CAPÍTULO 3

DESIGN E DESEMPENHO EMPRESARIAL

O governo pode desempenhar um papel pró-ativo no estabelecimento de um sistema que sustente o desenvolvimento do design na economia. Na maioria dos países, o governo estimula o design por meio de ajuda financeira, sistemas de formação profissional de qualidade, educação e parcerias entre escolas de design e indústrias.

O PAPEL DO GOVERNO NA PROMOÇÃO DO DESIGN

Pode-se identificar a existência de promoção nacional de estruturas de design em países do mundo inteiro. O Centro Internacional de Design em Nagoya, Japão, estabelecido em 1992, é financiado pelo governo e por 103 corporações japonesas e desenvolve concursos internacionais. A Grã-Bretanha e a Dinamarca possuem centros de design ativos que organizam exposições, editam publicações ou financiam pesquisas. A Coreia e Taiwan também têm políticas nacionais de design.

O British Design Council realizou uma pesquisa nacional em 2001 para descobrir como o design, a inovação e a criatividade contribuíram em diversas empresas. Abaixo, tem-se a percentagem de empresas que concordaram que esses atributos haviam tido impacto sobre vários aspectos de sua cultura:

Aumento da rotatividade	51%
Melhor imagem da empresa	50%
Aumento dos lucros	48%
Aumento do emprego	46%
Melhor comunicação com clientes	45%
Melhor qualidade dos serviços/produtos	44%
Aumento da participação no mercado	40%
Desenvolvimento de novos produtos	40%
Melhor comunicação interna	28%
Redução de custos	25%

A pesquisa determinou que, na Grã-Bretanha, 76 mil designers trabalham em 4 mil agências de design.

O design com frequência é assistido por programas nacionais. Os países desenvolvem políticas para apoiar e promover o design. Subvenções financeiras por meio de bolsas são oferecidas aos gestores. Exposições e programas de pesquisa em design são organizados, e dá-se apoio a publicações na área.

O design pode ser usado como uma ferramenta política. Por exemplo, um recente programa na Grã-Bretanha, "Design Against Crime", buscou o desenvolvimento de

ZBYNEK VOKROUHLICKY, ADMINISTRADOR

Design Centrum da República Tcheca (DCCR), 2001

"A República Tcheca deve conseguir competir fora de suas fronteiras no mercado mundial. Percebemos que o design pode representar um papel crucial como ferramenta para aumentar a qualidade de nossos produtos industriais e, assim, sua competitividade no mercado internacional.

"Cada ano, o DCCR organiza várias competições e um programa direcionado a pequenas e médias empresas e oferece assistência financeira e consultoria para melhorar os processos de produção e integrar o design na estratégia corporativa. O programa de design tenta reunir designers experientes e empresas que precisam de sua ajuda."

pesquisa em design voltada para a prevenção do crime e para sua redução em empresas britânicas.

Centros regionais de promoção de design são altamente ativos. Eles oferecem aconselhamento especializado e auditoria para pequenas e médias empresas. As organizações que desejam trabalhar com um designer podem solicitar auxílio de um consultor em gestão de design ou de um consultor em inovação de transferência de tecnologia.

Muitos concursos de design objetivam desenvolver a criatividade em um setor específico (como instrumentos ópticos, relógios de parede e de pulso e automóveis). Também são lançados por fabricantes, que pedem aos designers que imaginem novas aplicações para suas tecnologias, ou por empresa que são líderes estratégicas em seu setor (como a Braun).

DESIGN COMO PROFISSÃO

O design, como profissão, tem participação ativa nas economias nacionais. No final da década de 1990, as agências recuperaram taxas de crescimento, tiraram vantagem da reconfiguração de seus clientes e beneficiaram-se de suas estratégias internacionais.

Na França, as maiores agências de design são: Dragon Rouge, CB'a, Landor, D/g* (Desgrippes Gobé), Extreme Design, Architral e Carré Noir. A maioria de suas consultorias faz parte de grupos de comunicação que lhes permitem trabalhar internacionalmente. Sete das oito maiores agências do mundo são britânicas e obtêm uma quantidade significativa de seus negócios em mercados de exportação.

O Design Management Institute, nos Estados Unidos, realizou uma pesquisa entre seus profissionais associados (com base em questionários respondidos por 136 agências de design e 114 corporações, das quais 195 estão situadas nos Estados Unidos e no Canadá, e 55 fora da América do Norte) que fornece as seguintes informações sobre o design como profissão:

- Setenta e cinco por cento dos designers são do sexo masculino
- Quarenta e oito por cento dos respondentes nos Estados Unidos tinham bacharelado e renda anual entre $ 50 mil e $ 125 mil; 17% ganhavam mais de $ 200 mil
- Respondentes de fora dos Estados Unidos apresentavam a mesma proporção em bacharelado e mestrado
- Nenhum respondente com menos de 30 anos de idade ganhava mais de $ 100 mil
- Noventa por cento das empresas terceirizavam o design até certo ponto

- Habilidade em design, competência e excelência no trabalho de design eram os critérios mais importantes para selecionar uma agência de design. Outros critérios também eram essenciais: compreensão da marca ou da empresa, eficiência de custos, portfólio e referências, criatividade e relações humanas (ou seja, parcerias)
- As responsabilidades do departamento de design das empresas incluíam os materiais de comunicação e marketing, novos produtos e redesigns, estratégia de gerenciamento de marca e identidade corporativa, preparação de todas as apresentações, gestão de design e design de interface
- O conhecimento primordial estava no design gráfico, na identidade de marca e na estratégia de design, tanto nas agências de design quanto nas corporações
- Sessenta e um por cento dirigiam a política de design no nível da divisão corporativa
- A cultura do design era classificada como "boa" em 34% e "excelente" em 15% das empresas
- As agências de design obtinham 39% de seus clientes a partir de contato pessoal direto e 38% de indicações
- A maioria das consultorias de design era subordinada ao CEO, ao vice-presidente, ao diretor de marketing ou à administração sênior
- Quarenta e quatro por cento dos respondentes dirigiam de uma a dez pessoas
- Todos os respondentes gostavam de seu emprego porque o achavam desafiador e interessante e porque trabalhavam com uma diversidade de pessoas
- As expectativas das agências de design para o futuro eram mais otimistas do que as das corporações (62% e 33%, respectivamente)
- Pensava-se que os maiores desafios para o design eram a queda da economia e a manutenção dos negócios durante a crise

MAGUY GABILLARD, DIRETOR

Centre Design Rhône Alpes (CDRA), França

"Para estimular o uso mais eficaz dos recursos do design, a CDRA oferece serviços, ações e ferramentas para informar as empresas, explicar o que está envolvido no design e facilitar a implementação em colaboração com designers profissionais da região...

"A característica distintiva de nosso negócio reside essencialmente em nossas operações em rede... Nossa determinação de adotar um procedimento de participação e reunir nossos parceiros em torno de nossas operações exige um espírito de mutualidade e grande rigor metodológico. Isso é o que levou ao sucesso de nossas operações, como a participação na Bienal Saint Etienne.

"O futuro da gestão do design está no valor percebido da função do design e na clareza de seus elos com outras funções de uma empresa. De nosso ponto de vista, é a partir de um diálogo considerando os aspectos administrativos do design e desenvolvendo a pesquisa que aqueles que gerenciam o design nas empresas trarão verdadeiro valor gerencial para suas organizações."

(Ver *www.dmi.org* para mais informações sobre essa pesquisa.)

Empresas que compartilham suas estratégias de design são raras e são as que costumam ser mencionadas repetidamente na imprensa especializada. O modo

como o design é percebido pela imprensa mudou com o passar dos anos, desde o design como "beleza" que ajuda a conquistar participações de mercado, o design como "arte da inovação" e "arte de despertar o consumidor", até uma nova dimensão estratégica, ou design como um bom negócio.

As perspectivas de desenvolvimento do design como profissão são boas, uma vez que os consumidores procuram diferenças e produtos que reflitam a expressão interna de suas relações com os outros. Em seu comportamento de compra, os consumidores buscam satisfação estética, bem como satisfação com o desempenho. O design funcional em setores como o de produtos elétricos ou audiovisuais agora incorpora as dimensões de semântica, emoção e prazer.

É difícil descrever o impacto do design como profissão, pois a atuação do designer está por toda parte – na embalagem de produtos, nos telefones celulares, nos móveis, na moda, nas lojas que frequentamos. No entanto, o design sempre esteve na vanguarda, e suas mudanças radicais na forma são imitadas em outros campos. "Terminamos com o design industrial. Queremos carros com emoções", disse o gerente de design da Mazda. O credo de Hartmut Esslinger, fundador da agência FrogDesign, na Alemanha, é "a forma acompanha a emoção". O design é tanto arte quanto estratégia de marketing. Tem a ver com elevar objetos domésticos à categoria de objetos de arte.

A tendência no início do século XXI é de ampliação da porosidade e da permeabilidade entre setores econômicos. Por exemplo, na moda, um setor em que o design é tradicionalmente associado com vanguarda e criatividade, os designers reivindicam uma abordagem racional ao processo de produção. No mobiliário, os "astros" do design desenvolvem protótipos e objetos para catálogos. Nesse contexto, o design reservado para um grupo de elite desaparece. A sociedade como um todo está clamando pela contribuição dos designers.

As empresas recorrem aos designers porque eles captam melhor do que ninguém a atmosfera da época: por exemplo, os cosméticos para Nina Ricci de Garouste e Bonetti. O design é o barômetro cultural dos tempos pós-modernos. Os produtos expressam os valores e as aspirações emergentes dos consumidores.

O IMPACTO DO DESIGN NA CONCORRÊNCIA NACIONAL

Se o design como profissão está destinado a desempenhar um papel cada vez mais importante é porque participa do desenvolvimento de nossa economia e está ligado a mutações no ambiente digital e internacional. O desenvolvimento do design depende da economia intra e internacional; portanto, é perigoso para a profissão deixar de considerar questões da macroeconomia.

