

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

GEÍSA GAIGER DE OLIVEIRA
GUSTAVO JAVIER ZANI NÚÑEZ
ORGANIZADORES

Des
ign
em
pes.
qui
sa. vol 4

Este livro é uma das publicações do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd).

© dos autores – 2021

Projeto gráfico: Melissa Pozatti

D457 Design em pesquisa: volume 4 [recurso eletrônico] / organizadores Geísa Gaiger de Oliveira [e] Gustavo Javier Zani Núñez. – Porto Alegre: Marcavisual, 2021.
720 p. ; digital

ISBN 978-65-89263-33-3

Este livro é uma publicação do Instituto de Inovação, Competitividade e Design (IICD) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (www.ufrgs.br/iicd)

1. Design. 2. Gestão do Design. 3. Gestão de Projetos. 4. Educação. 5. Sustentabilidade. 6. Desenvolvimento humano. 7. Saúde. 8. Bem-estar. 9. Tecnologia .10. Emoção. I. Oliveira, Geísa Gaiger de.. II. Núñez, Gustavo Javier Zani.

CDU 658.512.2

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)



Marcavisaual Editora - Conselho Editorial

www.marcavisaual.com.br

Airton Cattani – Presidente

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Adriane Borda Almeida da Silva

UFPEL – Universidade Federal de Pelotas

Celso Carnos Scaletsky

UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Denise Barcellos Pinheiro Machado

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Marco Antônio Rotta Teixeira

UEM – Universidade Estadual de Maringá

Maria de Lourdes Zuquim

USP – Universidade de São Paulo

Capítulo 30

A contribuição do *design thinking* para o *branding* das empresas

Daniele Forati Azevedo e Sandro Fetter

RESUMO

O presente capítulo buscou, a partir da área do design, discorrer como a abordagem do *Design Thinking* pode contribuir para um eficiente trabalho de *Branding* nas empresas, gerando maior reconhecimento de mercado e uma relação valiosa com o cliente. Além de explorar as origens e definições dessas abordagens, buscou-se revisar a bibliografia sobre as contribuições do *Design Thinking* na gestão de marcas corporativas e discutir as interrelações entre os campos e os impactos na gestão de marcas. A partir de recursos teóricos, foi possível compreender que, para inovar na oferta de produtos ou serviços, é preciso, antes de tudo, entender o cenário em que o problema está inserido e partir para a solução de maneira que as reais necessidades do consumidor sejam levadas em consideração, colocando-o no centro do projeto, ou até mesmo como cocriador. O estudo contribui para o entendimento de como marcas fortes se mantêm num mercado competitivo e mutável e aponta para a importância de olhar para o cliente como chave para o fortalecimento de pontes entre os clientes e as empresas. Ainda se percebeu que o design é uma área centrada no humano, e que é a partir da empatia e metodologias disruptivas que conduzem marcas a se tornarem inovadoras e promotoras de mudanças significativas na vida das pessoas.

Palavras-chave: *Design Thinking*, *Branding*, inovação.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é um aspecto essencial da vida humana, que evolui no centro de uma sociedade que está em constante movimento e transformação. As marcas, como parte desse ciclo evolutivo, também dependem do aspecto de constante adequação diante da complexidade dos indivíduos e da diversidade dos meios de comunicação cada vez mais dinâmicos. Este estudo

busca explorar como os métodos de design baseados na inovação podem auxiliar o *marketing* na relação cliente–empresa, na intenção de estreitar esses laços e compreender os seus efeitos nos processos estratégicos da gestão de marca.

A fundamentação teórica desta pesquisa parte da definição de conceitos utilizados na área de design e construção estratégica das marcas, como *Branding* e *Design Thinking*, a partir de autores que exemplificam critérios que irão induzir o consumidor a fazer escolhas racionais ou emocionais no momento de decisão por uma determinada marca. Na sequência, como complementação à fase inicial, disserta como uma marca precisa ser capaz de transmitir sua essência e seu propósito para seus clientes, a fim de conquistar e ter uma relação de clareza nas intenções com seu público. Segundo Aaker (2015), a visão de marca percebida pelos usuários se torna quase que uma promessa, um comprometimento por parte da empresa. Essas promessas são chamadas de “pontos de prova”, que podem ser visíveis ou ficarem em segundo plano. Um exemplo de ponto de prova visível é o atendimento que o cliente recebe ao chegar em uma loja; um ponto de prova em segundo plano, é como a empresa trata seus funcionários, com programas de treinamento e capacitações. Todas essas ações fazem parte da gestão da marca e estão sujeitas a aprovação por parte do consumidor, podendo inclusive, interferir na experiência do usuário.

A gestão da marca, ou *branding*, que são conceitos abordados neste estudo, existem há séculos como meio de distinguir produtos e serviços. Kotler e Keller (2012), reiteram que os primeiros sinais de *branding* vieram das associações medievais de artesãos que exigiam que os produtores colocassem marcas em seus produtos como forma de diferenciação dos demais. Já nas belas-artes, começou com os artistas assinando suas obras. Atualmente, “as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas” (KOTLER, KELLER, 2012, p. 258).

Com isso, esta pesquisa reitera que as marcas representam mais do que somente diferenciação para produtos e serviços. Elas desempenham funções poderosas para as empresas e para os

clientes, como forma de confiança, pertencimento social, segurança, qualidade, conforto, além de fazer parte de experiências e momentos importantes na vida das pessoas. Nesse sentido, o *branding* possui um papel de extrema importância que pode servir como vantagem competitiva em relação à concorrência. A gestão da marca, conforme Keller e Machado (2006), não é uma ciência exata. Ela é guiada por processos e torna imprescindível a criatividade e a originalidade no momento da concepção das ideias, inclusive a partir de métodos e técnicas para impactar positivamente esses fatores. Reforçando o que dizem Kotler e Keller (2012), que os desafios na construção de uma marca forte estão ligados diretamente em como conduzir experiências memoráveis para o consumidor, a partir da coleta e gerenciamento de dados intangíveis como emoções, sentimentos, percepções dos clientes, entre outros.

