

DESIGN E INOVAÇÃO SOCIAL
Processos Colaborativos,
Codesign e Identidade

SOBRE OS AUTORES

Pablo Felipe Marte Bezerra | pablobezera88@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9425103993379967>

É graduado em Administração pela Universidade de Pernambuco (UPE) e mestre em Design pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), onde desenvolveu pesquisa sobre o papel do design e do branding na valorização de produtos locais, pautada em teorias como a do design estratégico, a do design de experiências, a da economia da experiência e a do branding, sob orientação do Prof. PhD Amilton Arruda. Realizou estágio de docência na disciplina de Design Estratégico e atuou no mercado em empresas multinacionais, como Coca-Cola e TIM Celular, bem como em empresas de pequeno e médio portes, adquirindo experiência nas áreas comercial, de marketing e de logística. Também realiza trabalhos *freelance* de planejamento estratégico e gestão de marcas.

Amilton José Vieira de Arruda | arruda.amilton@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9138096051015150>

Possui graduação em Desenho Industrial pela UFPE (1982), mestrado em Design e Biônica pelo Centro Ricerche do Istituto Europeo de Design de Milão (1992) e doutorado e PhD em Desenho Industrial pela universidade Politecnico di Milano (2002). Foi consultor internacional do Istituto Europeo de Design de Milão na implantação de cursos de pós-graduação *lato sensu* nas faculdades Ávila (Goiânia) e FBV (Recife) e no Instituto de Educação Superior de Brasília (DF). Desde 1985, é professor do curso de Design da UFPE. Docente do Programa de pós-graduação em Design da UFPE. Coordena o grupo de pesquisa Bidesign e Artefatos Industriais. Tem experiência na área de desenho industrial, com ênfase em design e biônica, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento de produtos, design gráfico e editorial e design estratégico. Organiza, junto à editora Blucher, a série [designCONTEXTO].

Celso Hartkopf Lopes Filho | celsohartkopf@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2472255042650264>

Possui graduação em Design pela UFPE (2011). Tem experiência na área de Design Gráfico – Programação Visual, com ênfase em identidade visual, design gráfico experimental, ilustração, web design, tipografia manual, design de pôsteres e impressos. Atualmente, é mestrando em Design no PPGD da UFPE, trabalhando com os temas design colaborativo, branding e design estratégico. É idealizador e coordenador do Mutirão Recife, grupo colaborativo de ilustração e intervenção urbana.



Processos colaborativos e identidade local: aplicando conceitos do design estratégico

*Collaborative processes and local identity:
applying strategic design concepts*

Pablo Felipe Marte Bezerra, Amilton José Vieira de Arruda, Celso Hartkopf
Lopes Filho

Resumo

No presente artigo pretendemos estabelecer o debate sobre a importância da valorização das economias regionais por meio dos seus produtos locais, que devem ser projetados e divulgados como expressões tangíveis de sua identidade cultural local. Dessa forma buscamos estabelecer uma reflexão sobre o design estratégico como uma abordagem projetual para interpretação e disseminação dos valores culturais intrínsecos às regiões no processo de desenvolvimento de produtos locais e, conseqüentemente, de seus territórios. Assim, entendemos que a coapropriação dessa abordagem por uma comunidade pode desencadear a descoberta de novas soluções para velhos problemas e caminhos que possam levar a processos de inovação social.

Palavras-chave: Desenvolvimento Regional; Produtos Regionais; *Place Branding*; Inovação Social.

Abstract

In this paper, we intend to establish the debate about the importance of developing regional economies through their local products, which must be designed and communicated as tangible expressions of their own cultural identity. Therefore, we seek to reflect upon Strategic Design as a project approach for interpretation and dissemination of the region's cultural values in the process of developing local products and consequently their territories. Thus, we understand that the co-appropriation of this approach by a community can trigger the discovery of new solutions to old problems and ways that can lead to processes of social innovation.

Keywords: Regional Development; Local Products; *Place Branding*; Social Innovation.



Mercado de rua no Peru.

Fonte: iStockphoto.

Os produtos locais são manifestações culturais fortemente relacionadas com o território e a comunidade que os gerou. Esses produtos são o resultado de uma rede, tecida ao longo do tempo, que envolve recursos da biodiversidade, modos tradicionais de produção, costumes e também os hábitos de consumo. [...] Estimular o reconhecimento das qualidades e dos valores relacionados com um produto local – qualidades referentes ao território, aos recursos, ao conhecimento incorporado na sua produção e à sua importância para a comunidade produtora – é uma forma de contribuir para tornar visível à sociedade a história por trás de um produto. Contar essa “história” significa comunicar elementos culturais e sociais correspondentes ao produto, possibilitando ao consumidor avalia-lo e apreciá-lo devidamente. E significa desenvolver uma imagem favorável do território em que o produto se origina. (KRUCKEN, 2009, p. 17; 22-23)

1 INTRODUÇÃO

A espécie humana, desde o seu surgimento, formou uma relação com a natureza diferente da estabelecida pelos outros seres habitantes do nosso planeta. Apesar de se constituir também como uma relação de dependência, em razão de suas peculiaridades físicas e intelectuais o homem desenvolveu ao longo dos anos técnicas e métodos de extração, manipulação, reaproveitamento e consumo dos bens naturais que foram cruciais para a evolução da espécie e a sua consequente propagação geográfica. À medida que seu intelecto se tornou o seu diferencial perante as outras espécies, o homem mostrou-se capaz de aprender e ensinar, sendo esse um fator essencial para o desenvolvimento da agricultura, da pesca, da pecuária e, conseqüentemente, da sua qualidade de vida.

Com o passar do tempo e a evolução desses métodos, os povos começaram a desenvolver certas especialidades, fossem por questões geográficas, técnicas ou mesmo pela facilidade de acesso às matérias-primas. A partir do desenvolvimento do comércio, então, tais especialidades começaram a fomentar e definir a identidade e o perfil econômico dos povos, que se tornariam conhecidos além de suas fronteiras por meio da fama dos seus produtos; vide os exemplos da tapeçaria persa ou das especiarias orientais. Dava-se, assim, início ao processo que levaria ao crescimento econômico e populacional das civilizações, à consolidação do comércio e, futuramente, ao desenvolvimento cultural das cidades e nações, sustentados pela identidade construída por meio de suas tradições socioculturais e econômicas e da interação com os demais povos.

Com o passar dos séculos, patrimônios culturais que se consolidam e passam a definir cada povo – sendo expressos em suas produções econômicas e sociais – tornam-se elementos de alto valor simbólico e começam a ser cada vez mais valorizados na contemporaneidade, na qual a alta oferta de produtos e serviços demanda dos fabricantes a busca pela diferenciação. Nesse contexto os produtos locais surgem como uma modalidade de oferta única – com alto valor simbólico – e fundamental para a prosperidade tanto dos produtores quanto, e especialmente, das suas comunidades.

Como afirma Krucken (2009), valorizar o produto local significa trazer prosperidade para o seu território de origem, fomentando o benefício de

uma rede de agentes envolvidos, desde a comunidade produtora até os consumidores usuários.

