

## **Inovação nos processos de trabalho: métodos ágeis aplicados ao branding por profissionais das relações públicas<sup>1</sup>**

Felipe Ziembowicz Schreiner  
Universidade Federal do Pampa, São Borja/RS

Fernanda Sagrilo Andres  
Universidade Federal do Pampa, São Borja/RS

### **Resumo**

O presente trabalho aproxima as atividades profissionais de relações públicas com práticas de branding. Para tanto, é desenvolvido uma pesquisa exploratória sobre metodologias ágeis com análise de aplicabilidade ao branding para relações públicas. A partir deste estudo, identifica-se que metodologias ágeis podem ser um processo facilitador e aplicável para o trabalho dos profissionais de relações públicas no uso de branding como uma ferramenta inovadora de auxílio e ou como método prático para construção de marcas.

**Palavras-chave:** Relações Públicas; Branding; Metodologias; Inovação.

### **Introdução**

A contemporaneidade tem trazido diferentes desafios e ao mesmo tempo muitas oportunidades para os profissionais das relações públicas e demais áreas da comunicação, permitindo conexões, formações e aprimoramento das áreas.

As relações públicas, enquanto atividade, tem como objetivo criar e gerir relacionamentos com confiança e credibilidade entre a organização e seus públicos para a construção de uma imagem institucional. Sobretudo, com a globalização e o desenvolvimento da internet, com as redes sociais, estes profissionais começam a buscar formas de trabalho otimizadas através da agilidade e respostas rápidas para as demandas de trabalho.

Neste cenário encontramos o branding, ferramenta utilizada para gestão de marcas. Processo pelo qual são planejadas e centralizadas as decisões de uma organização através de um posicionamento - que é a forma como a organização pretende ser percebida - e de onde surge todo o processo de comunicação, valor, identidade, cores, simbologias, entre outros elementos pertinentes a marca.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Pesquisa de Iniciação Científica no GT 06 - comunicação digital, inovações e tecnologias. Atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

Portanto, as relações públicas e o branding podem ser áreas complementares dentro das características de cada uma. A questão é que cada profissional pode utilizar diferentes processos metodológicos para trabalhar com o branding dentro das relações públicas, por isso, este estudo de revisão bibliográfica indica conexões entre as áreas e através da pesquisa exploratória, encontra possíveis metodologias de trabalho ágil que podem ser aplicadas aplicadas por profissionais de relações públicas ao branding, enquanto processo facilitador e para responder às demandas do trabalho.

### **Relações Públicas contemporâneas**

No século XX, grandes organizações nos Estados Unidos eram reconhecidas pela monopolização e práticas de cartéis, além de atos corruptos. Por isso, os grandes empresários eram perseguidos e conhecidos por maltratar a imprensa, mentir e desrespeitar qualquer um que tentasse descobrir os escândalos em que se envolviam.

Este cenário se manteve comum até 1914, quando acontece um trágico acidente ferroviário na empresa Rockefeller Center, do empresário John Davison Rockefeller. Para resolver a crise de imagem que o acidente gerou para a empresa, John contrata o jornalista Ivy Lee que utilizou da transparência para resolver a situação, revertendo a imagem negativa do empresário em uma imagem positiva e admirada pela comunidade estadunidense. Este fato ficou marcado como o primeiro caso de sucesso de uma ação de relações públicas. E de onde começa a história da profissão de forma mais evidente.

No Brasil, as empresas passavam pelo mesmo processo que as grandes norte americanas. Foi então que, também em 1914, que a multinacional canadense *Light & Power*, hoje conhecida como AES Eletropaulo, criou o cargo de relações públicas. Porém, a atividade passou a ser mais desenvolvida a partir de 1950 quando surgiram alguns coletivos profissionais e os meios de comunicação passaram a se desenvolver.

A partir de 1960 os coletivos profissionais e alguns autores começaram a lançar obras sobre a profissão e a atividade e também surgiram os primeiros cursos na área. Na década de 60 o país também vivenciou o golpe militar, que também trouxe consequências para as relações públicas, entre as principais delas foram: (1) o uso das relações públicas pelo governo para propagar os ideais ditatoriais; (2) a construção da lei Nº 5.377, de 11 de

dezembro de 1967 que reuniu e conceituou a atividade e a profissão. O seu artigo 1º delimita como:

A atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de Relações Públicas.

