

CAPÍTULO 8

A EMPRESA DE DESIGN

Outro aspecto da gestão do design é a gestão de empresas de design. Tendo em vista que existem livros para designers que abordam questões de “como fazer” negócios (como organizar o marketing, escrever contratos e proteger seus projetos), esta obra não se destina a essas áreas. Tampouco aborda os métodos básicos gerais de gestão que se aplicam tanto a empresas de design quanto a outras organizações. O foco aqui são as ferramentas de gestão específicas para uma empresa de design e os métodos que garantem alta competitividade a uma organização dessa natureza.

O objetivo envolve outros dois: 1) auxiliar as empresas de design a compreender que estratégias lhes estão disponíveis, que competências centrais são necessárias e o que constrói a reputação da empresa; e 2) fornecer aos gerentes de organizações contratantes de serviços de design o conhecimento necessário para selecionar a empresa de design correta. A escolha de uma empresa de design é uma questão crucial para os gerentes, uma vez que a integração do design exerce um grande impacto no desempenho da organização.

A ESTRATÉGIA DA EMPRESA DE DESIGN

As empresas de design são criadas por designers (ver Capítulo 2, sobre a história do design). Consequentemente, suas abordagens são baseadas na experiência, na filosofia e nas estratégias de negócios de seus fundadores.

Para que se destina uma empresa de design?

Tanto as empresas de design quanto os designers freelance tendem a escolher suas estratégias de negócios conforme sua área de especialização e os mercados em que têm experiência. As agências de design normalmente encontram dificuldades em seguir estratégias diferentes daquelas de seus concorrentes. Em cada área do design, as políticas são similares.

Toda estratégia, no entanto, tem como base a busca pela diferenciação, e uma empresa de design – como qualquer outro negócio – distingue-se das demais ao realizar o trabalho com as competências centrais construídas ao longo do tempo e não com as técnicas básicas intrínsecas ao seu mercado. As firmas de design bem-sucedidas diferenciam-se por meio da especialização, da globalização ou, ainda, da criação de ferramentas específicas para gerir projetos de design, mantendo um alto nível de excelência de gestão e construindo de forma inteligente sua reputação (ver Tabela 8.2).

Qual é a demanda para serviços de design? As organizações necessitam tanto de serviços puramente técnicos de design quanto de consultoria em sua estratégia de design. Elas raramente empregam designers, contratando consultores em design para realizar seus projetos. Mas, quando esses atingem aspectos da gestão, por exemplo, questões que envolvem a identidade da empresa ou o marketing, como a marca, a natureza dessa demanda altera-se. A empresa precisa de designers com experiência em gestão de marcas e em formulação de estratégias. Assim, ela pode escolher entre as opções abaixo:

- Habilidades de um designer contratado
- Habilidades de um consultor externo – aquele que não pertence ao quadro da empresa
- Uma composição entre as habilidades de um designer contratado e as de um consultor externo

Nos últimos dez anos, a subcontratação de serviços de design tem aumentado consideravelmente. Nesse mesmo período, as empresas de design têm de competir com a criação de áreas de design nas organizações. As razões para se adquirirem serviços de um designer externo, em vez de simplesmente ter-se um designer como funcionário, são as seguintes:

- A falta de recursos financeiros para manter uma equipe de designers com ampla experiência profissional
- Uma questão de estratégia da organização e de custos de transação

Observa-se uma tendência no sentido de terceirizar o design em nível conceitual ou de gestão de ideias, em que a empresa de design cria todo o conceito.

Exemplo: A FITCH desenvolveu um novo conceito para churrascarias no Meio-Oeste dos Estados Unidos após perceber que havia uma mudança no interesse do público por jantares mais sofisticados e que isso não era mais um hábito somente das grandes regiões metropolitanas.

