

O conhecimento organizacional visto partir da gestão pelo design para proporcionar o alinhamento do branding no varejo de moda omnicanal

Organizational knowledge based on management through design to provide branding alignment in omnichannel fashion retail

DE OLIVEIRA, Alessandra Raulino; Mestrando; PUC-Rio

raulino.alessandra@yahoo.com.br

DE MAGALHÃES, Cláudio Freitas; Doutor; PUC-Rio

claudio-design@dad.puc-rio.br

O conhecimento (ou reconhecimento) da marca é conceituado de acordo com um modelo de memória associativa e ocorre quando o consumidor está familiarizado com a marca tendo em mente um conjunto de associações favoráveis. O alinhamento das estratégias de branding garante que as premissas do posicionamento da marca sejam identificadas pelo cliente e seu desalinhamento pode gerar desconexão. Partindo-se da revisão de um referencial teórico multidisciplinar este artigo objetiva identificar o papel da gestão pelo design na integração de canais para uma melhor experiência de marca, analisando as características do conhecimento a ser desenvolvido pela empresa ou profissional de Branding, para lidar com a crescente diversificação de canais. Inicia-se assim um ensaio sobre a criação do conhecimento organizacional transdisciplinar baseado nas diferentes práticas de design garantindo a transformação contínua desse conhecimento para a manutenção de uma política de branding.

Palavras-chave: gestão pelo design; conhecimento organizacional omnicanal; transdisciplinaridade.

Brand awareness (or recognition) is conceptualized according to an associative memory model and occurs when the consumer is familiar with the brand having in mind a set of favorable associations. The alignment of branding strategies ensures that the premises of the brand positioning are identified by the customer, and its misalignment can generate disconnection. Based on the review of a multidisciplinary theoretical reference, this article aims to identify the role of design management in the integration of channels for a better brand experience, analyzing the characteristics of the knowledge to be developed by the company or branding professional in order to deal with the growing diversification of channels. Thus initiates an essay on the creation of transdisciplinary organizational knowledge based on the different design practices and ensuring the continuous transformation of this knowledge for the maintenance of a branding policy.

Keywords: design management; omnichannel organizational knowledge; transdisciplinarity.

1 Introdução

Ardill (2008) afirma que o conceito de conhecimento (ou reconhecimento) da marca é criado a partir de um conjunto de associações favoráveis e únicas presente na memória do consumidor. Para fortalecer essas associações, as empresas estão adotando um modelo de relacionamento mais holístico e centrado no cliente, projetando a “experiência total da marca”. No caso do varejo de moda, o alinhamento das estratégias de branding em seus diferentes canais é a garantia que as premissas do posicionamento da marca sejam identificadas pelo cliente.

Atualmente a gestão de uma marca de moda deve lidar simultaneamente com variáveis hedônicas e pragmáticas que devem ser conduzidas de forma holística a fim de proporcionar uma experiência de compra integrada. O desalinhamento das estratégias pode gerar frustração ou mesmo a desconexão entre o cliente e a marca.

O avanço das tecnologias digitais aumentou o número de pontos de contato¹ entre marcas e clientes, modificando a natureza e a velocidade das suas relações. Portanto, partimos da revisão de um referencial teórico multidisciplinar objetivando identificar o papel da gestão pelo design na integração de canais para uma melhor experiência de marca, analisando as características do conhecimento a ser desenvolvido pela empresa ou profissional de Branding, a fim de lidar com a crescente diversificação de canais.

A partir desta revisão, serão tratados neste artigo conceitos como branding, integração de canais, gestão pelo design e transdisciplinaridade, ou seja, a geração e a gestão do conhecimento corporativo no ambiente organizacional para o branding em empresas de moda omnicanal. A análise destes elementos visa uma posterior aplicação da teoria em relação ao varejo de moda, ou seja, inicialmente, possibilitar um mapeamento do cliente, e, posteriormente, diagnosticar a empresa e seus atores para avaliar o potencial da gestão pelo design visando proteger as diretrizes do branding.

2 Contextualização

2.1 Branding e interação de canais

O varejo digital apresenta hoje o maior crescimento do setor nos EUA. As vendas on-line cresceram a uma taxa anual composta de 12% (Bose, 2017). No Brasil, o setor de moda atingiu a marca de 1,51 bilhão de acessos no e-commerce em 2020 e cresceu 52% de 2020 até início de 2021. Os resultados indicam um aumento de 10% na comparação mês a mês e 63,18% ano a ano (Relatório e-commerce no Brasil, Conversion SEO, ed. Abril, 2021).

Apesar dos excelentes resultados do comércio digital, marcas como a Nike estão abrindo novas lojas físicas e criando lojas conceito a fim de impulsionar as vendas (Chan *et al.* 2021) e proporcionar uma nova experiência de marca para o cliente. Além de se movimentarem através dos canais, os clientes ainda querem ver, tocar, explorar e sentir o ambiente da loja física. Existe então, “a oportunidade de usar a loja como um ambiente que permita proporcionar uma experiência pessoal que atraia clientes, independentemente do canal utilizado” (Piotrowicz *et al.*, 2014, p.10, tradução livre).

Baker (1992) categorizou as três dimensões principais da atmosfera de loja em fatores ambientais, sociais, e relacionados ao design. Fatores ambientais são as condições

¹ Duncan & Moriarty (2006) definem ponto de contato como qualquer sinal verbal ou não-verbal que um indivíduo perceba e atribua a uma empresa ou marca.

atmosféricas do ambiente (temperatura, cheiro, barulho). Fatores sociais representam os componentes humanos, incluindo funcionários e clientes. Fatores relacionados ao design incluem elementos estéticos e funcionais (arquitetura e layout, por exemplo).

Dentre os fatores sociais, a variável humana inclui a densidade de pessoas no ambiente (clientes e pessoal), a privacidade, e o relacionamento com a equipe de vendas. Segundo Baker (1992) a disponibilidade dos vendedores para ajudar os clientes influencia positivamente a disposição do consumidor para comprar, mas, um número excessivo de pessoas no ambiente pode fazer o efeito contrário. Já a presença de um funcionário pode ir além das suas funções formais, uma vez que muitos clientes mantêm relacionamentos estreitos com vendedores, gerentes e demais funcionários, como uma rede social off-line estimulada pelo consumo, mas não limitada a ele.

A “presença social” acontece quando um produto ou situação aciona no consumidor a sensação de presença de um ser humano na interação. Não é necessária, porém, a presença física de um ser humano. “Coisas que sinalizam empatia, calor, ou envolvimento humano devem desencadear sentimentos de presença” (p.3, tradução livre). No caso da tecnologia, robôs descaracterizados como a Siri ou Alexa podem despertar o mesmo sentimento (Grewal, 2019).