O design tem alguns efeitos indiretos sobre indicadores de concorrência internacional – tais como tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e equilíbrio comercial de negócios –, mas também sobre o equilíbrio social, o bem-estar coletivo e os níveis de consumo de um país.

O design desenvolve uma demanda por produtos de impulso e de renovação (como automóveis e moda) que estimula o consumo nacional. A demanda no design gráfico e de embalagens é sustentada pelo desenvolvimento de conceitos de marca em

vários níveis: a internacionalização de marcas e seus corolários em uma política de marketing global, bem como a marca multinacional e seus corolários em mercados locais.

O design é uma ferramenta para a publicidade da globalização: "Pense globalmente, aja localmente". Um mercado europeu mais amplo, por exemplo, multiplicou alianças enquanto criava novos programas de marketing estratégico que geravam demanda pelo design de marcas europeias.

Mutações em nossas economias geram demanda pelo design. Os designers não estão suficientemente conscientes desse determinismo macroeconômico. A concorrência agora ocorre em escala internacional. As estratégias tornam-se nacionais e globais, e agências de design são obrigadas a pensar de modo global. Elas participam na competição mundial – a aldeia global –, que sustenta a noção de que um bom conceito é bom em qualquer lugar.

DESIGN E QUESTÕES DE MACROECONOMIA

O design contribui para o sucesso de uma economia em vários níveis:

- Agências de design geram lucros e impostos
- A melhoria no desempenho de produtos manufaturados no mercado mundial amplia a capacidade competitiva da produção de um país
- Agências de design desenvolvem os setores de serviços no exterior. (Por exemplo, a maioria das agências de design britânicas realiza de 10 a 30% de seus negócios no exterior.)
- O desenvolvimento do setor de serviços – bancários e de seguros; lazer, incluindo turismo e hotéis; transporte; redes de lojas – impulsiona a demanda por design ambiental, concepção de varejo, sistemas gráficos e sinalização.

Toda inovação, seja ela radical ou incremental, exige a contribuição do design. Assim como qualquer invenção gera diferentes configurações formais e sucessivas modificações, a maioria dos produtos de design é baseada em invenções passadas e em inovações incrementais: na verdade, 90% do design de produtos pode ser considerado um processo de inovação incremental (Rothwell & Gardiner, 1984). Uma pesquisa demonstra que a melhoria evolutiva de inovações anteriores e do design existente é uma estratégia mais confiável para o sucesso do que a tentativa de introduzir novos produtos inovadores (embora atualmente haja uma tendência à redescoberta da "inovação radical").

O design representa um papel importante na fase secundária da inovação, bem como na fase de conceito de invenções radicais (Walsh, 1992) e na política qualitativa para melhorar produtos (Riedel et al., 1996). O grau de inovação em uma indústria correlaciona-se com o grau de contribuição do de-

MARC SADLER, DESIGNER

"Nós somos guardiões da tecnicidade e do gosto, devemos dominar esses campos tão bem quanto um maestro de orquestra: sem que sejamos experts em todos os instrumentos, devemos conhecer todos eles para dar, com talento e precisão, o sinal no momento exato."

sign, assim como a gestão de inovação em um setor correlaciona-se com o sucesso de seu design (Roy et al., 1986).

A chegada de uma nova tecnologia gera uma multiplicidade de soluções de design que mais tarde tendem a um design dominante comum e convergente. Tal convergência não exclui as diversas soluções estéticas que surgem. A integração de uma tecnologia em um setor acarreta mudanças nas formas (Walsh, 1992). Quando um setor industrial se desenvolve, a demanda por inovações secundárias e designs competitivos aumenta.

A tecnologia tem um papel de peso em nossas sociedades. Ela afeta as estruturas de produção e o emprego, bem como a evolução social. O design participa da inovação e transferência de novas tecnologias e da revitalização de uma região (Lovering, 1995; Guimarães et al., 1996). O processo criativo é uma ferramenta preciosa tanto para a transferência de tecnologia do setor econômico para o consumidor, quanto para a estruturação de canais tecnológicos na economia (Ayral, 1994).

ANDREW HARGADON, 2001

"Consideremos o papel estratégico do design, a organização emergente de detalhes concretos que dá corpo a uma ideia, na mediação entre as inovações e as instituições estabelecidas que elas devem enfrentar.

"Tomando-se como exemplo a inovação prototípica do sistema de iluminação elétrica de Edison, observando-se cuidadosamente a relação entre as decisões de design de Edison e as instituições existentes que ele procurou mudar, a análise histórica gera percepções de como os detalhes bem fundamentados de uma inovação de design moldam tanto sua aceitação inicial quanto seu impacto final.

"O design robusto explica como a estratégia de design de Edison foi bem-sucedida em angariar aceitação como uma inovação que essencialmente iria deslocar as instituições existentes da indústria de gás.

"A estratégia de design de Edison seletivamente escolheu os elementos de seu sistema de iluminação elétrica a serem apresentados como novos, os que seriam apresentados como antigos e conhecidos e os que seriam completamente omitidos. Assim, Edison criou uma inovação tecnológica que foi simultaneamente revolucionária e familiar, permitindo que os empreendedores ao mesmo tempo explorassem as instituições existentes e tivessem flexibilidade para finalmente substituí-las.

"O design do novo Fusca da Volkswagen não serve para reproduzir a história, mas para fazer uma alusão a ela. O design faz a mediação entre tecnologias nos sistemas abstratos e sociais. Quando uma tecnologia emerge, um processo social a acompanha. O papel do design é então organizar os detalhes concretos que corporificam uma inovação de modo a construir as interpretações que as pessoas fazem da novidade a partir de suas compreensões anteriores."

Se os designers não são inventores, eles difundem novos materiais e novas tecnologias na sociedade e aceleram a aceitação deles. Sua criatividade estimula a inovação no nível cultural e no nível corporativo inspirando as empresas a ampliar os limites no desenvolvimento de novos produtos.

A competitividade econômica de um país é medida por sua capacidade de inovar e de realizar pesquisa. O design industrial é decomposto em orçamentos de P&D. Patentes ou nomes de marca protegidos recaem sob operações de design de produtos e de embalagens. O investimento em P&D, por exemplo – especialmente em pesquisa aplicada –, explica o sucesso econômico do Japão: esse comprometimento ajudou o design a penetrar na indústria. O sucesso internacional dos designs escandi-

navos deve-se a um envolvimento político em investimentos em P&D para apoiar setores em que pudessem desenvolver vantagem competitiva mundial por meio do design (Walsh et al., 1992).

O design não é imparcial ou apolítico: é ditado por interesses políticos e comerciais. O design pode ser percebido como responsável por produtos que não satisfazem as necessidades humanas básicas; isso contradiz sua ideologia. Entretanto, os designers estão sujeitos a ideias da sociedade onde vivem e são influenciados por elas. Assim, os desvios não se devem unicamente a eles (Forty, 1986).

Victor Papanek critica o fato de o design industrial produzir brinquedos para adultos que os fazem esquecer os problemas do mundo real. Ele acredita que o design é uma profissão de responsabilidade que propõe projetos justificados em termos de valor e utilidade social. (Ver seu livro *Design for the Real World* [1991], no qual fala sobre o design verde, ou a dimensão espiritual do design.)

O valor social do design é parte da ética profissional. Emerge concretamente em questões macroeconômicas em termos de nível de bem-estar de um país. Os designers inventam soluções para alojamentos coletivos, escolas, hospitais e instalações urbanas. O design tem uma função social e coletiva, dando forma a aspirações humanas; ele reflete e reforça valores sociais e pode contribuir para modificar preconceitos nas relações humanas.

A busca individual pós-moderna por identidade se expressa na criação de laços sociais. Assim, os serviços de design devem pensar em como dar forma a interfaces sociais (Cova, 1994). Léon Burckhardt fala do "Design além do visível", ou do design consciente que considera artefatos e relações humanas em conjunto.

Ao longo de sua história, o design sempre levou em consideração a evolução da sociedade. Stefano Marzano, diretor de design na Philips, afirma: "o design é um ato político. Toda vez que desenhamos um produto, fazemos uma afirmação sobre a direção que o mundo toma". Ezio Manzini, da Domus Academy, fala da cultura autônoma do design, que não é a cultura dos negócios, e deve criar a "estética do suportável".

As Tabelas 3.2 e 3.3 (no final deste capítulo) resumem estudos feitos sobre o impacto macroeconômico do design. A Tabela 3.2 analisa o efeito do design sobre a eficiência de um setor econômico. A Tabela 3.3, por sua vez, verifica o efeito do design sobre as exportações.

O IMPACTO DO DESIGN SOBRE AS EXPORTAÇÕES

O design pode ser uma arma ofensiva no mercado internacional. Smoby, considerada a número um no setor de brinquedos na França, afirma que "*savoir-faire, savoir être, et faire savoir*" ("saber fazer, saber ser e tornar conhecido") são os imperativos da indústria: o design é a capacidade de consolidar o know-how e gerar valor para a marca com uma estratégia global de produtos, embalagens e comunicações da marca.

Na França, por exemplo, o ministro da indústria chega a aconselhar as empresas nacionais a se desenvolverem no mercado japonês, sabidamente difícil de entrar, para tornar seus designs atraentes, pois o design fala às necessidades do consumidor japonês. No Japão, a empresa estrangeira deve comunicar seus valores, herança

cultural e qualidades. O design é uma ferramenta adequada para adaptação a esse mercado (Anselin, 1998).