Qual é o posicionamento estratégico de empresa de design? Abaixo estão listados alguns exemplos:

- Uma empresa de gestão de marcas, que trabalha com muitas empresas de design, especialmente empresas de design gráfico e de embalagens
- Uma empresa de desenvolvimento de conceito. Por exemplo, a P'reference, empresa de design na França, desenvolveu conceitos específicos, como o *Adieu au Franc* (uma grande moeda francesa de chocolate que foi introduzida no mercado antes do lançamento do euro); o *Bol d'air* (uma xícara de ar coletado no último minuto do século antes da virada do milênio); ou ainda os conceitos de chá ou café aromatizados com água (*eau de thé* e *eau de café*). Esses conceitos não foram desenvolvidos por clientes da empresa, são criações conceituais dela
- Uma empresa voltada para a engenharia, com especialização em engenharia de P&D e elaboração de protótipos

- Uma empresa de design de interface com o usuário com alta qualidade de criatividade ergonômica e comportamental
- Um especialista em design ou uma empresa que define os briefings de design. Normalmente, isso se aplica ao design de embalagens e bens de consumo, em que os gerentes de marketing do produto são responsáveis pelo briefing do design
- Um especialista em implementação técnica. Recurso fundamental em design para o varejo, em que frequentemente há uma cadeia de lojas idênticas a serem projetadas de maneira rápida e eficiente e atualizadas com regularidade.

A estratégia de posicionamento de uma empresa determinará também em que nível de decisão da organização a empresa de design participará. O trabalho será diferente se a empresa de design tiver acesso ao nível de decisão corporativo – normalmente no caso de identidade corporativa – em que ela será capaz de desenvolver um esquema completo que não será somente visual, mas também comportamental, a fim de conduzir mudanças dentro da organização. O resultado também será diferente se a empresa de design tiver acesso ao nível de decisão de marketing, em que o cargo de diretor está sempre mudando de mãos ou frequentemente é resistente às mudanças significativas no design da organização.

O posicionamento da empresa de design costuma ser o resultado da personalidade dos designers fundadores da companhia, que desejam especializar-se ou não numa área do design.

A IMPORTÂNCIA DOS “FUNDADORES” DO DESIGN

Um empreendedor do design normalmente começa sua organização como uma empresa de consultoria em design. Ele leva à empresa um estilo de liderança e um posicionamento estratégico baseados em sua filosofia de design, em sua preferência por uma especialização do design e em suas opiniões sobre o processo da área (e isso é válido particularmente para as “celebridades do design”). Para um gestor, a história da fundação da empresa quase sempre é um sinal de suas competências centrais.

Há dois tipos de empreendedores do design:

1. Um designer que opta por ser ele mesmo. Ele trabalha somente para organizações que compartilham de seus interesses próprios, seja design de produto, design de moda ou de embalagens luxuosas, e surpreende a empresa com seu talento para o design.
2. Um designer que prefere ser um parceiro. Essa parceria geralmente faz uma escolha estratégica no “jeito de fazer design”, podendo variar e explicar muitas diferenças nas filosofias das consultorias em design.

ALAN SIEGEL

Diretor e CEO, Siegel + Gale

“Produzimos basicamente um produto visual e normalmente trabalhamos com artistas visuais. O que me estimula são as imagens visuais fortes e a comunicação de ideias.”

- Uma equipe composta por um engenheiro e um designer se enquadrará perfeitamente em mercados médicos e industriais altamente técnicos e sofisticados
- Uma equipe formada por um designer e um especialista em marketing qualitativo trabalhará melhor com embalagens de bens de consumo
- Uma equipe composta por um designer e um especialista em planejamento estratégico de uma empresa de publicidade importará “bons” métodos de gestão e de gestão de marcas e terá competência para desenvolver liderança em design

Uma empresa de design pode sobreviver após a saída de seu fundador? Mais do que em outros negócios, a questão da sobrevivência da empresa após a saída do fundador é crucial. A resposta frequentemente tem sido o desenvolvimento da organização de design como uma marca: transformar o nome do fundador nos valores da marca da empresa de design.