Considerando os fatores ambientais, Tourly e Milliman (2000) em estudo experimental analisaram uma categoria com variáveis sensoriais, piso/carpete, iluminação, aromas, sons, temperatura, limpeza, texturas de parede, uso de cores, e identificaram que a música, por exemplo, teve impacto significativo em diversos comportamentos, incluindo vendas, excitação, tempo real e tempo percebido despendido no ambiente, fluxo de pessoas e a percepção de estímulos visuais na loja. Ainda segundo os autores, os aromas, apesar de não representarem diferenças quanto ao tipo de essência, foram significativos quanto à sua presença ou ausência. Seu impacto foi percebido no tempo de processamento, comportamento de busca de variedade, e percepção do tempo de permanência no ambiente. A disposição de produtos, decoração e arquitetura, iluminação, cores, limpeza, e uma imensa lista de itens, caracterizam estímulos relacionados ao sentido da visão, que pode ser considerado o mais importante quando nos referimos a atmosfera de um ponto de vendas físico (considerando que nenhum outro sentido esteja provocando algum tipo de rejeição).

O design de experiência não é orientado por uma única disciplina de design, mas requer uma perspectiva verdadeiramente interdisciplinar que considere todos os aspectos da marca, desde o produto, embalagem e ambiente de varejo até o vestuário e a atitude dos funcionários (Ardill, 2008, p.1, tradução livre).

Quanto mais integradas estão as marcas e seus consumidores, mais completa é a totalidade da experiência, e mais importante é a gestão e o alinhamento das suas diretrizes. O desalinhamento das estratégias de branding, pode gerar falta de reconhecimento, frustração ou mesmo a desconexão no diálogo entre o cliente e a marca. Saddi (2008, p.16) afirma que a existência de um “estilo individual” dissociado dos projetos das demais áreas pode gerar um grande prejuízo na compreensão da imagem da marca. Os resultados podem ser linguagens e posicionamentos distintos ou mesmo conflitantes comprometendo o entendimento da identidade da marca.

Novas tecnologias nas lojas físicas estão cada vez mais disponíveis: telas interativas de toque, espelhos virtuais e provadores baseados em realidade aumentada, auto scanner, sinalização digital, quiosques inteligentes de autoatendimento, máquinas de venda automática e menus dinâmicos. Assim, os varejistas são pressionados a redefinir a experiência de compra em loja,

promovendo o uso da tecnologia como forma de proporcionar uma experiência envolvente e integrada dentro dos canais. Apesar de algumas tecnologias se provarem mais alegóricas do que funcionais, muitas de fato tiveram impacto positivo nos ambientes de loja física. Savastano (2016) cita alguns exemplos de tecnologias avançadas introduzidas por varejistas em suas lojas, tais como tecnologias de autosserviço equipadas com sistemas de identificação por radiofrequência (RFID), telas de toque interativas, sinalização digital e aplicativos móveis, pontos de contato informativos e tecnologias por aproximação para pagamentos móveis.

2.2 Gestão de marca no varejo de moda omnicanal

A gestão de marca, ou branding, é a principal responsável pela geração e integridade de um conjunto de associações na memória do consumidor (ARDILL, 2008). Keller (2006) conceitua gestão de marca como um conjunto de estratégias que busca introduzir ou fortalecer uma marca no mercado através do seu posicionamento. Já as estratégias de marca são definidas por Neumeier (2006) como planos para o desenvolvimento sistemático de uma marca a fim de atingir objetivos comerciais.

A associação das estratégias da marca com os pontos de contato com o cliente é definida pelo autor como alinhamento da marca. O alinhamento da marca através de seus canais, seja comunicação, ou quaisquer outros pontos de contato com o cliente, marketing, comercial ou vendas, é fundamental para que as premissas estabelecidas pelo posicionamento da marca sejam identificadas pelo cliente, e consequentemente, para que essas premissas sejam renovadas através das ações inovadoras realizadas por outros diversos setores da empresa.

Alguns pesquisadores classificam os pontos de contato com base no assunto que os gerencia (a própria empresa, um parceiro de negócios, o cliente ou fatores externos), outros distinguem entre pontos de contato iniciados pela empresa ou pelo cliente, dependendo de quem está começando a interação e há ainda quem faça a distinção entre interação pessoal e não-pessoal, destacando a presença ou ausência de um componente humano dentro da interação (Anderl *et al.*, 2016; Lemon e Verhoef, 2016; Payne *et al.*, 2017, apud Ieva, 2018).

Ao longo de décadas os desdobramentos da marca (identidade, posicionamento, experiência, e etc.) são tema de aprofundamento no meio acadêmico e nas empresas. Nas palavras de Ardill (2008), “a marca pode usar seus conhecimentos e recursos para interligar sua base de consumidores, tornando-os 'atores' em experiências co-criadas, ao invés de atuarem como 'público' de uma experiência pré-estabelecida (Ardill, 2008, p.22, tradução livre). Quanto mais integradas estão as marcas e seus consumidores, mais completa é a totalidade da experiência, e mais importante é sua gestão e o alinhamento das suas diretrizes. O desalinhamento das estratégias, ou do branding, pode gerar falta de reconhecimento, frustração ou mesmo a desconexão entre o cliente e a marca.

Quando uma pessoa compra um serviço, ela adquire um conjunto de atividades intangíveis realizadas em seu nome. Mas quando ela compra uma experiência, ela paga para passar um tempo desfrutando de uma série de eventos memoráveis que uma empresa encena - como em uma peça teatral - para envolvê-lo de uma forma inerentemente pessoal (Pine *et al.* 2011, p.3, tradução livre).

No entendimento sobre o omnicanal, um aspecto fundamental é a complexidade que a multiplicidade de canais tem gerado para as empresas. Conceitualmente, o omnicanal é a convergência de todos os pontos de contato diretos ou indiretos com os quais o cliente interage com a marca, seja em vendas, atendimento, marketing ou outros; simultaneamente ou não (Yotan, 2018). Hoje, alguns exemplos seriam websites, Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp, email marketing, catálogos, anúncios em mídias impressas ou digitais, e etc.,

levando-se em conta que atualmente uma única plataforma, o Facebook por exemplo, possui a múltipla função de divulgação de produtos ou institucional, geração de relatórios de desempenho, vendas online, além, é claro, da comunicação direta com o público via comentários e compartilhamentos.

Nesse artigo o termo complexidade, faz referência ao conceito de Edgar Morin (2005) em *Introdução ao Pensamento Complexo*, onde a complexidade coincide com uma parte de incerteza, seja proveniente dos nossos limites ou advinda de fenômenos. A complexidade, no caso, refere-se à multiplicidade de indivíduos, stakeholders internos e externos à empresa, responsáveis por uma multiplicidade de pontos de contato com o cliente e consequentemente uma infinidade de situações incertas. A teoria da complexidade lida com interpretações, interferências, busca de sentido e coisas que estão fora do nosso controle.

Para Larke (2018), o omnicanal pode ser considerado mais evoluído por seu foco no valor do cliente e um maior nível de integração com tecnologias mais atuais e sofisticadas. Yonatan (2018) aponta três características comuns em varejos omnicanal; dados centralizados e uso descentralizado, rastreamento minucioso de pontos de contato com o cliente, e uma experiência personalizada e automatizada.