Torna-se, assim, essencial a presença de iniciativas que ajudem a identificar e desenvolver as vocações de uma região sob um aspecto holístico, ou seja, considerando todos os envolvidos. Tal abrangência é importante na medida em que a presença desses atores, com toda a sua vivência e relação com a história e a cultura daquele local, será determinante para que sejam encontrados, compreendidos e estimados os valores culturais que deverão estar representados nas ofertas econômicas. Sob esse aspecto, identificar e valorizar traços socioculturais torna-se essencial, pois “aspectos não econômicos contribuem para o desenvolvimento econômico regional, particularmente as práticas culturais regionais e locais” (VIEIRA; SANTOS, 2012).

Uma vez identificados e representados tais valores nos produtos, é necessário transformá-los em bens que provoquem curiosidade e desejo nas pessoas. Para tanto é preciso dotá-los de uma marca, que é, segundo a American Marketing Association (AMA) “um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor para diferenciá-los dos de outros concorrentes”.

Mas criar uma marca não é apenas estabelecer um belo símbolo que seja apelativo e traga destaque ao produto em uma prateleira. A marca está especialmente ligada a uma identidade, uma promessa de diferenciação que deverá ficar clara para consumidores e demais espectadores e que represente aquilo em que a instituição acredita e que quer deixar como legado na sociedade. Portanto, todos os elementos que compõem uma marca – nome, formas e cores, por exemplo – devem estar interligados a uma ideologia, uma mensagem, e serem capazes de transmiti-los claramente ao público.

Com o aumento da complexidade da relação entre as marcas e a sociedade, ganha força a presença do *branding* – a gestão de marcas – como um processo crucial para a boa inserção e construção de um relacionamento coerente e sadio das marcas com o público. Todos devem ter consciência do diferencial da organização e imprimir um esforço contínuo em comunicá-lo a todas as pessoas externas à instituição. Ao estabelecer um padrão, a organização transmite à comunidade uma mensagem coesa e bem definida, que será lembrada nos momentos mais

[Devemos entender] o branding como uma atividade interdisciplinar, um modelo de gestão [...] que coloca a marca no centro de todas as decisões corporativas e tem, como objetivo central, construir o brand equity, que são os valores intangíveis que fazem uma marca ordinária se transformar em uma marca poderosa. Em uma empresa, cada um tem o seu papel nesse processo e todos são igualmente importantes. [...] Todos querem ter uma marca forte que conquiste o coração de seus stakeholders e não podemos esquecer, de forma alguma, que o principal stakeholders de uma empresa é o seu capital humano – seu grupo de colaboradores –, que será encarregado de levar os valores da empresa para fora (HILLER, 2012, p. 131-132).

[O] branding de produtos e o branding de corporações diferem em vários aspectos: o seu foco (produto vs empresa), a responsabilidade pela gestão da marca (gerentes de nível médio/departamento de marketing vs. CEO/toda a empresa), o seu horizonte de tempo (curto vs longo) e os grupos de quem eles precisam atrair a atenção e buscar apoio (clientes vs agentes estratégicos). (KAVARATZIS, 2009, p. 28, tradução nossa)

diversos e será determinante no momento de escolha do comprador. Dessa maneira, cria-se a essência do que será o branding da empresa.

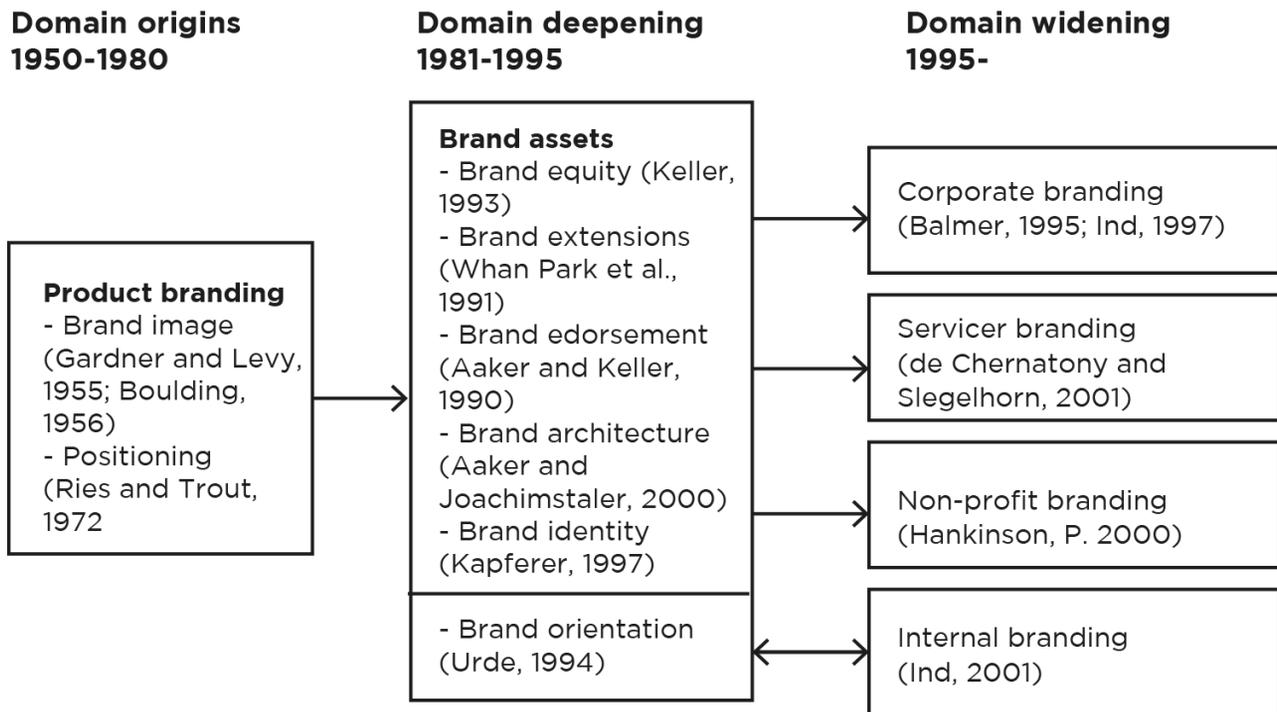
Pensando, então, as marcas de forma profunda, para além dos aspectos visuais e tangíveis, entende-se que elas simbolizam e transmitem valores que são interpretados e associados pelos consumidores em todas as experiências que eles vivenciam com os produtos e serviços ofertados. Dessa forma, o processo de criação de um produto ou serviço de alto valor percebido deve já estar alinhado com uma promessa de marca bem definida, que represente uma identidade autêntica e diferenciada, tendo sempre em mente que os mínimos detalhes ajudam a construir ou destruir a imagem de uma instituição e/ou de suas ofertas.

Assim como em produtos e serviços, as ferramentas de gestão de imagem e comunicação propostas pelo branding foram progressivamente expandidas, adaptadas e incorporadas às corporações de forma holística, procurando criar coerência e consonância nas mensagens emitidas nesse cenário expandido. Ao comunicar uma corporação ou instituição, os pontos de contato com a marca, a multiplicidade dos agentes estratégicos envolvidos, a responsabilidade social, ambiental e cultural se tornam mais complexos e com maior grau de intangibilidade.