A lei também conceituou as atividades da profissão, que então deram um norte e direcionamento para os profissionais e para que as empresas compreendessem a atuação dos relações-públicas.

Com o fim da ditadura foi então que a profissão passou a se consolidar efetivamente enquanto campo e atividade profissional. Foi neste período que os cursos, materiais didáticos, teorias, outros coletivos profissionais e teóricos surgiram, e as práticas começaram a se desenhar de uma forma mais promissora com as características definidas para as relações públicas que conhecemos hoje.

Por isso é importante destacar “A fusão entre teoria e prática, bem como entre técnicas e estratégias, [que] constitui a tônica das discussões profissionais e acadêmicas na atualidade” (KUNSCH, 2009 p. 23). E por isso, para o avanço da atividade e da profissão, os estudos acadêmicos e as práticas foram e continuam sendo essenciais para a consolidação, legitimação e evolução da área.

A partir dessas transformações a atividade foi se reinventando e mudando comportamentos e perspectivas. A lei que regulamenta a atividade no Brasil, elaborada em 1967, já não é capaz de expressar todas as atividades profissionais, como mostra Dan Lattimore [et. al], ainda em 2011:

As relações públicas continuam a ser uma das disciplinas mais dinâmicas na vida das organizações em todo o mundo. Uma razão para isso é a grande diversidade de habilidades e capacidades programáticas que os profissionais dessa área trazem a seu trabalho. Tem-se uma ideia da natureza da disciplina ao entender que ela pode incluir quaisquer das seguintes atividades: Pesquisa; Consultoria/ assessoria; Assuntos governamentais; Relações com investidores; Desenvolvimento de captação de recursos; Assuntos multiculturais; Gestão de crises; Relações na mídia; Assuntos públicos; Relações comunitárias; Relações com funcionários; Publicidade; Comunicação de marketing; Promoção. (p.23)

É importante esclarecer que a essência da profissão sempre foi a mesma: construir relacionamentos entre organização-públicos, pautando a imagem institucional positiva e a boa reputação da organização. O fato é que de acordo com cada transformação ano após ano, a profissão foi se reinventando e conquistando novos espaços para a sua área de atuação. Um dos principais pontos que dar-se-á mais atenção é sobre o fenômeno mundial das relações públicas, como destaca Kunsch,

Diante do fenômeno da globalização e do acelerado avanço das tecnologias da informação e da comunicação, o mercado e a academia devem ter em mente e ante os olhos uma revolução das relações públicas, repensando suas práticas e seus conceitos (p. 23, 2009).

Nesta perspectiva cabe ressaltar que a globalização também atingiu as relações públicas e o alcance dos resultados possíveis das ações da atividade não apenas no âmbito local, mas internacional e até mundial. Sobretudo, a área também identificou que é necessário observar as “especificidades das diversas realidades” (KUSCH, 2009, p. 24) para que as ações sejam sempre efetivas e direcionadas para os públicos de forma adequada.

Ainda sim, essa é apenas uma perspectiva que a globalização trouxe para a área, por isso é necessário investigar mais a fundo até encontrarmos o patamar que a profissão atingiu com esses processos globais. O primeiro passo é compreender como a globalização transformou os relacionamentos entre as pessoas e a comunicação, principalmente através das redes sociais e o uso da internet. Jenkins conceitua esses novos processos de comunicação e relacionamentos - que são dentro e fora da internet - como “convergência” e segundo o próprio autor “a era da convergência das mídias permite modos de audiência comunitários, em vez de individualistas.” (2006, p. 53).

Isso demonstra que a inteligência coletiva [comunitária] refere-se a essa capacidade das comunidades virtuais de alavancar a expertise combinada de seus membros. O que não podemos saber ou fazer sozinhos, agora podemos fazer coletivamente. (JENKINS, 2006, p. 55)

Este espírito de coletividade com a facilidade e acesso à informação, somado ao acesso à internet, reconfigura diversos valores sociais.