Cada compra fornece à empresa uma infinidade de informações díspares incluindo dados transacionais, dados do cliente, e dados do ambiente. A personalização através do uso estratégico dos dados coletados pode beneficiar tanto o varejista quanto o consumidor, uma vez que possibilita um maior direcionamento de ofertas, maior velocidade nos serviços e maior quantidade e qualidade das informações disponibilizadas, por exemplo. Desta maneira, o design pode ser considerado um processo de geração de conhecimento corporativo. Grewal (2017) destaca, no entanto, a importância do cuidado na utilização dos conhecimentos sobre os usuários de forma a equilibrar o paradoxo de privacidade e personalização.

O maior desafio do omnicanal é conseguir observar tudo em tempo real, desde os pontos de contato com o cliente até SKUs² individuais através de múltiplos canais em cada etapa da jornada do cliente, do ciclo de vida do produto, e assim por diante (Yonatan, 2018). Outros aspectos do problema seriam a integração no tempo, integração hierárquica dentro da profundidade dos elementos de design (da marca ao item), integração da própria coleção (consistência) e integração na jornada do cliente e do produto. Os pontos chave para o ótimo funcionamento do omnicanal, a julgar pelo exposto, seriam a observação e o alinhamento (das estratégias de marca nos pontos de contato com o cliente). Segundo descrito por Linch (2020):

(Omnicanal é) uma experiência integrada que combina as vantagens de vários canais diferentes, todos dentro de uma mesma jornada do cliente. As linhas que faziam a fronteira entre o ambiente físico e digital do varejo se dispersaram. Os consumidores puderam combinar os canais para criar a melhor mistura de atividades e experiências hedônicas (Linch *et al.* 2020, tradução livre).

2.3 Jornada do cliente e pontos de contato

O movimento do varejo físico para a integração digital tornou necessária a evolução dos canais online uma vez que o número de pontos de contato com o cliente vem aumentando 20% ao ano. Na definição de Ieva, pontos de contato “são eventos verbais ou não verbais que um indivíduo conscientemente entende e se relaciona com uma determinada empresa ou marca” (Ieva, 2018, p.304, tradução livre).

² SKU significa Stock Keeping Unit, que em português quer dizer Unidade de Manutenção de Estoque.

Alguns pesquisadores classificam os pontos de contato com base no assunto que os gerencia (a própria empresa, um parceiro de negócios, o cliente ou fatores externos), outros distinguem entre pontos de contato iniciados pela empresa ou pelo cliente, dependendo de quem está começando a interação, e há ainda quem faça a distinção entre interação pessoal e não-pessoal, destacando a presença ou ausência de um componente humano dentro da interação (Anderl *et al.*, 2016; Lemon e Verhoef, 2016; Payne *et al.*, 2017, apud Iva, 2018). A figura 1 mostra um exemplo dos pontos de contato com o cliente:

Figura 1: Exemplo de mapa de pontos de contato com o cliente



Fonte: Marty Neumeier, The Brand Flip, Liquid Agency, 2016

Os pontos de contato podem ser observados através da Jornada de Compra, que "é a soma total das interações e sentimentos de um cliente com uma organização, produto ou marca, desde o momento em que ele ou ela toma conhecimento da mesma até o ponto final da relação" (KTE'PI, 2021, p.1, tradução livre).

Entender o comportamento de compra e suas influências tornou-se um dos principais aspectos para o desenvolvimento das estratégias de marketing, branding e vendas das empresas. Novas

dimensões da experiência do cliente passaram a ser consideradas devido às muitas formas de interação entre cliente e marcas na era das mídias sociais. E o design pode desenvolver seu próprio entendimento sobre isso, integrando um espectro mais amplo de elementos, não só os comerciais, mas também os aspectos da linguagem da marca.

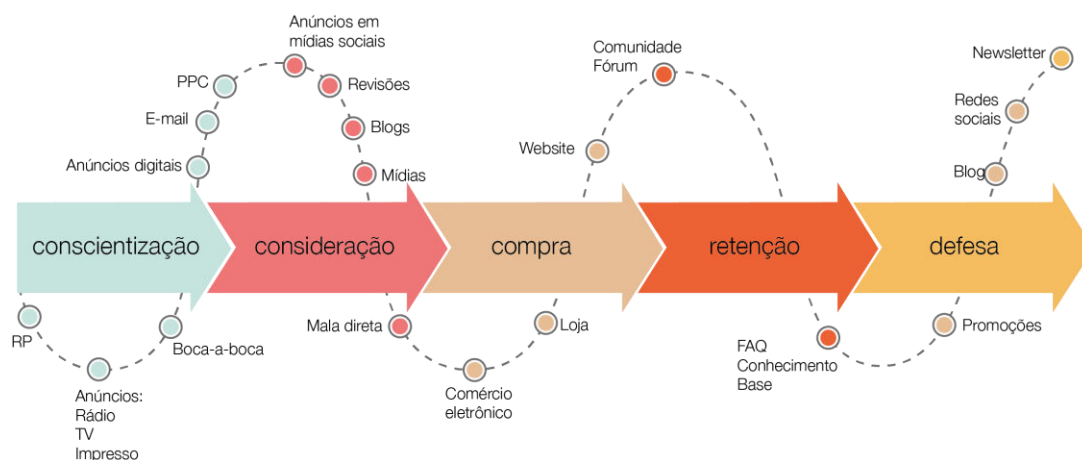
Aquino (2021) e outros autores descreveram a divisão do processo de compra em três estágios; a consciência, a consideração e a decisão. No estágio de consciência um comprador potencial, ao notar um problema ou necessidade insatisfeita, pode empreender ativamente uma pesquisa de informações em motores de busca para esclarecer seu problema ou se deparar acidentalmente com um anúncio, por exemplo. No estágio de consideração, o comprador potencial já identificou seu problema ou necessidade. No estágio de decisão o consumidor examina todas as características e particularidades das opções para tomar uma decisão final.

“Empresas e consultores procuram melhorar a jornada do cliente examinando seus pontos de contato e canais, e confiam cada vez mais em análises sofisticadas para medir o desempenho da empresa no que se refere à experiência do cliente” (KTE'PI, 2021, p.1, tradução livre).

O modelo AIDA, acrônimo para atenção, interesse, desejo e ação, foi desenvolvido em 1899 por Elmo Lewis nos EUA. O modelo que passou a ser então conhecido como jornada do consumidor, aborda os estágios desde o momento em que um consumidor tomava conhecimento de um produto ou marca até a decisão de compra. Existe uma série de variações no modelo AIDA, mas a ideia básica é uma hierarquia de efeitos, onde uma etapa leva à seguinte, de forma linear e sequencial, mas todas as variações admitem três estágios: cognitivo, emocional e comportamental (Cousins, 2018). Existem outros modelos hierárquicos derivados do modelo AIDA. Alguns exemplos são o DAGMAR (definindo objetivos publicitários para resultados publicitários mensuráveis), cujas etapas são a conscientização, compreensão, convicção, ação (ACCA), havendo sutis modificações como compreensão ao invés de interesse e convicção ao invés de desejo. No século XXI, Bambang Sukma Wijaya introduziu o modelo AISDALSLove, variação do AIDA com algumas adições (atenção, interesse, busca, desejo, ação, gostar/desejar, compartilhar e amor/ódio).