Existem diversos modelos e métodos de inovação que contribuem para a construção do valor de marca, o *Design Thinking*, por exemplo, é um método capaz de criar um caminho para a inovação nos negócios, priorizando a interação entre indivíduos com perspectivas diferentes sobre um mesmo assunto, a partir de processos estruturados para resolução de problemas complexos, com uma abordagem centrada no ser humano (VIANNA, 2012).

Diante do exposto, esta pesquisa teve como objetivo geral estudar como abordagens criativas e inovadoras, tais como o *Design Thinking*, podem contribuir para um eficiente trabalho de *branding* das empresas, na intenção de gerar maior reconhecimento de mercado e criar uma relação valiosa com o cliente.

2 BRANDING

Desde os primórdios da civilização, a individualidade e a necessidade de expressão vêm se modificando e evoluindo com o decorrer do avanço tecnológico e das novas necessidades humanas. No passado, os indivíduos e sociedades se expressavam através de símbolos, desenhos e pinturas como meios de identificação, o que posteriormente foi identificado como sendo as primeiras marcas. Para entender a evolução do conceito de mar-

ca é preciso antes definir o que é uma marca.

Wheeler (2008, p. 12) traz um conceito importante e orientador quando diz que “marca é a promessa, a grande ideia e as expectativas que residem na mente de cada consumidor” em relação a um produto, serviço ou de qualquer oferta de uma empresa. Ainda segundo Wheeler (*ibid.*), o termo “marca” pode ter seu sentido alterado conforme demanda o contexto; a autora denomina como um “termo camaleão”, onde a marca representa o nome e a reputação da empresa.

Segundo Aaker (2015), o conceito de marca vai muito além do que apenas um nome ou um símbolo – desenhado na forma de logotipo –, ela significa para o consumidor uma promessa que a empresa faz para seu cliente em poder tornar real benefícios intangíveis, emocionais, de auto expressão e até mesmo sociais. O autor ainda complementa que marca é uma espécie de trajetória, que evolui a partir de percepções e experiências que o cliente tem com ela, em todos os pontos de conexão.

Aaker (*ibid.*) entende que marcas podem determinar o desempenho e a estratégia do negócio, e que, por volta do final dos anos 1980, houve significativas mudanças na percepção de valor das marcas por parte dos empresários e profissionais de marketing. O autor discorre que as mesmas se tornaram ativos e que, para aqueles que souberam implementar e gerenciar essa visão, perceberam que a construção de marca passou de um esforço tático, que era delegado às equipes de comunicação, para um patamar de estratégia de negócio, se tornando um fator crucial nas corporações. A partir dessa afirmação, é possível observar que, quando pensada como um ativo, a marca sofre uma alteração e passa de uma força tática a um esforço estratégico e visionário.

Buscando uma visão complementar, Kotler e Keller (2012), discorrem que a marca é um dos ativos mais valiosos e intangíveis de uma empresa, e que compete aos profissionais de *marketing* gerenciar adequadamente seu valor. Os autores ainda observam que, para desenvolver uma marca forte, é preciso tanto a arte quanto a ciência, com planejamento minucioso e profundo comprometimento a longo prazo, além de ser imprescindível a criatividade como meio de execução. Marcas fortes e consolida-

das exploram a excelência enquanto produto, gerando e intensificando a fidelidade por parte do consumidor.

Em reforço às citações de Wheeler (2008) e Aaker (2015), Kotler e Keller (2012), complementam dizendo que marcas agregam dimensões que as diferenciam de outras ofertas desenvolvidas com a mesma intenção de suprir e satisfazer uma mesma necessidade. A partir disso, reforçam que essas diferenciações podem ser funcionais, simbólicas, racionais, emocionais, tangíveis ou intangíveis e isso faz com que clientes deem preferência a uma marca do que a outra, imprimindo sua percepção na definição da escolha.

Enquanto marca é definida como um conjunto de fatores visuais – nome, símbolo, desenho – que identificam e diferenciam determinado produto ou serviço, *branding* diz respeito, segundo Kotler e Keller (2012), “[...] a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara e, nesse processo, gerar valor à empresa.” (p. 259). Para que essa identificação ocorra, elementos de marca são escolhidos e determinados por alguns critérios, que irão induzir o consumidor a escolher um produto de uma determinada empresa. Keller e Machado (2006) categorizam estes elementos em (Figura 1):

Figura 1 – Representação dos elementos determinantes que definem a identificação com as marcas.



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2021).

O mercado se desenvolve e modifica muito rapidamente e, com isso, para uma marca ser lembrada e valorizada no meio de tantas outras, é indispensável ter a consciência de que a gestão estratégica precisa, necessariamente, estar alinhada ao propósito da empresa. Nesse sentido, segundo Kotler e Keller (2012), “o *branding* pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva” (p. 258).

Pode-se observar que, com o crescimento da percepção de valor de marca, profissionais da área tiveram que se adaptar para acompanhar essa evolução. Com o avanço da tecnologia e influência das mídias digitais, o cliente passa a entender melhor como funcionam os mecanismos de *marketing* e deixa de ser um receptor passivo e tende a ter um comportamento reativo – não basta criar a marca, o consumidor necessita estar conectado a ela de uma maneira afetiva, onde a experiência ocupa um lugar importante na decisão de compra.

Um exemplo de oferta diferenciada, a partir da fabricação consciente e de ações socialmente responsáveis, e de engajamento dos seus clientes, é a marca Patagonia. Adorada mundialmente por praticantes de esportes *outdoor*, a marca se sobressai no universo da administração de empresas por diversos motivos, um deles é a estratégia de comunicação com seu público. A mensagem que ela propaga vai muito além de “o consumo excessivo faz mal ao planeta”. Todas as ações da marca consideram o compromisso social tanto internamente, para seus colaboradores, quanto externamente, na comunicação com seus clientes.

Ao longo do tempo a prática da fabricação consciente e responsável com o meio ambiente passou a fazer parte da identidade da marca. A partir das percepções pessoais de Yvon Chouinard, seu fundador, e de pesquisas de mercado, a empresa passou a priorizar o uso de algodão orgânico em seus produtos de vestuário com o intuito de diminuir o uso de elementos que fossem cultivados à base de pesticidas poluentes, além disso apoia e destina 1% de suas vendas a grupos ambientalistas. A empresa entende que o futuro e manutenção do negócio dependem da preservação da natureza e adota isso como regra, além de demonstrar respeito tanto por seus clientes – esportistas – quanto para o mundo (FERNANDES, 2018).

