



Instituto de Artes - IdA | Departamento de Desenho Industrial - DIn

Trabalho de Conclusão de Curso - Projeto do Produto

**Design de negócios: Um estudo de caso de como uma empresa pode
ser um projeto de design**

Pedro Ferreira Lessa de Vasconcellos 15/0144172 - Brasília, 2020

Brasília, 2020

Design de negócios: Empresas como projetos de design

Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Design da Universidade de Brasília (UnB), como requisito para obtenção de título de bacharel em Design de Produto.

Professora Orientadora: Symone Jardim

Agradecimentos

Agradeço a todos que me acompanharam nessa jornada, em especial minha orientadora, Symone Jardim, por não ter desistido de me orientar.

Resumo

Neste projeto é descrito como foi o planejamento do projeto de design de negócios de uma encadernadora artesanal de Brasília e discute-se qual a importância de se pensar em empresas como um projeto de design a partir da análise do referido projeto. Dividido em 10 capítulos, esse trabalho traz a motivação do autor por trabalhar com negócios a partir da visão do design, porque uma empresa pode ser um projeto de design e a importância de se planejar o que será entregue no projeto de design de negócios.

Este trabalho foi feito com base em observação de como o projeto de design de negócios da Peli foi feito e de conhecimentos adquiridos na faculdade, no mercado de trabalho e em livros lidos ao longo dessa jornada. A proposta principal é gerar um debate acerca da integração entre design, gestão e administração a partir de um case real de criação de uma empresa. Entretanto, como a empresa estudada não foi lançada até o fechamento deste relatório, entende-se que a discussão feita por esse trabalho é de cunho teórico e que para se validar o modelo usado no estudo é importante testar o que foi projetado no mercado. Logo, o modelo analisado não é uma verdade absoluta e nem uma regra, mas uma maneira como os projetos de design de negócios podem ser vistos sob outro ponto de vista, no caso o da equipe de projeto do case Peli.

Palavras-chave: Design, Negócios, Gestão de projeto, Empresas

Abstract

This project describes how the business design project of a handmade bookbinder from Brasília was planned and discusses the importance of thinking about companies as a design project based on the analysis of that project. Divided into 10 chapters, this work brings the motivation of the author for working with business from the design point of view, because a company can be a design project and the importance of planning what will be delivered in the business design project.

This work was done based on the observation of how Peli's business design project was projected and knowledge acquired in college, in the market and in books read along this journey. The main proposal is to generate a debate about the integration between design, management and administration from a real case of creating a company. However, as the

company studied was not launched until the closing of this report, it is understood that the discussion made by this work is of a theoretical nature and that in order to validate the model used in the study, it is important to test what is projected on the labor market. Therefore, the model analyzed is neither an absolute truth nor a rule, but a way in which business design projects can be seen from another point of view.

Keywords: Design, Business, Project Management

Lista de figuras

Figura 1. Golden Circle

Figura 2. Plataforma de marca Peli

Figura 3. Lu da Magalu

Figura 4. Nat da Natura

Figura 5. Exemplo de definição de posicionamento por benefício

Figura 1. Mapa Estratégico da Sabesp

Figura 6. BSC Peli

Figura 7. Representação do impacto sistêmico dos níveis de um projeto de design de negócio

Figura 8. Diagrama de relação entre objetivo geral, específico, metas e tarefas.

Sumário

01. Contextualização	9
O projeto	9
Objetivo	11
Objetivo Geral	11
Objetivos específicos	11
02. Design + Negócios	11
O objetivo do design de negócios.	12
O que é a entrega de um projeto de design de negócios?	14
Aplicando esses conceitos na Peli	14
03. Planejando o projeto de design de negócios da Peli	15
O planejamento do projeto da Peli	15
04. Qual a intenção da empresa?	16
A importância de saber o propósito da empresa.	17
Plataforma de marca: O porquê e como da empresa.	20
Por que esse negócio é único?	21
05. Para quem essa empresa existe?	25
A pessoa da marca Peli.	26
06. Como a empresa quer ser percebida?	32
Os 7 posicionamentos de Kotler	33
07. Como a Peli se expressará?	34
08. Como essa empresa realizará sua intenção?	37
09. Como avaliar se a empresa está realizando seu propósito?	38
Como definir objetivos e metas	38
O BSC do projeto Peli	40
Os indicadores e tarefas da Peli	42
10. Conclusão	44
11. Referências Bibliográficas	46

01. Contextualização

Durante toda a minha graduação eu estudei sobre serviço e gestão de negócios. Também atuei por dois anos no Centro Acadêmico de Design, onde pude pôr em prática meus conhecimentos de design de serviços, e por um ano na Lamparina Design, empresa júnior do curso de design da Universidade de Brasília. Na Lamparina tive a oportunidade de atuar na Diretoria de Gestão de Pessoas e pude entender como que pensar na experiência dos colaboradores dentro da empresa pode causar um impacto enorme no dia a dia de trabalho. Muito por causa dessa experiência na Lamparina que meu maior interesse passou a ser em entender como as pessoas influenciam no serviço prestado e/ou produto oferecido por uma empresa. Mais que isso, passei a querer entender como o usuário, seja ele interno ou externo à empresa, influenciam na gestão de um negócio.

E em 2018 tive a oportunidade de atuar com Design de Serviço e Employee Experience em uma empresa que acabava de ser criada. Pude, não só contribuir para que outras organizações desenvolvessem projetos de cultura e experiência do colaborador como tive a incrível oportunidade de ser o primeiro colaborador de um escritório de Design que acabara de nascer. Assim, consegui ver como a teoria encontrava a prática, tanto enquanto o designer que projeta, quanto o colaborador que vivência o nascer de uma nova empresa.

Nos projetos que desenvolvi nessa empresa, percebi que o processo de design deveria estar desde o início da concepção da empresa. Ou seja, comecei a perceber o potencial que o design tinha para projetar um negócio. Assim, em meados de 2019, mudei para um outro escritório de design, com foco em design de negócios com a expectativa de projetar mais negócios e menos serviços e marcas.

O projeto

No início de 2020, Liliane Gomes, aluno do curso de design da UnB, e seu namorado propuseram a criação de uma empresa de encadernação artesanal, a Peli.

Seu objetivo principal era conseguir ter uma renda extra para quando se mudasse para São Paulo. E como estudante de design, decidiu estruturar como deveria ser essa empresa utilizando os conceitos do design.

Meu papel nesse processo foi unir nosso repertório em design de serviço aos meus estudos acerca do design de negócios para ajudá-la a desenvolver qual seria a expressão, o posicionamento, a estrutura organizacional e os processos internos da Peli.

Ao longo do ano foi desenvolvida qual seria a plataforma de marca da Peli, a sua pessoa de marca, seu posicionamento e as suas mecânicas de negócios. Contudo, não foi possível desenvolver a expressão da marca e nem os processos internos antes da entrega deste relatório. Porém, o planejamento de criação desses processos e dessa expressão foi desenhado e apresentado aqui como um desdobramento das definições feitas até então. Sendo assim, será exposto nesta documentação as ferramentas e modelos planejados até o momento para a definição dos processos internos e das expressões.

Apesar de não estar concluído, este projeto é a oportunidade de pôr em prática o que estudei na universidade e vivenciei no mercado de trabalho. Pude, assim, desenvolver meu modelo de gestão de projeto em design de negócios e a minha visão sobre o tema. E por isso decidi usá-lo como estudo de caso para o meu TCC.

Assim, como presente projeto pretendo documentar as soluções propostas para o desenvolvimento da Peli e que associam diversas disciplinas à lente do design para a criação de uma empresa. Com esta documentação espero incentivar o estudo e debate acerca de quais as melhores práticas para um projeto em design de negócios.

Contudo, é importante ressaltar que este projeto é a documentação do processo desenvolvido com base vivências no mercado de trabalho e estudos nas universidades para uma empresa específica. Por tanto, o método abordado aqui é para mostrar a visão dos envolvidos no projeto de como o Design pode sim ser filtro e norte na criação de um negócio, e não um método ou modelo definitivo para projetos de design de negócios.

Afinal, como todo projeto de design, o projeto de um negócio deve ser iterado e remodelado para se consolidar e manter no mercado, pois toda empresa é distinta entre si e seu mercado responde de maneiras diferentes aos contextos econômicos, políticos e sociais.

Apesar desse ponto de atenção e do fato de ele não estar concluído, o projeto se mostra válido ao trazer a reflexão de como uma empresa pode ser projetada criando espaço para discordância e debates mais aprofundados sobre o tema. A discussão aqui proposta pode

servir de estímulo para que mais designers se especializem em negócios para contribuir com a criação de empresas relevantes para a sociedade.

Objetivo

Desse modo, o meu objetivo com o resultado desse projeto é gerar uma discussão de como o design pode contribuir para a estruturação de empresas, e não para dizer como deve ser sua criação e/ou gestão.

Objetivo Geral

Propor que uma empresa possa ser vista como um projeto de design através de um estudo de caso desenvolvido a partir de conhecimentos adquiridos na universidade e no mercado de trabalho.

Objetivos específicos

1. Apresentar as experiências acadêmicas e profissionais sobre design de negócios.
2. Descrever o processo de design usado no desenvolvimento de uma empresa de encadernação artesanal.
3. Gerar a discussão de como uma empresa pode ser desenvolvida enquanto projeto de design.

02. Design + Negócios

O design pode ser interpretado como solução de problemas. Contudo, deve-se entender que “problema” no design não necessariamente é algo que não funcione, esteja errado ou que precise ser consertado. O termo “problema” em design deve ser entendido como “assunto controverso, que pode ser objeto de pesquisas científicas ou discussões acadêmicas.” (Oxford Languages). Ou seja, o “problema” é a matéria de estudo do design, o “porquê” do projeto que será executado, o motivo de se projetar algo.