A nova cultura do conhecimento surge ao mesmo tempo em que nossos vínculos com antigas formas de comunidade social estão se rompendo, nosso arraigamento à geografia física está diminuindo, nossos laços com a família estendida, ou mesmo com a família nuclear, estão se desintegrando, e nossas alianças com Estados-nações estão sendo redefinidas. Entretanto, novas formas de comunidade estão surgindo: [...] As comunidades, entretanto, são mantidas por meio da produção mútua e troca recíproca de conhecimento (JENKINS, 2006, p. 55).

Essa disrupção com o mundo físico, que Recuero conceitua como “interação mediada pelo computador” (2006, p. 25) são definidos em períodos demarcados pela evolução da internet. São as eras da web 1.0, web 2.0 e web 3.0.

A Web 1.0 é reconhecida como uma era em que apenas as informações eram transmitidas, sem a possibilidade de respostas. A Web 2.0 já é marcada pelas redes sociais, blogs e sites com interações instantâneas, ampla divulgação de informações, compartilhamento de fotos, vídeos, dados, respostas rápidas e interação constante com diversas pessoas conectadas entre si sem distinção física. A Web 3.0 demarca na internet a importância dos dados e a necessidade de organização dos mesmos, pela quantidade de informação disponível.

Aqui o maior foco será em observar a Web 2.0, já que a partir desse período as dinâmicas de conexão entre as pessoas tiveram mudanças mais significativas, através da emissão de informação e resposta instantânea. Por esta razão é um espaço em que as relações públicas tiveram que começar a desbravar e se reinventar, abrindo mais uma possibilidade para o campo de atuação da área.

Neste processo de conexão pela internet, então as relações públicas evoluíram para o que é conceituado como relações públicas 2.0. Terra afirma que

As Relações Públicas 2.0 se caracterizam pela atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações ou agências (consultorias etc.) com seus públicos na rede, especialmente no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais (TERRA, 2010, p. 137).

Isso demonstra que as relações públicas podem utilizar a internet em blogs, sites ou redes sociais para aprimorar a gestão dos relacionamentos entre os públicos e organizações,

uma vez que as marcas também podem estar presentes na internet e neste espaço, sofrer repercussão tanto para prospectar novos clientes, quanto gerar crises, e por isso o espaço virtual é também um espaço estratégico.

A internet é o espaço em que as relações públicas contemporâneas estão inseridas, somando-se a todas as outras funções que já pertenciam à área. Ou seja, todo processo de planejamento de comunicação também passa a considerar as redes sociais em toda a experiência que o consumidor tem com as organizações. Portanto, se torna necessário pensar nos relacionamentos de forma global e neste sentido, o branding pode auxiliar na percepção e gestão da marca e dos processos de comunicação das organizações.

### **Branding: uma ferramenta possível para as relações públicas**

As relações públicas, enquanto campo estratégico da comunicação, pode-se valer de processos que otimizam o trabalho dos profissionais, umas dessas possibilidades é o branding.

O branding surge a partir dos anos 80, quando uma nova ideia começou a permear o universo do marketing: a marca enquanto um símbolo de valor com ativos intangíveis. Este novo pensamento que permeava o poder das marcas começou a transformar o marketing e os processos estratégicos de venda, que até então utilizavam de estratégias de curto prazo como uma garantia de lucratividade, para uma nova ideia de longo prazo que transforma as marcas em ativos de valor. Aaker mostra que

Quando as marcas são consideradas ativos, a função de gestão de marcas muda radicalmente, passando do tático e reativo ao estratégico e visionário. Uma visão de marca estratégica ligada a estratégias de negócios atuais e futuras que oferece diretrizes para ofertas e programas de marketing futuros se torna elemento obrigatório (AAKER, 2015, p. 18).

Dessa forma, o autor demonstra que o processo de marketing passa por uma reconstrução estratégica de atender não apenas estratégias táticas de venda a curto prazo mas passa a entender a marca como um processo de valor intangível e que agrega lucro no longo prazo, denominado de *brand equity*.