Nesse sentido, Keller e Machado (2006) abordam alguns desafios para a criação e manutenção das marcas:

- clientes informados;
- linhas de marcas mais complexas;
- amadurecimento de mercados;

- concorrência crescente e mais sofisticada;
- dificuldade de diferenciação;
- redução da fidelidade à marca em muitas categorias;
- crescimento de marcas próprias;
- aumento do poder do varejo;
- fragmentação da cobertura da mídia;
- perda de eficácia da mídia tradicional;
- surgimento de novas opções de comunicação;
- aumento dos gastos promocionais;
- redução de gastos com propaganda;
- aumento do custo de lançamento e apoio a um produto;
- orientação para curto prazo;
- crescimento da rotatividade de funcionários nas empresas.

A tradução literal da palavra *branding* por si só engloba uma série de processos. *Branding* é o termo em inglês usado para definir as estratégias de *marketing* usadas a favor de uma marca. Isso quer dizer que, resumidamente, é a gestão de marca. Para Kotler e Keller (2012), *branding* tem a ver com criar diferenciais consideráveis e aplicar em bens e serviços, mas para que as estratégias de *branding* se tornem eficazes e bem-sucedidas, os consumidores precisam estar convencidos e perceberem o valor de marca e, para isso, os diferenciais precisam estar claros e serem relevantes à categoria de um produto.

A gestão da marca não é uma ciência exata. O resultado positivo do trabalho de *branding* depende não somente de uma visão estratégica alinhada às necessidades da empresa, mas também uma boa dose de criatividade e originalidade. Para Keller e Machado (2006), o *branding* pode ser definido como um “conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo”, com isso, o aprimoramento dessas práticas de *marketing* deve ser constante e a longo prazo, devido a rapidez e volatilidade de mercado, para que se alcance o resultado esperado.

Neste contexto, pode-se observar que o conceito de marca teve importante crescimento na cadeia de valor mercadológica onde, mais do que uma expressão, a marca passa a ser responsável por transmitir relevância e credibilidade ao consumidor, que, por sua vez, tem a atenção cada vez mais disputada pela variedade de meios de comunicação disponíveis e pela complexidade das ofertas. Isso ocorre caso a oferta seja de qualidade, do contrário, o fracasso pode ser iminente. Keller e Machado (2006), sugerem uma ferramenta conceitual para “interpretar os efeitos potenciais de várias estratégias”, baseada no conceito de *brand equity*. Para os autores, o *brand equity* surgiu na década de 1980, aumentando a importância da marca na estratégia de marketing. Basicamente, segundo Keller e Machado (2006), “*branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*”. Kotler e Keller (2012), definem *brand equity* como “[...] o valor agregado atribuído a bens e serviços”, valor este que pode interferir diretamente na percepção que os consumidores têm da marca, podendo inclusive, afetar o lucro e participação de mercado.

Buscando uma visão complementar, Aaker (2015) discorre que um dos objetivos principais da construção da marca é desenvolver o *brand equity*, cujos principais aspectos são “[...] a consciência, as associações e a fidelidade da base de clientes”. Segundo o autor, a consciência de marca é subestimada e pode afetar diretamente como essa será lembrada por parte dos consumidores em momentos importantes na decisão de compra. Já as associações de marca, incluem atributos dos produtos, como exemplo: *design*, programas sociais, variedade de produtos, símbolos, entre outros. Parte essa, crucial para determinar a lembrança nas decisões de compras. A fidelidade de marca, segundo o autor, é o centro do valor das marcas, pois quando consolidada, ela tende a ser duradoura. Um dos objetivos pelos quais as marcas investem em construção de marca é justamente o de intensificar cada segmento de fidelidade.

Kotler e Keller (2012), complementam quando dizem que os desafios na construção de uma marca forte estão diretamente ligados a garantia de que os clientes serão impactados por experiências adequadas em relação aos produtos e serviços, criando

assim, bases desejadas de conhecimento da marca. Os autores ainda discorrem que, o consumidor determina o lugar que as marcas ocuparão na sua percepção de relevância e aceitação a partir das promessas de marca, geradas pelo conhecimento sobre ela. Na lista a seguir é possível analisar as vantagens de *marketing* que uma marca forte proporciona:

- melhor percepção de desempenho do produto;
- maior fidelidade;
- menor vulnerabilidade às ações de *marketing* da concorrência;
- menor vulnerabilidade às crises de *marketing*;
- maiores margens;
- menos sensibilidade do consumidor ao aumento de preço;
- mais sensibilidade do consumidor às reduções de preço;
- maior cooperação e suporte comercial;
- mais eficácia das comunicações de *marketing*;
- possíveis oportunidades de licenciamento;
- oportunidades adicionais de extensão de marca;
- melhor recrutamento e retenção de funcionários;
- maiores retornos financeiros de mercado.

Pode-se observar, com base nas definições de *branding*, que o seu objetivo principal é criar diferenciais para a marca, já o *brand equity* reforça a importância para a formação estratégica das marcas. Como complemento, Keller e Machado (2006), dizem que “[...] o conceito de *brand equity* pode proporcionar novas percepções”, em relação a abordagens e os novos desafios de gerir uma marca num ambiente mutável, portanto é de suma importância compreender as necessidades e os desejos dos consumidores a fim de ofertar bens que atendam e resolvam seus problemas, que seria o cerne do *marketing* bem-sucedido. Kotler e Keller (2012), discorrem sobre três conjuntos principais de impulsionadores do *brand equity*, sendo eles: as escolhas iniciais dos elementos ou identidades da marca (nomes da marca, logomarca, símbolo, *slogans*, *jingles*, URLs, personagens, representantes, embalagens e

sinais); o produto e todas as atividades de *marketing* e programas de suporte de *marketing* associados a ele; outras associações indiretamente transferidas para a marca, vinculando-a a alguma outra entidade (uma pessoa, local ou coisa).

Pode-se concluir que ações baseadas no cliente tendem a tornar a marca mais forte e o conhecimento de marca, por parte dos consumidores, resulta como um diferencial estratégico. Assim, a empresa que possui um *brand equity* positivo, pode resultar numa maior aceitação por parte dos consumidores, gerando identificação e por consequência fidelidade.