Portanto, o foco deve ser no “motivo” ou “porquê”. Quando falamos que um projeto de design parte de um “problema” estamos dizendo que ele parte de um “motivo”, de um propósito, seja ele melhorar algo que já existe, propor algo que não exista ou simplesmente oferecer uma nova experiência, nem melhor ou pior, mas diferente, de algo que já existe. Sendo assim, todo projeto de design parte de um propósito, o que invariavelmente faz com que todo projeto de design tenha uma intenção.

Se compreendermos que “intenção” é o desejo ou vontade de se fazer ou propor algo, aquilo que se deseja alcançar ou atingir no futuro, podemos dizer que toda empresa existe com uma intenção, visto que toda empresa existe com o objetivo de oferecer ou conquistar algo. Seja oferecer um produto/serviço ou conquistar um mercado, lucro ou propósito.

Não importa o modelo, ou tamanho do negócio, ele indiscutivelmente tem um objetivo, uma intenção. Nem que seja permitir que você sobreviva ou sustente sua família.

Sendo assim, o negócio possui um propósito de existir, e se ele possui um propósito é porque há uma intenção.

E se há intenção, significa que há a oportunidade de se olhar para o negócio como um projeto de design. E essa foi a principal perspectiva que permeou o projeto deste estudo de caso.

E é por isso também que, seja na sua criação, crescimento ou reposicionamento, todo e qualquer movimento que uma empresa dá, precisa ser encarado como um projeto de design, uma vez que existe uma intenção, um propósito, claro nesse movimento.

O objetivo do design de negócios.

No artigo “An Insider’s Guide To Business Design At IDEO” (2016) Rohini Vibha, *business designer* da IDEO, descreve o design de negócios como sendo invisível.

Neste artigo a autora entrevistou três designers de negócios da IDEO e pediu para que eles descrevessem o que é a matéria e como a aplicam em seus projetos. Talvez pela natureza do negócio da IDEO, já que ela é uma consultoria em design focada em grandes empresas e grandes projetos, a visão de seus designers é muito focada no recorte de um

projeto específico, normalmente um produto ou serviço novo que o seu cliente quer inserir no mercado. Nessa concepção, para o Vaughn Baker - designer de negócios da IDEO, e entrevistado por Vihba no artigo - o designer de negócios é um tradutor, que ao invés de traduzir uma língua, traduz o negócio da empresa para a equipe do projeto. Seu papel nesse contexto é garantir que o proposto no projeto tenha afinidade com a empresa e entregue resultados de negócio. Essa definição de Baker se conecta com o modo que Carl Fudge e Miki Heler – outros dois entrevistados por Vihba – definem design de negócios. Para eles é entender como as pessoas consomem o produto proposto no projeto de design, como ele é comunicado, quanto custa para o consumidor final etc. E por isso que o design de negócios é invisível, pois o papel do designer de negócios é conectar os mais variados pontos, do negócio ao design, em um sistema complexo para torná-lo simples de modo que as coisas apenas funcionem.

O que interpreto da fala dos designers entrevistados por Vihba, é que, o designer de negócios, deve compreender as mecânicas empresariais com a qual está trabalhando para traduzi-las à equipe do projeto de maneira que ela possa conectar os pontos de um sistema complexo a fim de permitir que os novos projetos funcionem e rentabilizem o negócio. Desse modo, eu entendo que o designer de negócios pode contribuir para a criação destas mecânicas empresariais e assim transformar a empresa em si - desde a sua fundação até o reposicionamento ou lançamento de novos produtos/serviços - em um projeto de design.

Ou seja, na minha percepção, o designer de negócios pode atuar não apenas em um projeto específico da empresa, mas também na concepção e remodelagem de um negócio inteiro. E é por isso que, na minha percepção, uma empresa deveria ser encarada como um projeto de design.

Sendo um projeto de design, é preciso entender que uma empresa é um projeto de longo prazo, e que precisa ser constantemente iterado, aperfeiçoado e remodelado. Uma empresa precisa acompanhar as mudanças sociais e legais que ocorrem ao decorrer do tempo, tal qual qualquer outro projeto de design, e por isso precisa sempre estar na “prancheta” do seu designer de negócios.

O que é a entrega de um projeto de design de negócios?

Primeiro é importante entender que uma empresa é a expressão de diversos atores. Ou seja, um negócio é reflexo das pessoas que nele trabalham e, principalmente, de quem o coordena e controla. Dessa maneira, ao se falar em projeto de design de negócios, na minha concepção, estamos falando de projetar como essa empresa irá se expressar para o mundo, e, a expressão de uma empresa no mundo, nada mais é que o seu comportamento enquanto instituição.

Logo, para mim, o projeto de design de negócios tem como objetivo projetar o comportamento de uma empresa.

Dessa maneira, o que entendo que deve ser entregue em um projeto de design de negócios são diretrizes claras de comportamento para a empresa. Isso inclui seu comportamento em redes sociais, na contratação e treinamento de colaboradores, na maneira como essa marca se relaciona com o seu público, como ela constrói e distribui seu produto/serviço etc. É por meio desses comportamentos, tanto institucionais da empresa enquanto pessoa jurídica, como de seus colaboradores, diretores e sócios, que a empresa constrói a maneira como seu público a percebe, ou seja, o lugar que ela ocupa no seu imaginário. Esses comportamentos ajudam a manter uma coesão e unidade na maneira como a marca se apresenta para o público, reduzindo percepções ambíguas ou a tomada de decisões contraditórias por parte da gestão.

Aplicando esses conceitos na Peli

Para a criação e definição do comportamento da Peli enquanto empresa foi desenhado uma série de perguntas que deveriam ser respondidas ao longo do projeto. Essas perguntas foram chamadas pela equipe do projeto de “Perguntas fundamentais do projeto Peli”.

No entendimento da equipe do projeto, ao se responder essas perguntas seria possível obter insumos suficientes para projetar as diretrizes e filtros comportamentais que auxiliariam a empresa a se posicionar no mercado.

As perguntas propostas foram:

1. Qual a intenção da empresa?
2. Para quem essa empresa existe?
3. Como a empresa quer ser percebida?
4. Como essa empresa se expressará?
5. Como essa empresa irá realizar sua intenção?
6. Como avaliar se a empresa está realizando a sua intenção?

03. Planejando o projeto de design de negócios da Peli

Deve-se destacar que em um contexto em que se está criando ou mudando uma empresa, é importante planejar e estar atento a todos os impactos que o projeto causará. Vale lembrar que ao se projetar uma empresa, está se projetando o sonho ou a esperança de alguém. E dependendo do movimento empresarial que o negócio esteja realizando, e de seu tamanho também, o projeto influenciará na vida de várias pessoas, desde colaboradores a clientes. Por conta disso, a responsabilidade do designer de negócios é muito alta, e a melhor maneira de se mitigar riscos é planejar, e saber exatamente quais os objetivos do projeto e os prazos que se deve cumprir.

Vale ressaltar também que planejamento não é algo escrito em pedra e, dependendo do contexto e decisões ao longo do projeto, pode ser necessário replanejar. Contudo, é importante se ter um norte bem definido e objetivos claros e alcançáveis para guiá-lo na jornada e facilitar tomadas de decisão.

O planejamento do projeto da Peli

Como apresentado no capítulo anterior, para a definição do comportamento da empresa foram usadas seis perguntas chamadas de “Perguntas fundamentais do projeto Peli”. Essas perguntas guiaram as definições das tarefas de modo que a equipe do projeto sempre se perguntava: Essa tarefa me ajuda a responder qual pergunta?

Dessa maneira, garantiu-se que todas as tarefas e colaborações ajudassem a definir qual seria o comportamento da Peli enquanto empresa.

Essas tarefas foram distribuídas em uma jornada que continha tanto o prazo de realização de cada tarefa como o responsável por ela.

Assim, de maneira simplificada, a linha do tempo do projeto de design de negócios da Peli pode ser resumida da seguinte maneira:

1. Planejamento: Definição da visão do projeto, das frentes e de seus objetivos, metas e tarefas.
2. Definição de qual o propósito ou intenção da empresa.
3. Definição do público de interesse da empresa.
4. Definição do posicionamento da empresa.
5. Definição de como a empresa irá se expressar: Identidade e produtos e serviços oferecidos.
6. Definição dos processos, fluxos e estímulos culturais.
7. Definição dos indicadores de análise do negócio.

Após a definição da jornada do projeto, dos objetivos, das metas e das tarefas de cada frente, é apresentado como cada uma das 6 perguntas foram respondidas pela equipe do projeto Peli. Afinal, saber o que se busca responder com elas é o que permitirá aos futuros designers debaterem sobre a validade ou não do processo criado e documentado neste TCC.

04. Qual a intenção da empresa?

No capítulo “02. Design + Negócio”, foi apresentado porque toda empresa, assim como um projeto de design, tem uma intenção, um motivo de existir. E na percepção da equipe do projeto, essa intenção é o propósito da empresa.

Por isso que a equipe defende que essa deve ser a primeira resposta a se encontrar ao se trabalhar com design de negócios. Para eles, é ela que vai nortear e filtrar todas as decisões de negócio daqui pra frente. Ou seja, é o propósito da empresa que definirá

todas as demais diretrizes de comportamento empresarial para a implementação coerente do seu posicionamento.

Quando a equipe do projeto fala em entender o propósito da empresa, estão definindo o porquê de ela existir, o que a torna especial e diferente do que se vê no mercado, tanto para os clientes, quanto para o público interno (colaboradores, diretores, sócios etc.).