Exemplo: Carré Noir, da Publicis Consultants, Paris. O espírito do fundador e, particularmente, o de Gérard Caron, famoso teórico do design com um talento admirável para vender design em termos simples nas empresas, continua sendo transmitido por Béatrice Mariotti, que está na empresa desde 1983. Desde 2000, Carré Noir está na Publicis Consultants, e sua estratégia define-se em termos de marca. Carré Noir ajuda seus clientes a definir suas estratégias “on-line” e “off-line” e a torná-las visíveis, interativas e competitivas por meio dos sinais que emitem. A organização tem cinco áreas de especialização: linguagem e estratégia de marcas, marcas corporativas, design de embalagens, marcas de e-design e arquitetura. As criações mais recentes incluem o Dalloyau, a aventura do sabor – um chocolate com queijo roquefort; e o Hennessy Pure White, um conhaque embalado numa garrafa redonda que põe fim às formas “másculas” desse mercado.

Exemplo: Architral, a famosa empresa de design de varejo que conquistou reputação internacional com a liderança personalizada de Gérard Barrau, conhecido por seu talento para requalificar um mercado com seu reposicionamento conceitual de marcas como FNAC, Grand Optical, Citadium e muitas outras pelo mundo afora. Barrau tem a reputação de ser o “olho” da empresa, observando todas as decisões e mesmo desenhando todos os detalhes. A sobrevivência da empresa dependeu da parceria, em março de 2001, com a principal especialista em marcas, a Interbrand (Omnicom), que tem a capacidade de capitalizar com o posicionamento conceitual, desenvolvendo métodos criativos específicos, e de atender à proposta internacional da empresa.

TIPOS DE EMPRESAS DE DESIGN

As empresas de design também diferenciam suas estratégias por meio das especialidades de design que preferem e dominam. Em design de produto, pensa-se na IDEO ou na Frog Design; em design de marcas, na Landor ou na Siegel + Gale; e, em design para varejo, na Ficht, no Reino Unido. Empresas globalizadas e especializadas ou designers freelance são igualmente prevalentes.

Uma empresa de design especializada escolherá entre design de produto, design para varejo, design gráfico/de embalagens ou design para a Web. Historicamen-

te, as empresas de design especializam-se conforme as disciplinas de design ensinadas nas escolas. Mas o desenvolvimento da tecnologia digital ocasionou uma convergência dessas disciplinas. Essa erosão dos limites entre os diferentes tipos de especialização em design propôs novos desafios estratégicos para empresas especializadas em relação a seus posicionamentos estratégicos.

Empresas maiores têm mais probabilidade de oferecer serviços completos de design. Elas diversificam sua atuação ao longo dos anos por meio de desenvolvimento interno, fusões, aquisições, alianças e joint ventures. Os líderes das agências de design são mais passíveis de serem pessoas globalizadas.

A tendência de oferecerem-se serviços completos de design é também estimulada pela demanda das organizações para satisfazer às múltiplas necessidades em uma única transação. Com uma única transação, os clientes conseguem negociar a custos mais baixos, particularmente em relação ao contato e ao controle dos estágios. A oferta de uma linha completa de serviços de design gera economia de escala.

A estratégia de diversificação dos serviços de design permite um fértil cruzamento de ideias. Esse tipo de abordagem também desperta interesse financeiro, pois os serviços estratégicos iniciais voltados para decisões estratégicas, como a criação de um novo mercado e visão para identidade de marca, geram maior remuneração que os serviços específicos de design de produto.