Segundo Yonatan (2018), orientar a experiência do cliente significa focar no cliente em potencial com mensagens adaptadas especificamente para o seu estágio na jornada do cliente. Ele, junto a muitos outros autores, seguindo a linha dos estágios cognitivo, emocional e comportamental, ilustra a jornada do cliente dividindo-a em cinco etapas conforme segue: conscientização, consideração, compra, retenção, defesa (Figura 2). Para uma exposição mais detalhada, na figura a seguir, o autor ilustra como os canais podem ser adaptados especificamente a uma etapa da jornada do cliente para a utilização de mensagens personalizadas e direcionadas.

Figura 2 – Cinco etapas da Jornada do Cliente



Fonte: Yonatan, 2018

3 A geração e a gestão do conhecimento corporativo

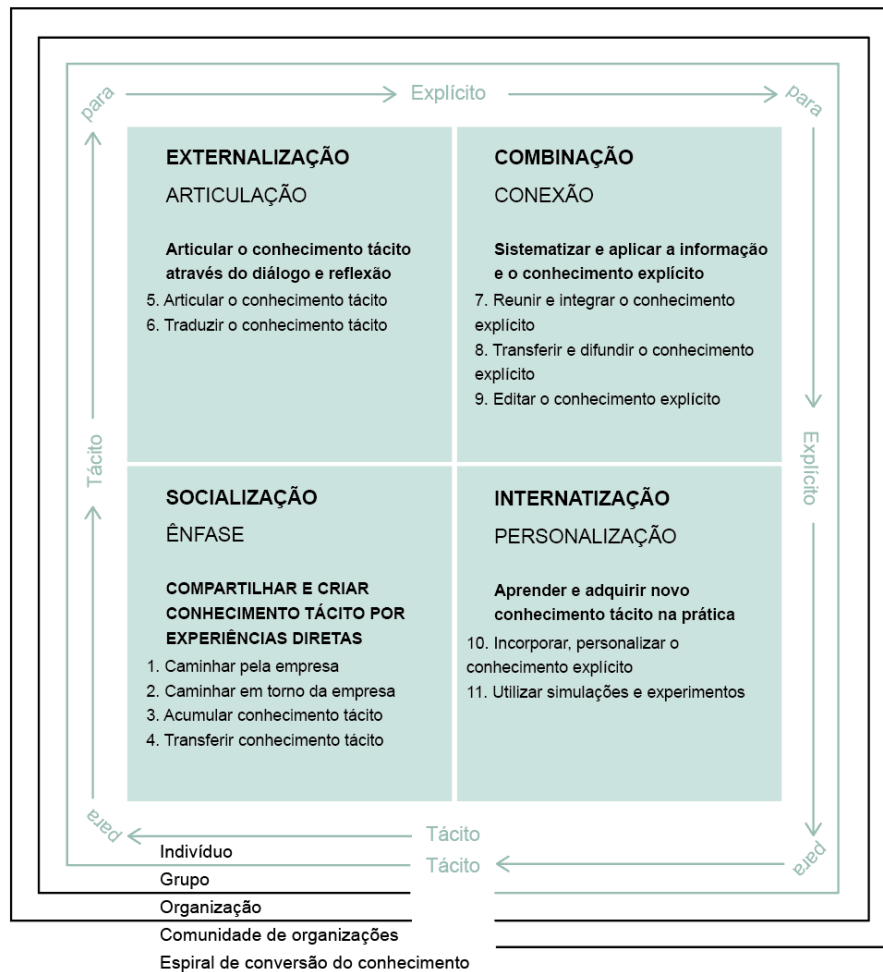
A discussão sobre a gestão do conhecimento é frequente na literatura sobre administração. Para embasar suas análises sobre alguns questionamentos referentes ao conhecimento como; quais as condições para sua criação, onde é criado, e se sua gestão é de fato possível, o autor Ikujiro Nonaka utilizou o conceito japonês " *ba* " (traduzido a grosso modo como "lugar"). O autor descreve *ba* como o espaço compartilhado para relações emergentes, seja ele físico, virtual, mental (como experiências e ideias compartilhadas) ou quaisquer de suas combinações (Nonaka *et al.*, 1998).

O que diferencia o *ba* de qualquer outra interação humana é o conceito de geração de conhecimento. É uma plataforma para concentrar as fontes de conhecimento da empresa e as capacidades intelectuais dentro dos processos de criação de conhecimento, coletando e integrando o conhecimento das áreas para proporcionar o avanço do conhecimento individual ou coletivo. Se o conhecimento se separa desse espaço torna-se informação e passa a poder ser comunicado independentemente. "A informação é tangível, o conhecimento que reside em *ba* é intangível" (Nonaka *et al.*, 1998, p.41, tradução livre).

Nonaka (1998) defende a existência de dois tipos de conhecimento, o explícito e o tácito. O conhecimento explícito pode ser expressado através de palavras e números e pode ser transmitido através de linguagem formal e sistemática (dados, fórmulas científicas, manuais) e ainda transcender um contexto específico e ser racionalizado e teorizado. Já o conhecimento tácito é pessoal, o que dificulta sua formalização e comunicação, está ligado às ações e experiências de um indivíduo assim como aos seus valores, ideais ou emoções. Esse tipo de conhecimento possui duas dimensões: a técnica, que abrange habilidades pessoais informais ou artesanais conhecidas como know-how; e a cognitiva, que pode mudar a forma como percebemos o mundo.

Quando os conhecimentos tácitos e explícitos interagem criam um novo conhecimento. A combinação dos dois torna possível a conceituação de quatro padrões de conversão, cada um entendido como um processo de auto transcendência. Apesar de abstrato, o conceito é colocado em prática por Nonaka (1998) que traduz o resultado dessa conversão em um modelo para a geração de conhecimento; o modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização) que vem da pesquisa em gestão do conhecimento relacionada à aprendizagem organizacional, administração de empresas, e sistemas de informação.

Figura 3: Modelo SESI, espiral de criação de conhecimento



Fonte: Dubberly *et al.*, 2011, p.2, tradução livre

Podemos exemplificar como organizações podem criar o ba na prática e garantir sua contínua transformação: 1) a empresa pode armazenar uma base de conhecimento do cliente através de pesquisas e depois utilizar as equipes de projeto para desenvolver propostas, 2) a empresa pode determinar um responsável interno com a função de alcançar uma concentração orgânica dentro da empresa, 3) empresas podem ser construídas com concentração orgânica de recursos voltados para nichos de mercado - toda a empresa é projetada com a metáfora "organismo" em mente. Apesar de diferentes em termos organizacionais, as três situações são consistentes com a teoria da criação de conhecimento com sua ênfase no ba como fonte do processo de criação. A dinâmica do ba é uma função do design espacial. Aqui a administração intervém no processo de criação do conhecimento. (Nonaka, 1998).