Existem diversas maneiras de se trabalhar ou definir o propósito de uma marca. O mais comum ainda é utilizar a estrutura de missão, visão e valores (MVV). Contudo, para a equipe do projeto essa prática não é a ideal para se usar a fim de diferenciar uma empresa de seus concorrentes. Na percepção deles, é muito comum encontrar missões, visões e valores muito genéricos e parecidos entre as empresas, sejam do mesmo setor ou não o que dificulta a diferenciação e engajamentos das pessoas que interagem com a empresa.

E essa dificuldade de engajar seu público e de se comunicar com ele, dificulta o negócio a se posicionar e se destacar no ambiente competitivo do mercado. Afinal, para equipe do projeto, se toda empresa é ética, responsável, com foco nas pessoas, no desempenho e na colaboração nenhuma é ou serás.

Para tanto, a equipe de projeto decidiu então, o propósito da empresa como norteador para definição do comportamento da empresa. Neste cenário, decidiram usar uma ferramenta chamada de plataforma de marca que tem como princípio básico o *Golden Circle* de Simon Sinek.

A importância de saber o propósito da empresa.

Ter um propósito muito genérico também dificulta as tomadas de decisão em um futuro. O propósito deve ser um norteador, um filtro, para as tomadas de decisões de uma empresa.

Um paralelo interessante a se fazer é entre o propósito de uma empresa e o propósito de uma pessoa.

Para Simon Sinek (2009), a maior causa de infelicidade entre as pessoas, em especial no trabalho é o desconhecimento de seu “porquê”. Ele alega que, quando não conhecemos o

nosso “porquê”, não sabemos o que de fato nos motiva, e acabamos fazendo as coisas por necessidade e não interesse. Nesse sentido, ele diz que, quando estamos infelizes no nosso trabalho, ou com alguma escolha ou atitude, é porque estamos desrespeitando o nosso propósito. Sinek ainda defende que, de maneira consciente, ou não, todos nós temos um propósito de vida, e que é esse propósito que norteia nossas escolhas. É por isso que é importante conhecer o nosso “porquê”, para que possamos tomar decisões conscientes e assim mitigar os riscos de uma decisão ruim.

Este autor afirma que tudo o que fazemos no nosso dia a dia: trabalho, atividades extras, projetos pessoais etc. São apenas “o quê” fazemos, e que isso não nos define. Por isso não podem ser nosso “porquê”. Para ele, esses “o quês” são na verdade manifestações de nosso propósito e por isso não podem ser o que nos define. Contudo, ele diz que, entre a pessoa conhecer o seu propósito e expressá-lo ao mundo, ou seja, entre o porquê e o quê, existe algo que define a sua maneira pessoal de expressar o seu propósito. Ou seja, um “como” cada um realiza o seu propósito. Assim, ele desenha um diagrama que chama de Golden Circle (Figura 4), onde no centro está o seu propósito pessoal, na camada seguinte o “como” você expressa o seu “porquê” e na mais externa o “o quê” você faz para expressar seu propósito.

Fonte: Simon Sinek

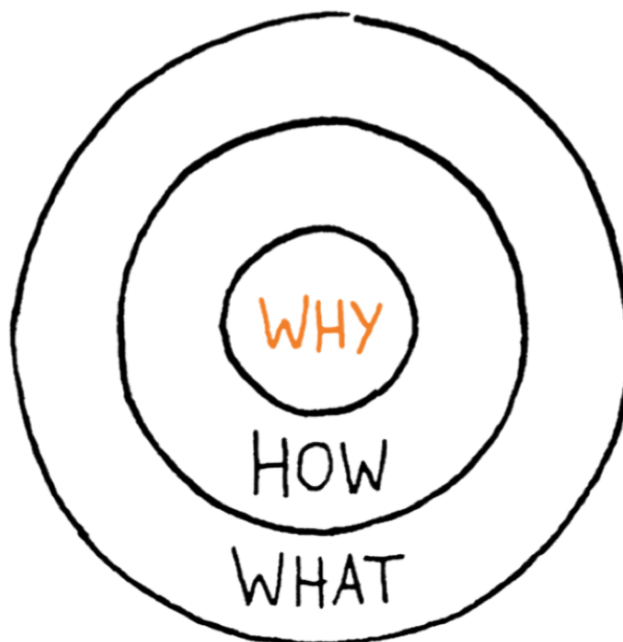


Figura 1: Golden Circle

Com essa construção, Sinek defende que não só pessoas, mas empresas, se beneficiam desse autoconhecimento. Ou seja, na percepção dele, marcas lucrativas e de sucesso, assim são, pois possuem um propósito e uma maneira clara e única de fazer o que fazem. É assim que ele justifica, por exemplo, o fato da Apple ser extremamente amada pelos seus consumidores e colaboradores. Eles reconhecem seus propósitos pessoais conectados ao propósito da Apple e assim se sentem representados pela empresa. E, de maneira consciente, ou não, seus usuários entendem que, ostentar um produto Apple, faz com que eles expressem o seu próprio propósito.

É a ideia de usar signos que representem seu grupo social. Ao consumir uma marca você está dizendo que se reconhece nela, e o propósito comum ou parecido, é a maneira mais clara de se conseguir se conectar com alguém, ou com o seu público no caso de uma empresa.

E pode-se concluir que, essa relação com o propósito da empresa, também vale para a seleção de talentos.

Trabalhando em projetos de design de negócios, e mapeando o propósito de diversas empresas, pude observar que os colaboradores mais dedicados e apaixonados pela empresa em que trabalhavam, eram aqueles que compartilhavam do mesmo propósito que ela. É importante destacar que isso não quer dizer que para esses colaboradores a empresa não tinha defeitos ou que não pudesse melhorar. Pelo contrário, em minhas observações, percebi que, como eles viam seu propósito expresso pela empresa, eram extremamente críticos quando a empresa não estava seguindo esse propósito, ou na fala deles, estava traindo-o.

Contudo, nas minhas experiências profissionais, eu diria que o propósito de uma empresa vai além de ajudá-la a se conectar com um segmento específico de público ou atrair talentos, sem dúvidas algo muito importante que será apresentado no capítulo “Como a empresa quer ser percebida?”, mas não a principal razão para se ter com clareza o propósito da empresa definido. Entender o propósito de um negócio, assim como entender seu propósito pessoal, ajuda a tomar decisões que façam sentido para a empresa. Assim, se alguém tem como propósito defender a saúde e o bem-estar dos

animais e por isso é vegano, dificilmente essa pessoa se sentiria bem trabalhando na indústria da carne. Afinal, vai contra os seus princípios mais básicos.

A mesma lógica serve para uma empresa. Se a empresa é um restaurante vegano porque acredita que a vida animal deve ser preservada, não faz sentido ela incluir um prato com carne de porco no menu, ou até mesmo abrir uma churrascaria sob a mesma estrutura organizacional ou de marca, porque isso iria contra o propósito da empresa: Preservar toda forma de vida animal, por exemplo. E com certeza, essa quebra no propósito causaria revolta e insatisfação, não só de seus consumidores, mas também de seus colaboradores.

Plataforma de marca: O porquê e como da empresa.

Percebe-se então, que entender o propósito da empresa é muito importante, pois contribui para tomadas de decisões estratégicas e a ajuda a conectar com o seu público, seja ele seu consumidor ou colaborador. Porém, assim como o Golden Circle pessoal, não adianta saber apenas o seu porquê, mas também é preciso saber como a empresa irá expressá-lo ao mundo.

Assim, surge a plataforma de marca, uma ferramenta que descreve muito bem qual o porquê da marca e como ela o expressa. Pesquisando é possível ver diversas maneiras de se criar ou fazer essa plataforma. Muitas delas associadas a marketing e comunicação. Contudo, na Peli a equipe de projeto usou a plataforma de marca com o objetivo de usá-la como norteador para a gestão da empresa, e por isso optou-se usar o modelo utilizado na Oni Design de Negócios¹.

De modo mais simples e intuitivo, essa plataforma descreve de maneira clara e direta qual o propósito da empresa, o que ele significa ou não. Também é descrito como esse propósito é manifestado, o que é chamado de “Pilares de marca”, ou simplesmente “Pilares”, e quais as diretrizes que devem ser seguidas para realizar esses pilares.

¹ A Oni atua com a estruturação, diferenciação e desenvolvimento de negócios utilizando a lente do design. Realiza projetos colaborativos com as empresa para alcançar os seus objetivos estratégico, da definição à implementação. (Mapa design Brasília, 2018)

Na Plataforma de marca não se define o que a empresa irá oferecer de produto ou serviço, pois entende-se que o propósito e pilares de marca devem ser perenes, independente do que a empresa venda. Desse modo, em teoria, o “o quê” é a última definição que se tem. Em teoria, já que na prática as empresas normalmente surgem por meio de uma oportunidade ou capacidade produtiva pessoal. Ou seja, o mais comum é que ou se tenha a oportunidade de vender um determinado produto e por isso decide-se criar uma empresa para vendê-lo, ou se tenha a capacidade para produzir ou oferecer um produto/serviço específico e se monetize esse potencial produtivo. Este é o exemplo da Peli, o estudo de caso deste projeto. Os donos possuíam a capacidade produtiva de fazer cadernos artesanais e decidiram monetizar essa habilidade.

Contudo, é importante entender que, mesmo que a empresa já tenha um produto/serviço definido, não quer dizer que não se possa encontrar o propósito dela ou que se terá que necessariamente mudar o ramo de atuação por causa do propósito. Na verdade, o mais comum é que, o que a empresa vende, já esteja alinhado com o seu propósito interno e o que falta, na verdade, é deixar explícito o motivo pelo qual se oferece tal produto/serviço para seus consumidores e colaboradores.