A competição é alta na economia mundial. Vários estudos econômicos mostram que a Europa tem vivenciado o aumento da penetração de mercadorias importadas. Alguns responsabilizam a pobreza do design pelas baixas vendas de objetos produzidos na Europa (Corfield, 1979; Roy et al., 1990) ou a percepção negativa do design de produtos de um país nos mercados externos (Cooper, 1993). O estudo da taxa de importação e exportação de um país avalia a força de sua economia. A deterioração geral da balança comercial europeia em favor de importações da Ásia é bem conhecida. Setores de atividade em que a participação de mercado está mais prejudicada são os de automóveis e de eletrônicos. Tal deterioração pode ser explicada pelo menor preço dos produtos importados. Mas também mostra que os consumidores escolhem alguns produtos estrangeiros porque estes oferecem um nível de qualidade e desempenho que é percebido como superior. Portanto, pode-se ver uma correlação entre a balança comercial positiva de um setor e seu alto grau de investimento em design (Sentance et al., 1997), ou entre a taxa de exportação e o sucesso do design (Potter et al., 1991; Roy et al., 1986).

A validade do modelo neoclássico é contestada pela importância na competição internacional de fatores não ligados a preço, como inovação e qualidade de atendimento. Os países procuram por vantagem competitiva que permita a produção de bons produtos – qualitativamente diferentes, tecnicamente mais sofisticados e de melhor design (Rothwell, 1983). O design cria essa vantagem competitiva.

O design tem efeito direto sobre a competitividade no que se refere a preço; margem; fatores não relacionados com preço, como desempenho, originalidade, aparência, acabamento, confiabilidade, durabilidade e segurança; e fatores de atendimento, como apresentação do ponto de venda, embalagem, manutenção e tempo de desenvolvimento e entrega (Rothwell & Gardiner, 1984; Roy, 1990; Walsh et al., 1992) ou valor semântico do produto (Paul, 1999). A competição valoriza a criação (Hetzel & Wissmeier, 1991) e a melhoria de fatores do produto não relativos ao preço.

A maioria dos administradores considera que a eficiente gestão do design é de importância cada vez maior em nível nacional (Butcher, citado em Gorb, 1988). Desde 1996, o Conselho de Design da Grã-Bretanha reforça uma estratégia centrada no desenvolvimento de pesquisa e educação a fim de transformar ideias de design em realidades competitivas (Dumas, 1996). Em 1998, uma nova medida, chamada "Bretanha Criativa", centrou-se no designer empreendedor James Dyson. O objetivo era criar uma nação em que os talentos criativos de todos fossem usados para construir uma economia para o século XXI na qual "se compete com o cérebro, e não com os músculos".

O IMPACTO DO DESIGN NO SUCESSO EMPRESARIAL

O tema dos laços potenciais entre desempenho empresarial e design gerou um conjunto variado de pesquisas, em grande parte realizadas pelo Design Innovation Group, na Grã-Bretanha, acompanhando programas governamentais sobre promo-

ção de design. Esta análise de design e sucesso empresarial articula quatro temas (ver Tabela 3.4):

1. O valor econômico do design
2. O processo de integração do design
3. A importância das atitudes da alta administração em relação ao design
4. A classificação da estratégia do design

Design: um investimento lucrativo

Uma pesquisa aponta a existência de correlação entre desempenho empresarial e gestão de design (Walsh et al., 1988). Estudos do Design Innovation Group realizados em diversos setores da economia britânica em comparação com setores internacionais mostram que empresas "conscientes do design" têm melhores resultados em termos de crescimento de vendas e taxa de lucro (Roy, 1990; Walsh et al., 1992; Press, 1995; Hertenstein & Platt, 2002) e que elas trabalham mais a gestão do design: por exemplo, contam com um sistema de design formalizado e uma pessoa responsável pelo design no nível da alta administração.

O design é um investimento lucrativo porque seu retorno ocorre em menos de três anos, com um período médio de 15 meses (Potter et al., 1991; Ministère de l'Industrie, 1995; Walsh, 1995). Quando uma empresa trabalha com um designer pela primeira vez, é mais provável que os projetos de design sejam lançados com sucesso. O impacto do design no desempenho empresarial é medido primeiro pelo impacto nas vendas (Sentance & Clarke, 1997; Press, 1995), depois sobre o preço do produto ou valor percebido. Há uma correlação entre o recebimento de um prêmio de design e um potencial aumento da margem da taxa de exportação.

As empresas usam o design para se posicionarem em mercados sofisticados (Riedel et al., 1996) ou em mercados com alto valor agregado (Walsh et al., 1992). O sucesso de uma política de design é medido por:

- Melhoria do valor percebido dos produtos (Walsh & Roy, 1983)
- Aumento de vendas e do preço de venda (Arbonies, 1996)

As empresas enfatizam a contribuição do design do produto em suas análises do elo entre design e desempenho empresarial. O design permite a penetração em um novo mercado ou o aumento da atual participação no mercado (Walsh, 1995).

O processo de integração do design

O processo de integração do design no ambiente empresarial pode ser perturbado pelos comportamentos de alguns administradores e por lutas pelo poder (Kotler & Rath, 1984). O desempenho empresarial está correlacionado com a atitude da alta administração em relação ao design e à decisão de estimular simultaneamente uma política de design e uma política de marketing (Hart e Service, 1988). O design é um processo que nunca termina (Roy et al., 1990), e sua gestão é essencial

para o sucesso da política de inovação de uma empresa (Walsh et al., 1988; Roy et al., 1986).

O uso do design gera sucesso, e esse sucesso inicia um processo de integração de três maneiras:

1. Integração funcional do design no desenvolvimento de produto;
2. Integração visual do design na cultura e criação de uma identidade de marca da empresa;
3. Integração conceitual do design na estratégia empresarial e na missão da empresa (Svengren, 1995).

QUESTÕES DE GESTÃO DO DESIGN

As diferenças de estilo de gestão do design

As empresas diferem em suas políticas de gestão do design de acordo com seu posicionamento em quatro variáveis principais: identificação da responsabilidade do design, experiência em design, posicionamento estratégico e integração do design.

1. Responsabilidade do design: uma questão-chave que afeta a qualidade da gestão do design de uma empresa é se essa organização tem ou não uma pessoa responsável pelo design e pela implementação de programas de treinamento em design (Press, 1995).
2. Experiência em design: dependendo da experiência que tem com design, a administração pode perceber o design como um recurso a ser desenvolvido futuramente, como um recurso sem conexão com o futuro, ou não se posiciona a esse respeito (Price et al., 1995).
3. Posicionamento estratégico: quando o posicionamento estratégico de uma empresa é reativo, o mercado determina sua política de design; quando é pró-ativo, a empresa é capaz de influenciar o mercado e vê o design como ferramenta para criar nova demanda, o que acarreta alguma mudança organizacional na gestão da inovação (Hart et al., 1989).
4. Integração do design na cadeia de valor da empresa: design como competência econômica (seu efeito nas funções primárias da empresa); design como competência administrativa (seu efeito nas funções de apoio); design como competência estratégica (seu efeito na cadeia de valor externa) (Borja de Mozota, 2002).

CHRISTOPHER LORENZ

The Design Dimension, 1986

"Em direção a uma nova era: design, marketing e tecnologia como parceiros"

"Nestas circunstâncias, em que o conflito entre departamentos, o tempo, o custo e o risco devem ser todos minimizados, as habilidades de síntese, integração e comunicação do designer industrial estão adquirindo um valor especial. Mas o designer também pode desempenhar um papel central ao auxiliar a empresa a assumir riscos que são cada vez mais imperativos no ambiente competitivo de hoje. Aqui está a imaginação do designer industrial, bem como a sua habilidade de fazer conexões, que é de suma importância."

Mensuração da gestão do design

O desempenho da gestão do design é mensurado por medidas financeiras e não financeiras (Hertenstein & Platt, 1997). As medidas financeiras são o movimento de negócios da empresa e os custos de produto e desenvolvimento de produto. As medidas não financeiras do desempenho do design são a satisfação do cliente, a criatividade e a inovação.

Pesquisas estabelecem uma relação entre design e estratégia que vai além do elo entre design e produto. Isso demonstra a existência e a importância de uma eficiente gestão do design nas empresas.

Concluindo, diferentes empresas têm opiniões diversas sobre design, usando-o ou não (Walsh & Roy, 1983). Existe uma lacuna entre o significado do design para as empresas que o utilizam e o modo como é percebido pelas empresas que não o usam.

As diferenças de percepção citadas anteriormente ilustram o fato de que o design tem um problema de identidade. A implementação bem-sucedida do design só pode ocorrer se certos objetivos centrais forem perseguidos, tais como qualidade dos produtos ou diversificação da gama de produtos.

VIVIEN WALSH, 1986

"O período mais importante da decolagem de P&D [pesquisa e desenvolvimento] como uma função especializada, integrada na empresa, foi complementar à ampla adoção da altamente estruturada e funcionalmente diferenciada lógica multidivisional (forma M). Isso tornou mais complicada a organização de P&D. Algumas empresas com várias divisões possuem laboratórios de P&D em cada divisão, ao passo que outras têm um departamento corporativo de P&D para toda a empresa e outras, ainda, contam com uma espécie de estrutura híbrida com elementos de ambos os tipos.

"Isso torna a institucionalização de P&D um pouco mais complicada, mas ainda relativamente clara como função interna específica, se comparada com o design."

TABELA 3.1 A percepção da experiência do design (Walsh & Roy, 1983)

O QUE SIGNIFICA DESIGN?	PARA EMPRESAS SEM UMA POLÍTICA DE DESIGN	PARA EMPRESAS COM UMA POLÍTICA DE DESIGN
Forma ou aparência visual	100%	63%
Ergonomia ou adaptação de uso	66%	75%
Aumento no valor do produto (aumento de vendas ou do lucro)	22%	63%
Eficiência de produção ou de materiais utilizados	24%	50%
Estilo e coordenação da gama de produtos	17%	25%
Durabilidade	12%	25%
Segurança de uso	7%	25%

A integração do design nas empresas pode ser comparada ao desenvolvimento de P&D como função integrada.