O quadro 1 a seguir desenvolve o modelo SESI:

Quadro 1 – Modelo SESI

Socialização	Conhecimento tácito para tácito
"Compartilhamento de novos conhecimentos tácitos entre indivíduos, através de experiências compartilhadas nas interações sociais do dia-a-dia" (Dubberly, 2011, p.2, tradução livre). O processo de transferência de ideias entre colegas ou subordinados pode criar um ambiente comum de compartilhamento pessoal - ou <i>ba</i> . (Nonaka, 1998)	
Externalização	Conhecimento tácito para explícito
"O conhecimento tácito se traduz em explícito para que possa ser compartilhado por outros e se tornar a base de um novo conhecimento" (Dubberly, 2011, p. 2, tradução livre). "Filosoficamente, o indivíduo transcende as fronteiras internas e externas do eu. A ideia de grupo se sobrepõe às individualidades através do comprometimento" (Nonaka, 1998, p.43, tradução livre).	
Combinação	Conhecimento explícito para explícito
"O conhecimento explícito é obtido dentro ou fora da empresa e então combinado, editado ou processado para formar um conhecimento ainda mais complexo e sistemático. O novo conhecimento explícito é então difundido entre os membros da empresa" (Dubberly, 2011, p. 2, tradução livre).	
Internalização	Conhecimento explícito para tácito
" O conhecimento criado e compartilhado na empresa (explícito) é convertido em conhecimento tácito pelos indivíduos. Esta etapa pode ser entendida como praxis, onde o conhecimento é aplicado e utilizado em situações práticas e se torna a base para novas rotinas" (Dubberly, 2011, p. 2, tradução livre).	

Pastori (2009) defende a necessidade de que a empresa apoie os indivíduos criativos ou proporcione contextos para a geração de conhecimento. A empresa só será beneficiada com o conhecimento de seus indivíduos uma vez que tenham ocorrido inter e intra relações entre eles. Assim Nonaka (1998, p.53, tradução livre) afirma que "os líderes devem apoiar os processos de conhecimento emergentes com propostas visionárias (mente) e um compromisso pessoal de tempo e poder (corpo)". Para ele, o sucesso da criação do conhecimento depende da assumpção de responsabilidade, fundamentação, apoio financeiro e cuidado por parte da gestão da empresa. Além disso, a continuidade e o dinamismo são essenciais para a criação do conhecimento: "a criação contínua de conhecimento é a fonte para a inovação contínua e a inovação contínua é a fonte para a sustentação da vantagem competitiva (Nonaka, 1998, apud Dubberly *et al.*, 2011, p.1, tradução livre).

4 Como o design corporativo pode gerar conhecimento através do aprendizado organizacional

O termo gestão pelo design (ou gestão em design, ou gestão através do design) teve origem nos anos 1960 na Grã-Bretanha, e referia-se ao relacionamento entre agências de design e seus clientes; dando origem poucos anos depois, a uma nova função; a gestão pelo design. A percepção da importância do papel do design na indústria e na economia foi impulsionada pelo esforço conjunto do Royal College of Art de Londres com o Department of Design Management da London Business School seguidos, em 1975, pela fundação do Design Management Institute (DMI) em Boston por Bill Hannon e o Massachusetts College of Art (BORJA DE MOZOTA, 2003).

A mesma autora afirmava anos depois que uma importante mudança na percepção de valor do design foi o artigo *The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance*, dos autores Hertenstein, Platt e Veryzer (2005) sobre gestão pelo design. O artigo analisava a relação entre o design e o desempenho financeiro da empresa e, segundo a autora, esta foi a primeira vez que o papel do design foi cientificamente demonstrado, não apenas como um ativo da marca, mas como uma fonte evidenciada da capacidade de inovação centrada no usuário. Além disso, premiações de gestão pelo design na Europa e nos EUA demonstraram que a boa gestão pelo design funcionava em contextos competitivos da vida real, enfatizando como os processos de melhoria foram abordados através da inovação impulsionada pelo design (Borja de Mozota, 2020).

“O valor do design na economia moderna é uma questão que tem sido abordada de inúmeras formas e em vozes que vão desde o friamente mensurado e metafísico até o mais passional” (Hertenstein *et al.*, 2001, p. 10 apud Hertenstein, Platt e Veryzer, 2005, tradução livre). “Peters (1989), conceitua o design menos voltado a objetos e formas e mais voltado para a abordagem holística de como fazer negócios, servir clientes e oferecer valores” (Mozota, 2003, p. 72, tradução livre), e permite posicionar o designer como profissional capaz de estabelecer melhores dinâmicas nas trocas dentro da própria empresa através da interface entre design e processos.

[...é preciso] um modelo da era da informação, de melhoria contínua e crescimento orgânico, no qual o design nunca termina. São necessários sistemas capazes de identificar, captar e desenvolver esse conhecimento de processo contínuo, para que possamos desenvolver uma prática de design apropriada para uma economia de informação e serviços (Dubberly, 2011, p. 5, tradução livre).

Segundo Dubberly (2011), “o *design thinking* ou pensamento em design leva a elaboração de projetos que leva aos artefatos”. Já “o processo de design leva ao novo conhecimento”, o que caracteriza o design como uma forma de aprendizagem (Dubberly *et al.*, 2011, p.1, tradução livre).

Dubberly *et al.* se depararam com o modelo SESI (acrônimo para socialização, externalização, combinação e internalização) de criação de conhecimento, utilizado para analisar e melhorar o processo de design. Dadas as semelhanças, fizeram uma ponte entre o modelo SECI e o Analysis-Synthesis Bridge Model, que considera não apenas semelhante, mas uma instância específica do modelo SECI. O Analysis-Synthesis Bridge Model (traduzido a grosso modo como modelo ponte entre análise-síntese) descreve um processo de projeto em quatro etapas que correspondem ao modelo SECI:

1) Socialização: observar diretamente uma situação atual, 2) Externalização: refletir sobre observações da situação atual para criar um modelo representando elementos essenciais, 3) Combinação: refletir sobre o modelo da situação atual para criar um segundo modelo representando elementos essenciais de uma situação melhorada, e 4) Internalização: traduzir o segundo modelo em uma forma física ou protótipo (Dubberly *et al.*, 2011, p.3).

Dubberly *et al.* citam Nonaka que descreve “a geração contínua de conhecimento como fonte de inovação contínua e a inovação contínua como fonte de vantagem competitiva sustentada” e ainda “como um processo humano dinâmico para justificar a crença pessoal em direção à ‘verdade’” (Dubberly *et al.*, 2011, p.1, tradução livre).