Por que esse negócio é único?

No livro “Encontre o seu porquê” (2017), os autores propõem algumas dinâmicas que ajudam as pessoas a encontrarem seu propósito. São exercícios de autoconhecimento que ajudam a entender quais foram as nossas escolhas no passado e como as enxergamos no momento dessa análise.

Na perspectiva deles, quando entendemos quais foram as nossas escolhas inconscientes do passado, entendemos como as pessoas nos enxergam e cruzamos essas informações para entendermos o que nos deixa felizes e, assim, conseguimos entender qual o nosso propósito.

Neste sentido, ao se falar de uma empresa é importante então fazer essa auto análise do negócio. Entender quais foram as escolhas dela no passado, como as pessoas a enxergam e então cruzar essas informações para que se possa encontrar o propósito da empresa.

Contudo, as dinâmicas propostas por Sinek não são facilmente aplicadas à realidade de uma empresa. Um negócio passa por diferentes momentos de maturidade e a empresa

pode estar nascendo, crescendo, se reposicionando ou até mesmo tentando evitar entrar, ou tentando sair, de uma crise. É importante então, que o designer de negócios saiba identificar esse momento para que possa analisar as respostas encontradas neste processo de autoconhecimento empresarial.

Para isso, existem algumas dinâmicas que auxiliam a entender quem é a empresa e como ela é percebida pelas pessoas hoje para então compreender qual a sua essência. É por conta disso que é muito importante incluir representantes de todos os grupos envolvidos com o negócio. Uma empresa não existe sem sócios/diretores, colaboradores, clientes e parceiros (fornecedores, distribuidores etc.). Contudo, uma empresa pode estar em diferentes estágios de maturidade, e dependendo deste estágio, um ou mais grupos ganham maior ou menor relevância. É preciso então adaptar essas ferramentas, e as pessoas envolvidas no processo, a realidade da empresa.

No caso da Peli, que está nascendo, por exemplo, ainda não existem clientes, colaboradores ou parceiros, e por isso essas pessoas não puderam ser consultadas diretamente sobre a empresa. Também não havia, um passado a ser investigado para se entender o que a empresa já fez e como fez.

Contudo, ainda foi possível definir o propósito da Peli. A grande diferença de processo entre o que foi desenvolvido na Peli, uma empresa que está sendo criada, e o que seria feito para uma que já existe é que, em um caso deve-se olhar exclusivamente para o futuro e visão dos seus idealizadores (empresa nova como a Peli), e no outro eu deve-se olhar para o passado, presente e futuro, além de entender a visão dos sócios, colaboradores – e em alguns casos até dos clientes e parceiros².

Entendendo essa diferença, a primeira etapa feita na Peli foi entender quem é a empresa. Para isso foi feito o que os designers envolvidos no projeto chamaram de envisioning, ou seja, uma imersão na análise do estado futuro da empresa. O envisioning, neste caso, é um exame da empresa, uma fotografia do passado e presente, e um desenho do futuro

² Digo em alguns casos, pois vai depender muito do contexto e possibilidade do projeto. Os sócios da empresa podem querer que a empresa deve expressar um propósito totalmente diferente daquele que seus clientes atuais possuem, nesse sentido ela mudaria de público de interesse e se reposicionaria no mercado. O mesmo acontece com os fornecedores. Este movimento é um risco, mas é possível.

Em outros casos, a empresa e as pessoas envolvidas no projeto já possuem uma vasta pesquisa ou conhecimento sobre o seu público, e incluir uma pesquisa ou sessão de entrevista de profundidade com esses clientes poderia se tornar caro e demorado demais para o projeto.

desejado. Como a Peli não possuía passado nem presente, foi feita apenas a projeção de como os sócios desejavam que fosse o futuro da empresa.

Assim buscou-se entender como eles queriam que a empresa fosse percebida pelas pessoas que iriam interagir com ela. Para isso tentou-se responder às seguintes perguntas:

Como deverá ser trabalhar aqui? A Peli é uma empresa inovadora? A Peli é tradicionalista ou moderna? Queremos que haja um sentimento familiar? Queremos que as pessoas aqui sejam próximas ou distantes? O ambiente será colaborativo ou competitivo? Como será a governança? E a dinâmica de trabalho? E a experiência de compra e uso do produto/serviço?

Essas respostas ajudaram a entender o que de único a Peli teria, ou seja, o que a tornaria especial para colaboradores e clientes.

E para isso foram usadas duas lentes pelas quais os designers do projeto olharam e que ajudaram a ter essas respostas. A marca e o negócio.

Pela lente da marca foi possível entender como a empresa gostaria de ser percebida. Ou seja, a expressão que se queria para a Peli. E como a empresa ainda não existe olhou-se para o futuro com o objetivo de entender como se desejava que as pessoas envolvidas com essa marca a percebessem no futuro.

Já a lente do negócio por sua vez é a compreensão do estado passado, atual e futuro do negócio. E aqui buscou-se entender como seria a estrutura organizacional, os processos, as experiências de trabalho e a cultura do negócio. Em uma empresa já existente é com essa lente que se entende como é o aspecto cultural da organização atualmente e o desejado.

Ressalta-se que, quem está empreendendo invariavelmente está depositando esperança no resultado positivo do seu negócio. Há a expectativa de se ter um retorno financeiro, impactar a sociedade ou fazer algo diferente. Por isso é importante entender esses motivos. Entender por que os idealizadores desse negócio acreditam que vale a pena investir nele?

Sendo assim, o que se buscou entender nesta etapa foi:

Por que a Peli é única e importante para as pessoas envolvidas? Qual o futuro desejado para ela?

Com todas essas informações em mãos foi possível tangibilizar qual era propósito da Peli, como ela acredita que deve expressar esse propósito e qual a sua visão de futuro.

Na figura 5 pode ser visto a plataforma da marca da Peli. Ela foi dividida da seguinte maneira:

1. Propósito: O que a empresa acredita, defende e busca realizar. Está no centro do diagrama.
2. Pilares: a maneira como a empresa irá expressar essa essência no dia a dia. Ou seja, as atitudes e maneiras que as pessoas que trabalham nela devem ter para que a essência seja percebida (seguintos da circunferência ao redor da essência).
3. Visão: Qual o futuro o negócio deseja conquistar (frase abaixo do diagrama).

Fonte: Peli



Construir um mundo em que todos possam ser livres para expressarem sua verdadeira identidade, sem julgamentos ou preconceitos.

Figura 2: Plataforma de marca Peli

05. Para quem essa empresa existe?

O objetivo ao responder essa pergunta foi entender com quem a Peli iria se comunicar e qual o comportamento que ela teria. Foi nesse momento que conseguiu-se compreender quem seria o público de interesse da empresa e o que eles valorizam como atitude e comportamento.

É importante destacar que, ao se falar de design de negócios, o público de interesse da empresa não é apenas o seu cliente, mas também talentos que ela irá contratar, e reter, e até mesmo parceiros e fornecedores.

Essa compreensão ocorreu porque, como apresentado no capítulo anterior, quanto maior a conexão entre o propósito da empresa com o propósito de com quem ela se relaciona, maiores as chances dessa pessoa se tornar uma defensora da marca, ou seja, de ser

apaixonada pela empresa. E essa conexão é importante não apenas para as vendas, já que de fato permite que a empresa tenha uma margem de lucros maior ou tenha maior fidelidade do cliente. Ela é importante também para contratação, já que, quando o colaborador se conecta com o propósito da companhia, ele tende a ser mais fiel e dedicado ao trabalho.

Uma maneira de ver claramente essa relação é em organizações sem fins lucrativos (ONGs). Raramente elas remuneram seus colaboradores, que em sua maioria são voluntários. O que faz então essas pessoas se conectarem tanto com a ONG ao ponto de dedicarem seu tempo para trabalhar sem receber um salário em troca? O senso de estar contribuindo com algo maior que ela, ou seja, a conexão do propósito dela com o propósito da ONG.

E entender quem são as pessoas que compartilham do mesmo propósito da empresa é extremamente importante, para que se comunique diretamente com ela. Quanto mais próximo da pessoa, quanto mais identificação a empresa criar com o seu público, maior será a fidelidade dele.

É por isso que é extremamente importante se ter, muito bem descrito, quem é seu público. O que ele gosta de fazer, o que ele consome na internet, como ele fala, o que ele defende, o que veste, em quem se inspira etc. Quanto mais se entende o público, mais próximo dele se estará.

A pessoa da marca Peli.

Quando a equipe foi definir o público da Peli perceberam que a melhor maneira de se entender o público dela, seria ser o próprio público. Quando se fala em ser seu público no contexto empresarial, não é necessariamente os donos da empresa serem o público para quem buscam vender, mas a empresa ser uma representante do público para quem ela quer vender. Contudo, no contexto da Peli foi usado muito da personalidade dos sócios para definir quem seria o público, pois uma das decisões tomadas na etapa de entendimento do propósito era que a Peli só venderia produtos que eles verdadeiramente comprassem.

E quando foi proposto da Peli ser uma representante do público dela, pensou-se na empresa como uma pessoa de fato. Afinal, o que define o ser humano são seus comportamentos e atitudes e era exatamente isso o que a equipe de designers estava desenhando para a Peli. Outro benefício de pensar a empresa como uma pessoa, é que pessoas se conectam melhor com pessoas do que com marcas intangíveis. E se conectam ainda melhor com as pessoas com quem se identificam.