Apesar do início da utilização do branding como uma ferramenta de negócios datar do final do século XIX, as bases teóricas do campo começaram a ser fundadas na década de 1950, originalmente no contexto de produtos de consumo (HANKINSON, 2015). Nas décadas seguintes, os conceitos sobre branding foram aprofundados, e, à medida que novos comportamentos aplicados se desenvolviam na área, o grau de complexidade observado no desenvolvimento e gestão de marcas foi se ampliando progressivamente.

Datada do início da década de 1990, a extensão da aplicação do branding para as corporações como um todo, e não somente para produtos, foi um marco para o campo. Hankinson (2015) acrescenta que, até o final do século XX, ocorreram ainda aplicações do branding em serviços, o que resultou em mais intangibilidade na ideia de marca, por envolver principalmente pessoas e processos. Observou-se também a aplicação do branding em instituições sem fins lucrativos, como instituições de caridade, serviços sociais e de saúde.

O quadro abaixo ilustra a linha do tempo do desenvolvimento do branding ao longo desse período, relacionando os conceitos com os principais autores:



The development of mainstream branding – a timeline. Fonte: Hankinson (2015).

Essa abordagem do branding dirigido à comunicação de corporações e instituições complexas foi o que, segundo Kavaratzis (2009), permitiu as maiores adaptações do campo para a gestão de imagem e comunicação de países, lugares, regiões e cidades.

Considerando o aumento da competitividade por vantagens econômicas, culturais e sociais entre países, regiões e cidades apresentado nas últimas décadas, desenvolveram-se as práticas do *nation branding*, *place branding* e *city branding*. À medida que as vantagens decorrentes da gestão de imagem local encarada como marca foram reconhecidas por gestores públicos, essas práticas tomaram corpo e foram adotadas, a fim de alavancar o desenvolvimento econômico, social e cultural nas mais variadas regiões do globo.

Ambos têm raízes multidisciplinares, ambos abordam múltiplos grupos de agentes estratégicos, ambos têm um alto nível de intangibilidade e complexidade, ambos precisam considerar fatores de responsabilidade social, ambos lidam com múltiplas identidades, ambos precisam de um desenvolvimento a longo prazo. Nesse sentido, a marca corporativa parece oferecer uma infinidade de lições para a implementação da marca dentro das cidades. (KAVARATZIS, 2009, p. 29, tradução nossa)

2 IDENTIDADE LOCAL E COPARTICIPAÇÃO

A identidade de um povo é construída a partir da consolidação e apropriação de valores e costumes cultivados ao longo de sua história. Tais elementos, quando internalizados pela população, passam a ser difundidos de geração em geração, construindo uma memória que fará parte do imaginário popular, sendo determinante no processo de criação de uma identidade. Cardoso (2011) corrobora essa tese, afirmando que a identidade se baseia na memória para ser construída, sendo esta um “mecanismo primordial para esse fim”.

Quando pensamos de forma prática, esse patrimônio sociocultural que passa a identificar e definir um povo ganha forma por meio de expressões das mais diversas – produtos, expressões culturais e artísticas, formas de linguagem e assim por diante. Elas são representações de uma memória histórica e afetiva construída com a transmissão desses costumes. Elementos como particularidades geográficas (clima, vegetação), vocações econômicas (agricultura, pecuária), tradições culturais e religiosas (danças, rituais, padroeiros) adquirem vida por meio da culinária, do artesanato, da poesia, da música, das festas populares, do turismo e, também, nos bens e serviços. Tais representações socioeconômicas tornam-se, então, parte fundamental da expressão regional de cada lugar e do seu desenvolvimento econômico, já que serão essas expressões que serão transformadas em bens econômicos a serem divulgados e comercializados nas mais diferentes esferas.

Segundo Santos (2006), num mesmo território podem coexistir duas realidades de cultura e identidade: a realidade local e a realidade global. O global e o local são produzidos e mutuamente referenciados no interior do processo de globalização. “[...] cada lugar e artefato é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e de uma razão local, convivendo dialeticamente” (SANTOS, 2006, p. 339). Em vez de pensar no global como algo que substitui o local, é mais lógico na atualidade pensar numa nova articulação entre global e local (HALL, 2005). Ao mesmo tempo que artefatos, curiosidades e costumes podem se tornar globais, em seu específico são sempre singulares. Assim, a ordem global, paradoxalmente, gera uma diversidade, pois “as determinações do todo se dão de forma diferente, quantitativa e qualitativamente, para cada lugar e cada cultura” (SANTOS, 2006, p. 125).

O branding apresenta-se como um importante contribuinte no processo de identificação, tradução e transmissão dos elementos culturais, intangíveis, para plataformas variadas, sendo responsável por propagar por meio das ofertas essas particularidades que serão percebidas pelas pessoas como diferenciais. Em nossa pesquisa literária, Bonsiepe (2010) nos mostrou que identidades são em primeiro lugar construções criadas pela linguagem, porém não menos por recursos visuais. Essas identidades se manifestam geralmente em juízos automáticos (*assessments*), influenciando assim no comportamento humano. A identidade não é tanto o que cada um tem, mas sim o que vive no imaginário do outro. Identidades pertencem ao *l'imaginaire*. Elas são artefatos de comunicação (BONSIEPE, 2010).

Segundo Bonsiepe (2010), os chamados *vision programs* servem para criar identidades atraentes. Com isso, todo o procedimento assume, intencionalmente ou não, traços quase místicos de visionários iluminados. Recomenda-se perfilar não somente as empresas, mas cidades, regiões e países, aplicando as técnicas do branding para criar vantagens competitivas – um processo no qual a criação da identidade como capital simbólico tem um papel determinante. Fazendo uso de particularidades locais, sobretudo para mercadorias do setor têxtil e da moda, nesses casos recorre-se ao *ethnic feel* ou *ethnic look*.

Assim, espera-se que essa percepção seja crucial para a construção da imagem regional de forma positiva, resultando em sua consequente valorização – atraindo turistas e investimentos, por exemplo – bem como dos seus produtos.

3 PLACE BRANDING E PROCESSOS COLABORATIVOS

Países e cidades sempre foram marcas no sentido mais abrangente da palavra. Lugares sempre deram importância à gestão de sua imagem e sua reputação por meio dos séculos (ANHOLT, 2003). Lugares que hoje partilham da atenção e apreço dos seus habitantes, de visitantes e daqueles que gostariam de visitá-los construíram a sua marca elaborando uma imagem coerente e passível de gerar empatia com as pessoas, seja por meio de produtos, serviços, comportamento, cultura, arte, representações midiáticas ou visão de mundo.

