

**DESIGN THINKING PARA REDES SOCIAIS: APLICABILIDADE NA
CONSULTORIA MARTINS & MALVEZI**

***DESIGN THINKING FOR SOCIAL MEDIA: APPLICABILITY IN MARTINS &
MALVEZI CONSULTANCY***

Esp. Raissa Novaes Fagundes Malvezi¹

Profa. Ms. Renata De Souza Prado²

RESUMO

Hoje em dia as redes sociais possuem um papel fundamental no meio de comunicação e aliadas a algumas técnicas de *marketing* digital, *marketing* de conteúdo e a aplicação da metodologia do *Design Thinking* é possível torná-las muito mais relevantes para os usuários. Com a pandemia de 2020 muitas empresas precisaram se reinventar, serem mais empáticas e aproveitar as novas oportunidades digitais. Visando essas mudanças, esse estudo propõe a aplicabilidade de *Design Thinking* nas redes sociais da consultoria Martins & Malvezi, com o objetivo de melhoria dos conteúdos, alinhamento com o público-alvo e aumento do engajamento de novos *followers*. Foram elaborados levantamentos bibliográficos, pesquisas, entrevistas e estudos de casos focando nas ferramentas práticas e nas principais etapas da metodologia citada. Os resultados indicaram a ação de criação de novos perfis de público-alvo, bem como, uma nova abordagem de conteúdo desenvolvidos para as redes sociais. Com a análise e aplicações realizadas, foi possível entender todo o contexto que a consultoria está inserida, formular o direcionamento da empresa para uma alteração relevante em seus canais de comunicação e, também, prever as próximas etapas necessárias para transformá-la em uma referência no assunto.

Palavras-chave: Redes Sociais; *Design Thinking*; *Marketing* Digital; *Marketing* de Conteúdo; Consultoria.

¹ Aluna do curso de Pós-Graduação em Design e Gestão de Negócios do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Com mais de 10 anos de experiência na elaboração e execução de estudos para o Programa MCMV, seu conhecimento passa por todas as fases de um empreendimento imobiliário. *Know how* no desenvolvimento de estudos relacionados à interpretação de normas técnicas e legislações urbanísticas e análise de viabilidade técnica. Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela FMU, especialização em Design pela Anhembi Morumbi e sócia da consultoria Martins & Malvezi. E-mail: raissamalvezi@gmail.com

² Mestre em Administração com ênfase em Inovação e Empreendedorismo pela FEA-USP e graduação em Engenharia Elétrica pela Poli-USP. Professora da disciplina de *Design Thinking* e Experiência do Usuário na Pós-graduação do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Com mais de 15 anos de experiência nas áreas de planejamento estratégico e marketing em grandes corporações, atua desde 2015 em projetos de empreendedorismo, inovação e tecnologia para empreendedores, startups e estudantes. E-mail: rdsprado@gmail.com

ABSTRACT

Nowadays social networks have a key role in the middle of communication and allies to some digital marketing techniques, content marketing and the application of the design thinking methodology can make them much more relevant to users. With the pandemic of 2020 many companies needed to reinvent themselves, being more empathic and take advantage of the new digital opportunities. Aiming at these changes, this study proposes the applicability of design thinking in the social networks of the consulting Martins & Malvezi, with the objective of improving contents, alignment with the target audience and increased engagement of new followers. Bibliographic surveys, surveys, interviews and case studies have been drawn up focusing on the practical tools and in the main stages of the quoted methodology. The results indicated the creation of new target audience profiles as well as a new content approach developed for social networks. With the analysis and applications carried out, it was possible to understand the entire context that the consulting is inserted, formulate the targeting of the company to a relevant change in its communication channels and also predicts the next steps necessary to transform it into a reference in subject.

Keywords: Social Networks; Design Thinking; Digital Marketing; Content Marketing; Consulting.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como panorama geral a aplicabilidade do *Design Thinking* juntamente com o *marketing* de conteúdo para as redes sociais, com enfoque na consultoria de arquitetura legal Martins & Malvezi. Como toda a fundamentação do *Design Thinking* é centrada na experiência do usuário e sempre de maneira empática, a intenção é aliar essa ferramenta com o *marketing* de conteúdo proporcionando uma produção de assuntos e temas mais coesa e direcionada para o público da empresa.

As redes sociais servem como uma vitrine para a marca, ou seja, é uma forma mais barata e rápida de se comunicar com as pessoas até se tornarem potenciais seguidores e/ou clientes. A ideia é inovar e elevar a consultoria a uma referência do assunto no meio digital.

O maior problema enfrentado é o de como criar um conteúdo relevante para um assunto um tanto quanto burocrático, como a legalização de empreendimentos na cidade de São Paulo. Como é um tema muito específico, acaba sendo limitado a profissionais da área de arquitetura legal e empresas do setor imobiliário.

Neste cenário, o problema que este artigo consiste em responder é: *como melhorar o desempenho das redes sociais existentes da consultoria Martins & Malvezi através da aplicação da metodologia do Design Thinking?*

As mudanças nos hábitos de consumo das pessoas estão cada vez mais evidenciadas, principalmente no atual contexto de pandemia em que estamos inseridos. Com o isolamento social ouso da internet e o consumo diário de mídia social aumentaram consideravelmente. (QUALIBEST, 2021; VEJA 2020).

Hoje as redes sociais não são usadas apenas para manter contato com familiares ou amigos, mas sim como fonte de informação dos usuários. Segundo pesquisas realizadas as redes mais utilizadas pelos brasileiros nos últimos anos são o *WhatsApp* com 28% e o *Instagram* com 25%. (MOBILE TIME, 2020).

Ainda falando em números, de acordo com a pesquisa TIC Domicílios 99% dos brasileiros possuem um *smartphone* e 58% acessam a internet através dele. O Brasil tem 152 milhões de usuários de internet, o que representa 81% da população com mais de 10 anos de idade. (CETIC, 2021).

Tendo em mente os dados citados acima e o crescimento do uso das mídias no cenário atual de vida da população, cabe salientar que as redes sociais são uma ferramenta de grande importância para se comunicar com os clientes de uma marca. Ou seja, é uma maneira de entregar de forma relevante e empática o que o usuário procura. O *Design Thinking* vem sendo amplamente divulgado e difundido ao longo dos anos e seu conceito tem gerado enormes inovações nas mais diversas áreas.

Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é profundamente humana pela própria natureza. O *Design Thinking* se baseia na capacidade de ser intuitivos, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídia além de palavras ou símbolos. (BROWN, 2010, p. 4).

Levando em consideração o cenário atual das redes sociais, o *Design Thinking* é uma metodologia extremamente útil para inovação. Ou seja, uma consultoria como a Martins & Malvezi que trata de um tema para um nicho mais específico terá ferramentas eficientes para aplicar o conceito nas suas mídias sociais, elevando o engajamento dos usuários e potenciais clientes, alinhando tudo a um bom e desenvolvido *marketing* de conteúdo.

O objetivo geral dessa pesquisa, focando em responder à pergunta citada anteriormente, é a de analisar a utilização do *Design Thinking* nas redes sociais existentes

da consultoria a fim de compreender seu público-alvo e audiência, pesquisar os melhores formatos de conteúdos atrativos e inteligentes, além de planejar o gerenciamento estratégico para ser referência na área de atuação.