E apesar de esse ser o objetivo das empresas que possuem mascotes, ou personagens que simbolizam suas crenças e o público com quem querem se comunicar, como por exemplo a “Nat” da Natura (Figura 6) e a “Luiza” da Magazine Luiza (Figura 7), a intenção da equipe do projeto era que a pessoa da Peli fosse a própria empresa e não apenas uma representante da empresa. O objetivo, portanto, era criar uma personagem, chamada Peli, que seria a própria empresa, de modo que, mesmo que ela nunca aparecesse, a sua comunicação nas redes sociais desse a entender que era uma pessoa usando aquele perfil de fato. Uma pessoa com história, emoções, crenças, desejos e sonhos..

Fonte: Magazine Luiza via Twitter

magazineluiza

Enviar mensagem

1.551 publicações 4,6 milhões seguidores 192 seguindo

Lu do Magalu (em )
Influenciadora Virtual 3D
Especialista Digital do #Magalu
Criadora de Conteúdo
maga.lu/BaixarOApp

magazineluiza • Seguindo

Quem nunca esqueceu algo no forno e deixou queimar, né? Meu bolo de café da tarde já era rs! Me contem se isso já aconteceu com vocês também. 🤔👉

Para comprar esses produtos é só digitar os códigos no App Magalu, tá? Vou deixar aqui 👉
Fogão: edfk3kng74
Forno: 144254500

12 sem

humildesdesousa Lara

Curtido por chefsnaquarentena e outras 35.024 pessoas

1 DE SETEMBRO

Adicione um comentário... [Publicar](#)

magazineluiza • Seguindo

Vocês já viram os novos lançamentos da @samsungbrasil? Tá até difícil de escolher qual eu mais gostei! 🤔 Fica a dica: comprando algum deles na pré-venda você ganha um voucher de até R\$2.000,00 para uma nova compra da linha Galaxy. E na compra do Tab S7 você ganha uma capa teclado! Demais, né? Ah, e todos eles #lemfioMagalu! 🤖

Para comprar esses produtos é só digitar os códigos no App Magalu, tá? Vou deixar aqui 👉
Note20 Ultra: 155589700
Buds Live: 226778000
Tab S7: 226915700

Curtido por teozinha_oficial e outras 23.368 pessoas

1 DE SETEMBRO

Adicione um comentário... [Publicar](#)

Figura 3: Lu da Magalu

Fonte: Natura via Twitter



Figura 4: Nat da Natura

E para isso decidiu-se usar uma ferramenta que a Liliane havia proposto em seu trabalho de conclusão de curso. A Criação de Personas. (GOMES, LILIANE. **A POTENCIALIZAÇÃO DO DESIGN COM A UTILIZAÇÃO DE TÉCNICAS TEATRAIS**, 2020).

Essa ferramenta conecta métodos do design e do teatro, para auxiliar na criação de personagens, de modo a torná-los mais realistas. Para o teatro o objetivo dessa ferramenta é ajudar o ator a assumir o papel do personagem e construí-lo da maneira mais verossímil possível. Já no design, a ferramenta contribui para a criação de personas

mais aderentes à realidade do projeto. Já no caso da Peli, foi usada para a criação de uma “pessoa” que não só representasse a empresa, mas que fosse a empresa, ou seja, a pessoa da marca.

Isso significa que com essa ferramenta foi possível criar, literalmente, uma empresa que é uma pessoa, para entender com quem a Peli se relacionaria.

Para exemplificar o conceito, pode-se pensar em um digital influencer, ou em um profissional autônomo. O objetivo foi criar uma pessoa para a marca de modo que ela represente a empresa, mas não como porta-voz ou mascote, mas como sendo a própria empresa, de modo que seja difícil saber se quem se comunica é uma empresa ou não. E com essa ferramenta foi possível fazer isso.

Abaixo há a biografia criada para a pessoa da Peli que exemplifica como essa se apresentaria. Com essa biografia é possível imaginar quais seriam as pessoas que se identificam com essa personagem e que queiram segui-la nas redes sociais. Essas pessoas são o público da Peli.

“Biografia

Meu nome é Peli, tenho 25 anos.

Resolvi empreender porque queria me expressar para o mundo. Na encadernação artesanal achei uma maneira de ligar esse sonho com o meu jeito de ser extremamente metódica e organizada.

Não vivo sem um bom cafezinho, um vinhozinho à noite e uma comida de dar água na boca. Você sempre vai me ver programando a próxima viagem e curtindo um jazz nas alturas.

Sou muito focada no meu trabalho e multidisciplinar. Tudo que eu estudo ou pesquisa tem relação com ele, estou sempre em busca de novos aprendizados para impulsionar minha empresa. Por isso, estudo design, gestão, teatro e quero aprender ainda mais sobre Data Science, psicologia, comunicação e marketing.

Na minha empresa faço questão de cuidar de cada etapa: da confecção à entrega. Tudo que quero é proporcionar uma excelente experiência aos meus consumidores.

Porque o que mais me encanta no mundo são os detalhes.”

(Peli, 2020)

Ou seja, o principal objetivo ao se criar uma pessoa para a Peli, foi torná-la real o suficiente para que o seu público se sinta genuinamente representado nela.

Com essa personagem criada, foi possível supor como ela consumiria, se comportaria nas redes sociais, votaria e em quais crenças religiosas ela acredita, por exemplo. Ou seja, conseguiu-se propor de fato uma pessoa, e assim, entender de qual grupo social ela participaria.

Por isso decidiu-se responder algumas perguntas que ajudariam a documentar como seria esse comportamento da empresa, são elas:

1. Que conteúdo a empresa irá oferecer?
2. Com qual manifestação cultural - gênero musical, literário, áudio visual etc. - a empresa se conecta?
3. Quais os hobbies ou atividades que a empresa incentiva e divulga?
4. Que padrão de consumo a empresa incentiva? Que tipo de produto/serviço se deseja oferecer?
5. Com quais profissionais a empresa quer interagir?
6. Qual a posição política da empresa? Que causas ela defende ou desmerece?
7. Em quais locais a empresa está, ou sonha estar, presente?
8. Onde a empresa nasceu ou foi criada?
9. Qual a filosofia de vida da empresa? Ela crê em algo? Defende e divulga alguma religião?

Perceba que essas respostas interagem diretamente com o estilo de vida da personagem criada na ferramenta Criação de Personas (Gomes, 2020), e conseqüentemente ajudam a entender como a pessoa da marca se comporta, o que ela compra, o que ela defende etc. Isso foi útil para a equipe do projeto quando definiram o posicionamento e deverá ajudá-los bastante quando forem definir a expressão da marca, pois essa pessoa criada permitirá a empresa se conectar verdadeiramente com seu público, e defender as mesmas crenças e visões de mundo que ele. Também ajudará a pensar o que será vendido ou como o que a empresa produz será vendido.

Existem diversas maneiras para responder a essas perguntas. Pode ser procurando rastros digitais de usuários que compartilham do propósito da empresa na internet, entrevistando potenciais usuários na rua, ou até mesmo usando os sócios ou quem já interage - colaboradores, clientes e parceiros - com a empresa para criar uma persona comum a eles para ser a pessoa da marca. E por isso a ferramenta de Criação de Personagem (GOMES, 2020) é importante, pois ela ajuda a entender o processo de criação dessa pessoa da marca para que as respostas a essas perguntas fiquem mais fáceis.

06. Como a empresa quer ser percebida?

Apesar de entender que o objetivo de um projeto de design de negócios é definir o comportamento da empresa, como foi visto no capítulo “02. Design + Negócios”, uma empresa ainda precisa vender um produto/serviço. Nesse sentido, não basta o negócio se comportar como o seu público se identifica, se o público dessa empresa não entender o que ela vende. E é aqui que os posicionamentos que Kotler (1999) propôs podem ajudar.

Os posicionamentos específicos propostos por Kotler ajudam a entender como a empresa se compara com os concorrentes e como ela vende seu produto/serviço.

Foi por isso que a etapa de definição desses posicionamentos específicos propostos vieram depois de entender para quem a Peli existe. Depois de entender o público da Peli (colaboradores e consumidores), a equipe de designers do projeto pode compreender como esse público consome, e assim usar os posicionamentos de Kotler para desenhar estratégias e diretrizes que facilitem que a empresa seja percebida por esse público como uma empresa feita para eles.

Nesta etapa foi desenhados “o que é” e “como” a empresa irá se comunicar conforme cada uma das proposições de Kotler. Neste sentido, não bastava dizer apenas que a Peli seria a melhor marca, a mais barata ou a de melhor custo benefício, foi preciso evoluir e propor algo mais concreto e personalizado, para que ela se diferenciasse da concorrência.

Os 7 posicionamentos de Kotler

Kotler diz que uma marca pode se posicionar de 7 maneiras distintas. São elas:

1. **Atributo:** Características que a empresa tem e que geram valor para o público.
2. **Benefício:** Foco no valor resultante da interação com o negócio pelo serviço/produto prestado.
3. **Uso e aplicação:** Foco na aplicação que o uso do produto/serviço traz para o dia a dia do público.
4. **Usuário:** Falar diretamente para quem usa o produto ou serviço.
5. **Concorrente:** Comparativo direto com concorrentes e substitutos para provar valor.
6. **Categoria de produto:** Focar especificamente no tipo de produto/serviço de forma assertiva.
7. **Qualidade e preço:** Custo-benefício comunicado de forma clara para o público.