3 DESIGN THINKING

Apesar dos inúmeros avanços tecnológicos, as empresas passaram a entender que, contar apenas com a tecnologia como meio de inovação, não bastava para estabelecer uma vantagem competitiva. Num cenário globalizado como o atual, e com milhares de marcas querendo o seu lugar de destaque, inovar pode se tornar algo frustrante se não for administrado adequadamente e por equipes alinhadas ao propósito de tornar o humano o centro de qualquer tomada de decisão. Segundo Vianna (2012), o termo *Design Thinking* surgiu com o propósito de criar um caminho para a inovação nos negócios, estabelecendo uma abordagem com o foco no ser humano, priorizando a colaboração multidisciplinar nas equipes e a tangibilização de pensamentos e processos para a resolução de problemas complexos.

O designer, segundo Vianna (2012), enxerga como problema tudo aquilo que possa impedir uma experiência satisfatória em relação a algo, por parte do cliente, e que interfira diretamente no seu bem-estar. E ainda acrescenta que, “o *Design Thinking* se refere à maneira do designer de pensar” (p. 13), é esse tipo de pensamento que vai gerar as perguntas necessárias em torno do problema para que surja a solução inovadora. O autor também discorre que, para chegar num determinado nível de resolução de um problema, não se pode apenas levar em consideração o mesmo tipo de pensamento que o criou, sendo assim, desafiar e abduzir as normas empresariais torna-se a base do *Design Thinking*. O designer é constantemente desafiado a quebrar pa-

drões e desfazer suposições e hipóteses, transformando-as em possíveis oportunidades para a inovação. Essa habilidade, segundo o autor, de criar oportunidades e estratégias a partir de uma determinada situação, que o transforma e o mantém “fora da caixa”.

O design sempre foi usado para solucionar problemas de diversas áreas. A abordagem do *Design Thinking* propõe para o âmbito empresarial uma visão inovadora no desenvolvimento de produtos e serviços, complementando o ponto de vista mercadológico de que é preciso focar no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados (VIANNA, 2012). De acordo com o autor, é da natureza do design lidar com os significados, desafiando os padrões de pensamento e comportamento. Neste sentido, os “*Design Thinkers*” são preparados para produzir soluções que resultam em novos significados, estimulando os aspectos diversos envolvidos na experiência dos usuários, tais como os fatores cognitivos, emocionais e sensoriais.

Os métodos de solução criativa de problemas são utilizados há muito tempo. Lupton (2013) resgata na obra *Intuição, Ação, Criação. Graphic Design Thinking*, que autores como Alex F. Osborn (1953) e Edward de Bono (1967), ajudaram a disseminar e familiarizar estes métodos inovadores, já naquela época. Mais recentemente, por volta da década de 1990, o termo ficou popularizado por Tim Brown, CEO da IDEO, que utilizava na sua equipe diversos métodos inovadores e abrangentes, com enfoque no *design*, para solucionar problemas e necessidades humanas.

A inovação, segundo Brown (2018), muitas vezes é compreendida e relacionada à tecnologia ou a algo que seja totalmente inédito, o que leva, muitas vezes, a causar um certo tipo de estranhamento em relação à aplicabilidade dentro das empresas, pois se torna um processo apenas tecnológico. Para o autor, a inovação em uma oferta precisa suprir as necessidades, ser um valor percebido, fazer sentido e impactar positivamente a vida das pessoas.

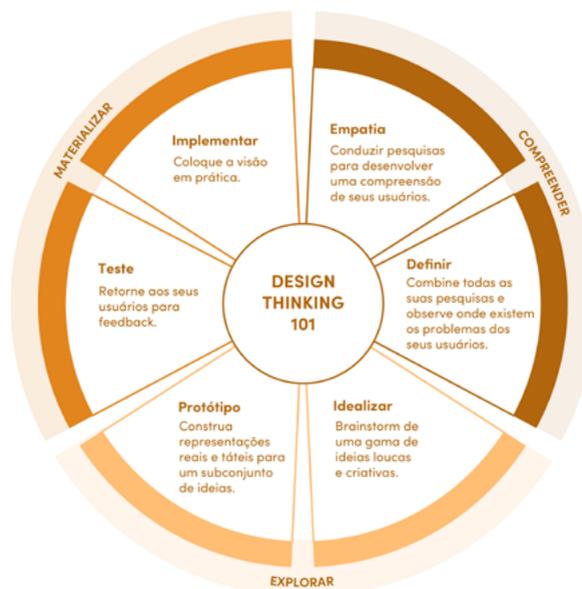
Portanto, foi na intenção de descobrir novos meios de diferenciação e renovação das marcas a partir de processos criativos, que surgiu o que hoje conhecemos como *Design Thinking*. Um

método que coloca no centro das discussões o humano e a necessidade de cocriar e se aprofundar em questões que vão ser direcionadoras de um projeto de inovação, capaz de atender necessidades em comum.

3.1 Processos de inovação

Para que os processos de inovação pudessem ser utilizados em grande escala por profissionais da área criativa e em diversos segmentos de produtos e serviços, eles precisaram ser padronizados. No artigo, *Design Thinking 101*, publicado pela Nielsen Norman Group - NN/g – empresa de pesquisa e consultoria de experiência, fundada em 1998 por Jacob Nielsen e Don Norman, reconhecidos pela liderança na definição do campo de Experiência do Usuário (ux) –, Sarah Gibbons, define que o *Design Thinking* é uma “ideologia apoiada por um processo de acompanhamento” (GIBBONS, 2016). Segundo Gibbons (2016), a estrutura do *Design Thinking* segue uma sucessão de acontecimentos, são eles: compreender, explorar e materializar. Dentro desses três macros grupos estão seis fases, sendo: empatia, definição, idealização, prototipagem, teste e implementação, conforme esquema abaixo:

Figura 2 – Representação dos elementos determinantes que definem a identificação com as marcas.



Fonte: Adaptação do modelo de estrutura do *Design Thinking* (NN/g).

O ideal é que, os processos vistos, sejam utilizados e estudados de maneira cíclica. É frequentemente comum precisar retornar a fases anteriores dos processos para maior entendimento e assimilação de informações que irão impactar as próximas fases, portanto se tornam ajustáveis, quando necessário. Gibbons (2016), reitera que, apesar do *Design Thinking* ser utilizado para resolução de problemas, ele abre margem para que o resultado seja satisfatório e, por consequência, se torne um processo de inovação.