Os livros *Design Thinking* de Peter Rowe, 1987 e *How Designers Think*, de Bryan Lawson, 1980 - ambos baseados no livro de Herbert A. Simon, 1969, *The Sciences of the Artificial* -

introduziram a ideia de que o design é na verdade uma forma de pensar (Borja de Mozota, 2020, p.121). Nigel Cross se refere a formas de pensar “orientadas pelo design” (designerly ways of thinking), ou a inteligência natural do design, e sugere que a forma de pensar orientada pelo design é uma alternativa diferente do pensamento artístico e científico. Para ele, “enquanto os cientistas utilizam a análise para resolver problemas, os designers utilizam a síntese” (Cross, 2006, p.6, tradução livre).

A identificação do problema e o envolvimento das disciplinas adequadas para sua solução são pontos cruciais que se repetem inúmeras vezes no dia-a-dia de uma organização. O processo de descoberta do problema é tratado por Buchanan (2007) como “inquérito retórico”, que é em parte verbal e em parte nos “esboços de modelos e protótipos característicos do trabalho de design”. A própria definição do problema de design se enquadra na categoria “formas de saber orientadas pelo design” (Buchanan, 2007 apud Frankel, 2010). Características do conhecimento de design permitem que sejam produzidos conhecimentos específicos da disciplina que podem ser comunicados por representações não verbais (Dörner, 1999; Downton, 2003; Lawson, 2003; Stappers, 2007 apud Frankel, 2010).

No artigo Wicked Problems in Design Thinking (1992), Buchanan, com a intenção de demonstrar a extensão da interferência do design na vida contemporânea, mapeia quatro áreas do design: a primeira é o design das comunicações simbólicas e visuais (design gráfico e comunicação), a segunda é o design de objetos materiais (design industrial e engenharia), a terceira são as atividades e serviços (gestão orientada pelo design), e a quarta é o design de sistemas e ambientes (arquitetura e planejamento urbano, ou seja, “o design de sistemas complexos para viver, trabalhar, brincar e aprender”. Tais áreas não se limitam a categorizar as disciplinas de design, mas se bem compreendidas atuam como “lugares de invenção” ou “lugares onde são descobertas as dimensões do pensamento projetual através de uma reconsideração dos problemas e soluções” (Buchanan, p. 10, 1992).

Para uma empresa com todas as suas dimensões devidamente ajustadas, o desafio é o design. “O design de qualidade, e as muitas contribuições que ele pode oferecer como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador, é como a maioria dos recursos estratégicos, não um evento, mas, um processo” (Harvard Business School, apud Borja de Mozota, 2003, p.67, tradução livre).

Scheuer afirma ser fundamental a atenção para a mobilização de “humanos e não-humanos” a fim de alcançar os objetivos desejados, mesmo em contextos sócio-culturais e materiais específicos. O autor diz ainda que “o tipo de conhecimento mais importante nesta conexão é o conhecimento sobre o processo de design organizacional e o contexto no qual ele acontece” (Scheuer, 2010, p. 61, apud Hugentobler, 2017, p. 524, tradução livre).

Os princípios relacionados às competências do planejamento de design estratégico são descritos por Hugentobler a seguir. O autor, porém, destaca a falta do lado social e humano dos atores na organização. O autor propõe a inclusão da temática da estrutura organizacional afirmando ser “o elemento que define a inovação” (Hugentobler, 2017, p. 523, tradução livre).

Diferenciação entre as habilidades de processo e o conhecimento do domínio, equilíbrio entre a definição do problema e a busca de soluções, resposta a desafios não definidos, foco nas atividades de criação de sentido antes das atividades de criação de “coisas estranhas”, e priorização dos seres humanos e dos valores humanos como incorporados ao paradigma do Design Centrado no Humano. Os princípios incluem uma base forte em um pacote híbrido de ferramentas da ciência social, design e métodos comerciais, uma visão de sistema, um foco na relação entre os valores do usuário e do

negócio, a consideração da relação entre meios e fins, e uma estimativa do valor do "não conhecimento" como pré-requisito para compreender o ainda não conhecido (Hugentobler, p. S523, 2017, tradução livre).

5 Transdisciplinaridade e a gestão pelo design

Como exemplo da complexidade de aspectos envolvidos na gestão omnicanal usamos aqui uma descrição de vaga de emprego em uma empresa de moda para o cargo de gestor omnicanal no varejo de moda. Desta forma, é possível avaliar as habilidades exigidas para a função e notar a importância das habilidades interdisciplinares. No exemplo que segue (Quadro 2), a marca Levi Strauss contrata para cargo de Gestor de varejo omnicanal em São Francisco, CA.

Quadro 2 – Gestor de varejo omnicanal na Levi Strauss & Co. São Francisco, Califórnia.

Descrição do trabalho e principais responsabilidades

O Gestor Omnicanal apoiará a equipe de Operações de Varejo da LSA na execução de diversas iniciativas do Omnicanal. Esta pessoa precisará apoiar a documentação do processo, fornecendo feedback e informações sobre os requisitos durante os ciclos de desenvolvimento, testes de usuários, planejamento de implementação e coordenação com equipes e fornecedores interdisciplinares, emitir relatórios de solução de problemas, coletar feedback da loja e relatar as principais métricas de desempenho. Esta função se reporta ao Vice Presidente de Operações de Varejo da LSA.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Liderar a execução de todos os projetos do Omnicanal nas lojas LSA; - Apoiar e contribuir com o desenvolvimento dos resultados do projeto (documentação do processo, requisitos, feedback do usuário) como o especialista em assuntos da LSA Retail, desde o conceito do projeto até o desenvolvimento; - Desenvolver planos de projeto e liderar o planejamento e coordenação da implantação em todas as lojas; | <ul style="list-style-type: none"> - Apoiar a elaboração de relatórios para o monitoramento dos critérios de sucesso do projeto e armazenamento de feedback; - Conectar a equipe interdisciplinar, incluindo E-Commerce, TI, Varejo Global e Operações de Loja para garantir que a nova solução seja desenvolvida e implantada com sucesso nas lojas; fornecer atualizações à equipe de liderança da LSA; - Ajudar a resolver os problemas do projeto à medida que eles surgem. |
|--|--|

Fonte: <https://www.disabledperson.com/jobs/21052208-omni-channel-manager>- Acesso em: 11/04/2022 (tradução livre)

Frente à multiplicidade de pontos de contato com o cliente no omnicanal a serem observados e alinhados, o relacionamento e a troca de informações e experiências entre os gestores deve se dar de forma estruturada e organizada. No caso do omnicanal na moda é importante identificar os atores responsáveis por cada canal como por exemplo TI, *e-commerce*, *visual merchandising*, *marketing*, mídias sociais e assim por diante. Cada empresa, dependendo do tamanho da sua estrutura e por vezes do tipo de produto, terá diferenças no número de atores, nas capacidades ou na variedade de disciplinas. É importante compreender a essência da estruturação para troca de conhecimentos que deve ser aplicado a cada situação. Em empresas onde as questões se apresentam de forma dinâmica, a gestão em design não acaba na identificação do problema ou em sua solução, mas no acompanhamento contínuo das interações entre marca e cliente.