Ao definir esses parâmetros, a comunicação da empresa fica muito mais personalizada. Porém, para isso, a equipe envolvida no projeto considerou que era importante responder a esses parâmetros de maneira clara, assertiva e coerente com a empresa. Por isso, usaram a seguinte lógica no projeto da Peli:

1. **O que é:** O que é esse posicionamento para a empresa? Isso significa detalhar o que a empresa possui ou faz para defender esse posicionamento
2. **Como se aplica:** Como esse posicionamento é comunicado ou demonstrado para o público? Aqui deverá se por exemplos práticos de como a empresa comunica ou pratica esse posicionamento.

A equipe propôs esses parâmetros de acordo com a pessoa desenhada para a Peli para que se mantivesse uma coesão no comportamento da empresa.

Manter essa coesão é importante, pois essas diretrizes se tornam filtros para saber se uma atitude ou comunicação da empresa está de acordo com o proposto.

A Figura 11 é um exemplo de como uma dessas diretrizes foi escrita..

Benefício

Foco no valor resultante da interação com o negócio pelo serviço/produto prestado.

O que é

- 1) Permitir a expressão individual de cada usuário.
- 2) Oferecer a melhor experiência possível ao usuário.

Como se aplica

Ideal para organização pessoal e expressão artística, o Peli é pensado para expressar sua essência! Por isso cuidamos para que sua experiência seja incrível, do momento da compra até à última folha escrita ou desenhada.

Figura 5: Exemplo de definição de posicionamento por benefício

07. Como a Peli se expressará?

Apesar de essa etapa de definição da expressão da empresa não estar concluída no presente momento, ao fim da definição de como a empresa deseja ser percebida, os designers da equipe de projeto tinham todas as decisões mais inspiracionais que compõem a Peli. Essa primeira etapa foi extremamente importante, pois ela servirá de filtro para as definições mais tangíveis com as quais o público da empresa interage. Ou seja, ao entender o porquê de o negócio existir, para quem ele existe e como ele deseja ser percebido, os designers do projeto conseguirão idear como a Peli irá se expressar.

Na percepção da equipe de projeto, a expressão da empresa é como ela comunica seu propósito para o público dela da maneira mais adequada para ele. Ou seja, a expressão da empresa é como ela manifesta o seu comportamento para o seu público de interesse.

Por isso, nessa etapa será preciso idear como que a empresa irá manifestar o seu propósito e pilares, como ela irá atingir o seu público de interesse, e como ela irá comunicar seus posicionamentos específicos. Em resumo, nessa etapa decidiu-se desenhar quais serão os ativos da marca com os quais as pessoas terão contato.

Esses ativos que compõem a expressão da marca são os produtos oferecidos, a identidade de marca e o serviço prestado. A comunicação da Peli, que seria a publicidade e propaganda, de modo mais genérico, permeará essas expressões, e seguirá parâmetros visuais, verbais e de serviço claros. Por isso não foi citada como uma expressão única, pois entendo que a comunicação da empresa é algo intrínseco ao seu comportamento e será definida de acordo com a expressão da identidade, produto e serviço.

Destaca-se aqui que entende-se por produto dessa marca um serviço também - consultoria por exemplo – e o serviço compreende todo o processo do primeiro ao último contato do consumidor com o produto, ou seja, a maneira como a marca o entrega – aqui entra o design de serviço por exemplo.

Os designers envolvidos no projeto entendem o produto como a expressão mais tangível da marca, o objeto de desejo e de interesse do seu público. É o “o quê” do *Golden Circle* da marca, é o que ela faz para realizar seu propósito.

Já a identidade da marca faz parte do primeiro contato que o público tem com a empresa. São elas que comunicam para o público, de maneira quase que instantânea, se aquela empresa busca se comunicar com ele ou não. Para tanto, a identidade de marca foi dividida em quatro de acordo com a maneira como a empresa se expressa nos mais diferentes canais, como:

1. Visual
2. Verbal
3. Sonora
4. Olfativa

A identidade foi dividida dessa maneira para que ficasse mais didático e claro os processos de definição de expressão da Peli ao longo do processo. Porém é importante entender que, como uma pessoa, a marca só possui uma identidade, sendo essa a junção das quatro expressões acima, e que pode ser interpretado como a identidade da pessoa da marca criada anteriormente.

Considere as divisões visual e verbal como sendo a maneira como a pessoa da marca, desenvolvida no capítulo “05. Para quem essa empresa existe?”, se veste e fala. Que roupas ela usa, que gírias e sotaques ela tem. É assim que a marca se apresenta para o mundo. É assim que a Peli irá se apresentar quando tiver esses parâmetros definidos.

Sendo mais pragmático, a “identidade visual” é a marca gráfica e padrões visuais que serão utilizados nos mais diversos materiais institucionais da Peli. Já a “identidade verbal”, é o modo como a Peli irá escrever e como seus colaboradores deverão falar ao representar a empresa. É o tom de voz que será utilizado, as gírias, o sotaque, palavras e mensagens-chave ditas, ou seja, diretrizes de como a Peli se comunicará com o seu público para que ele perceba a Peli como sendo parte dele.

As expressões sonora e olfativa da identidade, por sua vez, serão a música que a pessoa da marca (a personagem criada no capítulo “05. Para quem essa empresa existe?” para a Peli) escuta e canta (Identidade Sonora) e o perfume que a define (Olfativa). Estes tipos de apresentação da expressão da marca ajudam a segmentar ainda mais o público de interesse da empresa, afinal, muitos grupos sociais se formam em torno de um estilo musical, e odores possuem a capacidade de atrair e repelir pessoas.

Por fim, o serviço é a expressão mais intangível da marca, mas igualmente importante. Ele é a maneira como a marca entrega o seu propósito ao seu público de modo mais holístico. Do primeiro ao último contato do público com a marca, é o serviço que ela presta que faz o público se sentir acolhido ou não pela empresa. Entender como o público entra em contato com o negócio, como ele consome, e como ele deseja ser tratado ou se relacionar com a empresa é extremamente importante, e por isso o serviço é uma forma poderosa de expressar o propósito e, principalmente, o comportamento do negócio, já que um serviço bem estruturado é um conjunto de diretrizes de comportamentos e atitudes para cada etapa da jornada de compra (jornada do usuário) ou de trabalho (jornada do colaborador). Por isso essa expressão também foi planejada para ser desenvolvida na Peli.

É por isso que a expressão da Peli deverá estar alinhada tanto com a plataforma de marca, quanto com o público e quanto com o posicionamento. Pois é esse alinhamento e coesão que fortalecerão a empresa como pertencente ao grupo social desejado, o que aumentará a interação com o seu público de interesse.

08. Como essa empresa realizará sua intenção?

É importante destacar que a Peli, assim como qualquer outra empresa, só será capaz de expressar sua intenção através de seu comportamento, identidade, serviço ou produto, se os processos que envolvem a comunicação da empresa e a entrega de seu produto/serviço, forem sistematizados e documentados. Ou seja, é preciso deixar claro como a empresa praticará seu propósito, e conseqüentemente seu comportamento, diariamente. E no projeto da Peli, os designers definiram que essa sistematização se dará por meio da definição de um modelo de negócios - que foi definido ainda no início do projeto, na etapa de desenho da plataforma de marca -, da documentação dos processos internos – seja de produção, contratação, compras, férias etc.– e de estímulos culturais para os futuros colaboradores.

É importante destacar que essa etapa deverá ocorrer concomitante ao processo de definição das experiências, em especial de como será o produto que a Peli irá ofertar, e de como o serviço será prestado ao colaborador e ao consumidor.

Isso ocorrerá devido ao fato de que para a equipe do projeto esses processos ajudarão a definir o serviço da empresa e os estímulos culturais com base no modelo de negócios desenhado no início do projeto. Há também o fato de que, ao se inserir o produto e conseqüentemente o serviço da empresa no mercado, pode ser necessário reavaliar seu modelo de negócio e processos internos.

Algumas definições que deverão ser desenhadas e documentados nesta etapa para garantir que a Peli consiga realizar sua essência são:

1. Modelo de faturamento da empresa.
2. Estrutura de custos da empresa.
3. Processo de produção e entrega do produto da companhia.
4. Estrutura organizacional da empresa.

5. Canais de comunicação serão usados.
6. Como serão os processos internos de
 - a. contratação
 - b. compras
 - c. férias
 - d. folgas
 - e. remuneração
 - f. Etc.
7. Quais serão os estímulos culturais.

09. Como avaliar se a empresa está realizando seu propósito?

No planejamento do projeto em estudo, a etapa seguinte à definição das expressões da Peli deverá ser lançá-la para o mercado e dar início às vendas de seus produtos. Essa etapa será extremamente importante, pois tudo o que foi projetado até o momento se encontra no campo das ideias e uma empresa só existe de fato se aplicada no mundo real. . E só será possível ter certeza se a empresa será sustentável - se ela conseguirá se manter financeiramente, se ela alcançará seu público de interesse e se seu produto/serviço terá aceitação -, se ela metrificar e acompanhar seus indicadores de performance. Esses dados serão importantes inclusive para validar se o processo apresentado neste relatório consegue propor de fato uma empresa viável ou não.

Dessa maneira, ao longo do projeto foi-se desenhando um plano de implementação do que foi criado e quais são os objetivos e metas da empresa para o curto e médio prazo. Escolheu-se projetar metas para o curto e médio prazo, pois acredita-se que pensar no longo prazo pode não ser viável, visto que o modelo de negócio proposto para a empresa em estudo ainda precisa ser validado.

Como definir objetivos e metas

Para definir quais seriam os objetivos, metas e tarefas da empresa estudada, foi decidido adaptar uma ferramenta da administração chamada Balanced Scorecard (BSC)

Nessa ferramenta normalmente são trabalhadas quatro perspectivas -: financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento -, além. Além de uma visão de longo prazo, ou seja, um objetivo maior que será alimentado pelos objetivos e metas das quatro perspectivas.