Pensando em objetivos mais específicos, essa pesquisa buscará descrever as ferramentas da metodologia do *Design Thinking* que poderão ser utilizadas na melhoria do desempenho das redes sociais ativas da consultoria, identificar novas personas criando perfis que sintetizem as principais características dos potenciais seguidores e clientes da marca, possibilitando a criação de estratégias alinhadas com o público atendendo a demanda esperada e reconhecer os gatilhos que transformam o seguidor das redes em um potencial cliente.

Para atingir o objetivo deste trabalho, será realizada uma pesquisa qualitativa exploratória, para uma maior familiaridade do problema, por meio de estudo de caso na consultoria em arquitetura legal Martins & Malvezi. Será elaborado o levantamento bibliográfico sobre os temas do *Design Thinking* e redes sociais, bem como, a coleta de dados das mídias sociais e dos usuários e/ou clientes da consultoria, através de questionários e entrevistas. Os dados e métricas obtidos serão interpretados, comparados e analisados identificando os benefícios e impactos do *Design Thinking*.

Também será elaborado um *benchmarking* com o principal concorrente da consultoria e negócios similares para *insights* e conformação da relevância das redes sociais. E, por fim, a conclusão sobre os dados obtidos na pesquisa, bem como a definição de onde a consultoria chegará indicando a proposta do que será implementado após essa análise.

Esse trabalho contribuirá para a minha carreira profissional no ramo da arquitetura legal, através da aplicação dos conceitos explanados nesse artigo nas redes sociais da consultoria Martins & Malvezi. Além do crescimento acadêmico com o aprofundamento específico nos temas citados anteriormente, será possível fazer a diferença e se destacar em uma área pouco trabalhada pelos colegas de profissão. Ou seja, será a transformação de um assunto conhecido como burocrático em um conteúdo prazeroso de se conhecer.

2. *MARKETING* DIGITAL

O conceito de *marketing* digital é basicamente o do *marketing* realizado dentro ambiente digital, ou seja, é a utilização de ferramentas como sites, *e-mail marketing*, redes sociais, entre outros canais para que as empresas se aproximem e criem uma relação com seu público-alvo através de estratégias do *marketing* convencional.

O marketing em ambiente digital coloca você nos mesmos canais, para que seus clientes em potencial possam vê-lo, aprender mais sobre você, consultar mais informações sobre seus produtos ou serviços, comprar e receber atendimento. Ou seja, fazer a jornada completa do cliente por meio de canais digitais. (GABRIEL; KISO, 2020, p. 83).

O *marketing* digital ajuda diversas empresas, sejam elas grandes ou pequenas, a gerar visibilidade para a marca, criar relacionamentos com o público e sua audiência específica e, claro, fazer novas oportunidades de negócio. Ou seja, o papel mais importante desse *marketing* no ambiente digital é o de promover a ação e a defesa de sua marca.

O marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações on-line e off-line entre empresas e clientes, mescla estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 71).

Pensando nas etapas fundamentais do planejamento, da execução e da mensuração das estratégias digitais, pode-se citar alguns pilares que auxiliam na criação de identidade, relevância, exposição, interação e inteligência para tornar os projetos digitais mais completos e eficientes. (TAKE BLIP, 2016). São eles:

- **POSICIONAMENTO:** o grande responsável por reproduzir a imagem da marca/empresa para a rede de relacionamentos, é como sua empresa será reconhecida na internet. É definido pelos valores que a marca transmite, seu diferencial e identificação com os consumidores.

- **CONTEÚDO:** é uma das principais formas de posicionamento da empresa, ou seja, o conteúdo precisa ser de relevância para que seu público se identifique e crie confiança em sua marca/empresa.
- **TRÁFEGO QUALIFICADO:** com a segmentação de conteúdo para que a sua mensagem chegue para as pessoas certas e que tem mais chances de conversão em seus serviços ou produtos.
- **RELACIONAMENTO:** o público não é mais apenas um espectador, ou seja, as marcas precisam ter uma forte presença digital para que as pessoas tenham mais abertura para se comunicar de forma clara.
- **MONITORAMENTO:** é muito característico da internet atual para a mensuração em tempo real dos principais indicadores de desempenho relacionado aos seus conteúdos e engajamento do público.

2.1. Relevância das redes sociais na atualidade

Pensando no *marketing* digital como uma ferramenta de planejamento estratégico podemos considerar que é altamente aplicável e relevante, visto que as redes sociais estão em crescimento constante e são utilizadas por mais pessoas a cada dia, tanto como forma de comunicação com outras pessoas quanto com as marcas.

Pode-se definir uma rede social como uma:

Estrutura social formada por indivíduos (ou empresas), chamados de nós, que são ligados (conectados) por um ou mais tipos específicos de interdependência, como amizade, parentesco, proximidade/afinidade, trocas financeiras, ódios/antipatias, relações sexuais, relacionamento de crenças, relacionamento de conhecimento, relacionamento de prestígio, etc. (GABRIEL; KISO, 2020, p. 236)

Com o cenário pandêmico mundial de 2020, o uso das redes sociais tanto por pessoas comuns como organizações empresariais aumentou consideravelmente. Segundo pesquisas

mídia, 97% dos brasileiros acessam a internet todos os dias e passam cerca de 3 horas e meia por dia nas mídias sociais. (NIELSEN BRASIL, 2020).

As redes sociais deixaram de ser utilizadas apenas para manter contato com outros usuários e passaram a ser fonte de informação, publicidade e oportunidade. Ou seja, vivemos realmente em uma aldeia global, termo esse que foi citado e estudado pelo teórico da comunicação Marshall McLuhan nos anos 60, no tempo em que não havia a mesma evolução tecnológica de hoje.

Essa situação [a de uma sociedade oral onde a interdependência resulta da interação necessária às causas e aos efeitos na totalidade da estrutura] é típica de uma aldeia e, desde o advento dos meios eletrônicos de comunicação da aldeia global. Também é o mundo da publicidade e das relações públicas que é o mais consciente dessa nova e fundamental dimensão que é a interdependência global (MCLUHAN, 1962, p. 38).

De acordo com relatórios elaborados e divulgados sobre o tema Digital in 2018: The Americas, os brasileiros têm 62% das pessoas ativas nas redes sociais. E 58% já buscou por algum serviço ou produto através da internet. (HOOTSUITE, 2018). Esses dados só aumentam à proporção que as mídias sociais se tornaram relevantes para a sociedade, com a mudança de comportamento e consumo. Se levarmos em conta a pandemia que nos obrigou a consumir muita informação e produtos direto de nossas casas, as redes sociais já são uma parte da nossa rotina.

Os profissionais e empresas de todas as áreas passaram, cada vez mais, a migrar seus serviços, publicidades e conteúdos para as redes sociais fazendo com que a sua marca seja mais reconhecida pelos clientes existentes e mais acessível a novos clientes e/ou seguidores. Essa ação passou a incentivar novos negócios, promovendo a voz e o conteúdo da marca de forma mais social e orgânica.

