010

PESONEN, P. **Innovation and dynamic strategy**. In: EU- ROMOT. The third European Conference on Management of Technology. Disponível em: http://webintec.ceram.fr/euromot2008/conftool/uploads/495/2-Innovation_and_dynamic_strategy_final. EuroMOT_Pesonen.pdf
Acesso em 19/10/2010. 2011

PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Ed. Harbra, 1994.

PIAZZI, Pierluigi. **Aprendendo inteligência: Manual de instruções do cérebro para alunos em geral**. São Paulo: Aleph, 2008.

_____. **Ensinando Inteligência**. São Paulo: Aleph, 2009.

PINHEIRO, Roberto Meireles. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 3 ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2006.

PINHO, José Benedito. **O poder das marcas**. São Paulo: Summus, 1996.

POPCORN, Faith. **O Relatório Popcorn**. Centenas de idéias de novos produtos, empreendimentos e novos mercados. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K. **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

REZENDE, Bernardo Rocha. **Transformando Suor em Ouro / Bernardino**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

RIES, Al. **Marketing de Guerra**. 20ª Ed. - São Paulo: McGraw Hill, 1986.

_____. **Posicionamento**: como a mídia faz sua cabeça. 4ª Ed. - São Paulo: Pioneira, 1993.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**, o futuro além das marcas. São Paulo: Makron Books, 2005.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda**: Teoria, técnica e prática. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 2009.

SANTOS, Neri. ET all. **Ciclo de desenvolvimento de inovações**. Florianópolis: UFSC, Depto de Engenharia e Gestão do conhecimento, 2011.

SCHMITT, Bernd H. **Gerenciamento Criativo** - planos e ferramentas para transformar sua empresa em um estúdio de criação. São Paulo: Nobel, 2004

SCHOOL, Harvard Business. **Assumindo o controle do seu tempo**. 2ª Edição - Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

SHAW, Colin. **The DNA of customer experience**. How emotions drive value. Nova York – EUA: Palgrave Macmillan, 2007,

SIBBET, David. *Visual Meetings: how graphics, sticky notes and Idea mapping can transform group productivity*. USA: Ed. Wiley, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação** – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

STRUNCK, Gilberto. **Viver de design**. 3ª Ed. - Rio de Janeiro: 2AB, 2001.

TAPSCOTT, Don. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

UNDERHILL, Paco. **Vamos às compras: a ciência do consumo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

TROIANO, Jaime. **As Marcas no Divã**. São Paulo: Globo, 2009.

WATSON, James D. **DNA, o Segredo da Vida**. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

WIEDEMANN, Julius. **Logo Design**. Munique: Taschen, 2007.

WISEMAN, Richard. **Onde está o gorilla?** Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

ZALTMAN, Gerald. **Afinal, o que os clientes querem?** O que os consumidores não contam e os concorrentes não sabem. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____ & COULTE, Robin Higie. **Seeing the Voice of the Customer**: Metaphor-Based Advertising Research. Journal of

Advertising Research, Vol. 35, No. 4, Julho/Agosto 1995.