Ou seja, em um BSC tradicional, define-se uma visão para a empresa e depois se pensa em como se pode alcançar essa visão por meio da realização de metas que deverão ser propostas para essas quatro perspectivas. Isso permite ver como está o impacto em cadeia das metas e quais delas se está tendo dificuldade de realizar e qual a consequência disso a longo prazo.

Fonte: Sabesp RI

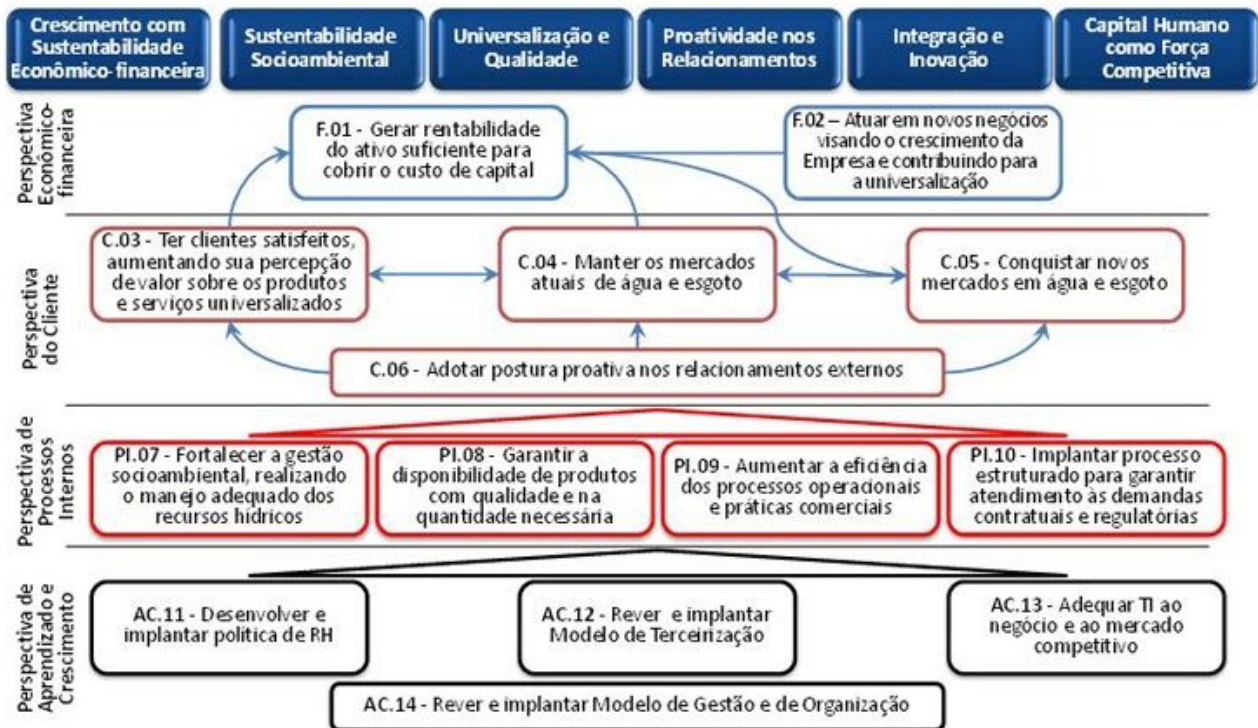


Figura 6: Mapa Estratégico da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp)

E foi por causa dessa capacidade de entender o impacto sistêmico entre as perspectivas que a equipe de designers do projeto decidiu usar essa ferramenta para desenhar os objetivos e metas da Peli.

O BSC do projeto Peli

No caso em estudo, as perspectivas foram alteradas para que pudessem se adaptar às necessidades da empresa e do projeto. Assim, a visão da empresa, ou o objetivo da empresa para o ano de 2020, é ter a Peli com o backoffice estruturado, e para isso foram desdobradas metas dentro das perspectivas que virão a ser os setores da empresa. Desse modo, definiu-se como perspectivas as áreas de logística, vendas, comunicação, produção e finanças. Cada uma dessas áreas receberam metas específicas que permitirão tê-las estruturadas até o fim do ano.

Fonte: Peli

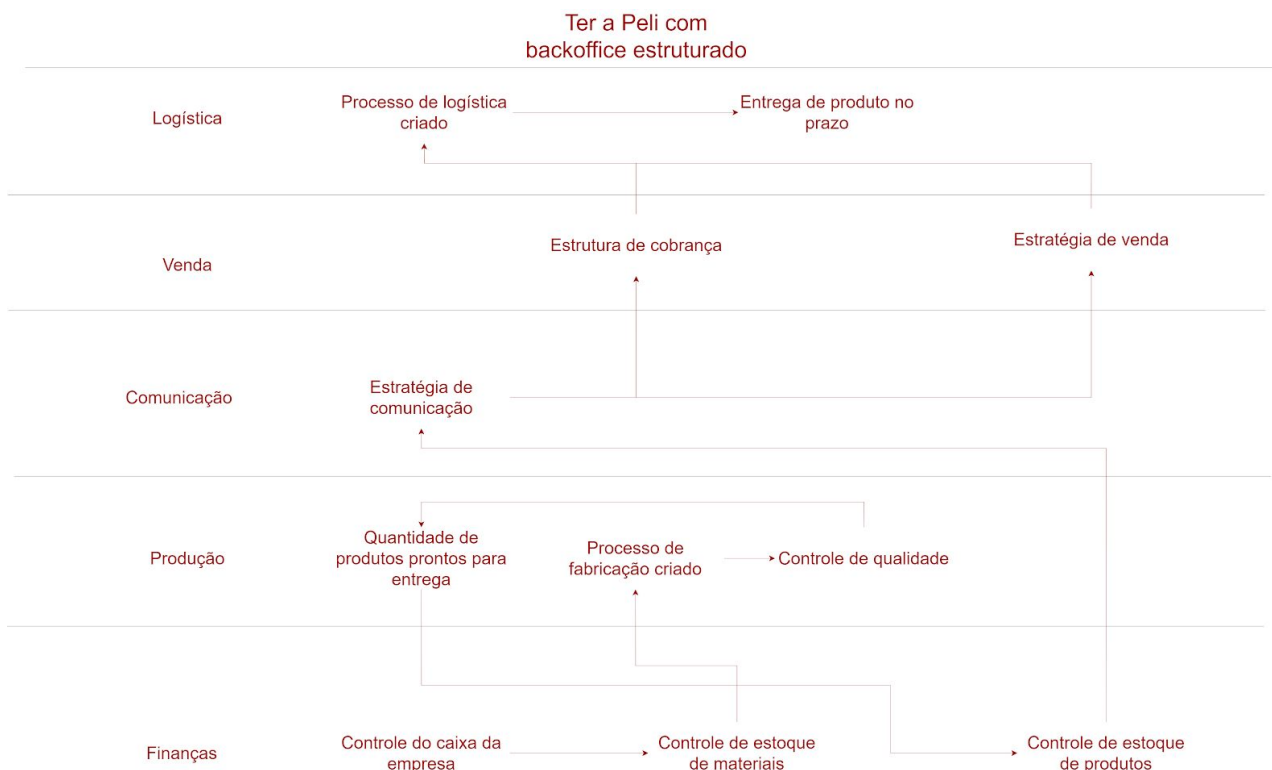


Figura 7: BSC Peli

É interessante notar que, a realização das metas de cada uma das perspectivas desenhadas permite a realização de outras metas. Assim, em um efeito dominó, uma meta de uma perspectiva contribui para que a meta de outra perspectiva seja realizada.

Com isso, ao se alcançar todas as metas, você tem a garantia de que a visão, ou objetivo maior, do projeto será alcançado.

Após a definição das metas de cada perspectiva, deu-se início ao desenho de um plano de ação para que elas fossem alcançadas. Desse modo, após definir as metas da empresa definiu-se as tarefas que seriam realizadas para que as metas fossem alcançadas.

É importante lembrar que essas tarefas devem ser desenhadas de modo que os seus requisitos sejam claros o bastante para que se possa trabalhar de maneira assíncrona, pois assim reduz a necessidade de colaboração ao longo do projeto, o que o agiliza ao máximo o seu andamento.

Agilidade é importante, pois, o tempo de inauguração ou mudança organizacional de uma empresa é extremamente importante. Meses ou até mesmo dias de atraso podem significar um prejuízo expressivo para os sócios do negócio.

Desse modo, pode-se dizer que o planejamento da Peli para 2020 foi dividido em 5 níveis:

1. **Visão do projeto:** O objetivo maior do projeto, o que guiou todas as decisões de projeto.
2. **Perspectivas ou frentes de projeto:** Segmentação do projeto que facilita a compreensão do que precisa ser feito e como uma demanda entrega para a outra.
3. **Objetivo da frente de projeto:** aquilo que se pretende alcançar na frente de projeto, de modo que ao se cumprir todos, a visão do projeto também será alcançada.
4. **Metas:** As metas de cada frente que permitirá a realização dos objetivos.
5. **Tarefas:** É com as tarefas que a equipe de designers e sócios trabalham ao longo de todo o projeto e é o que deve ser feito para que uma ou mais metas sejam realizadas.