Um dos fatores mais relevantes para que uma empresa ingresse e tenha sucesso nas mídias sociais é a construção de autoridade em torno da marca e de seu conteúdo específico. Ou seja, é de suma importância mostrar que a sua empresa entende do assunto e fará com que a marca seja lembrada quando os clientes se encontrarem em uma situação na qual a empresa pode ajudar.

Se você produz conteúdo bom, verdadeiro, há muito tempo, se você dialoga com as pessoas, resolvendo problemas, expõe cases, trata questões de maneira interessante, se traz soluções inteligentes para os seus clientes e coleciona esses resultados, mostrando-os à sua audiência de tempos em tempos, isso lhe confere autoridade. (CARVALHO, 2020, p. 156)

2.2. *Marketing de Conteúdo*

O marketing de conteúdo ganhou popularidade nos últimos anos e vem sendo anunciado como o futuro da publicidade na economia digital. A transparência trazida pela internet foi o que deu origem à ideia do marketing de conteúdo, e a conectividade na web permite aos consumidores conversar e descobrir a verdade sobre as marcas. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 148)

A presença no ambiente digital não tem relevância sem um bom conteúdo que gere interações e fluxos dos usuários em suas redes sociais. Independente do tipo de estratégia a ser utilizada, o conteúdo de qualidade precisa fazer parte de todo esse processo. Ou seja, ao invés de apresentar seu serviço ou produto apenas na forma de publicidade é importante, através do *marketing* de conteúdo, fornecer informações úteis e relevantes que ajude o seu público-alvo a solucionar e resolver os problemas relacionados ao tema apresentado.

Marketing de conteúdo é o processo de criação de conteúdo de valor relevante para atrair, adquirir e envolver seu público de interesse. Uma estratégia de marketing de conteúdo bem elaborada coloca sua empresa na posição de autoridade, influenciando a preferência pela sua marca, ao informar e educar os compradores. Fornecer conteúdo útil e relevante pode estimular uma relação de credibilidade e confiança entre sua marca e os clientes, que continua a crescer e se fortalecer ao longo do tempo. (GABRIEL; KISO, 2020, p. 341).

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan explanaram no livro *Marketing 4.0* (2017), para um bom *marketing* de conteúdo é necessário realizar um planejamento de atividades para somente depois produzir e distribuir nos mix de canais. Pensando nessa pré-produção e pós-produção, o autor desenvolveu 8 grandes passos que podemos seguir para obter sucesso na produção de conteúdo de qualidade e relevante. São eles:

1. **FIXAÇÃO DE METAS:** definir claramente os objetivos, tanto relacionados ao desenvolvimento da marca como no crescimento das vendas.
2. **MAPEAMENTO DO PÚBLICO:** delimitar quais públicos pretendem impactar, subdividindo conforme a segmentação tradicional, identificar suas dores e desejos e em seguida traçar seus perfis através da criação de personas.
3. **CONCEPÇÃO E PLANEJAMENTO DO CONTEÚDO:** selecionar ideias sobre o tema do conteúdo a ser criado, identificar formatos e mix que poderão ser utilizados, elaborar um enredo ou *storytelling* e definir um calendário.
4. **CRIAÇÃO DO CONTEÚDO:** fixar um cronograma de criação de conteúdo e definir se o mesmo será criado por agências especializadas ou pela própria marca.
5. **DISTRIBUIÇÃO DO CONTEÚDO:** definir quais canais digitais serão usados para a distribuição desse conteúdo conforme o público que pretende atingir, além de entender qual meio é mais conveniente para a empresa entre canal próprio, canal pago ou canal conquistado.
6. **AMPLIAÇÃO DO CONTEÚDO:** criar conversa em torno do conteúdo, utilizando-se da propaganda boca a boca e influenciadores digitais.
7. **AVALIAÇÃO DO MARKETING DE CONTEÚDO:** avaliar o quão bem está sendo a campanha de *marketing* do conteúdo, analisando as métricas dos canais utilizados versus as realizações dos objetos gerais da empresa.
8. **MELHORIA DO MARKETING DE CONTEÚDO:** com a possibilidade de rastrear o desempenho no *marketing* digital é importante observar as métricas e analisar onde poderá ser melhorado o conteúdo que não gerou grande

engajamento, sendo mudanças de tema, melhoria dos assuntos abordados e melhoria nos meios digitais de distribuição.

3. *DESIGN THINKING*

Podemos descrever o *Design Thinking* como:

Uma metodologia que aplica ferramentas do design para solucionar problemas complexos. Propõe o equilíbrio entre o raciocínio indutivo, que alavanca a inovação, e o pensamento analítico, que reduz os riscos. Posiciona as pessoas no centro do processo, do início ao fim, compreendendo a fundo suas necessidades. Requer uma liderança ímpar, com habilidade para criar soluções a partir da troca de ideias entre perfis totalmente distintos. (MELO; ABELHEIRA, 2015, p. 15).

Ou seja, o *Design Thinking* é um processo de pensamento crítico e criativo que auxilia na organização das ideias e posterior tomada de decisões, independente do tema a ser tratado. Podemos aplicá-lo em diversas situações, como: soluções de problemas em empresas, elaboração de produtos, novos serviços e até mesmo na comunicação de redes sociais com o *marketing* de conteúdo e experiência do usuário.

A abordagem dos problemas é sempre com uma perspectiva voltada ao ser humano, de maneira empática, fazendo com que sejam encontradas soluções inovadoras para cada tipo de situação. Assim, o processo acontece em etapas que podem variar de 4 a 7 fases, sendo elas: empatia, definição, ideação, prototipação e teste. (AMBROSE; HARRIS, 2011).

- **EMPATIA:** entendimento do problema, com observações, pesquisas, vivência e imersão.
- **DEFINIÇÃO:** compilação das informações, com registros, organização e identificação de padrões.
- **IDEAÇÃO:** geração de ideias, com *brainstorming*, co-criação e criatividade.

- **PROTOTIPAÇÃO:** materialização de ideias, com protótipos de baixa, média e alta fidelidade e encenação.
- **TESTE:** validação, com testes interativos para chegar na versão final.

Com o enfoque principal nas 3 fases iniciais do *Design Thinking* é possível entender o problema do usuário através das observações e pesquisas para o entendimento das dores dos envolvidos (empatia), compilar as informações coletadas para identificar os padrões apresentados definindo o público-alvo específico (definição) e, por fim, gerar ideias através dos *insights* obtidos elevando o nível da criatividade e inovação para a solução do problema inicial.

Levando em conta o conceito do *Design Thinking* e sua metodologia, certamente é uma ferramenta fundamental a ser aplicada e desenvolvida nas redes sociais. Segundo Brown (2010, p. 181) “o design diz respeito a proporcionar uma experiência satisfatória. O design thinking diz respeito a criar uma experiência multipolar em que todos têm a oportunidade de participar da conversa.” Para o caso da consultoria a ser analisada será possível testar diversas estratégias através do foco no usuário, *marketing* de conteúdo, escrita criativa, interação, diferenciação nos conteúdos, parcerias, entre outros.