Os países podem ganhar uma vantagem tornando-se conhecidos como fontes de certos produtos e serviços de alta qualidade. [...] Uma pequena cidade pode ser socorrida quando uma empresa passa a exportar com sucesso. Toda uma região pode se tornar conhecida por um determinado produto. As recompensas são consideráveis, mas exigem parcerias público-privadas fortes, a eliminação de obstáculos burocráticos e o empenho em apoiar as empresas locais. (KOTLER et. al., 2006, p. 295-296)

Além de dotar produtos com uma identidade cultural e regional perceptível e distinta, o branding também é utilizado como ferramenta para desenvolver, gerir e propagar imagens fortes e coerentes para países, regiões e cidades. Procurando criar uma imagem da região como uma marca, essa filosofia torna-se um importante modelo estratégico para alavancar o desenvolvimento econômico e social. Cidades famosas e bem-sucedidas são normalmente associadas na mente das pessoas com uma qualidade única, uma promessa, um atributo ou história. Essa simples narrativa pode ter um grande impacto sobre a decisão das pessoas para visitar a cidade, comprar seus produtos ou serviços, fazer negócios ou mudar-se para lá. (ANHOLT, 2006, p. 2, tradução nossa)

America's global image in 2011

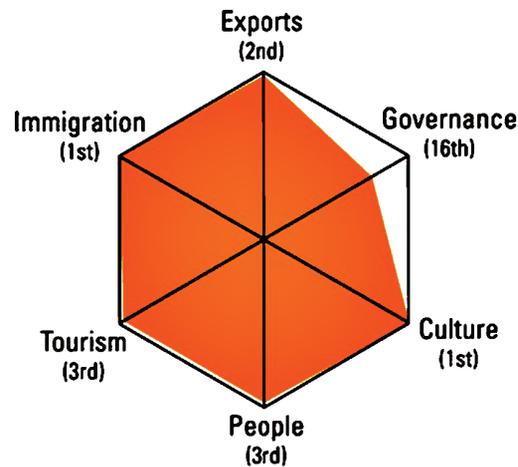
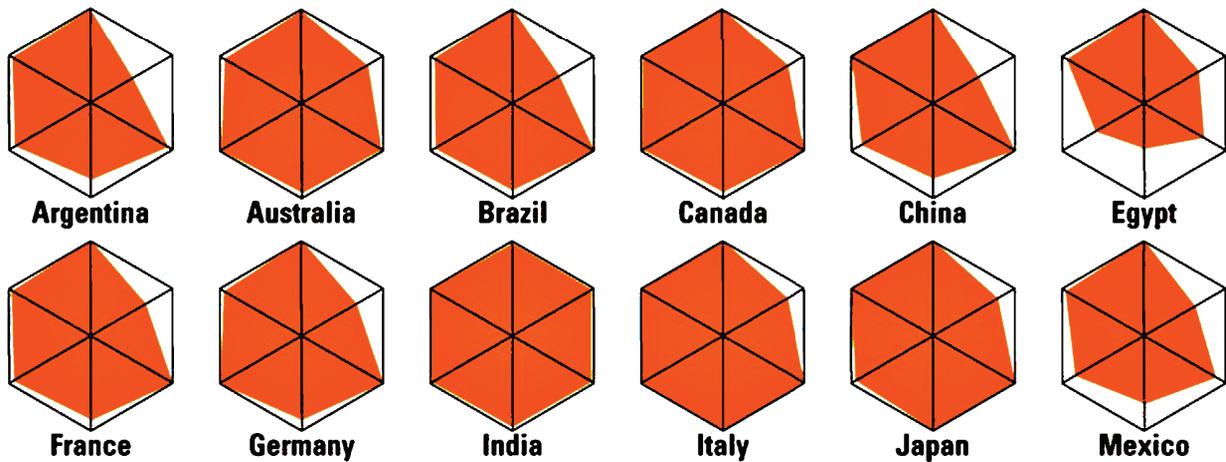


Fig. 2



Fonte: The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, 2005.

Assim, o *place branding* tomou corpo nas últimas décadas e hoje é um item na agenda de qualquer região que encara a tarefa imprescindível de competir no mercado global, ou mesmo em sua própria localidade expandida.

O *place branding* é comumente associado a promoções ligadas ao turismo, muitas vezes tomado como uma maquiagem projetada ou mesmo uma representação incoerente com a realidade. Porém, uma das lições que o marketing traz é que não é possível enganar um consumidor por muito tempo. Um marketing falso é por consequência um trabalho de marketing falho (ANHOLT, 2003). Equilibrar as expectativas entre o consumidor e o

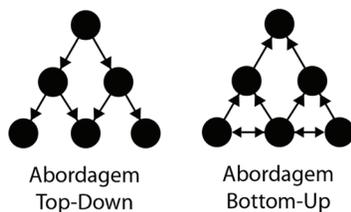
produto ou serviço a ele destinado é o único caminho para uma relação de confiança proveitosa bilateralmente.

O mesmo se aplica ao branding de lugares. É preciso promover coerência real entre a imagem criada para representar o lugar e aquilo que ele realmente é, aquilo que ele promove, suas particularidades e suas efervescências. Nesse sentido, o branding de lugares se destina mais a traduzir, enaltecer e clarear atributos que são próprios de uma região, promovendo suas verdadeiras qualidades, sejam elas um produto de ponta, uma paisagem natural ou arquitetônica ou mesmo comportamentos e manifestações culturais próprios e únicos de tal lugar.

Por essa visão, não só a reputação entre turistas é enalticida, como, e até mais importante, a percepção dos próprios habitantes do local pode ser transformada. Ao tomar maior consciência de sua própria cultura, única e particular, carregada de idiosincrasias, por meio de representações sínteses, capazes de permear o imaginário coletivo, é possível aumentar o sentimento de pertencimento, de responsabilidade cívica e de identificação pessoal de forma significativa entre uma região e seus habitantes. Dessa forma, um bom trabalho de *place branding* pode ser responsável por melhorias sociais, fortalecendo o senso de comunidade e até mesmo o engajamento social de seus habitantes em um contexto integrado. “Se a imagem de uma cidade é clara e coerente, então a vivência urbana tenderá a ser mais intensa. Os principais pontos de referência constituirão autênticas marcas simbólicas que funcionarão como estímulo à interação” (TEIXEIRA LOPES, 1998, p. 114).

Apesar do quadro otimista apresentado, claramente essa não é uma tarefa simples ou rápida, tampouco apresenta garantias, no rigor da palavra. A complexidade envolvida na elaboração de imagens, narrativas e sínteses para representar lugares, sejam cidades, regiões ou países, desafia a disciplina do branding em toda sua potência. Os fatores múltiplos, carregados de particularidades e muitas vezes inclusive de divergências a que está submetida a identidade de um local tornam a tarefa de comunicá-lo um terreno sensível e com alto grau de complexidade, reforçando a necessidade de abordagens éticas, que respeitem a diversidade de comportamento, classe social e cultura apresentada.

[...] São cidades a ser visitadas e admiradas como cidades globais, espaços demarcados onde o mundo se põe em cena por quatro razões: o intenso papel das empresas transnacionais, a mescla de culturas, a concentração de elites da arte e da ciência, e o elevado número de turistas. Esses traços costumam ser lidos como recursos para desenvolver focos de hipermodernização e revitalizar áreas históricas ou a qualidade geral da vida urbana. Aposta-se que esses modos de transnacionalização sejam impulsionadores do crescimento econômico e fontes de renovação sociocultural. São as cidades que conseguem reinventar-se (CANCLINI, 2008, p. 22).