Buscando uma visão complementar, Vianna (2012), aborda processos de *Design Thinking* aplicados nas fases introdutórias e que podem ser comparados com as fases citadas anteriormente. A primeira fase do processo de *Design Thinking* é chamada de **Imersão**, é nessa fase que acontece a aproximação do contexto do problema. É nela que o profissional tem conhecimento aprofundado sobre o problema em questão e tem acesso a dados preliminares. Na primeira fase o objetivo é garantir o aprofundamento do assunto a ser trabalhado e delimitar o problema em questão, o que servirá como um norteador para a próxima fase do processo, em que necessidades e oportunidades percebidas irão servir para a geração de possíveis soluções.

A seguinte etapa é de **Análise e Síntese**, que tem como objetivo, a partir dos dados coletados anteriormente, criar mapas visuais, a fim de compreender padrões e facilitar o diagnóstico do problema. Para facilitar a leitura e interpretação dos dados coletados nas pesquisas, Vianna (2012), discorre sobre alguns modelos visuais que podem facilitar essa interpretação, como o uso de cartões de *insights*, diagramas de afinidade, mapa conceitual, personas, mapa de empatia, jornada do usuário, entre outros.

A **Ideação**, que é a terceira fase, tem como objetivo gerar ideias inovadoras a partir de ferramentas de síntese para estimular a criatividade dos envolvidos. Vianna (2012), traz a importância da variedade de perfis presentes no processo de ideação para qualificar e diversificar o desenvolvimento e a geração de ideias, um exemplo, é incluir no processo aquelas pessoas que irão ser contempladas com as soluções, a fim de criar um atalho na observação de como será a experiência do cliente em relação às soluções propostas, tendo assim, um resultado mais assertivo e

contemplativo. A intenção de reunir perfis diferentes para um mesmo propósito é a diversidade de ideias que podem surgir, enriquecendo e favorecendo o campo criativo.

A última fase é a de **Prototipação**, onde se valida e experimenta o que foi desenvolvido nas etapas anteriores, a fim de tangibilizar as ideias. É o momento de trazer para o físico o que antes estava apenas no papel e descrito em processos. A partir de protótipos, por mais simples que sejam, pode-se observar como será o funcionamento e tais características do assunto abordado. As etapas do processo de *Design Thinking* abordadas por Vianna (2012), apresentam ser versáteis e não lineares, e corroboram com o modelo proposto pelo Nielsen Norman Group (NN/g). Nota-se que as fases citadas anteriormente podem ser adaptadas e configuradas para qualquer problema de projeto que necessite de soluções inovadoras.

Além destas duas abordagens de inovação, baseadas pelo *Design Thinking*, de Vianna (2012) e Gibbons (2016), outra que se destaca é a proposta validada por Kumar (2013), que aborda a prática de inovação como uma ciência – criação de novos produtos, serviços e experiências do cliente – e oferece um conjunto de práticas e métodos colaborativos focados no usuário. Segundo o autor, a inovação é um assunto amplamente debatido e trabalhado dentro das organizações, porém, questiona o quanto elas sabem torná-la uma prática confiável e repetível. Kumar (*ibid.*), entende que as organizações, quando pensam em gestão, elas acabam tendo a visão baseada em processos sistematizados e previsíveis, totalmente controláveis e conduzidos a gerar resultados já previstos. Porém, quando orientadas a pensar sobre inovação, essas características caem no esquecimento e provavelmente nem virão à tona no momento de gerenciamento. E reitera que, é comum que se tenha no meio organizacional essa crença, de que a inovação é simplesmente “fazer as coisas de maneira diferente” ou fazer as coisas de uma maneira que fuja do tradicional, onde modelos de gestão não se aplicam. O autor entende que as empresas precisam trabalhar a inovação como uma disciplina e não como mágica (KUMAR, 2013, p. 2).

Segundo Kumar (2013), existem quatro princípios fundamentais

de inovação de sucesso. O primeiro deles é: “desenvolva inovações em torno de experiências”, onde a experiência do usuário ocupa um lugar relevante e se torna um agente indispensável para o sucesso de qualquer tipo de oferta. O segundo princípio, defende que inovações fazem parte de sistemas mais complexos do que apenas de um produto ou serviço que uma empresa dispõe. Profissionais que entendem e levam em consideração a marca e as ofertas de uma determinada empresa como parte de um sistema maior, conseguem entregar soluções com alto valor. O produto não pode ser levado em consideração de forma isolada. Por trás de cada estratégia de negócio, seja para implementar novos processos de inovação internos ou lançamento de novos produtos, é preciso levar em consideração o propósito e o valor que cada marca carrega na sua bagagem. O terceiro princípio é o de “cultivar a cultura de inovação”, que discorre sobre a importância de aplicar a prática da inovação em qualquer tomada de decisão. “Este princípio é sobre como cultivar uma mentalidade entre pessoas em uma organização em que todos estão ativamente engajados na inovação” (KUMAR, 2013, p. 6). O último princípio discutido por Kumar (2013), se refere ao planejamento e estruturação dos processos de inovação. Ele sugere que os processos precisam ser disciplinados e que a inovação de sucesso deve ser planejada e estudada como qualquer outra função organizacional, a fim de que estes processos estruturados possam se tornar repetíveis e sejam aprimorados sempre que for necessário. “As inovações orientadas para o design começam por compreender as pessoas, desenvolver conceitos e, em seguida, conceber negócios em torno desses conceitos”. (KUMAR, 2013, p. 7).

Pode-se concluir que, apesar de existirem diversos modelos de processos que induzem a inovação, o centro de todos é o mesmo: o “humano” (cliente/usuário) e a Experiência do Usuário (UX). Brown (2018), diz que “inovação é valor percebido”, a partir dessa afirmação, entende-se que inovar transcende o “fazer diferente”, e se torna um processo indispensável na trajetória de crescimento de uma organização. O *Design Thinking* e todos os processos derivados ou similares estão fortemente relacionados à Experiência do Usuário (UX). Uma vez que a empresa trabalhe com *Design Thinking* associado ao *Branding*, ela estará projetando para

a Experiência do Usuário (*ux Design*).