3.1. Aplicabilidade na geração de conteúdo para as redes sociais da consultoria Martins & Malvezi

A Martins & Malvezi é uma consultoria especializada em arquitetura legal, ou seja, atua juntamente com o mercado imobiliário nas aprovações, análises e validações de projetos e terrenos com base nas legislações vigentes na cidade de São Paulo. É um tema pouco explorado pelos arquitetos e urbanistas, o que torna esse tipo de serviço bem procurado pelos clientes que precisam de ajuda para o entendimento das leis urbanas e edificações para futuros empreendimentos no município.

Com a intenção de entregar esse assunto um tanto quanto burocrático, mas de uma forma mais dinâmica para as pessoas, a consultoria ingressou nas mídias sociais. A proposta inicial era apenas de divulgar os serviços prestados pela empresa, porém com o

aumento de seguidores por meio da indicação de seus clientes, foi percebida a necessidade de gerar conteúdos mais interessantes para leigos na área. Ou seja, o grande desafio passou a ser a criação de postagens que descomplicassem o assunto com uma abordagem mais criativa e atraente para os clientes existentes, seguidores e potenciais novos clientes.

Tendo em vista o conteúdo explanado sobre *marketing* digital, *marketing* de conteúdo e *Design Thinking*, onde foi possível entender algumas das principais abordagens dos temas, chega-se ao momento da aplicabilidade dos conceitos na consultoria. E para esse estudo de caso foram consideradas as 3 fases iniciais do *Design Thinking*: empatia ou imersão, definição e ideação.

3.2. Etapa 1: Empatia ou Imersão

Segundo Vianna, Adler, Lucena e Russo (2012, p. 21) “a primeira fase do processo de *Design Thinking* é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente).”

É uma fase de suma importância no entendimento dos problemas antes de pensar na solução, ou seja, as decisões serão tomadas com base em informações e, para isso, é necessário conversar com as pessoas envolvidas nesse processo. E, isso só é possível por meio de pesquisas com os clientes, concorrentes, parceiros, entre outros. Essa etapa inicial ajudou a desenvolver uma base conceitual, reconhecer e elencar os principais problemas para pensar em soluções mais precisas e empáticas.

Esses objetivos foram alcançados através da realização de pesquisas com clientes e potenciais clientes da consultoria, além da análise de concorrentes, de formulários do Google, *stories* no *Instagram*, enquetes no *LinkedIn* e entrevistas online com foco no usuário.

A entrevista é um método que procura, em uma conversa com o entrevistado, obter informações através de perguntas, cartões de evocação cultural, dentre outras técnicas. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais da vida dos entrevistados. Entrevistas são particularmente úteis para obter a história por trás das experiências de vida do entrevistado. (VIANNA; ADLER; LUCENA; RUSSO, 2012, p. 37)

Pensando na ideia desse estudo e para iniciar essa investigação, foi elaborada uma matriz CSD inicial para organizar as primeiras ideias com as certezas, suposições e dúvidas relevantes ao tema. O Sebrae Minas (2019) indica que “a matriz CSD é uma ferramenta destinada a alinhar informações e convergir as perspectivas em relação a um projeto e coloca o time na mesma página.” Ou seja, a matriz ajudará a direcionar as perguntas a serem inseridas nas pesquisas a serem realizadas.



Figura 1 - Matriz CSD Inicial, elaborada pela autora

Levando em consideração as suposições e dúvidas geradas na matriz CSD foi elaborado, inicialmente, um questionário na plataforma do *Google Forms* com 15 perguntas relacionadas a faixa etária, como conheceram a consultoria, se acompanham as postagens no *blog*, quais redes sociais seguem, que temas e assuntos têm mais interesse e se já realizou algum serviço com a empresa. Foi deixado também um campo em aberto para comentários, sugestões e *feedbacks* sobre a consultoria e os conteúdos publicados nas mídias sociais.

O questionário ficou aberto por um mês em novembro de 2021 e foi divulgado pelas sócias da consultoria em suas redes sociais pessoais, bem como nas mídias sociais da

empresa por meio de *stories* e postagens. Foi enviado, também, aos clientes e colegas da profissão através de mensagens do *WhatsApp*. Nesse formato foi possível atingir um público mais variado no total de 27 pessoas, desde arquitetos, leigos no assunto, clientes e potenciais clientes, que possibilitou entender o que procuram e mais gostam de ver nas redes sociais relacionado ao tema de arquitetura legal.

A faixa etária predominante dos participantes foi entre 25 e 34 anos, sendo cerca de 59,3%. Foi possível observar ainda que mais de 85,2% têm interesse no assunto de arquitetura legal e 92,6% gostam dos conteúdos publicados nas mídias sociais, sendo que 74,1% seguem o Instagram como rede principal. O tema mais votado para assunto foi o de postagens sobre legislações e suas aplicações na cidade, com cerca de 74,1% e é interessante observar, também, que 51,9% conheceram a consultoria por indicação de outros clientes e 55,6% já contratou algum serviço.

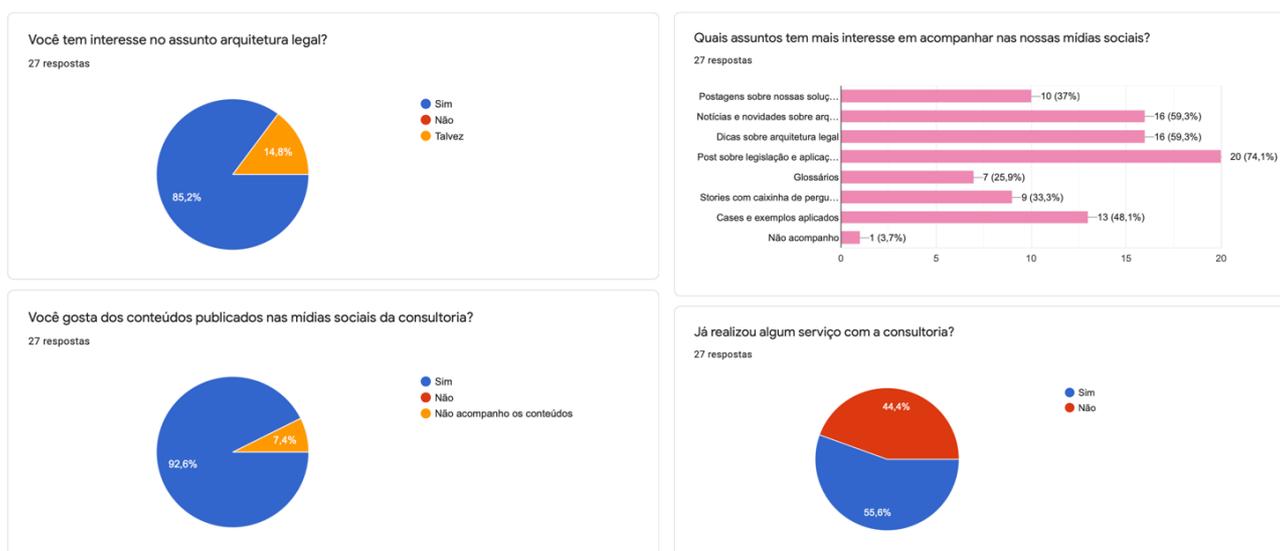


Figura 2 – Resultados questionário *Google Forms*, elaborada pela autora

Pensando em aprofundar um pouco mais algumas perguntas realizadas no questionário anterior foram escolhidos 5 participantes, dentre os 27 que participaram da pesquisa do *Google Forms*, para uma rodada de entrevista online. As 5 pessoas estavam mescladas entre 2 clientes ativos da empresa, 2 arquitetos colegas de profissão e seguidores

da consultoria nas mídias sociais e 1 seguidor convidado do Instagram. O que objetivou a escolha foi, principalmente, os comentários deixados na última questão do formulário. Como resultado, foi possível validar e confirmar as perguntas anteriores, bem como, quais são as maiores dores referente a dificuldade de entendimento do assunto, o que mais esperam dos novos conteúdos nas redes sociais e feedbacks de melhoria na comunicação da consultoria.