A gestão pelo design é definida por Neumeier (2006) como a prática de integrar o trabalho das equipes internas e externas de design para alinhar as expressões da marca com os objetivos estratégicos. É esse modelo de gestão que auxilia a empresa a desenvolver suas estratégias baseadas em uma cultura de design (Pastori *et al.*, 2009), que abrange “a gestão de pessoas, projetos, processos e procedimentos por trás de projetos de produtos, serviços, ambientes e experiências do dia-a-dia” (Best, 2020, p.8, tradução livre).

Em empresas onde as questões se apresentam de forma dinâmica, a gestão pelo design não acaba na identificação do problema ou em sua solução, mas no acompanhamento contínuo das interações entre marca e cliente.

Abordagens multidisciplinares utilizam-se da perspectiva de inúmeros elementos ou disciplinas não necessariamente sobrepostas. A abordagem interdisciplinar é caracterizada pela transmissão das informações de uma disciplina para a outra. E a abordagem transdisciplinar, no entanto, prevê a transição das perspectivas de cada disciplina através dos seus limites, atenuando suas fronteiras e resultando em novas formas de organização do pensamento e do conhecimento.

Figura 3: Conceitos de disciplinas



Fonte: Yildiz, 2019

A abordagem transdisciplinar é essencialmente baseada no problema e consequentemente preocupa-se com a aplicação prática do conhecimento no mundo real lidando com a análise de múltiplas perspectivas. As disciplinas não devem apenas colaborar entre si, deve existir um pensamento organizador, o pensamento complexo, para a contextualização do problema e sequência do desenvolvimento (Medeiros, 2018; Yildiz, 2019).

A transdisciplinaridade implica não só no cruzamento de fronteiras disciplinares, mas sociais, incluindo todas as partes envolvidas em uma questão (Repko, 2007, apud Mejía *et al.*, 2013). A relevância dessa abordagem para a prática do design é a preocupação com o “fazer” para resolver problemas combinando diferentes atividades. Mejía (2013) analisa como os métodos de design incorporam formas de pensar e técnicas tanto das artes quanto da ciência, e devido a essa abordagem integrativa de projeto, propõe que os métodos de design sejam uma ferramenta potencial para colaboração transdisciplinar.

Abordagens racionais da engenharia e da ciência são insuficientes para tratar de problemas “complexos” (*wicked problems*) por serem problemas mal definidos, esquivos, dinâmicos, caracterizados por complexas interdependências e difíceis de serem identificados (Borja de Mozota, 2020). Das características que tornam os problemas complexos de difícil definição, a principal é a impossibilidade de formular um problema com precisão devido à complexidade das variáveis que dificultam a busca por solução (Buchanan, 1992).

Em face à necessidade da geração de conhecimento através da transdisciplinaridade e da organização do pensamento, Pastori (2009) sugere que competências transdisciplinares devem ser desenvolvidas pelo design, a fim de proporcionar diferentes perspectivas de pesquisa, análise e síntese acerca do problema e de seu processo de desenvolvimento.

A solução de problemas utilizando o método de design é uma prática eficaz para facilitar colaborações transdisciplinares. [...] Projetos transdisciplinares voltados para a inovação podem transformar os participantes em designers de solução de problemas (Mejía *et al.*, 2013, p.70, tradução livre).

Mejía (2013) defende a prática da transdisciplinaridade como a fusão de disciplinas, tornando impossível a identificação de uma disciplina singular. Problemas de design de alta complexidade como de serviços, de sistemas, de interações ou ambientais - como especificamente aqui a gestão do branding omnicanal - demandam métodos mais elaborados e precisam do envolvimento de stakeholders, designers, usuários e pessoas de outras disciplinas.

6 Gestão de marca no ambiente corporativo

Existe um paradoxo dos conceitos clássicos da gestão de marca e seus desdobramentos, suas estratégias e planejamentos, com a realidade da multiplicidade de canais que requer mudanças constantes e respostas rápidas. Quanto maior o número de pontos de contato com o consumidor, maior a expectativa da totalidade da experiência de marca (Ardill, 2008) e “quando os canais são geridos em conjunto, a interação percebida não é com o canal, mas com a marca” (Piotrowicz *et al.*, 2014, p.6, tradução livre).

Além disso, a gestão de marca de uma empresa não é um evento pontual, mas um processo contínuo que precisa de uma abordagem estruturada (Abratt, 2001), por isso o branding tornou-se prioridade na gestão de todos os tipos de empresa. Ardill afirma que é preciso “adotar uma forma mais holística, multifuncional e democrática de trabalho em equipe, geralmente mais associada a empreendimentos inovadores do que às grandes empresas” (Ardill, 2008, p.20, tradução livre).

“O futuro do branding dependerá de CBOs³ que gerenciem a marca de dentro da empresa”. [O autor conceitua o branding como] “um processo que pode ser estudado, analisado, aprendido, ensinado, replicado e gerenciado. É tarefa do CBO documentar e disseminar o conhecimento da marca, e transmiti-lo integralmente a cada novo gerente e colaborador” (Neumeier, 2006, p.166, tradução livre).

O marketing, o design, e outras diversas disciplinas integradas têm uma grande oportunidade de educar o *C-suite*⁴ das organizações sobre a forma como os consumidores estão escolhendo seus produtos. Fatores como sustentabilidade, economia circular, responsabilidade social e ética de fornecimento são temas cada vez mais presentes que devem começar a ser endereçados aos *stakeholders* das empresas visando prepará-los para as frequentes mudanças no comportamento de consumo.

O acesso à informação possibilita que os consumidores sejam criadores e influenciadores na comunidade global onde são capazes de rentabilizar suas estruturas sociais, relações e conhecimentos nos espaços de mercado (Huang *et al.*, 2013, apud Kim, 2014). Esta

³ CBO, do inglês Chief Brand Officer, chefe executivo de marca.

⁴ C-suite ou C-level; expressão em inglês para o grupo de executivos seniores mais importantes de uma corporação.

transformação da experiência do consumidor é necessária para entender as tendências emergentes e para propor um paradigma de pesquisa de moda colaborativo e interdisciplinar que possa levar a uma melhor compreensão, criação, e gestão das experiências dos consumidores na indústria da moda (Kim, 2014). “A criação de experiências de marca de sucesso requer a integração perfeita da 'alta tecnologia' com o 'toque afetivo' do comportamento humano” (Ardill, 2008, p.29, tradução livre).

7 Considerações finais

A contribuição desta revisão de literatura é a reunião de diferentes autores permitindo que outros pesquisadores tenham acesso a uma nova abordagem que conecta conceitos como branding e conhecimento organizacional a partir da gestão pelo design. Propomos, através de um alinhamento teórico, desencadear uma reflexão crítica sobre o complexo sistema da integração de canais no omnicanal com foco no varejo de moda e entender como a gestão pelo design pode intervir na transformação contínua do conhecimento gerado dentro da organização, a fim de manter uma política de branding.