Fonte: Autor.

A “descoberta” da importância dos recursos locais na geração de produtos e serviços com estes tipos de valor (real e percebido) para o sistema que os concebe e os usufrui nos orienta a para a definição de um novo conceito de qualidade. Uma qualidade que associa os produtos (nas suas diversidades biológicas e culturais) aos produtores, aos locais de produção [...] e aos consumidores - que são convidados, de diversas formas, a participar na sua definição, se tornando coprodutores. A qualidade, sob esta perspectiva, requer tempo para ser produzida e apreciada (MANZINI; MERONI apud KRUCKEN, 2009, p. 35).

By co-design we indicate collective creativity as it is applied across the whole span of a design process [...]. Thus, co-design is a specific instance of co-creation. Co-design refers, for some people, to the collective creativity of collaborating designers. We use co-design in a broader sense to refer to the creativity of designers and people not trained in design working together in the design development process. (SANDERS; STAPPERS, 2007, p. 6)

Esse quadro sugere que abordagens *top-down*, que encaram o usuário final como um receptor passivo, podem apresentar maior possibilidade de falha no processo de desenvolvimento de uma ação de *place branding*. Mesmo tido como um campo multidisciplinar, não é possível garantir que, por mais diversificado e capacitado que seja o grupo encarregado, um número reduzido de pessoas reunidas ao redor de uma mesa, sem contato e interação direta com o ambiente, será capaz de desenvolver, de forma abrangente e efetiva, um projeto que visa traduzir e representar uma identidade de uma região, que é por natureza múltipla, complexa, assimétrica, híbrida, móvel e até conflitante.

Para melhor atingir os objetivos propostos por uma política de *place branding*, e inclusive para potencializá-los, é preciso abrir portas para abordagens e métodos inclusivos e abrangentes, que coloque o usuário, espectador ou mesmo o consumidor dessa imagem em posições ativas no que diz respeito à concepção, formatação e desenvolvimento das imagens que representarão os locais e, por consequência, seus próprios habitantes. Uma abordagem *bottom-up* que crie engajamento e responsabilidade compartilhada com os usuários finais do produto proposto, oferecendo também oportunidade nas tomadas de decisão, pode gerar resultados mais efetivos, em termos de objetivos, e mais ricos, em questões de forma e conteúdo.

Nesse sentido, o campo do design pode apresentar contribuições de grande valia para a área do branding e seus profissionais. Abordagens relativamente recentes no desenvolvimento de projetos estão introduzindo metodologias que buscam trazer o foco para a cocriação ou codesign.

A abordagem de design com o foco no usuário, na qual pesquisadores devem observar ou entrevistar usuários, de forma relativamente passiva, por meio de questionários, tarefas dirigidas ou pesquisas de opinião, encara o usuário como um sujeito de pesquisa. A partir dos anos 1970, gradativamente abriu-se espaço para uma abordagem que permitisse aos usuários contribuir com suas especialidades em processos participativos de coleta de informações, ideação e contextualização iniciais do design de um produto ou serviço. Por sua vez, nessa segunda abordagem o usuário é encarado como um parceiro (SANDERS; STAPPERS, 2007).

A adoção de um sistema de trabalho colaborativo nesse contexto mostra-se ainda mais pertinente quando consideramos um processo a ser realizado

em cidades ou regiões de menor porte. Com a evolução das tecnologias digitais, torna-se cada vez mais comum a contratação de empresas de outras cidades – notoriamente grandes centros – para a realização de serviços ligados ao design e à comunicação, devido, especialmente, à carência de profissionais desse mercado em regiões menores. Assim, para a realização de um trabalho de qualidade por uma agência localizada em outra região, faz-se necessário que ela busque adotar metodologias de trabalho colaborativo, com o objetivo de obter da população local o apoio e engajamento necessários para que as suas ações sejam eficientes na representação autêntica da identidade daquela região.

Em última instância, o contato com a filosofia do branding por parte de produtores, comerciantes, profissionais e habitantes locais, tratada de forma ética e inclusiva, pode vir a ser de grande valia para essa população. Uma vez que eles possam se apropriar desses conceitos e práticas aprendidas colaborativamente e reaplicá-los a seu modo, isso poderá contribuir para uma maior emancipação e desenvolvimento socioeconômico e cultural.

4 ASPECTOS RELACIONADOS À INOVAÇÃO SOCIAL

Segundo Manzini e Staszowki (2013), um número cada vez maior de pessoas está se organizando para resolver problemas do dia a dia e colaborando entre si em busca de uma vida mais coesa socialmente e mais sustentável, em um fenômeno que emerge globalmente.

No seminário organizado em 2007 pelo Grupo de Altos Estudos do Programa de Engenharia de Produção (GAE/PEP) do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) sobre design, inovação social e desenvolvimento sustentável, Manzini (2007) coloca que, para atingir inovação social ou processos que levem à inovação social, é necessário encontrar a combinação entre “um contexto que, de algum modo, pede uma mudança e uma sociedade que, de certo modo, incorporou e digeriu novas tecnologias” (MANZINI, 2007).

Processos colaborativos são um fator decisivo em qualquer ação que vise promover mudanças sociais reais e duradouras. O mediador, seja um

This active and collaborative attitude, driven by several social and economic factors, is also based on a technological pre-condition: the diffusion of technologies that creates the conditions for new interactions and expands peoples social networks. This connectivity enables people to establish direct links between interested peers and opens new opportunities for meaningful activism and effective collaborations, In turn, this link between active behaviors and new technologies is spurring unprecedented forms of organization in the arenas of economics, politics, and daily life. In brief, a large and deep wave of social innovations is emerging. (MANZINI; STASZOWSKI, 2013, p. 1)

When we returned from our trip we started Sambazon acai with my brother Jeremy. We had a vision for using it as a vehicle to promote sustainable development in the Amazon Rainforest and we knew we could engineer a business model to do exactly that. From that day onward, Sambazon has operated with a Triple Bottom Line philosophy, which measures success economically, socially and environmentally. While acai was an overnight phenomenon in the south of Brazil, no one had heard of it in the US. Our dream was to have every juice bar in America serve açaí, but we started locally - with juice bars in Southern California, where we're from. We started with a real grass-roots approach, selling packs to natural food stores and targeting consumers making juices and smoothies at home in their blenders. Luckily, our idea worked. People fell for açaí, just as my brother and I did when we first tried it on the beach. (ADUNA, 2016, fala do CEO da Sambazon, Ryan Black)

profissional de branding, design, gestão ou de qualquer outra disciplina que encare a tarefa de desenvolver ou reposicionar a identidade de uma região, precisa estar atento a esses conceitos.