No entanto, há também empresas de design líderes no mundo que se especializam tanto em uma área particular do design quanto em nichos específicos do mercado. As melhores firmas de design têm uma estratégia de globalização em que procuram ativamente servir tanto os clientes que estão no exterior quanto os domésticos que operam em âmbito internacional. Por exemplo, ou eles abrem uma subsidiária em um país estrangeiro (como a Design Continuum, em Boston, em Milão e na Coreia) ou estabelecem acordos formais de cooperação com parceiros estrangeiros (como a Plan Créatif, na França, com a Crabtree Hall, na Grã-Bretanha). Isso acarreta algumas consequências diretas para a gestão de recursos humanos. Empresas desse tipo recrutam designers em diferentes países e, atuando em vários continentes, conseguem enviar funcionários para trabalhar com o cliente e obter cruzamento fértil de ideias por desempenhar atividades em várias culturas.

SYLVIE DE FRANCE, 2002

Designer freelance para Lolita Lempicka, Issey Miyake e Chantal Thomass

"Eu conheço bem esse mundo específico, as técnicas, o know-how industrial. Eu me sinto confiante e com credibilidade com as marcas nesse universo."

GERDA GEMSER, 2001

"Muitas das empresas de design que possuem boa reputação oferecem uma ampla gama de serviços. O fato de serem parceiras de seus clientes para solucionar problemas amplos e mais complexos as leva a desenvolver recursos estratégicos. Ao contrário, as empresas menos conhecidas são relutantes em cruzar as fronteiras existentes entre o design industrial e outras áreas do design."

AS COMPETÊNCIAS CENTRAIS DE UMA EMPRESA DE DESIGN

Construir uma vantagem competitiva por meio de recursos internos é uma questão estratégica. As empresas de design têm desenvolvido diferenças na relação empresa-cliente, nos métodos de criatividade e nas ferramentas específicas do processo do design, que são suas competências centrais.

A RELAÇÃO EMPRESA-CLIENTE

Relações próximas e de longo prazo são preferíveis, uma vez que permitem às empresas de design desenvolver uma profunda compreensão do negócio do cliente e de suas condições de marketing e, portanto, fornecer melhores soluções de design. As relações empresa-cliente de longo prazo facilitam o desenvolvimento de certo grau de “respeito e confiança mútuos” entre as partes envolvidas, o que, por sua vez, favorece a troca de informações (Bruce & Morris, 1994). As empresas de design líderes no mercado sabem da importância de atrair e manter clientes como uma capacidade competitiva avançada. Realmente orientadas para o cliente, estabelecem relações lucrativas próximas e de longo prazo com ele e mantêm-se atentas aos desejos e às necessidades de seus futuros clientes.

A relação empresa-cliente passa por um ciclo de três estágios (Bruce & Morris, 1998). Esse modelo serve para formalizar os tipos de decisões exigidas pela companhia em cada estágio:

1. **Compatibilidade:** decisões que refletem a habilidade da empresa para escolher um designer com base no contato inicial, na apresentação inicial e na intuição.
2. **Familiaridade:** decisões que avaliam a compatibilidade, constroem a estabilidade mútua (social e econômica) e promovem a lealdade e confiança.
3. **Competência:** decisões que estão associadas a mais de um único projeto de design; o design é incorporado nas normas e valores da organização.

Com a tendência corporativa do downsizing, intensifica-se a importância das equipes de design para consultoria corporativa. Corporações que terceirizam design ganham flexibilidade organizacional e criam oportunidades para um fluxo contínuo de ideias, bem como para um fluxo de informação com o ambiente externo. Ao construir relações de longo prazo, as empresas de design ganham conhecimento, estabilidade, habilidades de gestão voltadas para o cliente (como na gestão da qualidade total) e competências de gestão voltadas para o processo (ver Tabela 8.1).