Já nas redes sociais do *Instagram* e *LinkedIn*, foi proposta a realização de algumas perguntas em um formato mais dinâmico relacionadas ao engajamento e aos novos conteúdos que o público gostaria de saber mais. Houve a participação de 89 pessoas das quais 76% indicaram o tema “legislação e suas aplicações” e “cases e exemplos” como o que mais gostariam de saber mais nos *posts*. Percebe-se que o engajamento dos seguidores demonstrou ser mais efetivo através de enquetes no *LinkedIn* e *stories* com diversas “caixinhas de perguntas” no *Instagram*.

Com base nas pesquisas realizadas com o público-alvo foi possível revalidar as informações inseridas na matriz CSD inicial, deixando os resultados mais apurados para o desenvolvimento das próximas fases e com algumas questões que poderão ser sanadas a longo prazo com lançamento de testes. As validações também indicaram alguns *insights* como, por exemplo, quais são as personas/público-alvo que seguem a consultoria, direcionamento para mudanças de conteúdo com alcance de novos seguidores e do dinamismo a ser melhorado na comunicação de um tema burocrático.

Após toda a análise indicada acima, referências bibliográficas e os dados alcançados através das pesquisas, considerou-se de grande relevância a realização de um *benchmarking* competitivo com um concorrente direto no tema apresentado e um outro concorrente com assunto similar. Pode se definir o *benchmarking* como:

O processo de comparar sua própria organização, suas operações/processos com outras organizações em seu setor ou no mercado mais amplo. O benchmarking pode ser aplicado a qualquer produto, processo, função ou abordagem nos negócios. Ao estudar empresas referências em seu segmento, analisando o que torna esse desempenho superior possível e comparando esses processos com a forma como sua empresa opera, você pode implementar mudanças que trazem melhorias significativas. (LEADS, 2021)

BENCHMARKING COMPETITIVO

CRITÉRIOS	CONSULTORIA martins & malvezi	CONCORRENTE 1 arquitetura legal sp	CONCORRENTE 2 orizzo marques advogados
1 quantos anos presente nas redes sociais?	1	2,5	1
2 presente em quantas redes sociais?	3	4	2
3 qual o número de seguidores em cada rede social?	Instagram - 345 Linkedin - 313 Facebook - 128	Instagram - 2.740 Facebook - 442 Linkedin - 177 Youtube - N/A	Linkedin - 2.155 Instagram - 180
4 possui canal no Telegram?	não	sim, 159 inscritos	não
5 tem site/blog?	sim	sim	sim
6 qual o número de acesso no site/blog?	500	2.000	7.600
7 aparece na busca do Google?	sim	sim	sim
8 tempo de carregamento do site?	0,7	1,5	3,1
9 qualidade do conteúdo é alta, média ou baixa?	alta	alta	média
10 qual a frequência de postagens nas redes sociais?	média	alta	baixa
11 os posts possuem participação/engajamento (alto, médio, baixo)	baixo	alto	baixo
12 utiliza hashtags? se sim, quais as mais usadas?	sim #licenciamentoSP #aprovacaoprojeto #alvara #obraereforma #arquiteturaeUrbanism	sim #arquiteturalegalsp #zoneamento #licenciamento #saopaulo	sim #OrizzoMarquesAdvogados #direito #imobiliário #alienaçãoofiduciária
13 design do site e das redes sociais é coerente com o branding da marca?	sim	sim	sim
14 tipo de linguagem utilizada nos textos/post é mais dinâmica ou técnica?	dinâmica	técnica	técnica
15 há interação dos usuários no stories/comentários com muita frequência?	às vezes	sim	não
16 demonstra autoridade do assunto nas redes sociais?	sim	sim	sim
17 qual o tipo de público que a empresa foca em atrair (b2b ou b2c)?	b2b	b2c	b2b
18 qual o principal foco da empresa?	venda de serviços	ensino	venda de serviços

Figura 3 – Critérios benchmarking competitivo,
elaborada pela autora

A concorrente 1 é uma empresa focada também no tema de arquitetura legal na cidade de São Paulo, com aproximadamente 2 anos e 5 meses de presença em 4 redes sociais. O Instagram é a mídia social mais ativa no momento, com o maior número de seguidores sendo 2.740 no total. Possui o site com blog incluso que contém posts mais detalhados referente a aplicação da legislação urbanística na cidade. A qualidade do conteúdo é muito boa, demonstrando a autoridade no assunto e se tornando uma fonte de referências para os seguidores. As postagens são realizadas com uma boa frequência semana e possui uma alta taxa de engajamento, a linguagem é mais técnica levando em consideração o assunto abordado, porém o principal foco da empresa é o ensino, ou seja, B2C.

Já a concorrente 2 é uma empresada voltada para a área jurídica, com aproximadamente 1 ano de presença nas redes sociais e foi escolhida, principalmente, por apresentar um assunto similar em termos burocráticos. O LinkedIn é a mídia social mais ativa no momento, com o maior número de seguidores sendo 2.155 no total. Possui o site com blog incluso que contém posts mais informativos e de notícias referente ao jurídico imobiliário e a qualidade do conteúdo é boa, demonstrando a autoridade no assunto. Possui uma baixa taxa de engajamento, pois a linguagem é bem mais técnica e o foco principal da empresa é a divulgação e venda dos serviços, principalmentepara os clientes B2B.

A Martins & Malvezi apresenta o mesmo tema da concorrente 1, porém possui menos tempo nas 3 redes sociais das quais faz parte, com aproximadamente 1 ano e 2 meses. O Instagram e o LinkedIn são as mídias sociais mais ativas no momento, tendo juntas aproximadamente 700 seguidores. Também possui site com o blog incluso para posts informativos, notícias e detalhes sobre assuntos mais específicos da legislação aplicada na cidade. A qualidade do conteúdo é considerada muito boa e demonstra bastante autoridade no assunto abordado. As postagens são realizadas com frequência semanal, com uma linguagem mais dinâmica para entendimento dos leigos na área, porém a taxa de engajamento até o momento não é muito alta. O foco da principal da empresa é divulgar os serviços de consultoria de arquitetura legal com conteúdos relevantes para o público B2B.

3.3. Etapa 2: Definição

Conforme Vianna, Adler, Lucena e Russo (2012, p. 21) “após as etapas de levantamento de dados da fase de Imersão, os próximos passos são análise e síntese das informações coletadas. Para tal, os insights são organizados de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema.”