Os designers também são responsáveis por parte da oposição que o design enfrenta em algumas empresas. Com frequência, há conflitos entre designers sobre como fazer design; alguns, por exemplo, querem criar produtos para um mundo ideal, onde todos os objetos sejam perfeitamente "criados" e não existam imperativos de mercado nem "mau gosto", o que, para muitos, parece utópico (Gulmann, 1987).

Os designers às vezes acabam confundindo o caráter estratégico de certos projetos de design com a convicção de que eles próprios podem ser os estrategistas da empresa. A fim de tornar visível a estratégia, que é o objetivo de sua profissão, eles precisam conhecê-la em profundidade. Isso muitas vezes faz a empresa se voltar para uma consciência renovada de seus valores fundamentais. Os designers auxiliam a conceitualizar esses valores e, portanto, trabalham no processo de ideação da empresa. Mas isso não significa que sejam capazes de assumir um papel de liderança na organização.

É óbvio que os executivos da indústria terão dificuldade em escolher parceiros de design (Anselin, 1998). Apesar de a educação em design estar mudando para incluir cursos de marketing e estratégia, a maioria dos designers não está preparada para trabalhar com gestão. Os indivíduos criativos costumam cultivar um "ego", mas, paradoxalmente, carecem de confiança e se comunicam mal. Eles criam diversas barreiras entre si (por exemplo, entre designers gráficos, ambientais e de produtos, que não pertencem à mesma organização profissional) – barreiras invisíveis, mas muito reais, de modo que uma forma de design rejeita as outras.

O fato de haver poucas estatísticas profissionais confiáveis, bem como uma falta de cursos de gestão de design e de políticas de pesquisa com missões de design de longo prazo, ajuda a explicar as dificuldades que o design encontra em sua implementação em empresas.

O design como profissão ainda é jovem, com uma pequena literatura de referência, e os designers não costumam comunicar suas metodologias com especificidade, tornando difícil o trabalho com design. Embora essas características tenham se tornado cada vez menos verdadeiras, as mentalidades permanecem. Os gerentes precisam de marcos fortes, informações confiáveis e a garantia de que poderão financiar o design com segurança.

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Ayral, S.; 1994 (França)** *L'intégration du design dans les stratégies de développement des industries de matériaux polymères* (*Integração do design em indústrias de plásticos*)		
O design pode ser gerenciado pela indústria de plásticos e ser integrado em estratégias de desenvolvimento de polímeros no setor de construção?	Análise regional: Oyonnax Plastic Valley Amostra representativa de 16 empresas de plásticos (de 118) Análise do setor de construção	Análise da indústria de plásticos – baixa integração do setor e dependência de grandes grupos químicos – e da demanda de materiais de diferentes indústrias usuárias. Contribuição do design: em uma situação em que há vários materiais para escolher, uma alternativa é a criação de valor pela diferenciação do produto para evitar saturação do mercado, considerando a importância do papel de coordenação entre os atores. Tipologia de práticas de gestão de design: • Empresa com design interno: design para economia de custo e melhoria da qualidade do produto. • Empresa com gestão do design em alto nível: poder de comunicação do design entre funções, missão de design estratégico, criação de conceitos. • Empresa com design terceirizado: o design desempenha um papel subsidiário na melhoria da lucratividade da ferramenta de produção. Setor de construção: a introdução de polímeros é incerta devido à inércia entre os dois setores de construção e manufatura. Estratégias dos elos inexistentes ou inovação de estruturas de produtos industriais à base de polímeros para criar interfaces. Designer e arquiteto bem situados para preencher o papel de inovação e difusão.
ESTUDO: **Lovering; 1995 (Grã-Bretanha)** *Gestão do design corporativa como auxílio para o desenvolvimento regional*		
Provar o papel do design na revitalização da economia regional	PMEs South Yorkshire Art & Design Research Centre, Sheffield Hallam Estudo de caso na universidade	• Identificação de novos usos para vidro reciclado: protótipo de vidro e cimento ecológico composto. • Desenvolvimento de um programa de inovação em energia a gás em uma região de mineração que sofre com o desemprego. • Concepção de um elo cultural entre o setor de aquecimento e o centro de pesquisa em design. • Centro de pesquisa torna-se coordenador do projeto.

(*continua*)

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Press, M.; 1995 (Grã-Bretanha)** *Do design econômico ao design enxuto e a um futuro mais inteligente*		
Enfrentando a concorrência das importações: o design é um ponto fraco? As diferenças na gestão do design acarretam divergências nos desempenhos das empresas?	Indústria de cerâmica. Arts of Table Pesquisa: 80 fabricantes, North Staffordshire, 36 respondentes Entrevistas complementares com certas empresas que gerenciam seu design ou que lhe conferem um papel central.	A indústria britânica de cerâmica tem um ponto fraco no que se refere ao design: investimento limitado e status inferior são atribuídos à gestão do design. No entanto, para as empresas: • O design é tido como pertinente. • O design é um processo que auxilia a maximizar a eficiência da empresa. • O design é um processo de resolução de problema. • O design é um elo entre as funções de produção e marketing. • O design é uma chave para o sucesso. As empresas falam bem do design, mas não reconhecem os elos entre design e gestão. *Exemplo: as empresas julgam que é importante difundir o design na organização, mas somente seis oferecem treinamento em design.* Tipologia da gestão do design (número de empresas na amostra): • Lideradas pelo design (três): emprega um gerente de design, oferece educação em design, prevê a contratação de um designer. • Gerenciadas pelo design (seis): gerente de design, pouco treinamento. • Design sem gestão (cinco): incerteza quanto ao papel do design, não há gerente de design, nem treinamento. Relação entre gestão do design e desempenho da empresa. As empresas que gerenciam o design têm um aumento de vendas três vezes maior do que as que não têm gestão do design e exportam 40 vezes mais. Futuro: o "modelo do design enxuto": • Redução da equipe de design, mas com melhor gestão. Mudança do design induzido por processos para o design inspirado pela criatividade. Mais coordenação do design com as funções. • Exploração de novas oportunidades de mercado por meio de pesquisa baseada em design. Parceria com a universidade.

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Ministère de l'Industrie; 1995 (França)** *Les PMI françaises et le Design (Pequenas e médias indústrias e o design na França)*		
Pesquisa com especialistas e levantamento	Pesquisa com especialistas Levantamento de 672 pequenas e médias empresas (SMIs) 565 questionários enviados para empresas que usam ou não o design	Cerca de mil consultorias de design na França: 70% delas estabelecidas há 10 anos ou menos. Prática de design: • Uma em cada três empresas industriais de pequeno ou médio porte utiliza design, mas somente 16% o utilizam regularmente. O design penetra mais no domínio dos bens ao consumidor. Empresas que regularmente usam o design são as que mais criam novos produtos. • As pequenas e médias empresas utilizam design terceirizado (75%), design interno (35%), híbrido (10%). • CEO com grande envolvimento no processo de desenvolvimento de produto. • Empresas que usam o design regularmente cobram os custos do design de P&D ou de uma conta especial de design (1/3). • Quanto mais se pratica design, mais cedo o design é integrado no processo de desenvolvimento. • O orçamento médio para design é de aproximadamente 70 mil euros para usuários regulares do design (16 mil euros para os demais). Percepção do design por parte da administração: • O design proporciona vantagem competitiva. • O design participa ativamente na cultura da empresa: melhoria da imagem e incentivo para as equipes. • O design é um investimento lucrativo: o retorno sobre o investimento é atingido em menos de três anos para 65% e em menos de um ano para 20%. As vendas aumentaram no mercado francês e nas exportações (60%). Lucratividade superior para empresas que usam design regularmente. Oitenta e cinco por cento das pequenas e médias empresas acham que o design as ajudará a penetrar em novos mercados. • Design, um investimento por prazer: o design traz visão e identificação e reduz a incerteza. O que as empresas querem do estado para o design: • Ajuda financeira (para 70% das empresas que utilizam design) e auxílios para contratação de designers (30%). • Classificações para as escolas de design e definição dos direitos dos designers na relação design/empresa.

(*continua*)

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Walsh, V.; 1995 (Grã-Bretanha)** *Avaliação do design*		
O impacto comercial do projeto de design	Amostra de 221 empresas entre 5 mil que foram beneficiadas por um programa de assistência do governo no Reino Unido. Apoio do governo ao design e designs de consultorias financiados. 91 entrevistas 130 questionários	Amostra: na maioria pequenas e médias empresas, uma vez que elas eram o alvo de um programa de apoio do governo. Tipos de projetos de design: design de produtos, 49%; reposicionamento de produto, 27%; design gráfico ou de embalagens, 22%; estudo de viabilidade, 2%. • Média de investimento: cerca de $ 120 mil. • Projetos sem uma mercadoria tangível: $ 16 mil. • Projetos que implicavam custos de engenharia de design eram mais caros. Resultados dos projetos: • Sucesso na comercialização: 50%; sucesso parcial, 10%. • Geração de perdas: fracasso/sucesso, 21%; fracasso, 19%. Aproximadamente 65% desses projetos foram lançados no mercado: • 82% de design gráfico; 57% de design de produtos; 43% de projetos de engenharia de design. • Dos 120 projetos de produtos sobre os quais existem informações financeiras, 89% foram bem-sucedidos. • Em 91% dos projetos, a média do período de retorno sobre o investimento foi de 14 meses e meio (menos para os projetos de design gráfico, com média de 11,5 meses). • Aumento nas vendas de exportações: taxa de 19% (em 47 respostas). • 28% de entrada em um novo mercado. • 30% de aumento na participação de mercado. • 21% de vendas domésticas no mercado com altas taxas de importação.