A relação como um processo de conhecimento

Um dos objetivos da relação entre empresa e cliente é construir um conhecimento compartilhado. A agência de design, portanto, buscará o seguinte:

- Encorajar seus clientes a juntar-se a ela em seu escritório
- Trabalhar intensamente durante um determinado período na empresa do cliente

TABELA 8.1 A relação entre empresa de design e cliente

BENEFÍCIO DO CLIENTE	ESTÁGIOS	BENEFÍCIO DA EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão da eficácia da contribuição do design em seus negócios • Avaliação da empresa, identificação do foco em design • Intuição 	1. Compatibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Compreensão do problema do cliente • Construção do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Redução das incertezas e da ansiedade da gestão via estabilidade • Otimização da informação de design de dnp e marketing 	2. Familiaridade	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto de gestão voltado para o cliente • Troca de informação organizacional e do processo comunicativo • Estabilidade no faturamento
<ul style="list-style-type: none"> • Garantia do mesmo posicionamento da marca com o serviço do mesmo consultor • Integração do design nos valores da organização 	3. Competência	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão das necessidades do cliente • Aprendizado contínuo e elaboração do processo criativo

- Delegar parte de sua equipe para atividades com a equipe de inovação do cliente
- Colaborar, ao lado da empresa de propaganda, com o projeto, compartilhando valores da marca

Trabalhando lado a lado, o consultor e os funcionários da organização ajudam-se mutuamente na abordagem do problema. Para que funcionem juntos, é necessário conhecimento e experiência compartilhados, que são construídos ao longo do tempo e derivam de uma cultura também de troca de informação, de gestão e de otimização do processo organizacional de mercado e de informação de design (ver Tabela 8.2).

A relação como uma mudança cultural

Uma vez que a escolha de uma empresa de design pelo cliente baseia-se na habilidade da empresa em se relacionar com o cliente, bem como em custos e criatividade, a empresa de design tem de direcionar-se para uma estratégia voltada para o cliente.

GIANFRANCO ZACCAI

Design Continuum

“Nós preferimos quando os clientes nos trazem problemas em vez de apenas esperarem por resultados. É muito bom trabalhar com diretores de empresas que dizem assim: ‘Nós achamos que o problema é... O que você acha?’. Eu sempre quero saber o quanto um cliente é capaz de recuar e nos permitir entrar em contato diretamente com seus clientes em vez de simplesmente permitir que analisemos seus dados de marketing.”

Para a maioria das empresas de design, essa mudança na direção de uma abordagem voltada para o cliente resulta nos seguintes pontos:

- Reeducação de gerentes de projetos para tornarem-se gerentes de clientes, a fim de serem capazes de desenvolver relações produtivas com os clientes, e não apenas gerenciar projetos
- Investimento em pessoas com habilidades diferentes, necessidade essa na medida em que as empresas de design se posicionam como recursos estratégicos para desbravar caminhos para seus clientes
- Capacitação e aprimoramento da equipe com pesquisa social, financeira e de marketing, programação e especialistas em tecnologia
- Contratação de engenheiros nas equipes de desenvolvimento, pois a tecnologia no processo de design permite aos funcionários controle direto e responsabilidade em relação ao produto final

A mudança também se refere a associações de design que têm responsabilidades para promover o valor de mercado do design, como a Association of Professional Design Firms (Associação dos Profissionais das Empresas de Design), fundada em 1985, nos Estados Unidos.

A relação como um “bom negócio”

Clientes de longo prazo são uma questão-chave no negócio. As empresas de design normalmente têm uma proporção alta de clientes regulares. A percentagem normalmente fica em torno de 50%, mas pode alcançar os 70%. Quando um designer cria uma empresa de design, normalmente traz consigo seus próprios clientes. E não é raro que continue trabalhando com aqueles clientes “pioneiros” após 15 ou 20 anos.

A fidelidade do cliente significa estabilidade no negócio e é uma garantia do bom design. Primeiro, a fidelidade facilita a visão de negócios da firma de design. Diferentemente das empresas de propaganda, que têm uma ideia pouco precisa de seus negócios no futuro, resultantes de contratos de médio prazo e de orçamentos que assinam com seus clientes, as empresas de design somente fazem conjecturas sobre o futuro a partir da experiência passada e de projetos de design que possam vir de clientes fiéis. As consultorias de design não possuem muitos contratos firmados. Somente um terço de sua movimentação é previsível no início do ano.