Esse movimento de gerar valor para a marca é um caminho que representa mudanças estruturais para as organizações, iniciando num processo da alta gestão para a centralização da marca na organização. Por isso, a organização

precisa de uma visão de marca: uma descrição estruturada da imagem pretendida pela marca; o que você deseja que a marca represente para os clientes e outros grupos relevantes, como funcionários e parceiros. [...] Quando a visão de marca se encaixa perfeitamente, quando acerta o alvo, ela reflete e apoia a estratégia de negócios, cria diferenciais em relação à concorrência, encontra o eco junto aos clientes, energiza e inspira funcionários e parceiros e cataliza uma enxurrada de ideias para programas de marketing (AAKER, 2015, p. 34).

O processo de construção da “visão de marca” inicia pela análise de contexto, segmento, públicos, tendências, pontos fortes e fracos para que a organização possa projetar o espaço em que a marca quer atingir a longo prazo.

Nessa esteira, o processo de branding cria elementos que engajam o público através do posicionamento ou “visão de marca” através de elementos tangíveis, como identidade visual, cores, símbolos, produtos, design, entre outros para destacar a marca da concorrência e gerar valor. Esse esforço de construção de marca aproxima o discurso da organização para aproximar a marca do público alvo, desta forma elucida o posicionamento da marca e gera um relacionamento.

Desse modo, o processo de branding são todos os esforços de planejar e arquitetar a marca através de uma “visão” que gera valor e, uma vez que consolidado o processo de branding pode envolver o público e desenvolver uma imagem favorável à marca.

O fato de que as pessoas gostam de você influencia o modo como algumas informações, sejam elas positivas ou negativas, são filtradas e processadas. E quando o ‘gostar’ é criado, ele tende a perdurar (AAKER, 2015, p. 56).

Aqui, já é possível identificar a aproximação entre a área de relações públicas e o branding. As relações públicas, voltadas para o processo de mediar os relacionamento entre as marcas e os público, construir e consolidar a imagem institucional positiva e o branding enquanto processo de gestão da marca como facilitadora no processo de aproximação entre a marca com o público, através do desenvolvimento dos valores.

Através desta relação, fica evidente que as duas áreas podem ser complementares e trabalhar em diversas ações diferentes em conjunto. Aqui, também é importante demonstrar que o branding ainda pode servir como ferramenta que facilita o trabalho dos profissionais de relações públicas, uma vez que ele fornece elementos para a compreensão do universo da marca para aplicações com os públicos.

A partir desse entendimento, os profissionais de relações públicas podem utilizar diferentes processos metodológicos para construção de relacionamentos, imagem institucional favorável utilizando o branding.

### **Processos metodológicos possíveis entre RP e Branding**

Através da compreensão entre os campos do branding e das relações públicas, as metodologias ágeis são encontradas enquanto um processo inovador no trabalho das relações públicas com o branding, de forma que possibilita a organização do trabalho e compreensão do universo da marca de forma mais aprimorada. Neste sentido, os métodos ágeis, como são conhecidas as metodologias de trabalho que facilitam processos de construção de ideias, planejamentos, produtos, etc. tem conquistado espaço, principalmente em locais de inovação e tecnologia, como startups e incubadoras. Eles são potenciais processos a serem utilizados de forma ampla e em diversas áreas de atuação - como aqui será demonstrado com as relações públicas e o branding.

A aproximação com estas metodologias ágeis iniciou através de uma pesquisa exploratória, iniciada com a participação em eventos ofertados pela universidade, que despertaram o interesse em estudar e compreender as dinâmicas e aplicabilidades destes métodos, que se estendeu para pesquisas em sites e conversas com profissionais da comunicação sobre o assunto. Já a aproximação com as relações públicas e o branding surgem da aproximação com profissionais das relações públicas, por meio de conversas e conteúdos em redes sociais, que também despertou o interesse e imersão nas áreas, que permitiu identificar a aplicabilidade de métodos ágeis nas áreas.