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Price et al.; 1995 (Austrália)** *Visão dos usuários de design de suas experiências com design: alguns dados do Oeste da Austrália*		
Atitudes da indústria em relação ao design	Amostra de empresas de manufatura e serviços Questionário de 81 questões, escala de Likert, 163 respostas	Três variáveis pertinentes para análise multivariada: • Satisfação organizacional com o design: apreciação positiva da experiência em design. • Design como ativo valorizado: o designer desempenha um papel importante no sucesso do projeto. • Convicção com o design: compromisso com o design no futuro, mas incerteza quanto à realização dessa convicção. Análise fatorial: tipologia de empresas em quatro classes, de acordo com as variáveis estudadas (experiência em design/atitudes em relação ao design). • 26% comprometidos: satisfeitos; o design é um recurso que vão desenvolver no futuro. • 23% felizes: o design é um recurso válido, mas não haverá compromisso no futuro. • 36% neutros: respostas comuns em todos os fatores e incerteza quanto ao futuro. • 15% indecisos: comprometimento futuro com o design é improvável.
ESTUDO: **Riedel et al.; 1996 (Grã-Bretanha)** *Investimento em design: uma análise de mercado utilizando o mapa MADRID*		
Primeira fase de um projeto de pesquisa: Market Demands that Reward Investment in Design (MADRID)	Análises dos dados comerciais de 220 projetos de design entre 1987 e 1990.	Mapeamento de projetos de acordo com dois eixos: • Eixo vertical: grau de sensibilidade do mercado ao preço e à qualidade. • Eixo horizontal: orientado pelo volume ou nicho de mercado, criando quatro quadrantes. Resultados: • A maioria dos projetos está nos dois quadrantes que correspondem à qualidade do mercado e à orientação do nicho. • Muito poucos projetos situados no quadrante sensível ao preço/mercado de massa. • A maioria dos projetos localiza-se no quadrante que é sensível a qualidade/volume: empresas recorrem ao design para elevar seu mercado e gama de produtos ou para aumentar suas vendas. • Nenhuma empresa recorre ao design para restringir sua gama de produtos. Conclusão: Projeto de design = mudança com aumento da qualidade.

(*continua*)

TABELA 3.2 Design e desempenho macroeconômico (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Guimarães et al.;1996 (Brasil)** *Design de produtos e necessidades sociais: o caso do Nordeste do Brasil*		
Relação das empresas com especialistas em inovação do governo; integração do design em Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP)	Indústria de metal Setor industrial Estado da Paraíba, Nordeste do Brasil Questionário: 30 pequenas e médias empresas 28 entrevistas	As pequenas e médias empresas raramente solicitam ajuda governamental: 6 para inovação e 12 ocasionalmente. • Design "inconsciente": feito por designers treinados de maneira informal ou pelo próprio empreendedor. • O design é visto como um aspecto externo ao produto, útil quando problemas técnicos são resolvidos. • Integração do design em DNP: promover práticas existentes, como a habilidade de visualizar e a capacidade de fazer esquemas e protótipos.
ESTUDO: **Paul J.; 1999 (Estados Unidos)** *Busca de métricas de desempenho para mensurar o valor do design*		
Identificar variáveis para medir o desempenho do design	Estudo interno na Eastman Kodak. P&D Benchmark com 12 empresas americanas	• Consenso no benchmark quanto à percepção do design, embora seu lugar na estrutura da empresa possa variar. • Valor implícito do design. • 75% fazem pré-teste da satisfação do cliente. • 80% têm o design como chave para a vantagem competitiva. • Em dois terços, o design está subordinado ao marketing. • Valor do design para a empresa: desempenho dos produtos. • Valor do design no nível do produto: valor para o usuário final, de acordo com a escala semântica sobre níveis emocionais, incluindo os níveis cognitivos, conotativos e associativos (medida de aparência e facilidade de uso).

TABELA 3.3 Design e desempenho macroeconômico: o impacto do design nas exportações

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Corfield, K.G.; 1979 (Grã-Bretanha)** *Relatório sobre design de produtos, Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico*		
Analisar a indústria britânica e seu desempenho em termos de design de produtos	Cinco estudos de casos bem-sucedidos no que se refere ao design "percebido"	• O design mais bem desenvolvido tenderia a aprimorar o desempenho econômico britânico, aumentar as exportações, reduzir as importações e melhorar a produtividade.
ESTUDO: **Rothwell et al.; 1983 (Grã-Bretanha)** *Design e economia*		
Mostrar os efeitos do design na economia	Abordagem macroeconômica; estudos de caso	• O preço não é o único critério para a competitividade internacional. • Para ser bem-sucedido, é necessário fazer um bom produto; seleção de pontos cruciais a fim de integrar o design.
ESTUDO: **Rothwell & Gardiner; 1984 (Grã-Bretanha)** *O papel do design na competitividade*		
Análise de fatores de compra para equipamentos agrícolas e carros Comparação de desempenho entre as atitudes britânicas e estrangeiras	Levantamento de 150 fazendeiros britânicos: comparações de opiniões entre material inglês e estrangeiro Comparação de desempenhos de duas categorias de carros: Leyland britânico e Ford Cortina entre 1960 e 1975	• O design representa um papel fundamental na determinação da competitividade de produtos manufaturados exportados. • Fatores como durabilidade, flexibilidade, desempenho e confiabilidade de uso são mais importantes do que preço. • A integração do design em um nível elevado de DNP acarreta um alto nível de viabilidade. • Estudos sobre inovações industriais centradas em inovações radicais são focados em tecnologia e negligenciam aspectos do design. • Outra omissão: essas grandes inovações serão seguidas por muitas inovações incrementais que terão um impacto econômico mais importante do que a própria inovação radical. Exemplo: indústria de automóveis.

(continua)

TABELA 3.3 Design e desempenho macroeconômico: o impacto do design nas exportações (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO: **Unghanwa & Baker; 1989 (Grã-Bretanha)** *O papel do design na competitividade internacional*		
Evidências de fatores de competitividade internacional e o papel do design na competitividade industrial Impacto do design no mercado britânico	Questionário enviado para uma amostra de 138 empresas dentre 2.092 que receberam o Queen's Award entre 1966 e 1985 Relação entre as dimensões microeconômica e macroeconômica	Os autores distinguem três níveis de análise: • As "variáveis do design": finalidade, resistência do produto, sofisticação técnica, desempenho do produto para uso. • As "variáveis relacionadas com o design": qualidade de atendimento pós-venda, eficiência de entrega, propaganda e promoção. • As "variáveis influenciadas pelo design": inovação, análise de valor, estética, ergonomia, estilo de gerenciamento de círculos TQM (Gerenciamento de Qualidade Total), atenção dada às necessidades dos usuários. Os autores demonstram como essas variáveis se correlacionam e influenciam a competitividade industrial e, portanto, o sucesso das exportações de produtos manufaturados.
ESTUDO: **Roy; 1990 (Grã-Bretanha)** *Design de produtos e desempenho empresarial (ver também* Vencendo com o Design, *de Walsh et al., Estudo B)*		
Papel do design na competitividade das empresas	Estudo de longo prazo (sete anos) comparando 42 empresas britânicas com nove líderes estrangeiras do mesmo setor: eletrônicos, móveis de escritório e aquecimento. Comparação dos fatores-chave para o sucesso.	O design tem influência no preço e em fatores não relacionados com o preço na competição internacional. O sucesso comercial parece estar baseado em diferenças na importância dada às seguintes variáveis: • Valor em vez de preço. • Desempenho técnico e qualidade do design. • Marketing: qualidade do serviço e lealdade à marca. Definição de design: para 53%, estética e aparência; para 52%, qualidade e desempenho; para 49%, satisfação das necessidades do usuário; para 42%, criatividade. Os líderes do design têm desempenho superior nos lucros e no retorno sobre os investimentos. Empresas bem-sucedidas empregam designers e têm uma gestão de design eficiente: • Várias fontes de ideias. • Inovação por decisão coletiva. • Briefing mais exaustivo em empresas líderes em design.

(*continua*)

TABELA 3.3 Design e desempenho macroeconômico: o impacto do design nas exportações (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
		Responsabilidade: design, 24%; direção, 18%; P&D, 8%; marketing, 26%; grupo interdisciplinar, 18%. Design integrado: 21% das empresas, 33% das líderes. Abordagem evolutiva de DNP: imitação e aperfeiçoamento de produtos de design de concorrentes, fontes de ideias.
ESTUDO: **Potter et al.; 1991 (Grã-Bretanha)** *Benefícios e custos de investimento em design*		
Impacto comercial do design	Levantamento proposto por pesquisadores da Open University e UMIST (Design Innovation Group) 221 produtos de empresas que receberam subvenção para consultoria em design; 50% das empresas nunca haviam utilizado design	Principais resultados: • 90% dos projetos geram lucro. Retorno sobre investimento em 15 meses. • 48% dos projetos recompensam a totalidade de custos em menos de um ano. • Custo médio de projetos bem-sucedidos: $ 120 mil. • 40% dos projetos geraram vendas em exportações. • 25% dos projetos permitiram a entrada em um novo mercado. Futuro: 50% das empresas desenvolveram a função de design.
ESTUDO: **Hetzel & Wissmeier; 1991 (França)** *L'artiste et l'artisan: une comparaison France/Allemagne des stratégies marketing des entreprises d'habillement (O artista e o artesão: comparação entre França/Alemanha na indústria de tecidos de moda)*		
Comparação de estruturas, marketing estratégico e marketing operacional de empresas do setor têxtil na França e na Alemanha	Síntese de uma pesquisa comparativa publicada na Alemanha (Heidenreich, 1990) e o trabalho dos pesquisadores em seus respectivos países.	• Número de empresas similares em ambos os países; entretanto, as de maior tamanho estão situadas na Alemanha. • Alemanha: desenvolvimento com foco em exportações. As empresas estão preparadas para atuação internacional, enquanto na França isso ocorre apenas com empresas de luxo. • Forte racionalização de produção na Alemanha. • Critérios de segmentação: sociodemográficos na França, estilo de vida na Alemanha. • A Alemanha é mais atenta às tendências do consumidor – a demanda francesa é estimulada pela criatividade.