5 EXPLICANDO A FUNDAMENTAÇÃO POR MEIO DA SAMBAZON

A Sambazon é uma empresa californiana concebida a partir da experiência vivenciada por dois turistas norte-americanos apaixonados por surf que, em 1999, viajaram ao Brasil em busca de aventura e ondas na passagem do milênio – eles eram dois dos futuros fundadores da empresa, Ryan Black e Edmund “Skanda” Nichols. Em praias brasileiras, mais especificamente em Porto de Galinhas (PE), os dois turistas foram apresentados e conheceram os sabores e potenciais energéticos do açaí. Imediatamente se apaixonaram pela fruta. Na continuidade da viagem, já em São Paulo, depararam-se com uma situação na qual, em um dia de chuva na capital paulistana, um ponto de venda de açaí estava com fila para sua compra. Aquilo foi tão impactante quanto o efeito que sentiram ao provar o fruto, fazendo nascer a vontade de levar essa joia da Amazônia para sua terra natal. Eles rapidamente perceberam, por meio de algumas pesquisas iniciais, que estavam diante de uma oportunidade para apresentar um novo e poderoso produto ao mercado americano – que não conhecia o fruto nativo do Norte do Brasil – e ao mesmo tempo ajudar na preservação da Amazônia e no desenvolvimento econômico das comunidades locais (MUNDO DAS MARCAS, 2015).

A história da Sambazon, como visto, começou como acontece com muitos empreendimentos do segmento alimentício: a partir da descoberta do sabor do produto. Mas não foram apenas as propriedades inerentes ao açaí que cativaram os jovens americanos. Encontrar um desconhecido fruto nativo da famosa floresta amazônica com tantas qualidades os fez buscar mais conhecimentos sobre o produto e sua região de origem, tendo como resultado um desejo de montar uma empresa que fosse responsável não apenas por apresentar para o resto do mundo aquilo que os havia cativado como consumidores, mas também por contribuir para a preservação da região e para o desenvolvimento das famílias que ali viviam.

A partir desse desejo, foi tomando forma o conceito da marca. Tal conceito foi elaborado com base em um modelo de negócios com três

pilares – *People, Planet, Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro) – e tem na sustentabilidade a sua grande essência. Esse modelo, chamado Triple Bottom Line (TBL), foi cunhado pelo consultor britânico John Elkington (THE ECONOMIST, 2009).

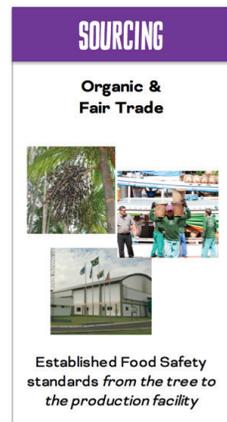
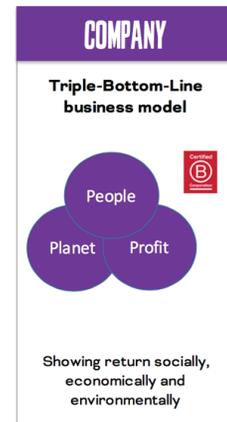
A figura ao lado apresenta o modelo:

Como pode ser visto no depoimento do CEO da empresa, o primeiro passo para a construção do negócio foi a descoberta de um desejo, um propósito que serviu como norteador na escolha de uma identidade própria, que inspirou todo o plano de negócios e pode ser percebido ainda hoje de maneira muito clara em várias expressões da marca, como será detalhado mais à frente.

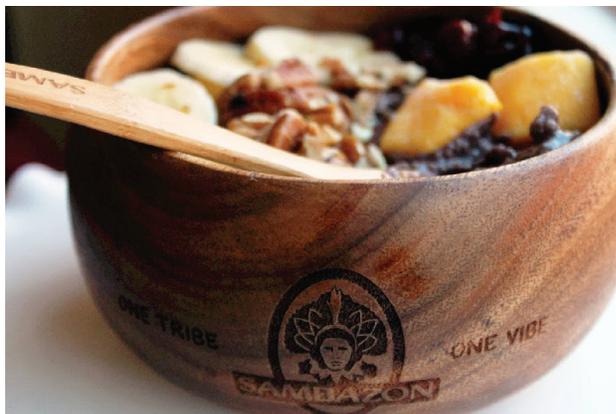
O modelo de negócios, com um viés sustentável, provou-se importante para o desenvolvimento da empresa e, especialmente, para a viabilização do negócio de maneira a, mais que não agredir, preservar e apoiar o território e seus habitantes. A empresa foi a primeira a exportar legalmente o fruto para os Estados Unidos e a registrá-lo na Food and Drug Administration (FDA), respeitada agência que controla o comércio de alimentos e remédios nos Estados Unidos.

Após anos de trabalho árduo em apresentar e educar o público em relação ao fruto, a empresa conseguiu contribuir para a popularização do açaí nos Estados Unidos e hoje possui um negócio sólido e em ascensão, distribuindo para as principais redes de todo o país e estando presente em outras nações ao redor do mundo.

Em meados de 2006, a Sambazon construiu uma indústria de beneficiamento em Santana, no Amapá, onde cerca de oitenta funcionários trabalham na transformação das frutas em polpa. Esse passo foi fundamental para que a empresa pudesse cumprir sua promessa de ser 100% orgânica, pois o açaí é um fruto que rapidamente se estraga e, logo, o seu processamento deve ser feito o quanto antes. Com o objetivo de cortar os intermediários e trabalhar diretamente – e, conseqüentemente, ter a oportunidade de contribuir mais – com os agricultores familiares locais, foi tomada a decisão estratégica de investir em uma fábrica que garantiria a qualidade do produto e geraria benefícios socioeconômicos para a comunidade.



Fonte: www.sambazon.com.



Colher e tigela de madeira.
Fonte: www.sambazon.com.



Kit de souvenirs da Sambazon. Fonte:
www.instagram.com/sambazoncafe.



Existe uma variação muito grande com relação ao volume de produção, que vai de 15 a 245 toneladas/ano (nota do autor: refere-se aos sistemas produtivos presentes até aquele momento). Destaque para a empresa Açai do Amapá Agroindustrial LTDA – Sambazon, que está construindo um fábrica em Santana com capacidade para processar 25 toneladas de polpa por dia, a partir de março de 2006. Esta empresa já se encontra em atividade no Estado do Pará e decidiu mudar-se para o Amapá por duas razões: maior oferta de frutos e menor concorrência com outras indústrias. O ingresso da Sambazon no mercado é um fato que pode vir a causar desajustes no abastecimento de frutos dentro do APL. A política da empresa referente à consolidação de um pool de fornecedores tem se traduzido na tentativa de estabelecer contratos de exclusividade com os produtores rurais em toda a região circunvizinha cuja distância de Santana não ultrapasse 10 horas de transporte fluvial. (CHELALA; FERNANDES, 2006, p. 21)

Como parte do plano de cumprir a sua promessa de marca, a empresa buscou certificados que autenticassem a sua composição orgânica, como o USDA Organic, junto ao Ministério da Agricultura dos Estados Unidos – em um esforço com a ONG Fase e a Universidade Federal do Pará (EXAME, 2008) – e o Non-GMO Project (Projeto Nenhum Organismo Geneticamente Modificado), além do reconhecimento como modelo de negócio justo e sustentável – o Ecocert Fair Trade – em suas instalações no Brasil. Este último tem como princípios: (1) parceria com os produtores: busca promover o conhecimento local e a autonomia dos produtores e empresas agroindustriais; (2) ética: assegura condições justas de trabalho e preços mínimos garantidos; (3) responsabilidade: proteção da biodiversidade, do meio ambiente e desenvolvimento da produção orgânica; (4) transparência: divulgar aos consumidores finais sobre as práticas do comércio justo (ECOCERT, 2016).