Don Norman e Jacob Nielsen relatam que a verdadeira experiência do usuário vai muito além de entregar o que o cliente deseja. Para que a experiência seja de qualidade é necessário que diversas áreas se conversem e trabalhem em conjunto para haver uma fusão perfeita de diversos cenários, como de engenharia, *marketing*, design gráfico e industrial e design de interface.

Os autores envolvidos com os processos de inovação procuram deixar evidente que a oferta por soluções personalizadas e inovadoras deve ser contínua e um esforço constante em compreender e aprofundar o conhecimento no seu público-alvo. Com as abordagens de inovação centradas no usuário e a partir da cocriação, é possível prever tendências e aspectos mercadológicos que possam impactar na percepção de valor das marcas. Neste sentido, a construção de memórias e experiências de usuário positivas são fundamentais para garantir um bom relacionamento com os consumidores e almejar a fidelidade de marca.

4 DESIGN ESTRATÉGICO

Se comparado a outras épocas, o cenário atual está cada vez mais fluido, dinâmico e complexo em relação ao aumento significativo de signos, significados e códigos de difícil compreensão dos indivíduos. À medida que o mercado evolui em diferentes escalas, podendo ser tecnológicas ou estratégicas, surge a constante necessidade de diferenciação por meio da inovação. Valores que antes poderiam ser atribuídos como secundários para a produção de produtos, como questões afetivas, psicológicas e emocionais, hoje se tornam componentes de grande valor e de primeira instância para a projeção destas ofertas (DE MORAES, 2010).

Segundo De Moraes (2010), o foco do profissional de *marketing* para gerenciar um problema, precisou ser adaptado e reprogramado a essas mudanças, levando em consideração não apenas dados estatísticos encontrados em pesquisas, mas também, nivelar sua capacidade de interpretação e percepção de dados subjetivos advindos do consumidor. Experiências pessoais, culturais, sociais e fatores externos que comprometem a percepção

do cliente em relação a determinado produto ou serviço, transformou a realidade pela busca da excelência e da exclusividade criando um mercado repleto de inter-relações.

Pode-se concluir que, devido ao excesso de informações e contextos diferentes que o design leva em consideração dentro da cultura projetual, torna-se necessário o uso de ferramentas, instrumentos e metodologias distintas que facilitem a compreensão e gestão dessa profusão de informações. De Moraes (2010), complementa quando diz que a simples abordagem projetual direta e linear usada no passado, não se sustenta devida a complexidade contemporânea.

Com a intenção de projetar algo para o futuro, o termo *projeto* é utilizado para identificar um processo de criação de algo ou alguma coisa que ainda não existe. Scaletsky (2016), esclarece que um projeto muitas vezes é associado à necessidade de resolver complexidades de problemas estruturados de maneira errada ou a questões abertas. Para buscar essas resoluções, o autor entende que é preciso que haja uma preparação e aprofundamento em fases iniciais de processos de inovação, como a imersão, a fim de que se tenha uma investigação dentro da realidade do problema e assim se torne possível a aplicação de soluções. Segundo o autor, no momento da imersão – ou exploração – todo processo de projeto é validado a partir de uma proximidade do real, com seus dados e variáveis.

Na intenção de projetar serviços e experiências para o usuário, a materialização de produtos a partir das ideias e conceitos definidos, deslocam o entendimento de “projeção” para demais áreas, abrangendo de forma ampliada os campos do *design*. Nesse sentido Scaletsky (2016), discorre que novos conceitos são atrelados ao design, sendo um deles o *Design Estratégico*, que nasce da perspectiva das organizações perante a “enuniação capaz de transformar suas competências em *performance*”, e gerar uma identificação por parte dos clientes com seus produtos e serviços.

A oferta, em produtos e serviços de uma empresa, tende a comunicar quem ela é, sua essência e sua intenção. Scaletsky (2016) estabelece que o *Design Estratégico* é a materialização

de um conjunto de atores feitos a partir da interpretação da realidade, que vai se desenvolver em produtos, serviços e experiências. Portanto, pode-se dizer que o *Design Estratégico*, baseia-se na construção de um projeto aberto, onde há o diálogo e a troca de diversas vertentes e pontos de vista distintos, a fim de gerar uma troca rica em informações e análises diferentes sob um mesmo objeto. Nota-se que o processo de *Design Estratégico* busca a cocriação entre áreas distintas com a intenção de “promover a abertura de espaço para a integração de diversos conhecimentos especializados” (SCALETSKY, 2016, p. 16). Todas as partes envolvidas ganham importância na escala de criação de valor, unindo função, forma, valor e sentido para consolidação de um sistema-produto-serviço, o que é de extrema importância, dado a complexidade da sociedade em que vivemos e a variedade de componentes externos disponíveis e legítimos de serem avaliados.

É possível traçar um paralelo ao que Vianna (2012) e Kumar (2013) dizem sobre métodos de *design*, comparando com o entendimento de Scaletsky (2016), que orienta que tais métodos não devem ser tratados como “fórmulas mágicas”. Assim, como qualquer método orientador para a inovação, o *Design Estratégico* depende muito da intuição, experimentação e envolvimento na realidade em que o problema está inserido.

O *Design Estratégico* possui algumas direções para que um sistema-produto-serviço possa ser projetado com relevância para o usuário. O **metaprojeto** é um deles e segundo Scaletsky (2016), essa visão consiste em compreender e interpretar o ambiente na qual está inserido o projeto. Uma das características dessa dinâmica é a constante mutação, devido à complexidade da prática de projetar. Isso quer dizer que, o metaprojeto é um dos métodos que avalia de forma estratégica todos os lados de um determinado assunto, trazendo para discussão visões divergentes sobre o mesmo problema, a fim de chegar, ou não, em um denominador comum.