Nessa fase chega-se o momento convergir, ou seja, de fazer as escolhas e organizar todas as informações coletadas na fase anterior. Sendo assim, foram escolhidas duas ferramentas, cartões de *insights* e personas para auxiliar na compreensão geral do problema tratado até aqui. Com todo o levantamento realizado foi possível gerar alguns *insights* que puderam ser classificados em: conteúdo, engajamento, linguagem e *marketing*.

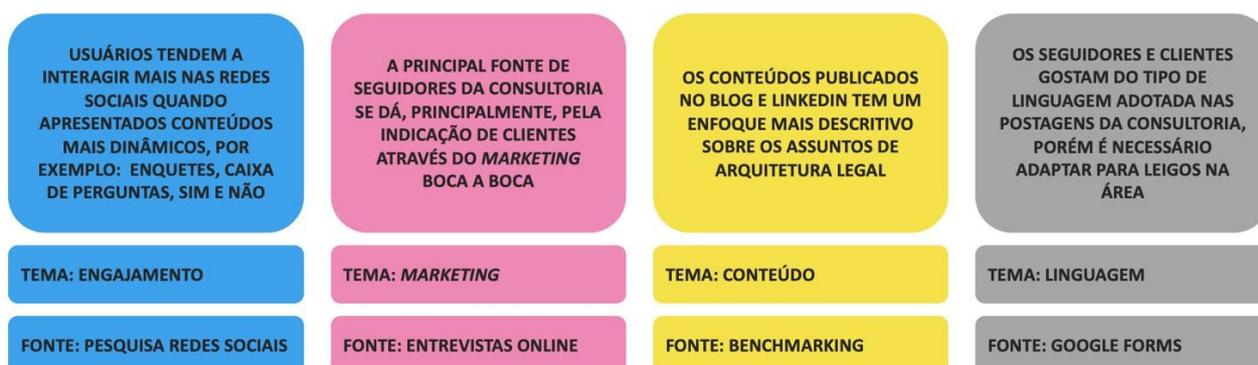


Figura 4 – Cartões de *Insights*, elaborada pela autora

Ainda segundo Vianna, Adler, Lucena e Russo (2012, p. 80) “personas são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente.”

Hoje os principais públicos-alvo da consultoria Martins & Malvezi são B2B, ou seja, as empresas do mercado imobiliário e construção civil, arquitetos e engenheiros microempreendedores ou contratados do mercado imobiliário/construção civil. Porém, com os *insights* alcançados, chega-se à conclusão de que há a possibilidade de expandir esses

perfis para o público-alvo para B2C, ou seja, os leigos na área de arquitetura legal, como investidores, comerciantes, proprietários de imóveis/terrenos e até síndicos de condomínios residenciais ou comerciais.

Pelas pesquisas, entrevistas e análises realizadas até o momento, o público-alvo B2C, tem bastante interesse no assunto, além de engajar com mais frequência os posts nas redes sociais, seja com *feedbacks* ou com algumas dúvidas. Para aprofundar um pouco mais esses novos perfis, foram elaboradas duas novas potenciais personas com suas principais dores, aspirações e resistências.



Leandro Guilherme
35 anos
Empreendedor (ramo imobiliário)

“Busco o equilíbrio entre o sucesso profissional e familiar.”

Leandro é formado em Negócio Imobiliários pela FVG, mora em São Paulo, é casado e tem 1 filho. É empreendedor no ramo imobiliário com foco na compra de terrenos para desenvolvimento de empreendimentos residenciais ou comerciais na cidade com parcerias de construtoras e incorporadoras. Tem um perfil jovem e extrovertido, por isso utiliza as redes sociais como seu principal aliado na comunicação com incorporadoras, construtoras e proprietários de imóveis. Tem como objetivo desenvolver produtos imobiliários mais sustentáveis e com valores mais acessíveis para as pessoas. Para colocar isso em prática precisa de auxílio com consultores específicos em algumas áreas, já que seu conhecimento principal é em negociação e viabilidade de negócios.

DORES: desconhece os caminhos na prefeitura da cidade, desconhece a legislação aplicada para aprovações, não sabe o passo a passo de projetos na prefeitura, não sabe as documentações e verificações necessárias.

ASPIRAÇÕES: começar logo a operação de um empreendimento, negócios e vendas dos imóveis/terrenos, pensamento no caminho mais “curto” para a viabilidade dos empreendimentos.

RESISTÊNCIAS: tende a achar que o serviço de consultoria é um pouco caro para a etapa de desenvolvimento e estudos.

COMO POSSO AJUDÁ-LO: oferecendo consultoria específica para a área de arquitetura legal na cidade de São Paulo, fazendo com que os novos projetos sejam realizados de maneira mais assertiva e segura.



Bianca Costa
32 anos
Síndica Profissional (ramo residencial)

“Busca ser reconhecida como profissional referência na área condominial.”

Bianca é formado em Administração pela FMU, mora em São Paulo e é solteira. É síndica profissional em 5 condomínios residenciais na cidade de São Bernardo do Campo com 2 anos de experiência. Geralmente precisa tomar decisões técnicas, porém, nem sempre tem a formação para tal. Necessita de auxílio na análise de documentação e liberação e vistoria de obras/reformas nos condomínios que atua. Tem um perfil sério e conservador, porém é comunicativa e alia as tecnologias para uma melhor comunicação com seus parceiros e condôminos. Tem como objetivo a melhoria nos gastos condominiais, bem como, a minimização de erros em obras/reformas que são executadas. Para colocar isso em prática entende que precisa do auxílio com consultores específicos, já que seu conhecimento principal é administrativo.

DORES: conhecimento nulo ou superficial sobre o tema, problemas recorrentes de cumprimento das regras condominiais relacionada as reformas, processo mais burocrático de conferência de documentação, não ter um profissional habilitado para retorno de possíveis problemas e/ou soluções cabíveis, não tem repertório para argumentar com os moradores sobre assunto de obras.

ASPIRAÇÕES: ter um procedimento mais claro para obter processos rápidos e transparentes, ter uma imagem de comprometimento com as regras, ter mais segurança na interação/gestão com os condôminos x profissionais.

RESISTÊNCIAS: considera ser um serviço mais caro, necessário a aprovação de valores junto aos condôminos, garantia no cumprimento das regras, tocar o processo todo sem conhecimento na área.

COMO POSSO AJUDÁ-LO: oferecendo consultoria específica para a área de serviços condominiais, fazendo com que os novos projetos sejam realizados de maneira mais assertiva e segura.

Figura 5 – Personas para os novos perfis identificados, elaborada pela autora

3.4. Etapa 3: Ideação

De acordo com Vianna, Adler, Lucena e Russo (2012, p. 99) a ideação é uma fase que “tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.”

Após a análise e síntese de todos os dados coletados na etapa de Definição, foram realizadas reuniões de *brainstorming* para pensar e criar possíveis soluções para a melhoria das redes sociais ativas. As sessões foram realizadas com mais 2 colaboradores da consultoria gerando diversas alternativas focadas na interação com os seguidores/clientes e

mudanças pontuais a serem feitas nos textos e imagens dos conteúdos postados.

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA; ADLER; LUCENA; RUSSO, 2012, p. 101).