O impacto da instalação da fábrica para a economia do estado do Amapá já era esperado por estudos realizados a respeito do Arranjo Produtivo Local (APL) de Santana, como é possível verificar em Chelala e Fernandes (2006).

Apesar da preocupação apresentada pelos autores à época, a criação da fábrica trouxe resultados importantes para a região, ajudando a preservar mais de 2 milhões de acres da floresta amazônica e ajudando economicamente 10 mil famílias de produtores locais. Além disso, a empresa também doa um percentual de suas vendas para iniciativas de impacto positivo à Amazônia e realizou a construção de centros comunitários, consultórios médicos e cinco escolas nas

regiões produtoras. Em um estudo de caso produzido pela Business Call to Action – instituição criada a partir da aliança multilateral de países como Suécia, Holanda, Estados Unidos e Finlândia e do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas –, parceira da Sambazon desde 2011 na busca pela melhor continuidade desse modelo de negócio, fica claro que a preocupação apresentada por Chelala e Fernandes, embora plausível, não se concretizou, na medida em que, por exemplo, a Sambazon não exige que os produtores plantem exclusivamente para a empresa, mas sim sintam-se livres para negociar com quem quiser. No entanto, pelo impacto positivo que a empresa trouxe para eles e para a comunidade, investindo em treinamentos para melhor plantio e gerenciamento da produção e ajudando com equipamentos para a colheita, os agricultores acabam dando preferência à companhia.

A Sambazon, inclusive, como parte do processo de renovação da certificação junto à Ecocert, precisa apresentar e cumprir um plano de ação com a comunidade, por sua vez formalizado pela empresa no Plano Trienal de Execução dos Recursos do Fair Trade Sambazon (PTERFTS). O Relatório de Execução do PTERFTS (2014-2016) disponibilizado pela empresa na internet mostra detalhes de sua atuação junto à comunidade nesse período. Entre as ações estão, além da construção e reforma de escolas, creches, hospitais e centros comunitários, auxílios como a doação de filtros para que os ribeirinhos possam melhorar a qualidade da água que utilizam no seu cotidiano, como mostra a Figura 10.

Ainda como uma das formas de garantir o seu padrão de qualidade, a preservação do território e o desenvolvimento econômico das famílias, a empresa trabalha apenas com produtores ribeirinhos credenciados, obedientes às diretrizes ambientais pregadas pela organização, garantindo que não haverá uma exploração descontrolada e a destruição de uma parte da floresta (GLOBO, 2016).

Todo esse investimento foi dando frutos, como o faturamento, em 2007, já chegando à casa dos 13 milhões de dólares ao ano (CNBC, 2009). Como resultado do crescimento e profissionalização do mercado, em 2008, apesar de a empresa não revelar seu faturamento, estima-se que as vendas já alcançavam o patamar de 25 milhões de dólares, com produtos presentes em virtualmente todos os estabelecimentos de comida



Princípios da Sambazon. Fonte: <http://www.sambazon.com/born-of-the-amazon/>.



Visita dos fundadores à escola construída pela Sambazon em Curuá (AP). Fonte: www.sambazon.com.



Habitante local com filtro de água doado pela Sambazon. Fonte: www.sambazon.com.



Portfólio de produtos. Fonte: www.sambazon.com.



Diferentes aplicações da logo. Fonte: www.sambazon.com.



Identidade visual da Pure Amazon Power, versão 2. Fonte: www.sambazon.com.



Mural informativo da Sambazon Açai Café. Fonte: www.sambazon.com.

saudável, casas de sucos e lojas de conveniência dos Estados Unidos, além de serem encontrados em gigantes do varejo como as redes Whole Foods, Safeway e Giant (THE GUARDIAN, 2010). No mesmo ano, segundo a revista *Exame*, como resultado do trabalho realizado e a boa perspectiva para o futuro do segmento, o grupo de investimento belga Verinvest comprou uma participação no negócio (PLANETA SUSTENTÁVEL, 2010).

Em 2011, a organização firmou parceria com a Business Call to Action (BCtA), que tem como objetivo desafiar empresas a desenvolver modelos de negócio inclusivos, engajando na base da pirâmide econômica pessoas com poder de compra menor que oito dólares por dia, entre consumidores, produtores, fornecedores e distribuidores de produtos e serviços (BUSINESS CALL TO ACTION, 2016). O foco junto à BCtA está no treinamento dos habitantes do local onde a empresa está situada, buscando garantir a melhor qualidade para o produto e o desenvolvimento econômico da região e de seus habitantes, bem como a preservação do meio ambiente. Para isso, são ministrados treinamentos ligados ao ensino de técnicas de produção orgânicas e preservação da floresta, à gestão do uso da água, a práticas de comércio justo, à segurança e saúde, à busca de fontes de renda alternativas, entre outros.

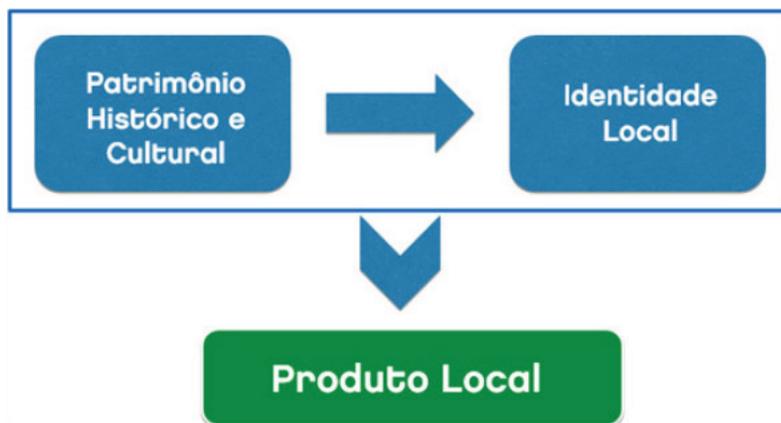
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscar o desenvolvimento econômico regional tem se mostrado um tema de grande importância na sociedade contemporânea. Na realidade brasileira,

em que muitos municípios e regiões sofrem para gerar riquezas e promover qualidade de vida para população, e mesmo nos grandes centros, onde as comunidades precisam buscar a sua saúde econômica de forma sustentável, utilizar e transformar os patrimônios socioculturais locais em fontes de prosperidade torna-se um grande e importante desafio e a economia criativa surge como um caminho para estimular e apoiar a criação dessas iniciativas.

Trazer o usuário para dentro do processo de ideação, desenvolvimento, prototipagem e tomada de decisão é uma forma eficaz de desenvolver soluções que possam desencadear mudanças profundas em sua realidade, abrindo portas para o empoderamento dessa população, para que ela possa, adiante, ser emancipada e poder tomar para si as decisões estratégicas adequadas para atingir as soluções que possam trazer progresso e desenvolvimento.