Segundo De Moraes (2010), o metaprojeto serve como auxílio ao design contemporâneo, devido às complexas condições produtivas e projetuais, além de corroborar com a visão de que a me-

metodologia não deve ser linear e precisa, mas sim, que se tenha uma constante movimentação e que, se necessário, retorne a fases anteriores do processo, com o objetivo de estabelecer soluções plausíveis. O metaprojeto é definido como um articulado e complexo agrupamento de informações, *insights* e conhecimento preexistentes que servem como guia durante o processo projetual. Por possuir um caráter abrangente e holístico, segundo De Moraes (2010), o metaprojeto explora a potencialidade do *design*, traz para o centro da discussão uma reflexão crítica sobre o próprio projeto, a fim de servir como suporte na elaboração de definições posteriores. O metaprojeto visa suprir a necessidade da existência de uma abordagem que sustente e guie a atividade projetual, não considerando apenas as necessidades básicas e primárias – encontradas em abordagens convencionais – e sim, leva em consideração informações a níveis dedutivos, hipóteses e cenários mutantes (DE MORAES, 2010, p. 26).

Outra proposta metodológica sugerida para trabalhar o *Design Estratégico*, por Scaletsky (2016), é analisar o projeto por cenários, que significa “prever o futuro”. Segundo o autor, as principais formas de projetar por cenários são: “pensar um futuro como uma cena possível e construir todos os artefatos e condições para que isso ocorra” (SCALETSKY, 2016, p. 47). Outra forma seria “pensar o futuro como uma série de possíveis ocorrências que se expressem de modo simultâneo”, ou seja, todos os cenários são levados em consideração e um não exclui o outro. A partir dessa ampliação de sentido, é possível ter dimensão temporal de design, onde se opera em contínua transformação e contextos diversos.

Concordando com o que discorre De Moraes (2010), sobre a fluidez do cenário atual e a quantidade de informações contidas em cada análise, Brown (2010), traz um detalhe importante para o sucesso da criação do design, que são as restrições contidas na primeira fase do processo. É no primeiro estágio de desenvolvimento que a identificação das restrições se faz importante, pois é nela que são definidos critérios para boas ideias, baseadas na praticabilidade, viabilidade e desejabilidade. Nem todo projeto precisa seguir ou ter essas restrições, dependendo da empresa e do tipo de produto ou serviço a ser ofertado, cada tipo de restri-

ção possui um peso diferente, porém, o que não pode deixar de ser considerado são as necessidades humanas.

Podemos concluir que, o *Design Estratégico* e seus processos, auxiliam na geração de soluções inovadoras, a partir da análise aprofundada de informações contidas, muitas vezes, no comportamento dos clientes, transcendendo o lado estatístico, transformando competências em *performance* e, com isso, proporcionando uma identificação por parte dos clientes.

5 DISCUSSÕES

A evolução do *marketing* foi benéfica tanto para as marcas como para os consumidores em geral. Este é um campo estratégico que precisa, necessariamente, estar sempre em constante atualização devido a rapidez com que novas tendências surgem no mercado e também novas necessidades humanas, pois o *marketing* visa sempre suprir alguma falta que impacte o bem-estar e a rotina das pessoas.

Cada fase de evolução do *marketing*, chamadas de 1.0, 2.0, 3.0 e a mais recente 4.0, possuem características distintas baseadas nas necessidades do ser humano. A partir da crescente demanda de novos produtos que chegam ao mercado, em decorrência da revolução industrial, é que começaram a surgir inúmeras estratégias de marca. No primeiro momento, segundo Kotler (2017), onde a tecnologia era voltada a equipamentos industriais, o *marketing* era voltado ao produto, da qual o objetivo era a padronização e produção em massa, a fim de reduzir custos de produção e venda para que mais pessoas pudessem adquirir.

Já no segundo momento, Kotler (2017), exemplifica que a visão do *marketing* era orientada para o cliente, em decorrência da era da informação, onde o cliente possui um lugar relevante na estratégia de marca, porém ainda visto como passivo e suscetível à campanhas de *marketing* persuasivas. Apesar dessa visão, o cliente ainda está em vantagem, pois possui uma variedade de produtos disponíveis e também o poder de escolha, além de seus desejos e necessidades agora serem levados em consideração pelos profissionais de *marketing* que precisam chegar até o coração e a mente do consumidor.

A terceira fase é voltada para os valores do consumidor. O *marketing*, segundo Kotler (2017), passa a enxergar o humano na sua totalidade – mente, coração e espírito –, incluindo seus desejos e necessidades na condução das ofertas. Os profissionais se deram conta de que o que os consumidores querem são marcas que fazem sentido, tanto para ele próprio quanto para o mundo globalizado, trazendo o senso de justiça social, econômica e ambiental para dentro do poder de escolha e diferenciação das marcas.

Traçando um paralelo a este conceito centrado no humano, Vianna (2012), sugere que métodos de inovação, como o *Design Thinking*, surgiram com o propósito de criar um caminho para a inovação nos negócios, priorizando o humano, a colaboração multidisciplinar e tangibilização de pensamentos em resolução de problemas complexos. Outro autor que corrobora com este pensamento é Kumar (2013), que oferece um conjunto de práticas e métodos colaborativos focados no usuário.

Quando o “humano” é colocado no centro de um processo a empatia se torna crucial, no sentido de experimentar verdadeiramente estar no lugar do ser humano em questão. Para conhecer e compreender profundamente o consumidor, existe a necessidade de fazer mais do que definir o público-alvo ou personas, pois as informações obtidas isoladamente a partir dessas técnicas se tornam muito rasas.

Mas na prática, o que é ser empático com seus consumidores? A resposta é: entender quais são seus desejos, compreendendo emocional, comportamental e cognitivamente seus objetivos. Empatia é conseguir se colocar no lugar do outro, sem deixar que seus próprios ideais e visões interfiram no entendimento. Não é só pensar como o cliente pensa e sim pensar no que ele pensa.

O que estamos testemunhando hoje é o avanço do *marketing* 4.0. Kotler (2017), traz um conceito importante em relação a essa fase quando diz que o futuro do *marketing* é exaltar os valores humanos na criação de produtos, serviços e trazer para dentro das empresas a cultura empresarial baseada no ser humano. Novas tendências de consumo estão surgindo e criando novos

cenários econômicos, a partir da tecnologia, que converge para pontos comuns, alterando a rota de atenção do *marketing*, como a economia “compartilhada” e a do “agora”. A economia digital, segundo o autor, tende a oferecer serviços e produtos com características mais pessoais e personalizadas de acordo com as reais necessidades do consumidor. Em resumo, o *marketing 4.0* é um desdobramento do último, uma versão atualizada que coloca o *marketing* como responsável em guiar o consumidor na sua experiência desde as primeiras fases de conhecimento até se tornarem usuários e defensores da marca.