Aqui apresentaremos três possibilidades metodológicas que foram conhecidas através dos eventos da universidade e que são aplicáveis ao branding como facilitadoras para os profissionais de relações públicas. Vale destacar que existem duas possibilidades para os profissionais de relações públicas com branding no uso das metodologias: a primeira se refere

ao acompanhamento e auxílio das duas áreas na construção de um produto. A segunda é justamente o processo do profissional relações-públicas se utilizar da metodologia para desenvolver o processo de branding. Neste trabalho o foco está na segunda opção.

Antes de apresentar as possibilidades metodológicas também vale ressaltar que a aplicação de metodologias ao branding também está condicionada aquelas que possuem etapas como identificação do problema - análise - desenvolvimento - teste - conclusão ou que se aproximem disso. Caso contrário, a metodologia pode ser utilizada apenas como a primeira opção apresentada acima, como um acompanhamento e auxílio para os profissionais, que também são facilitadoras para o trabalho, mas não influenciam no pensamento crítico sobre o branding de forma direta. Observando estas considerações, são algumas possibilidades: Lean Inception, Design Thinking e Canvas

Lean inception é um método aplicável para o desenvolvimento de produtos. Em linhas gerais, esta metodologia inicia através de um workshop coletivo para validar e dinamizar o entendimento do negócio - ou produto - a ser desenvolvido. Neste workshop é definido o Produto Mínimo Viável, para validar a construção ágil de um produto e as condições necessária para desenvolvê-lo. Então são organizadas as equipes para a produção. Nesta situação, os profissionais de relações públicas podem identificar o branding enquanto um produto, e a partir disso, utilizar a metodologia para identificar a viabilidade da construção de uma marca e das suas características. Também, de forma a construir coletivamente, pode ser um espaço para identificar os valores da organização, cultura organizacional e identificar como acontecem os relacionamentos internos entre os colaboradores. Que neste caso, são partes fundamentais para a construção da visão de marca - já que permite verificar até onde a organização almeja e consegue chegar - e também é importante para as relações públicas por permitir identificar os relacionamentos internos e como atingir o público externo.

O Design thinking, por sua vez, é uma metodologia desenvolvida a partir da área do design com o objetivo de buscar inovação através da solução de problemas gerados a partir de alguma situação, produto, serviço já existente no mercado. O processo compreende a identificação do problema, análise, problematização, protótipo e teste, já com a possível solução. Aqui, o processo metodológico pode auxiliar aquilo que é denominado de rebranding, que é quando uma marca já existente muda de “visão de marca” e posicionamento. Mas também pode ser utilizada para a construção da marca desde a gênese, já que o primeiro passo é identificar um problema e partir desta problemática apresentar um produto inovador - que

aqui pode ser representado através de uma marca com uma proposta e diferencial competitivo inovador no mercado. Para os relações públicas é uma metodologia que já permite também identificar formas inovadoras de alcançar os públicos - já que aqui o diferencial é buscar a inovação - e construir tendências para promover os relacionamentos.

Já o Canvas é um método que permite avaliar, construir e remodelar modelos de negócios através do exercício da descrição em um esquema visual que auxilia na construção de ideias para montar estratégias para os negócios. No canvas, também é interessante avaliar que é possível construir uma marca desde o começo, e também o rebranding, ainda com um diferencial que é a esquematização das ideias de forma visual, que permite visualizar e planejar de forma mais didática a marca, com a visão de marca, objetivos, palavras chave, símbolos, e outros elementos que compõe a metodologia. Esta metodologia é interessante para os profissionais de relações públicas pois permite também visualizar o negócio e facilita o trabalho para caso haja necessidade de fazer um rebranding e mudar o posicionamento e até mesmo auxiliar em momentos de crise, já que o esquema visual é mais prático de compreender a situação atual e como alterar a marca.

Observando estas possibilidades metodológicas, é importante ressaltar que, aqui apresentamos apenas três opções de outras que existem disponíveis e cada processo pode contribuir de diferentes formas para o branding e para as relações públicas. Cada profissional pode utilizá-las de acordo com as necessidades do seu trabalho com os objetivos e recursos disponíveis para a sua realidade. Portanto, cabe ao profissional analisar qual processo e ou metodologia pode contribuir melhor para agilizar o seu trabalho.