(*continua*)

TABELA 3.3 Design e desempenho macroeconômico: o impacto do design nas exportações (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
		• Criação de identidade alemã por continuidade evolutiva e melhor reconhecimento de marca. • Concentração nas tendências devido à forte integração do setor na Alemanha. • Condições de criação muito semelhantes, mas contextos culturais diferentes. Os designers alemães têm a tradição da Bauhaus: ênfase na continuidade. Os designers franceses têm a tradição das Belas-Artes: ênfase na mudança radical. Quanto à visão administrativa: • A Alemanha prevê o mercado internacional; é o artesão que vende produtos muito coerentes, visibilidade de longo prazo, mito de conquista, produto em um estilo de vida: o vestuário acompanha o consumo. • A França tem mercado internacional: o estilo do produto é forte e educa o gosto do cliente; o vestuário precede o consumo. • A oferta de produto provém da *haute couture*, o artista vem antes do mercado, consumidor e administrador sonham com moda; mito da paixão e da sedução.
ESTUDO: **Cooper, R.; 1993 (Grã-Bretanha)** *Percepções do design: um estudo das atitudes e percepções entre compradores europeus do design de uma série de produtos*		
Análise da percepção do design britânico: cerâmica, têxteis e pequenos equipamentos domésticos Comparação de opiniões de compradores na Grã-Bretanha e na Europa	300 questionários com apresentação de exemplos de produtos Questões relacionadas à atitude do consumidor comparando o design britânico com o produto mais vendido da mesma categoria	• Os consumidores europeus tinham algumas atitudes negativas com relação ao design britânico de produtos e foram bastante críticos. • Para os setores têxtil e de cerâmica, foram identificadas diferentes percepções relacionadas a variáveis de design como cor, decoração, forma e satisfação das necessidades dos clientes. Para os equipamentos domésticos, as diferenças estavam relacionadas a fatores como Marca e serviços para os clientes.

(*continua*)

TABELA 3.3 Design e desempenho macroeconômico: o impacto do design nas exportações (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
ESTUDO **Sentence & Clarke; 1997 (Reino Unido)** A contribuição do design britânico para a economia		
Centro de previsões econômicas, London Business School Entender o impacto do design na economia	Questionário para 800 fabricantes Elos entre atividade de design e desempenho econômico	• Design e atividades relacionadas aos seus processos envolvem 300 mil pessoas: 1,2% do emprego na Grã-Bretanha. • Renda dos designers: 25% em atividades de consultoria no exterior. • Contribuição indireta das exportações de design: setores que investem em design que têm balança comercial positiva, incluindo aeronáutica, mecânica, engenharia e indústria química. • Disciplinas do design: design de produtos, engenharia, tecnologia. • Efeito regional: Leste da Inglaterra, impacto do design no crescimento: 1% de aumento no investimento em desenvolvimento de produto eleva as vendas e lucros em 3,4%. • Impacto do design no crescimento.

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Walsh & Roy; 1983 (Grã-Bretanha)** *Produtos plásticos: bom design, inovação e sucesso empresarial*		
Comparar o desempenho de empresas no mesmo setor a fim de relacionar desempenho e design	Na indústria de plásticos. Dois grupos: um com 8 empresas reconhecidas por seu trabalho em design; outro com 41 empresas sem nenhuma reputação em termos de design.	• A atitude diante da inovação nas empresas reconhecidas por seu trabalho em design é diferente da que prevalece no setor. • O sucesso explica-se pelo fato de que o design confere mais valor percebido aos produtos.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Kotler & Rath; 1984 (Estados Unidos)** *Design: uma ferramenta estratégica, mas negligenciada*		
Tentar compreender por que o design é difícil de utilizar	Opinião dos autores	Quatro motivos dificultam a implementação do design: • Os gerentes não sabem o que é design. • Restrições orçamentárias. • Lutas de poder. • Resistência à mudança de comportamentos.
PESQUISA: **Borja de Mozota; 1985 (França)** *Essai sur la fonction du design et son rôle dans la stratégie marketing de l'entreprise (Papel do design na estratégia de marketing da empresa)*		
O design aumenta o lucro da empresa devido ao seu impacto na gestão da inovação ou no marketing de inovação?	Amostra de 11 projetos de inovação incremental em todas as disciplinas do design	• O design aumenta os lucros das empresas. Em cinco de oito projetos, o retorno sobre o investimento ocorreu em menos de 18 meses. O lucro surge não apenas com as vendas ou da redução de custos, mas também do corte nos custos de comunicações. • O design promove a gestão participativa da inovação. • O design não melhora o controle administrativo da inovação. • O design aperfeiçoa o gerenciamento de ideias. • O design aprimora a imagem da empresa, sua coerência e sua diferenciação perante os concorrentes. • O design incrementa o desempenho da inovação. • O design apura a percepção da inovação por parte dos usuários.
PESQUISA: **Roy et al.; 1986 (Grã-Bretanha)** *Inovação baseada em design no setor de manufatura* *Princípios e práticas para design e produção bem-sucedidos*		
Identificar e comparar práticas e modelos de sucesso de desenvolvimento de produtos e, consequentemente, melhorar o material educacional para engenheiros e administradores.	Pesquisa de 37 empresas britânicas e 10 setores estrangeiros: móveis de escritório, aquecimento doméstico, equipamentos para computadores.	Medida de sucesso em design: • Empresas receberam um prêmio de design ou foram reconhecidas como fortes no design por um conselho de design, em competições ou por competidores. • Inter-relação de informação sobre o mercado surgindo de várias fontes e o sucesso do produto. • Instruções sobre design existem em 84% das empresas, sendo formalizadas em 64% delas. • Empresas estrangeiras tinham instruções mais completas, estabelecidas de modo coletivo. • Elo entre instruções que inserem informações sobre o posicionamento do produto e sucesso.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
		• Aperfeiçoamento do design de produtos existentes em vez de criação de novos produtos. • Importância da influência dos produtos dos concorrentes: é lucrativo aprimorar seus produtos, mas a inovação radical nem sempre leva ao sucesso. • Influência dos fornecedores no design: 70%. • Avaliação de protótipos e modelos pelos clientes: 57%. • Restrições de produção consideradas no processo de design. • Alguém qualificado em design no comitê de direção: 22%. Empresas que tinham a melhor reputação haviam sido criadas por designers ou tinham algum designer em cargo na alta administração. • Empresas com seus próprios designers obtêm mais prêmios de design do que as demais. • Afirmação com reservas: inter-relação do número de prêmios de design que uma empresa recebe e a proporção de vendas no exterior (exportações). • Empresas que receberam prêmios de design se saem melhor em termos de crescimento e capital.
PESQUISA **Walsh et al.; 1988 (Grã-Bretanha)** *Ser competitivo por meio do design*		
Especificar o papel do design na competitividade industrial. Explicar a gestão do design estruturada em empresas que são bem-sucedidas.	Questionário dirigido a cerca de 100 empresas britânicas.	Muitas empresas não consideram o design em suas atividades. As empresas mais eficazes são as que investem em design e gerenciam a inovação, mas que, ao mesmo tempo, têm know-how em design. O design não é um fim em si mesmo.
PESQUISA: **Hart & Service; 1988 (Grã-Bretanha)** *Os efeitos de atitudes administrativas em relação ao design no desempenho de empresas*		
Verificar se há uma ligação entre a atitude e a implicação da alta administração em relação ao design e o desempenho comercial da empresa.	Questionário endereçado a 369 CEOs de empresas britânicas.	Os autores definem sete atitudes em relação ao design: • Tabela de inter-relação de atitudes para com o design e indicativo de desempenho. • Melhores desempenhos são encontrados quando a alta administração estimula o design e o marketing em conjunto, isto é, quando o design leva em conta alguns imperativos do mercado.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Hart et al.; 1989 (Grã-Bretanha)** *Orientação para o design e sucesso no mercado*		
Como desenvolver produtos com bom design e construir um clima favorável para a integração do design.	Vinte entrevistas exploratórias com empresas que empregam mais de 100 pessoas.	• Evitar superinvestimento em design: 16 empresas dentre as 20. • O contato com os consumidores é vital: 13 de 20 empresas. • Bom design é adaptação ao uso: 16 empresas de 20. • O bom design tem consciência de custos: 14 das 20 empresas. • Importância da aparência externa (estética): 14 empresas dentre as 20. • Desenvolvimento de produto por uma equipe: 16 das 20 empresas. • Tipologia de empresas em dois grupos: • Empresas reativas (o mercado determina a política): uso do design se necessário. • Empresas pró-ativas (acham que podem influenciar seu mercado): o design é usado para criar a demanda e a diversidade de design; ideias não convencionais são incentivadas. Esses dois grupos diferem-se também em gestão do design: • Reativas: falta de dados sobre o mercado, enquanto a implicação do consumidor no processo é importante para as empresas pró-ativas. • Pró-ativas: trabalho em comum com todas as funções no desenvolvimento de produtos, processo de decisão em equipe. Programa contínuo de P&D.
PESQUISA: **Roy et al.; 1990 (Grã-Bretanha)** *Design e economia (relatório reescrito a partir de Rothwell et al., 1983)*		
Mostrar o papel do design na economia britânica. Aconselhar os gerentes que querem utilizar o design.	Estudos de caso de empresas britânicas que foram bem-sucedidas ou que fracassaram.	O declínio industrial ocorre porque a Grã-Bretanha não usa suficientemente o design industrial. • Lições a serem aprendidas: a abordagem do design não termina nunca; ela é a base da evolução do produto. Quando um produto é lançado, outro já deve estar na fase de conceito.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Walsh et al.; 1992 (Grã-Bretanha)** *Estudo A*		
Vencer por meio do design	Setores: plásticos, bicicletas e automóveis Questionários Comparação de 41 empresas britânicas E oito empresas modelo internacionais Consciência do design	Comparação de desempenho entre empresas britânicas e modelos estrangeiros: • Retorno do capital: 8% na Grã-Bretanha; 11% no exterior. • Taxa de lucro: 6% na Grã-Bretanha; 7% no exterior. • Crescimento da movimentação: 15% na Grã-Bretanha; 43% no exterior. • Crescimento de capital: 12% na Grã-Bretanha; 19% no exterior. Estratégia de desenvolvimento: • Produtos com valor agregado: 20% na Grã-Bretanha; 100% no exterior. • Diversificação: 24% na Grã-Bretanha; 63% no exterior. • Nenhuma: 42% na Grã-Bretanha; 0% no exterior.
PESQUISA: **Svengren, L.; 1995 (Suécia)** *Design industrial como recurso estratégico*		
Design industrial de uma perspectiva estratégica. Desenvolver um modelo para demonstrar como o design influencia a estratégia; processo de formulação.	Tese Três estudos de caso do projeto Triad Bahco, Braun, Erco e Ericsson.	O autor define três processos de integração do design: • Funcional, ou design para frente no desenvolvimento do produto. • Visual, ou design na identidade e cultura da empresa. • Conceitual, ou design para questionar a missão da empresa. Resultados: • As empresas recorrem ao design para criar vantagem competitiva com tecnologia e marketing. • A alta administração apoia esta posição estratégica do design. • Comunicação entre departamentos implicada no processo de design frequente e continuamente. • A integração do design é também um processo de treinamento organizacional; design como recurso para a mudança organizacional e desenvolvimento da missão da empresa. Tipologia da empresa orientada para o design: • Uma visão de como os artefatos tornam a vida e o trabalho melhores, mais fáceis e mais divertidos. • Empatia para compreender a interface com o usuário. • Sensibilidade estética a objetos físicos. • Coragem de transformar esses elementos em ações.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Hertenstein & Platt; 1997 (Estados Unidos)** *Desenvolvendo uma cultura de design estratégico*		
Quarenta e três variáveis foram usadas para mensurar o desempenho em design	Estudos de caso: oito empresas que têm uma política ativa de gestão de design, incluindo: • Bissell • Black & Decker • IBM • Kodak • Steelcase • Thomson • Whirlpool	Seleção a partir de 43 variáveis para mensurar o desempenho em design. Medidas financeiras mais utilizadas: • Movimentação de negócios, custo de produto, custo do processo de desenvolvimento de produto e desempenho do grupo de design. As empresas enfatizam a movimentação de negócios e os custos de produto. O melhor seria enfatizar o valor econômico, o valor agregado e a percentagem de vendas para clientes fiéis. Medidas não financeiras: • Satisfação do cliente, inovação e criatividade são as mais úteis; pelo menos uma é usada em cada empresa para mensurar o desempenho do design. As empresas enfatizam a satisfação do cliente e o tempo para lançamento do produto no mercado para mensurar o desempenho do design. Os designers também gostariam de mensurar o desempenho do design a partir do impacto sobre a estratégia de negócios da empresa.
PESQUISA: **Arbonies; 1996 (Espanha)** *Design de produtos e o papel de consultores de design*		
Quais são os tópicos-chave da gestão de design no sucesso da inovação? Identificar o papel do design na mudança estratégica.	Uso de metodologia do Design Innovation Group para questionário Região: País Basco. Pesquisa em 29 projetos de design e 21 empresas.	• Em mais de 50% dos projetos, os honorários dos designers são 14% do orçamento total. • A importância do design é compreendida somente na maioria das empresas no nível de design de produtos. • As empresas privilegiam a relação entre design e P&D. • 76% dos projetos eram de mercadorias. • 18 projetos foram um sucesso comercial: aumento nas vendas (8), maior preço (5) ou maior margem (3), prêmio de design (1), redução de custos (1).