Fonte: O autor

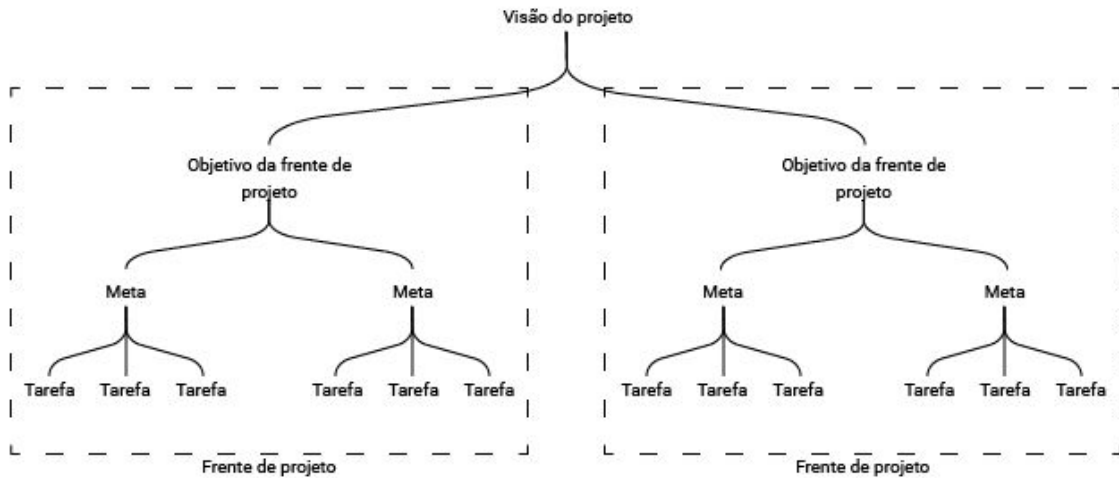


Figura 8: Representação do impacto sistêmico dos níveis de um projeto de design de negócios

Nesse processo foi extremamente importante para o projeto deixar claro quais os objetivos, metas e indicadores seriam analisados. Foi importante para a equipe envolvida no projeto que cada um se tornasse responsável e se envolvesse verdadeiramente com esses objetivos, pois eles que iríamos trabalhar para que esses objetivos sejam alcançados. E mais uma vez foi muito importante se ter claro qual era o propósito e quem seria o público da Peli, pois se alguma meta ou objetivo não se conecta com esses dois parâmetros era porque não valia a pena o esforço empregado. .

Os indicadores e tarefas da Peli

Com os objetivos e metas definidos foi possível desenhar quais seriam as métricas que definiriam o quanto se foi ou não alcançado dessas metas e conseqüentemente do objetivo. Essas métricas são os indicadores da Peli para esse primeiro momento de

estruturação da empresa. Assim, os indicadores da empresa são a parte calculável da meta.

É por meio desses indicadores que se acompanha o quanto uma meta está sendo alcançada ou não. É por isso que os indicadores de uma meta precisam ser quantificáveis e a empresa e seus colaboradores precisam ser capazes de coletar essas informações. Sendo o indicador a referência quantitativa de um dado ou informação, é imprescindível que a empresa seja capaz de acompanhar esse dado, e que eles estejam disponíveis para que todos envolvidos no projeto possam acompanhá-los.

Alguns indicadores usados na Peli são:

1. Quantidade de produtos vendidos.
2. Quantidade de um produto ou material em estoque.
3. Quantidade de curtidas, seguidores, menções etc. nas redes sociais da empresa.
4. Tempo médio para entrega do produto na casa do consumidor.
5. Resultado do Net Promoter Score (NPS) da empresa.
6. Quantidade de tarefas assinaladas como feitas ou não

Perceba, que o indicador apenas apresenta quantidade. Ou seja, ele não diz o porquê do resultado ser X e não Y. Para isso é necessário fazer o cruzamento desses indicadores associados com pesquisas qualitativas com o público da empresa. Essas informações são importantes para que se entenda se a empresa está ou não alcançando a meta, e por consequência o objetivo, desejado. E ao cruzar com pesquisas mais qualitativas, se entende o porquê de estar alcançando ou não essa meta.

Já as tarefas são a parte prática do plano de ação. É por meio delas que as metas serão alcançadas, e elas que irão gerar os dados necessários para alimentar os indicadores da empresa. Tanto que um dos indicadores usados na Peli é exatamente a quantidade de tarefas concluídas.

As tarefas foram desenhadas para se relacionarem com a meta e para deixar claro como que a tarefa irá impactar na realização das metas. Essa clareza aumentou o engajamento de quem estava imerso no projeto, e a relação direta com a meta evitou o desperdício de energia.

Foi importante desenhar tarefas claras e objetivas o suficiente, pois quanto maior a clareza dada, maior será a agilidade em se executar a tarefa. Se os envolvidos no projeto precisassem ficar questionando sempre como ou porquê fazer uma tarefa específica, ou uma tarefa ficar sendo refeita constantemente, significaria um atraso considerável na realização da tarefa e conseqüente dificuldade na realização da meta a qual a tarefa está associada. Por isso foi importante para a equipe do projeto escrever muito claramente para quem aquela tarefa deve ser feita, qual a sua prioridade, o prazo que deve ser entregue e os requisitos que devem ser cumpridos para que a tarefa seja considerada concluída.

10. Conclusão

Conclui-se com este estudo de caso que uma das entregas do design de negócios é a definição de diretrizes comportamentais para uma empresa. Neste sentido, entende-se como objetivo do design de negócios ajudar a definir como a empresa quer ser percebida pelo seu público e que lugar a empresa quer ocupar no imaginário das pessoas. Assim, entender “o porquê” da existência da empresa contribui para definições futuras do negócio, visto que nenhuma decisão pode ir contra seu propósito, ou as pessoas irão percebê-la de maneira diferente do projetado.

Outro ponto que deve ser destacado é a importância de se entender quem é o público da empresa. Compreender quem a consome – seja para comprar o produto/ serviço proposto ou para trabalhar nela - permite que se crie diretrizes mais claras para alinhá-las a esse público de interesse. Dessa maneira, assim como a plataforma de marca, o público passa a se tornar um filtro para as decisões futuras da empresa. Pensar se o público tomaria a mesma decisão que o negócio, auxilia os gestores da empresa a tomar decisões que estejam sempre alinhadas com seus consumidores e colaboradores, o que evita a perda de apoio do seu público mais fiel.

Vale ressaltar também a importância de se planejar adequadamente tanto o projeto de design de negócios como a empresa em si. Um bom planejamento agiliza e permite que este projeto seja mais assertivo nas suas decisões. E, como todo projeto de design, o projeto de um negócio precisa ser iterativo do início ao fim, e é comum que haja a

necessidade de reavaliar as decisões tomadas anteriormente. Com um bom planejamento, é possível garantir que as decisões, mesmo que reavaliadas, se mantenham coerentes e coesas entre si. De qualquer modo, é necessário reavaliar constantemente se o projeto desenhado é viável e coerente, e isso mesmo depois de sua implementação, visto que uma empresa é inserida em um contexto social, político e cultural em constante mudança.

No caso estudado é importante esperar o lançamento da empresa para avaliar se o proposto no projeto de design de negócios dela é de fato viável. Contudo, é possível tirar ensinamentos e modelos mentais que podem contribuir para discussões futuras sobre o design de negócios na universidade. Fica assim o direcionamento para que se conclua o projeto e faça uma revisão de qual foi a viabilidade das diretrizes e processos criados. É recomendado também que se sistematize esse processo por meio de uma extensa análise das ferramentas e modelos usados pela equipe do projeto a fim de se criar um padrão de ferramentas e modelos mentais a serem discutidos na academia. Essa discussão ajudará na formação de futuros designers de negócios, área que tem se mostrado muito promissora.

Por fim, vale destacar que esse documento foi escrito com base no que foi observado desse projeto específico e por isso precisa ser criticado e remodelado para que faça sentido para o contexto do projeto ou negócio a se trabalhar. O que foi proposto nesse estudo é um detalhamento do modelo e das ferramentas usadas e não a criação da empresa em si. Isso se confirma com o fato de que até o presente momento a Peli é apenas um esboço teórico de como uma empresa de encadernação artesanal de Brasília irá funcionar. Sendo assim, o objetivo principal é criar um ponto de partida para a discussão de como pode ser feito um projeto de design de negócios. Fique à vontade para criticar e propor modelos e perspectivas diferentes ao que foi apresentado.

11. Referências Bibliográficas

Livros e teses

SINEK, Simon. Comece Pelo Porquê, Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

SINEK, Simon, MEAD, David e DOCKER, Peter. Encontre Seu Porquê, Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

STICKDORN, Marc. Isto É Design Thinking De Serviços. 1º edição. Local de edição: Bookman, 2014.

ISAACSON, Walter; Steve Jobson: A Biografia, São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

KAHNEY, Leander. Jony Ive O Gênio Por Trás Dos Grandes Produtos Da Apple, 1ª edição. São paulo, 2013

DWECK, Carol. Mindset: A Nova Psicologia Do Sucesso, 1ª edição, São Paulo: Objetiva 2017.

MARTIN, Roger. Design De Negócios: Por Que O Design Thinking Se Tornará A Próxima Vantagem Competitiva Dos Negócios E Como Se Beneficiar Disso, Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LINDSTROM, Martin. A Lógica Do Consumo: Verdades E Mentiras Sobre Por Que Compramos, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

CARNEGIE, Dale. Como Fazer Amigos E Influenciar Pessoas, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2016.

GOMES, Liliane. A Potencialização Do Design Com A Utilização
De Técnicas Teatrais, Brasília, 2020

CHAVES, Raquel. Mapa Design Brasília. 1ª edição, 2018.

Internet

VIBHA, Rohini. An Insider's Guide To Business Design At IDEO. Disponível em: <<https://medium.com/ideo-stories/an-insider-s-guide-to-business-design-at-ideo-adf993b9c12c>>. Acessado em 2020.