Portanto, com o avanço das posições do *marketing* e seus respectivos focos de interesse, podemos concluir que a grande contribuição do *Design Thinking* para a área de *Branding* nas empresas é colocar o usuário no centro do projeto de forma participativa. Ele deixa de ser apenas o foco do desenvolvimento de um produto ou serviço, passando a cocriar, avaliar, opinar e validar a construção das ofertas. Este novo paradigma passa a ser vital na abordagem criativa de novos produtos e na gestão estratégica das marcas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente, e esperado, que com o aumento populacional e com a volatilidade tecnológica, surjam, com o passar do tempo, uma gama de tendências de consumo e comportamento social, cultural e econômico, transformando a sociedade em uma grande rede dinâmica e mutante. O ser humano sempre se estabeleceu na sociedade por meio de pares, podendo ser em grupos, associações, comunidades, classes, a fim de que, entre seus semelhantes, pudesse se expressar e mostrar ao mundo para que veio. Atualmente, essa necessidade de comunicação e exposição se dá com maior facilidade e imediatismo, a partir do advento das mídias digitais, facilitando ainda mais o movimento de união entre grupos com os mesmos pensamentos, sentimentos, vivências e desejos similares.

As marcas entram nesse contexto, desde os tempos antigos, sob um aspecto fundamental para a evolução da sociedade. Determinadas marcas, produtos e serviços podiam ser adquiridos por

somente uma parcela da população. Neste caso, em específico, o pertencimento a determinadas classes sociais, gênero e raça, determinava o poder de compra. Na atualidade, o poder aquisitivo ainda determina a segregação do consumo em determinados nichos. Porém, com a crescente oferta de novas marcas, produtos e serviços é natural que ocorra uma expansão e o surgimento de consumidores abertos a novas experiências de consumo.

A experiência do usuário ganhou força e notoriedade a partir do momento em que as empresas se deram conta de que, além de ofertar um produto de qualidade a preço justo, a inter-relação produtor-consumidor se tornou um item estratégico para as marcas, gerando maior engajamento e fidelidade do cliente. Neste momento, o *marketing*, campo fundamental na construção de valor para as empresas, passa a se beneficiar de abordagens e processos de inovação oriundos do design, para qualificar a gestão estratégica das marcas.

É possível concluir que, tanto o *Branding* quanto o *Design Thinking*, objetos deste estudo, são campos de conhecimento amplos e subjetivos que interligam o real e o abstrato, tangibilizam *insights* em processos de melhorias e colocam o ser humano no centro dos seus estudos. Enquanto o *Branding* cuida da gestão das marcas das empresas e agrega valor para seus consumidores, o *Design Thinking*, por sua vez, pode contribuir promovendo inovação e melhorias contínuas nas ofertas de produtos e serviços, baseadas nas necessidades e na participação dos usuários.

O *Branding* possui o propósito de despertar sensações e criar conexões, conscientes ou não, do consumidor com as marcas. O *Design Thinking*, visto como uma abordagem criativa e inovadora, também pode contribuir para a construção de valor da marca, a partir de métodos que exploram profundamente as necessidades do cliente. A colaboração entre estes campos pode gerar impactos positivos na gestão de marcas corporativas, mas para que isso aconteça é importante que se tenha o *mindset* de inovação inserida na cultura organizacional da empresa.

Este capítulo tem como objetivo, a partir da pesquisa qualitativa de cunho exploratório, baseada em revisão bibliográfica, explo-

rar como a abordagem do *Design Thinking* pode contribuir ao *Branding*, lançando luzes para estudos futuros de exemplos práticos onde a relação entre estes campos tenha gerado resultados positivos para ações de *marketing* ou na gestão estratégica de empresas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas.** Bookman, Porto Alegre, 2015.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Alta Books, Rio de Janeiro, 2018.

DE BONO, Edward. **New Think: The Use of Lateral Thinking in the Generation of New Ideias.** Nova York, Basic Books, 1967.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design.** Blucher, São Paulo, 2010.

FERNANDES, Luciano. **Patagonia: o que faz com que esta empresa seja a mais “cool” entre todas as outras?** 2018. Disponível em: <https://blogdescalada.com/historia-patagonia/>. Acesso em: 28/5/2021.

GIBBONS, Sarah. **Design Thinking 101.** nngroup.com, 2016. Disponível em: nngroup.com/articles/design-thinking/. Acesso em: 01/05/2021.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos. **Gestão Estratégica de Marcas.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0.** Sextante, Rio de Janeiro, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing.** 14 ed. – Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2012.

KUMAR, Vijay. **101 Design Methods: A Structured approach for driving innovation in your organization.** 2013

LUPTON, Ellen. **Intuição, Ação, Criação: Graphic Design Thinking.** Editora G. Gili, São Paulo, 2013.

NORMAN, Don; NIELSEN, Jacob. **The Definition of User Experience.** Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>. Acesso em: 28/05/2021.

OSBORN, Alex F. **Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking.** Nova York, Scribner's, 1953.

SCALETSKY, Celso C. **Design Estratégico em Ação.** Editora Unisinos, São Leopoldo, 2016.

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

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca.** 2 ed. – Bookman, Porto Alegre, 2008.

Como citar este capítulo (ABNT):

AZEVEDO, Daniele Forati; FETTER, Sandro. A Contribuição do Design Thinking para o Branding das Empresas. In: OLIVEIRA, G. G. de; NÚÑEZ, G. J. Z. **Design em Pesquisa – Volume 4**. Porto Alegre: Marcavisual, 2021. cap. 30, p. 611-635. E-book. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>. Acesso em: 5 ago. 2021 (exemplo).

Como citar este capítulo (Chicago):

Azevedo, Daniele Forati, Sandro Fetter. 2021. "A Contribuição do Design Thinking para o Branding das Empresas." In Design em Pesquisa - Volume 4, edited by Geísa Gaiger de Oliveira and Gustavo Javier Zani Núñez, 611-635. Porto Alegre: Marcavisual. <https://www.ufrgs.br/iicd/publicacoes/livros>.