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
PESQUISA: **Gemser & Leenders; 2001 (Holanda)** *Como a integração do design industrial no processo de desenvolvimento de produto tem impacto no desempenho da empresa*		
Questionário administrado pessoalmente à alta administração.	Fabricantes holandeses de móveis residenciais e de instrumentos de precisão Comparação de duas amostras de 23 empresas, sendo uma delas com alto investimento em design e a outra com baixo investimento em design.	• Contribuição percebida do design industrial no desempenho de produto: percepção semelhante em ambas as indústrias, mas a indústria de instrumentos de precisão previu maior aumento na demanda por conhecimento em design. • A relação entre investimento em design industrial e desempenho da empresa é forte na indústria de instrumentos de precisão: indicadores de lucro, vendas de exportação e movimentação de negócios. • A intensidade do design industrial na indústria de móveis não é um elemento significativo de previsão para qualquer medida de desempenho. • A validação de hipótese de desempenho empresarial é positivamente relacionada à intensidade do design industrial, mas o impacto dos investimentos em design no desempenho da empresa é muito mais forte no ramo de instrumentos do que na indústria de móveis. • O efeito da intensidade do design industrial no desempenho da empresa depende da indústria e do grau de inovação no design.
PESQUISA: **Borja de Mozota; 2002 (França)** *Design e direção competitiva: um modelo para excelência em gestão do design*		
As empresas são excelentes em design e semelhantes ou diferentes em sua gestão do design? Como o design cria valor em uma empresa?	Trinta e três pequenas e médias empresas de 14 países diferentes indicadas para o concurso europeu de design de 1998 Questionário e entrevistas com a alta administração	Primeiro, o processo de integração do design foi descrito, mostrando-se que as razões para a entrada do design eram: diferenciação do produto, lançamento de uma marca, liderança em design e nova tecnologia. Com base na cadeia de valor de Michael Porter e em revisão da literatura, 21 variáveis para o impacto do design sobre o valor foram analisadas. Uma avaliação fatorial validou três níveis de criação de valor: 19 de 21 variáveis foram agrupadas em três conjuntos. • O valor econômico do design: impacto sobre as funções primárias. • O impacto do design nas atividades de apoio da empresa. • O impacto do design na cadeia de valor: design como fator de mudança.

(*continua*)

TABELA 3.4 Desempenho do design e da empresa (*continuação*)

OBJETIVO	MÉTODO	RESULTADOS
		A tipologia mostra que essas 33 pequenas e médias empresas eram todas excelentes no design de seus produtos, mas tinham diferentes estratégias de design: • Classe 1, design como competência administrativa (16 empresas). • Classe 2, design como competência de recursos (8 empresas). • Classe 3, design como competência econômica (5 empresas). • Classe 4, empresas indecisas quanto ao papel do design (4 empresas).
PESQUISA: **Hertenstein, Platt & Brown; 2001 (Estados Unidos)** *Valorizando o design: melhorando o desempenho corporativo por meio da eficácia em design*		
Há diferença no desempenho financeiro entre empresas preocupadas com o design e as demais?	Cinquenta e uma empresas de capital aberto em quatro setores • móveis • aparelhos elétricos • computadores • automóveis Classificadas por um conjunto de especialistas em gestão do design de acordo com sua eficácia em design.	O desempenho financeiro empresarial foi computado com a utilização de razões financeiras relativas a cada setor. Quatro áreas de desempenho financeiro foram examinadas por meio de 12 medidas: • Taxas de crescimento: aumento da percentagem em vendas líquidas, fluxo de caixa líquido e renda líquida. • Retornos sobre vendas. • Retornos relativos aos ativos. • Ganhos antes de juros, impostos, depreciação e amortização, fluxo de caixa de atividades de operação, fluxo de caixa líquido e renda líquida. • Retornos totais no mercado de ações: retorno total relativo ao índice S&P 500. Comparações feitas em um período de cinco anos. Dessas 48 comparações, os resultados em 45 reforçaram que o grupo de empresas com design mais eficaz superou o desempenho do grupo com design menos eficiente. Em 25 comparações, os resultados foram estatisticamente significativos. Avaliados como um todo, esses resultados oferecem fortes evidências de que o design eficaz está associado a um melhor desempenho financeiro.

CONCLUSÃO

- A qualidade do design tem impacto sobre a competitividade nacional e, especialmente, sobre a taxa de exportações.
- O design participa em questões macroeconômicas, tais como o nível de inovação e consumo ou o bem-estar de uma nação.
- O design é um ativo para o desempenho empresarial.

Existem diferentes modelos de gestão do design, os quais oferecem caminhos para a diferente criação de valores por meio do design.

MICROEMPRESA QUE INVESTIU NO BOM DESIGN: A CRIAÇÃO DE UMA EXPERIÊNCIA, NÃO APENAS DE UM PRODUTO

Cândido Azeredo *Sócio Nódesign*
Flávio Barão Di Sarno *Sócio Nódesign*
Leonardo Massarelli *Sócio Nódesign*
Gustavo Borba *Professor da Unisinos*
Moyses Simantob *Professor Fundação Getúlio Vargas/São Paulo*

"Por que ninguém pensou nisso antes?" – esta poderia ser a reação de qualquer usuário dos produtos da microempresa Poly Play. Fundada em 2004 na incubadora de Santa Bárbara d'Oeste, em São Paulo, a fabricante começou com uma única peça em seu portfólio, o prendedor de roupas PrendMania. Hoje, graças a uma estratégia centrada no design, a empresa vende 18 artigos, entre prendedores de roupa, cestos multiuso e ganchos de parede, distribuídos em supermercados e importantes redes de varejo do Brasil, como Tok & Stok e Etna.

A reviravolta da PolyPlay começou em 2007, época em que contratou a Nódesign, empresa especializada em inovação pelo design, para explorar novas oportunidades de produtos dentro da área de lavanderia residencial. A parceria com o escritório de criatividade resultou em um projeto com duração de oito meses e na criação de dois produtos inovadores e premiados: os cabides Quará e Zig-Zag.