Há quem diga que essa fidelidade se baseia na confiança construída dentro de um pequeno grupo de pessoas, em vez de envolver uma empresa de design e uma organização – ou seja, “um homem encontra outro homem”, uma pessoa específica que confia em outra pessoa. O aspecto social da relação, portanto, tem de ser evidenciado.

Isso também ocorre com as organizações. Clientes recorrentes são frequentes: isso vale até mesmo para as grandes organizações, como L’Oréal, Nestlé, Dannon e Colgate, que obviamente têm acesso a informações sobre as várias consultorias de design existentes e podem facilmente trocar de parceiros. Se não o fazem, provavelmente isso se deva ao valor agregado que encontram nas relações de longo prazo.

Em segundo lugar, a fidelidade do cliente também exerce impacto na qualidade do desempenho da organização de design. Fidelidade e regularidade na relação são garantias de qualidade de design.

Costuma-se dizer que a empresa de design sabe mais sobre a história de uma marca do que a própria organização:

- Porque uma agência de design tem de sete a oito vezes mais clientes do que uma empresa de propaganda. Com tantas marcas em suas mãos, os designers possuem diversos pontos de vista, conhecimento em experiências com marcas e a possibilidade de sintetizar tendências sociais transculturais
- Porque a equipe de design permanece por muito tempo. Os gerentes de uma empresa de design dão o máximo para manter uma equipe talentosa. A permanência da força de trabalho numa agência é uma vantagem competitiva. Um cliente se sentirá seguro ao tratar com uma pessoa que conhece a marca por anos e que, às vezes, sabe mais sobre os vários estágios da construção do valor da marca do que o gerente de marketing. Essa pessoa possui envolvimento com a marca, ao passo que muitos gerentes de marketing não permanecem por muito tempo na organização

O perigo de se ter clientes regulares reside no fato de que isso pode ser um limitador para a criatividade, pois frequentemente a empresa trabalhará sempre no mesmo processo de implementação operacional dos projetos. Às vezes, a empresa de design perderá um cliente porque ele decide implantar seu próprio departamento de design e contratar consultores de outra empresa de design para conduzi-lo.

COMO MANTER SUA EMPRESA DE DESIGN CRIATIVA

Criatividade é uma competência central de uma empresa de design. Todos os designers são criativos, mas como se mantém uma empresa de design criativa com o passar dos anos? As respostas envolvem diversificação de habilidades e de técnicas para nutrir a criatividade.

A diversificação das habilidades de design

As empresas tradicionais de design adotam habilidades padrão, que são capacidades "artesaniais", conforme aprendidas nas escolas de design. As únicas habilidades novas que elas provavelmente insistirão que seus funcionários adquiram são os conhecimentos computacionais com CAD, porque ainda pensam em termos de estratégia de produto/projeto. Consequentemente, elas possuem posicionamentos estratégicos similares e podem facilmente ser substituídas umas pelas outras. Por outro lado, as empresas de design voltadas para o marketing requerem um conjunto muito mais variado de habilidades e contratarão especialistas em ciências sociais ou em ergonomia para o processo do design, diversificando a origem cultural de sua equipe e tentando desenvolver habilidades criativas para se comunicar de modo mais eficaz com o cliente.

LUNAR DESIGN

"A diversidade de nossa equipe, representando nacionalidades de todo o mundo, nos garante uma perspectiva mais ampla e nos habilita a fazer design para um público global."

Uma força de trabalho diversificada em termos de educação e experiência cultural irá gerar mais ideias, bem como mais conceitos relevantes internacionalmente, apenas com a troca de conhecimento.

Nutrindo habilidades criativas

Para uma empresa de design, a excelência criativa é uma meta permanente. Quanto mais estratégico se torna o design, mais a competitividade avançada envolve geração de ideias e criatividade.