Dessa forma, o branding aparece como uma ferramenta de grande potencial para criar uma interface de mobilização dos agentes populares, por meio do fortalecimento de suas identidades locais, e na configuração de ofertas que atraiam o público e deixem as comunidades orgulhosas de sua tradição e de suas produções, conforme Figura 15.



Fonte: Autor.

7 REFERÊNCIAS

ADUNA. Sambazon: protecting açai, protecting the Amazon. *Aduna World*, June 2016. Disponível em: <https://aduna.com/blogs/aduna-world/118607428-sambazon-protecting-acai-protecting-the-amazon>. Acesso em: 15 set. 2016.

AMA – American Marketing Association (2015). Marketing dictionary. *American Marketing Association*. <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: 18 out. 2015.

ANDRADE, T. A. B. *Estratégia de significado para a economia criativa*. estudo de caso no Portomídia. Dissertação (Mestrado) – PPG-Design, UFPE. Recife, 2014.

ANHOLT, S. How the world sees the world's cities. In: *The Anholt-GMI city brands index*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006.

_____. Branding places and nations. In: CLIFTON; SIMMONS (Org.). *Brands and Branding*. London: The Economist Newspaper, 2003. p. 213-226.

BANCO MUNDIAL. *Population Ranking Table*. Disponível em: <<http://data.worldbank.org/data-catalog/Population-ranking-table>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

BONSIEPE, G. Identidade e contra-identidade no design. In: MORAIS, D. (Org.). *Cadernos de estudos avançados*. Identidade. Belo Horizonte: EduEMG, 2010.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de Lei do Senado n. 375, de 2015. Institui a Política Nacional de Desenvolvimento Regional e dá outras providências. Disponível em: <<http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/121877>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

BUSINESS CALL TO ACTION. About BCTa. *Business Call to Action*, 2016. Disponível em: <http://www.businesscalltoaction.org/about-bcta>. Acesso em: 28 out. 2016.

CAMPELO, A. *Receita de economia criativa com ingredientes locais*. Disponível em: <<http://www.gentemercado.com.br/artigo-receita-de-economia-criativa-com-ingredientes-locais/>>. Acesso em: 28 jun. 2016.

CANCLINI, N. G. Imaginários culturais da cidade: conhecimento / espetáculo / desconhecimento. In: TEIXEIRA, C. (Org.) *A cultura pela cidade*. São Paulo: Iluminuras; Itaú Cultural, 2008.

CARDOSO, R. *Design para um mundo complexo*. São Paulo: Cosac Naify, 2011.

CHELALA, C.; FERNANDES, V. B. C. O arranjo produtivo local do açaí nos municípios de Macapá e Santana. In: AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA. *Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia Legal – PDSA: estudos diagnósticos setoriais (2005-2008)*. Belém: Agência de Desenvolvimento da Amazônia; Universidade Federal do Pará; Organização dos Estados Americanos, 2006.

CNBC. 8 steps to millions: The Big Idea with Donny Deutsch on *CNBC*. CNBC, 2009. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=bFdcNHzzk_k. Acesso em: 31 out. 2016.

ECOCERT. Certificação de comércio justo. *Ecocert*, 2016. Disponível em: <http://brasil.ecocert.com/certificacao-de-comercio-justo>. Acesso em: 26 set. 2016.

EXAME. A receita do milhão. *Revista EXAME*, 9 out. 2008. <http://exame.abril.com.br/economia/a-receita-do-milhao-m0044015/>. Acesso em: 26 set. 2016.

GLOBO. Empresa leva açaí da Amazônia para os Estados Unidos. *G1*, 20 fev. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2016/02/empresa-leva-acai-da-amazonia-para-os-estados-unidos.html>. Acesso em: 30 out. 2016.

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HANKINSON, G. Rethinking the Place Branding Construct. In: KAVARATZIS, M.; WARNABY, G.; ASHWORTH, G. J. (Org.). *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. New York: Springer, 2015.

HILLER, M. *Branding: a arte de construir marcas*. São Paulo: Trevisan Editora, 2012.

HOWKINS, J. *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. New York: Berkley Books, 2013.

KAVARATZIS, M. Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, v. 5, p. 26-36, 2009.

KOTLER, P. et al. *Marketing de lugares*: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KRUCKEN, L. *Design e território*: valorização de identidades e produtos locais. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

MANZINI, E.; STASZOWSKI E. Introduction. In: MANZINI, E.; STASZOWSKI, E. *Public and Collaborative* - Exploring the Intersection of Design, Social Innovation and Public Policy. Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data, DESIS Network, 2013.

PAULMANN, R. *Double Loop*: Basiswissen Corporate Identity. Verlag Herrmann Schmidt Mainz, 2005.

PLANETA SUSTENTÁVEL. A Amazônia que dá frutos. *Planeta sustentável*, 2010. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/ryan-black-negocio-milhoes-dolares-alimentos-acai-estados-unidos-550480.shtml>. Acesso em: 28 out. 2016.

SAMBAZON. Relatório de execução do Plano Trienal de Execução do Fundo Fair Trade Sambazon (2014-2016) – PTERFTS, com informações sobre o SCI Sambazon. *UN Global Compact*. 2014. Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/141891/original/RELATORIO_DO_PTERFTS_SAMBAZON_2014.pdf?1424820607. Acesso em: 15 set. 2016.

SAMBAZON. Sambazon brand bible. *Sambazon*, 2016. Disponível em: <http://www.sambazon.com/>. Acesso em: 15 set. 2016.

SANDERS E. B.-N.; STAPPERS P. J. Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANTOS, M. *A natureza do espaço*: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. São Paulo: EdUSP, 2006.

SILVA, S. A. O PNDR e o planejamento regional brasileiro no início do século XXI. In: *Política e planejamento no Brasil contemporâneo*: texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2015.

SELECTION MAGAZINE. Disponível em: <http://siteselection.com/issues/2012/nov/location-branding.cfm>. Acesso em: 25 fev. 2017.

TEIXEIRA LOPES. *A cidade e a cultura* - Um estudo sobre práticas culturais urbanas. Tese (Doutorado) - Universidade do Porto. Porto, 1998.

THE ECONOMIST. Triple bottom line. *The Economist*, Nov. 17th 2009. Disponível em: <http://www.economist.com/node/14301663>. Acesso em: 28 out. 2016.

THE GUARDIAN. How sustainability is embedded in Sambazon. *The Guardian*, Dec. 1st 2010. Disponível em: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-sambazon-embedded-certification-acai>. Acesso em: 28 out. 2016.

THE YOUNG FOUNDATION. Social innovation & investment. Disponível em: <http://youngfoundation.org/our-work/social-innovation-investment/>. Acesso em: 28 jun. 2016.

UNESCO. Creative Economy Report: Widening Local Development Pathways. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2016.

VIEIRA, E. T.; SANTOS, M. J. Desenvolvimento econômico regional: uma revisão histórica e teórica. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 344-369, maio-ago, 2012.