O primeiro desafio do projeto foi definir quais pesquisas deveriam ser realizadas (como de capacidade tecnológica, produtos similares e etnográfica) e identificar oportunidades de melhoria que deveriam estar alinhadas com as limitações e capacidades da Poly Play. Fiel à metodologia do *"design thinking"* – método de inovação desenvolvido pelo Instituto da Universidade Stanford, no Vale do Silício, Califórnia, cujo princípio básico é fazer as coisas pensando no usuário –, a Nódesign investigou quais seriam os principais problemas das áreas de serviço residenciais. Com base principalmente nos insights da pesquisa de campo, a falta de espaço físico foi identificado como o grande vilão. O varal ocupava a maior parte do ambiente, mas tinha capacidade para poucas roupas. Uma maneira de aumentar a utilização desse espaço seria pendurar as vestimentas em cabides. A partir desse diagnóstico, ficou clara a necessidade de criar um produto especial, que possibilitaria estender a roupa no varal mantendo-a no lugar adequado, sem escorregar pelo fio.

Depois da pesquisa, a equipe de design deu início à etapa de criação. Diversos protótipos simples foram feitos para testar de forma rápida e barata as ideias surgidas no processo. Paralelamente, as soluções foram desenhadas e testadas no software CAD 3D da SolidWorks® e, por fim, peças-piloto foram produzidas. O grande desafio

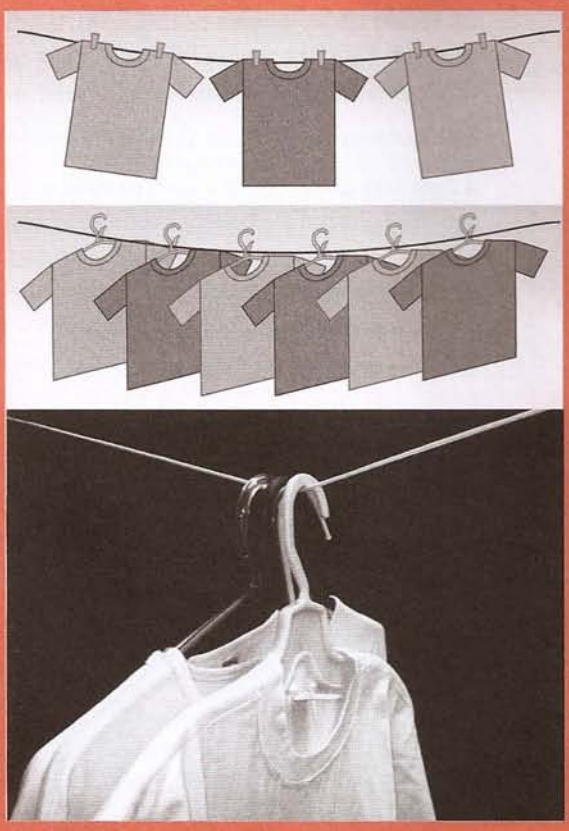
do projeto foi encontrar uma solução estética em que os arquétipos de um cabide e de um pregador fossem mantidos de modo a proporcionar ao usuário um fácil reconhecimento de sua funcionalidade e benefício.

A solução alcançada foi o cabide-pregador Quará, produto multifuncional que pode ser utilizado na área de serviço e nos armários, e que comporta diversos tipos de roupa, como calças, vestidos, camisas, etc. Devido à qualidade de seu design, o processo de fabricação é extremamente simples. Todo o seu corpo é composto de uma única peça e o movimento do pregador é obtido graças à maleabilidade do polipropileno. O único processo de montagem existente é a colocação da mola no pregador.

O uso do cabide aumenta a capacidade do varal em cinco vezes. Além disso, observou-se que muitas roupas, quando secadas dependuradas em um cabide, não precisavam ser passadas, o que representava uma economia de tempo para o usuário e contribuía para a redução de energia elétrica, uma vez que a tarefa de passar a roupa poderia ser dispensada ou agilizada. Outro ponto importante considerado pela Nódesign foi que o uso de pregadores diretamente em contato com as roupas pode marcá-las. O cabide Quará evita a necessidade de usar um pregador e, dessa forma, evita o risco de estragar as peças.

"Desde seu lançamento, ficamos impressionados com o grande número de pessoas que não costuma passar roupas, um público amplo que era ignorado pelo mercado", afirma Flávio Barão Di Sarno, sócio e diretor de criação da Nódesign. Essa solução é um exemplo de que uma visão mais ampla do ciclo de vida de um produto pode nos dar respostas surpreendentes sobre qual rumo tomar para a redução de seu impacto ambiental.

O mercado respondeu ao novo produto com entusiasmo: seus atributos e seu custo ini-



Imagens: divulgação

A solução de design aumentou a capacidade do varal

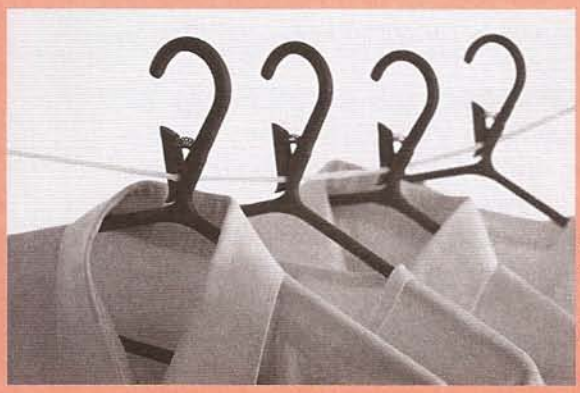


Foto: Eduardo Delfim

O cabide Quará não estraga a roupa e não escorrega pelo fio do varal

cial permitiram que seu público-alvo se estendesse da classe C à A, chamando a atenção e a curiosidade de clientes que percebiam a utilidade do produto e também dos consumidores mais exigentes e sensíveis ao lançamento de tendências. Segundo a Poly Play, investir em design rompeu barreiras e abriu portas para as importantes redes de varejo do Brasil. Além disso, alavancou as vendas e agregou valor ao produto. Marcos Toma, sócio da Poly Play, afirma: "Enquanto a concorrência vende cinco cabides por R$ 1,00, o nosso custa R$ 4,99 o par. O faturamento subiu de R$ 250 mil para R$ 1 milhão em pouco mais de três anos."

Pesquisas benfeitas podem revelar informações inesperadas

A pesquisa de campo também revelou outro importante insight – os designers descobriram que muitas pessoas acham desconfortável colocar roupas em cabides. Nos cabides convencionais, essa tarefa só pode ser realizada de duas maneiras: esticando a gola para permitir a passagem do cabide, o que pode estragar a veste, ou colocando o cabide por baixo da roupa, o que provoca desconforto. O cabide Zig-Zag foi criado

Foto: Eduardo Delfim

A solução para o cabide não esgarça a gola da camiseta

para suprir uma necessidade antes desconhecida.

O problema do cabide convencional foi sanado no novo produto graças ao seu formato, que permite ao usuário colocar o corpo do objeto dentro da roupa pela gola sem precisar esticá-la. O desafio principal para criar essa funcionalidade foi projetar uma geometria estrutural em "S", resistente o suficiente para gerar um vão que permitisse a passagem da gola. A solução encontrada foi fazer o perfil da estrutura do cabide em I, aumentando a espessura nos locais que exigem maior esforço. A estrutura permitiu que o produto tivesse uma forma fluida e minimalista sem comprometer sua resistência.

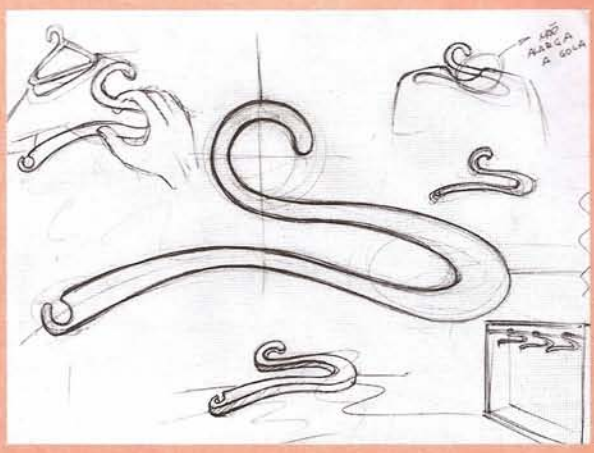


Imagem: divulgação

Esboços do projeto de cabide Zig-Zag

O design orgânico de grande personalidade destaca-se em meio às soluções formais comoditizadas dos concorrentes e mostra que mesmo os produtos mais comuns podem ser aperfeiçoados. Os atributos distintivos do cabide, somados a seu custo acessível, permitem atingir um público-alvo amplo, abrangendo das classes C a A. Lojas de roupa também são um grande mercado consumidor, pois o produto gera uma economia de tempo na tarefa de colocar e retirar as roupas do cabide, executada centenas de vezes ao dia nesses estabelecimentos. O design também permite que sejam penduradas vestes com alças pequenas no cabide. Nesses casos, coloca-se uma alça na curva interior e a outra no gancho presente em uma de suas extremidades. Quando o Zig-Zag está no armário sem uma roupa pendurada nele, uma de suas pontas fica para cima e ele fica inclinado em relação aos outros cabides. Esse recurso facilita a difícil tarefa de encontrar um cabide livre no meio de um armário abarrotado.

O toque de Midas dos projetos dos cabides Quará e Zig-Zag consistiu em conhecer com precisão a forma de pensar e agir dos usuários, entendendo melhor do que eles próprios suas necessidades e seus anseios. No processo de desenvolvimento de qualquer inovação, conhecer o usuário e suas necessidades representa o primeiro grande passo do percurso a ser trilhado. Desenvolver a estratégia e implementá-la são as etapas seguintes. Essas fases devem acontecer de forma contínua, como parte dos processos empresariais. A inovação bem-sucedida exige a consciência dos gestores de que é necessário investir em todo o processo de gestação de um novo projeto, passando pela análise minuciosa de todo o ciclo de vida do produto até a fase de avaliação da percepção dos usuários sobre o design.