### **Considerações Finais**

Neste trabalho, com abordagem nas relações públicas enquanto um campo de atividades profissionais que se valem principalmente da construção de relacionamentos entre organizações e públicos, observando alguns efeitos da globalização, como a internet, redes sociais e como estes fenômenos implicam nas atividades das relações públicas, foi possível identificar que a contemporaneidade exige mais agilidade para as demandas de trabalho e por isso, os profissionais das relações públicas podem e estão utilizando processos que facilitam o trabalho, sendo um deles o branding, que auxilia no processo de comunicação das marcas e agrega para as funções de relações públicas na gestão de relacionamentos.

Neste processo identificamos também que é possível aplicar o branding através de metodologias ágeis de forma inovadora, enquanto um processo que auxilia ainda mais os profissionais de relações públicas a utilizarem o branding para o seu trabalho. Sobretudo, percebemos também algumas características das metodologias e como estas implicam em diferentes processos aplicáveis para o branding, que podem variar conforme a necessidade, objetivos, estratégias e recursos disponíveis para os profissionais.

## Referências

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

Administradores.com. Disponível em  
<<https://administradores.com.br/artigos/canvas-o-que-e-para-que-serve>>. Acesso em 27/07/20.

ASPRINO, Catarina Marques; BOBATO, Thatasha Ruwana. Relações públicas 2.0, imagem corporativa e rebranding. estudo de caso da marca skol. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/56346/Relacoes%20publicas%202.0,%20imagem%20corporativa%20e%20rebranding.pdf;jsessionid=FF91FAE7C623DC2A6302CDF6B19170F4?sequence=1>>. Acesso em: 16/07/20.

CESCA, Cleuza Gimenez. **Relações públicas para iniciantes**. São Paulo - Summus, 2012.

Decreto Nº 63.283, De 26 De Setembro De 1968. Disponível em: <<http://conferp.org.br/legislacoes/decreto-n%c2%ba-63283-de-26-de-setembro-de-1968/>>. Acesso em: 16/06/20.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo - Atlas, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo - Atlas, 2002.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/James\\_Grunig/publication/276109631\\_A\\_Funcao\\_das\\_Relacoes\\_Publicas\\_na\\_Administracao\\_e\\_sua\\_Contribuicao\\_para\\_a\\_Efetividade\\_Organizacional\\_e\\_Societal/links/5983fcfa0f7e9baff19fe345/A-Funcao-das-Relacoes-Publicas-na-Administracao-e-sua-Contribuicao-para-a-Efetividade-Organizacional-e-Societal.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James_Grunig/publication/276109631_A_Funcao_das_Relacoes_Publicas_na_Administracao_e_sua_Contribuicao_para_a_Efetividade_Organizacional_e_Societal/links/5983fcfa0f7e9baff19fe345/A-Funcao-das-Relacoes-Publicas-na-Administracao-e-sua-Contribuicao-para-a-Efetividade-Organizacional-e-Societal.pdf)>. Acesso em: 23/07/20.

Iso Cmr. Disponível em: <<http://www.isocrm.com.br/metodologia-canvas/>>. Acesso em: 27/07/20.



JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LATTIMORE, Dan; [et al.] **Relações Públicas: Profissão e Prática**. 3º ed, AMGH - Porto Alegre.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: 34, 1999.

RAPETTI, Nathalia. Relações públicas e gestão de marcas: compreendendo habilidades e contribuições. Disponível em:

<<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/120714/000726484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20/07/20.

RECUERO, Raquel. Comunidades em Redes Sociais na Internet: Proposta de Tipologia baseada no Fotolog.com. Disponível em:

<<http://www.raquelrecuero.com/teseraquelrecuero.pdf>>. Acesso em: 30/07/20

Supero. Disponível em <<https://www.supero.com.br/blog/o-que-e-lean-inception/>>. Acesso em 27/07/20.