Foi levado em consideração as personas escolhidas e apresentadas na etapa de Definição, que ajudaram entender qual é o foco ideal para cada rede social. Ou seja, o conteúdo poderá ser exposto de formas e com linguagens diferentes para o público do Instagram e o do LinkedIn. Em uma das sessões houve a participação de um cliente e seguidor das redes sociais e foi possível realizar uma co-criação referente aos temas que geram mais dúvidas e que poderiam ser mais bem explorados nas postagens e no conteúdo da consultoria.

**PUBLICIDADE NAS
REDES SOCIAIS PARA
AUMENTO NO NÚMERO
DE SEGUIDORES**

**POSTAGENS 1 VEZ POR
SEMANA NO BLOG COM
NOTÍCIAS SOBRE
APROVAÇÃO EM SP**

**DIVISÃO DO TEXTO
CORRIDO DO BLOG EM
POSTS DIVIDOS NAS
REDES SOCIAIS**

**CONTEÚDOS COM
LINGUAGENS MAIS
DINÂMICAS CONFORME
PÚBLICO ALVO**

**ENQUETES NO LINKEDIN
SOBRE OS TEMAS DE
ARQUITETURA LEGAL E
PREFEITURA DE SP**

**MERCADO
COLABORATIVO COM
CONCORRENTES
DIRETOS**

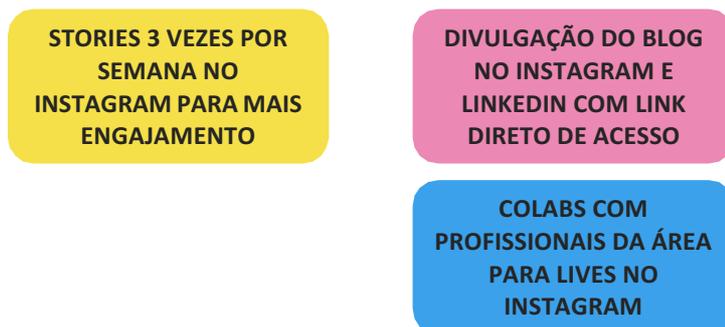


Figura 6 – *Brainstorming*, elaborada pela autora

As ideias foram mapeadas e em seguida foi produzida uma matriz de posicionamento, que podemos definir como sendo:

Uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas. (VIANNA; ADLER; LUCENA; RUSSO, 2012, p. 111).

Dentre 9 ideias selecionadas acima, como a mais relevantes no *brainstorming*, foram escolhidas algumas para inclusão na matriz de posicionamento, visando um plano de curto prazo para colocar as de média e alta viabilidade em ação. As alocadas na coluna do canto esquerdo são os itens que tem baixa viabilidade de execução, e indo para a direita, essa viabilidade começa a crescer. Os itens da linha de baixo são os que tem baixa relevância para o usuário/seguidor/cliente e quanto mais acima, maior importância e relevância para eles.



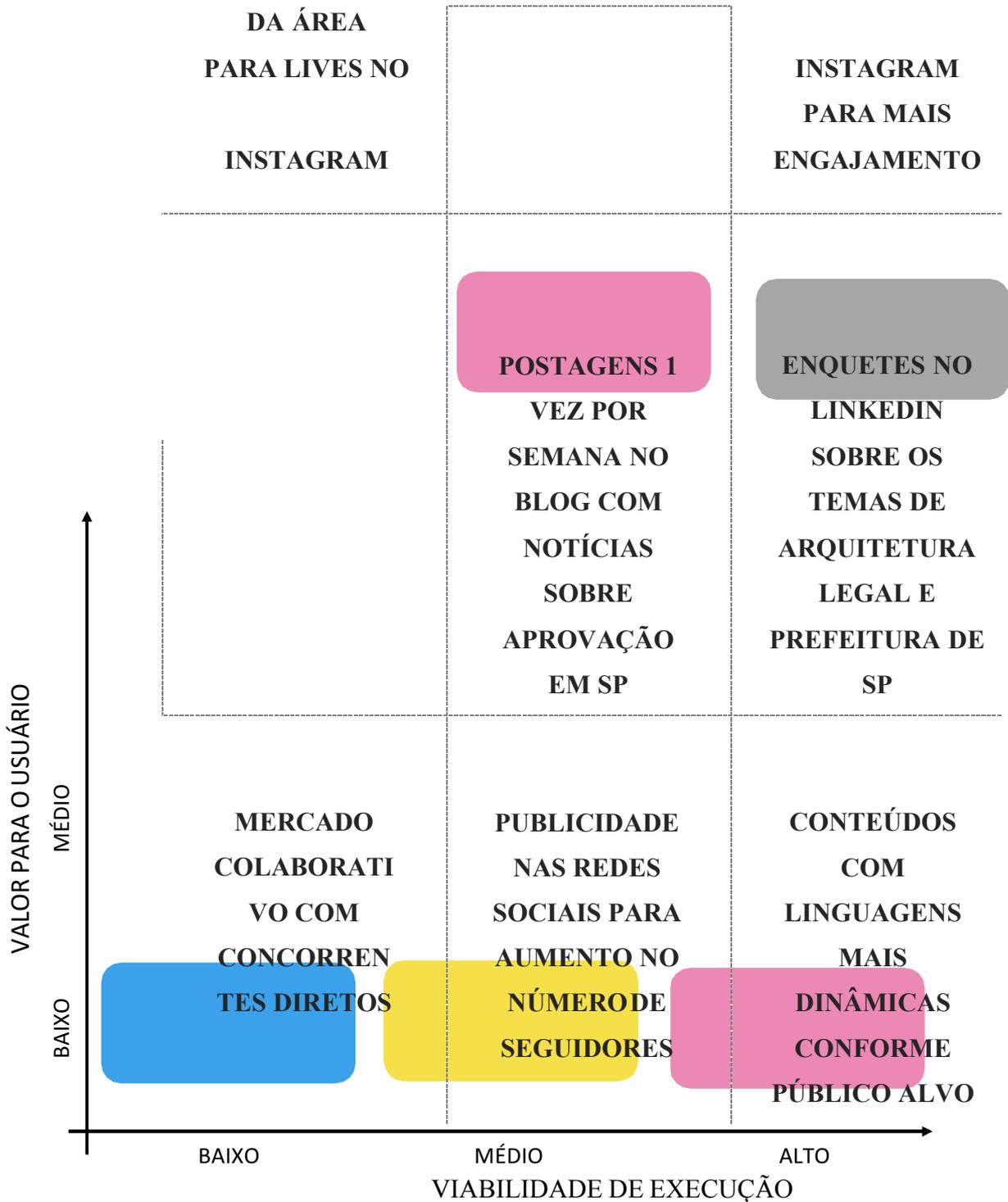


Figura 7 – Matriz de Posicionamento, elaborada pela autora

A partir a elaboração da matriz de posicionamento, foi possível selecionar as ideias que serão implementadas em curto prazo e com valor e viabilidade de execução altos, como: *stories* 3 vezes por semana no *Instagram* e enquetes no *Linkedin* sobre o tema de arquitetura legal na prefeitura de São Paulo. As demais, de valor médio, serão inseridas aos poucos considerando um médio prazo de execução devido ao maior investimento de tempo e investimentos por parte da consultoria.