Confirmamos nesta revisão a importância do alinhamento das estratégias de branding para a identificação do cliente com a marca e uma experiência de marca mais completa. Reafirmamos a existência de uma nova e crescente realidade no que se refere aos canais do varejo de moda e a necessidade urgente de adequação das marcas. Analisamos a geração e gestão do conhecimento corporativo e os impactos da gestão transdisciplinar. E finalmente estudamos a gestão pelo design para garantir o alinhamento das estratégias de branding.

O artigo demonstra a necessidade de aprofundamento na pesquisa para identificar como as empresas do varejo de moda estruturaram hoje a gestão dos seus múltiplos canais e qual a visão das empresas com relação a políticas de branding para uma gestão omnicanal. Um futuro desdobramento seria interessante não só para avaliar com mais profundidade de que forma o mercado está demandando profissionais da área, mas também para fazer um paralelo entre o mercado de trabalho no Brasil e no exterior para estes profissionais.

A revisão da literatura demonstrou a necessidade de um fluxo processual dinâmico e progressivo. Segundo o que conclui Senge (2002, apud Pastori, 2009), o nível estratégico, como pesquisa e revisão constante dos planos organizacionais deve abarcar todos os atores internos envolvidos nesse sistema de produção e criar um ambiente generalizado de aprendizagem que considere os conceitos de design em uma dimensão tática, fundamental para ligar o nível estratégico ao operacional e coordenar o acesso de novos inputs ao sistema. É fundamental um fluxo coordenado de informação em todas as direções através dos elementos do sistema, bem como a visão e o controle do todo para que trabalhem juntos com sinergia (Yildiz, 2019).

8 Referências

- ABRATT, Russell; MOFOKENG, Thabiso Nsenki. **Development and management of corporate image in South Africa**. European Journal of Marketing, 2001.
- AQUINO, Davi Manoel Krube; CECHETT, Rodrigo André. **Decisão de compra do consumidor na ótica do neuromarketing e na era da conectividade contínua**. Revista Perspectiva, v. 45, n.º. 170, p. 29-40, 2021.
- ARDILL, Ralph. **Experience design**. Design Council, 2008.
- BAKER, Julie; LEVY, Michael; GREWAL, Dhruv. **An experimental approach to making retail**

store environmental decisions. Journal of Retailing, v. 68, n.º. 4, p. 445, 1992.

BEST, Kathryn. **The fundamentals of design management.** Switzerland: AVA Publishing SA, 2010.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management:** using design to build brand value and corporate innovation. Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design a business case:** thinking, leading and managing by design. New York: Design Management Institute and Allworth Press, 2020.

BUCHANAN, Richard. **Wicked problems in design thinking.** Design issues, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.

CHAN, Jason *et al.* **The Role of Physical Stores in the Digital Age:** Quasi-Experimental Evidence from Product Level Analysis, Disponível em SSRN3762286, 2021.

COUSINS, John. **AIDA Marketing Framework:** Attention, Interest, Desire, Action. MBA Asap. 2018. Disponível em <<https://medium.com/mba-asap/aida-d6c89f5f6082>> Acesso em 14/06/2021

CROSS, Nigel. **Designerly Ways of Knowing.** London: Springer-Verlag, 2006.

DUBBERLY, Hugh; EVENSON, Shelley. **Design as learning - or "knowledge creation" - the SECI model.** ACM - Interactions, v. 18, n. 1, 2011.

DUNCAN, Tom; MORIARTY, Sandra. **How integrated marketing communication's 'touchpoints' can operationalize the service-dominant logic.** The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, v. 21, n. 1, p. 236-249, 2006.

KTE'PI, Bill. **Customer Journey.** Salem Press Encyclopedia, [s. l.], 2021. Disponível em <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=148526991&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>> Acesso em 2/04/2022.

FRANKEL, Lois; RACINE, Martin. **The complex field of research:** For design, through design, and about design, 2010.

GREFÉ, Richard. **Experience Design Is the Only Design.** Design Management Review v. 22, n. X, p. 26-30, 2011.

GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L; NORDFÄLT, Jens. **The future of retailing.** Journal of Retailing, v. 93, n. 1, p. 1-6, 2017.

HERTENSTEIN, Julie H.; PLATT, Marjorie B.; VERYZER, Robert W. **The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance.** Journal of Product Innovation Management, v. 22, n. 1, p. 3-21, 2005.

IEVA, Marco; ZILIANI, Cristina. **Mapping touchpoint exposure in retailing.** International Journal of Retail & Distribution Management, 2018.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity.

Journal of marketing, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, Kevin Lane; LEHMANN, Donald R. **Brands and branding**: Research findings and future priorities. Marketing science, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KIM, HaeJung; AHN, Soo-Kyoung; FORNEY, Judith A. **Shifting paradigms for fashion**: From total to global to smart consumer experience. Fashion and Textiles, v. 1, n. 1, p. 1-16, 2014.

KNOX, Simon; BICKERTON, David. **The six conventions of corporate branding**. European journal of marketing, 2003.

LARKE, Roy; KILGOUR, Mark; O'CONNOR, Huw. **Build touchpoints and they will come**: transitioning to omnichannel retailing. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2018.

MEDEIROS, Alexsandro M. **Interdisciplinaridade e Transdisciplinaridade**. 2018. Disponível em <<https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/interdisciplinaridade-e-transdisciplinaridade/>> Acesso em 19/11/2021.

MEJÍA, G. Mauricio *et al.* **An emerging role for design methods in transdisciplinary practice**. In: Proceedings of the 24th International Symposium on Electronic Art (ISEA 2018), Durban, p. 67-71, 2018.

MORIN, Edgar; LISBOA, Eliane. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

NEUMEIER, Marty. **The Brand Gap**: How To Bridge The Distance Between Business Strategy And Design. Revised Edition. Peachpit Press, 2006.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru. **The concept of "Ba"**: Building a foundation for knowledge creation. California management review, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.

PASTORI, Douglas Onzi *et al.* **Strategic management process design e o pensamento sistêmico**: A emergência de novas metodologias de design. São Leopoldo: Strategic Design Research Journal, p. 11-23, 2009.

PIOTROWICZ, Wojciech; CUTHBERTSON, Richard. **Introduction to the special issue information technology in retail**: Toward omnichannel retailing. International Journal of Electronic Commerce, v. 18, n. 4, p. 5-16, 2014.

RITTEL, Horst WJ; WEBBER, Melvin M. **Dilemmas in a General Theory of Planning**. Policy Sciences, v. 4, n. 2, p. 155-169, 1973.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. Cambridge: MIT Press, 1996.

YILDIZ, D. **Systems Thinking and Transdisciplinary Approach for Sustainable Groundwater Management**. World Water Diplomacy & Science News, 2019.

YONATAN, Reuben. **The Beginner's Guide to Understanding Omnichannel Marketing**. SaasList.com, 2018. Disponível em <<https://saaslist.com/blog/beginners-guide-omnichannel->



14º Congresso Brasileiro de Design
ESDI Escola Superior de Desenho Industrial
ESPM Escola Superior de Propaganda e Marketing

marketing> Acesso em 14 junho 2021.