Das 7 ideias indicadas na matriz, as de *colabs* com profissionais da área e mercado colaborativo com os concorrentes diretos, por mais que tenha um valor alto para o usuário, não são de fácil execução para a consultoria. Ou seja, se implementadas, será considerado um tempo de longo prazo para melhor alinhamento e direcionamento de execução.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a situação pandêmica no mundo, desde 2020, as interações pelas mídias sociais tiveram um *boom*, fazendo com que as empresas se adaptassem a essa nova realidade e tirassem disso uma oportunidade para alavancar suas marcas. As redes sociais servem como uma vitrine para todos, sendo uma forma muito mais barata e rápida de comunicação com as pessoas.

Pensando nessa realidade das mídias sociais atualmente, esse trabalho buscou compreender os conceitos e aplicações do *Design Thinking*, juntamente com o *marketing* digital e de conteúdo, para as redes sociais com enfoque principal na consultoria de arquitetura legal Martins & Malvezi. Conforme explanado ao longo deste artigo, toda a base de fundamentação do *Design Thinking* é centrada na experiência usuário sempre andando lado a lado com a empatia e, quando aliado ao *marketing* de conteúdo, proporciona uma criação de assuntos e temas mais coesos, direcionada para o público-alvo que se pretende alcançar e engajar.

No caso da consultoria analisada o maior problema enfrentado era o de como criar um conteúdo relevante, para um assunto um tanto quanto burocrático, com um nicho de mercado muito específico e se tornar referência no meio digital. Tendo isso em mente, o objetivo principal desse artigo foi o de aplicar as ferramentas da metodologia do *Design*

Thinking, focando nas 3 etapas iniciais denominadas de imersão ou empatia, definição e ideação para entender todos os caminhos possíveis que poderiam ser percorridos, alcançados e colocados em prática em curto e médio prazo.

Após todo o levantamento teórico bibliográfico e as pesquisas, entrevistas e comparativos realizados com clientes, seguidores, sócios, potenciais clientes e concorrentes, através da metodologia e ferramentas citadas anteriormente, foi possível identificar um novo público-alvo a ser trabalhado. Foram criados novos perfis e personas que sintetizaram as principais características dos possíveis novos *followers* da marca, permitiu também a elaboração de estratégias alinhadas com o público-alvo atendendo a demanda esperada, além de reconhecer os gatilhos que transformam um seguidor das redes em um potencial novo consumidor dos serviços.

Conclui-se, então, que o *Design Thinking* é um conceito e metodologia que possui muitas ferramentas que podem ser aplicadas nos mais diversos tipos de contextos. É uma metodologia extremamente útil quando se trata de inovação e renovação, focando principalmente no usuário, de forma empática e precisa, e fazendo com que os objetivos dos assuntos tratados sejam direcionados e alcançados de uma maneira certa.

Esse estudo não chegou a entrar definitivamente na etapa final do *Design Thinking*, mas já foi possível realizar algumas aplicações nas redes sociais do Instagram e LinkedIn da consultoria Martins & Malvezi. Ainda que, de maneira gradativa, a empresa está caminhando para uma melhoria nos conteúdos postados e já está rendendo um maior engajamento dos seguidores e clientes.

Pensando em uma próxima pesquisa a ser elaborada, pode-se partir diretamente para a etapa final da metodologia, ou seja, a fase de prototipação e testes nas redes sociais da consultoria. Ou seja, considerando todo o estudo realizada até o momento e somando-se as aplicações que estão em andamento pela empresa, será possível validar e elencar as melhorias e aplicações necessárias.

A elaboração desse trabalho contribuiu muito para a minha carreira profissional no ramo da arquitetura legal, através da aplicação dos conceitos explanados e aplicabilidade nas redes sociais da consultoria Martins & Malvezi. Além do crescimento acadêmico, com o aprofundamento específicos nos temas citados anteriormente, foi possível fazer a diferença e se destacar em uma área pouco trabalhada pelos colegas de profissão. Ou seja, foi a

transformação de um assunto conhecido como burocrático em um conteúdo prazeroso de se conhecer.

REFERÊNCIAS

AMBROSE, G.; HARRIS, P. **Design Thinking**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BENCHMARKING: entenda tudo sobre essa estratégia. **Leads 2b**, 2021 Disponível em: <https://leads2b.com/blog/benchmarking/>. Acesso em: 15 de dezembro de 2021.

BLIP, Take. Conheça 5 pilares de marketing digital que sua empresa precisa seguir. **Take Blip Blog**, 2016. Disponível em: <https://www.take.net/blog/marketing/pilares-do-marketing-digital/>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

BROWN, Tim. **Design thinking**: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books, v. 3, f. 152, 2020. 304 p.

CARVALHO, Ícaro. **Transformando palavras em dinheiro**. Buzz Editora, v. 1, f. 88, 2020. 176p.

DIGITAL in 2018: The Americas. Hootsuite, 2018. Disponível em: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-in-2018-americas>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

ENTENDA o que é matriz CSD. **Sebrae Minas**, 2019 Disponível em: <https://inovacaosebraeminas.com.br/entenda-o-que-e-matriz-csd/>. Acesso em: 15 de dezembro de 2021.

GABRIEL, Martha; KISO, Rafael. **Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias.** Editora Altas, v. 2, f. 278, 2020. 556 p.

<https://leads2b.com/blog/benchmarking/>

INTERNET durante a pandemia: 97% dos entrevistados a usam todos os dias, diz pesquisa.

E- Commerce Brasil, 2020. Disponível em:

<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/brasileiros-acessam-a-internet-todos-os-dias/>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

KOLKO, Jon. **Do design thinking ao design doing: Como usar a empatia para criar produtos que as pessoas amam.** M.Books, v. 3, f. 135, 2018. 270 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital.** 1 ed. Sextante, v. 3, f. 104, 2017. 208 p.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: Tecnologia paraa humanidade.** 1 ed. Sextante, v. 1, f. 128, 2021. 256 p.

LEWRICK, Michael; LINK, Patrick; LEIFER, Larry. **A jornada do design thinking.** 1 ed. Alta Books, v. 1, 2019. 352 p.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema.** Novatec Editora, v. 1, f. 104, 2015. 208 p.

NUNES, Ivan. O que é Benchmarking e qual a sua importância para o Marketing Digital.

Rockcontent, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/benchmarking/>.

Acesso em: 15dezembro de 2021.

PARTHENON, Ey. Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. **Veja Insights, 2020.** Disponível em:



REVISTA BELAS ARTES

Volume 40

Setembro - Dezembro / 2022

ISSN: 2176-6479

<https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

QUALIBEST, Instituto. Hábitos de Consumo: Quais as tendências de mercado criadas pelo novoCoronavírus?. **Qualibest**, 2021. Disponível em: <https://www.institutoqualibest.com/blog/comunicacao-e-midia/habitos-de-consumo-quais-as-tendencias-de-mercado-criadas-pelo-novo-coronavirus/>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

TCI domicílios 2019. **Cetic**, 2021. Disponível em: https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

USO de apps no Brasil. **Mobile Time**, 2020. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/uso-de-apps-no-brasil-junho-de-2021/>. Acesso em: 15 dezembro de 2021.

VIANNA, M., ADLER I., LUCENA, B., RUSSO, B. **Design Thinking: Inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.