Exemplo: A Landor desenvolveu sessões de "almoço e aprendizagem", durante as quais são compartilhadas informações sobre todos os projetos. São feitas apresentações visuais das principais ideias e decisões de um projeto, e a equipe do projeto pode ser desafiada por outras equipes. Ideias e programas de treinamento são criados.

As empresas de design utilizam vários métodos: rotação da equipe, reflexões, troca de informações, geração de conceitos e busca de novos talentos.

- A rotação da equipe é sistemática, especialmente em empresas de design internacionais. É uma boa forma de estimular pessoas talentosas, desafiando-as com diferentes problemas e ambientes. Mas a rotação da equipe também acontece entre os vários departamentos de uma empresa de design
- Reflexão igualmente é algo estimulante. Por exemplo, o mote da IDEO é "re-fletir todos os dias"
- Troca de informações sobre projetos passados e presentes: para isso é importante manterem-se registros dos principais pontos decisivos de cada projeto
- Seminários sobre criatividade. Por exemplo, a Design Continuum conduz sessões de diálogo sobre o que faz a diferença entre "o bom design" e o "ótimo design" e leva a equipe a galerias, exposições, cinema, etc.
- Desenvolvimento de conceitos. Frequentemente, a demanda surge por questões de relações públicas, mas é uma boa maneira para criar um ambiente criativo e comunicar as habilidades criativas da empresa
- Busca de novos talentos. Uma empresa de design bem-sucedida encontrará uma equipe de alta qualidade e terá acesso a talentosos candidatos graduados. Isso demandará a seleção de perfis interessantes dentre os vários currículos recebidos todos os dias e a oferta de uma função na empresa. Essa busca também proporciona relações próximas com escolas de design, para que sejam selecionados os melhores estudantes com potencial. Pode ser a escola do dono da empresa, escolas com cuja filosofia a empresa se identifica ou, ainda, escolas em que os diretores da empresa de design são professores ou pertencem à diretoria-geral

COMO MANTER SUA EMPRESA DE DESIGN EFICIENTE

Criatividade não é suficiente para tornar uma empresa de design mais eficiente. A eficiência origina-se de habilidades específicas passíveis de serem desenvolvidas, designadas pela empresa para ajudar a melhorar o negócio do cliente. Trata-se de habilidades organizacionais que fortalecem o processo de gestão de DNP, incluindo o seguinte:

- Desenvolvimento de habilidades de gestão de inovação, como prototipagem e certificação de qualidade
- Desenvolvimento de gestão de identidade de marcas, com avaliação e auditoria de marcas específicas
- Desenvolvimento de ideias que reduzem o tempo do marketing, por exemplo, processamento de informação
- Desenvolvimento de habilidades de formulação de estratégia para buscar novas oportunidades de negócios para o cliente. (Por exemplo, uma empresa de design pode atuar como um parceiro oculto para ajudar o cliente a responder a uma competição complexa e de alta tecnologia.)

Todas as empresas de design se diferenciam na forma como dominam e desenvolvem ferramentas específicas para inovação tecnológica, prototipagem rápida, conhecimento sobre interface do usuário em design do produto e gestão de marcas e avaliação ou, ainda, qualquer método escrito que torne o processo de design mais tangível para os clientes e ajude a construir confiança.

CONSTRUINDO A REPUTAÇÃO DE UMA EMPRESA DE DESIGN

Os fatores cruciais de sucesso para empresas de design são estratégia, escopo internacional e relações de longo prazo com clientes, bem como reputação e excelência na gestão. Habilidade para construir e sustentar uma boa imagem, capacidade para organizar aprendizado contínuo e gerenciamento pró-ativo são fatores que provavelmente acentuam a alta competitividade de uma empresa de design (ver Tabela 8.2).

A reputação corporativa é construída com base num conjunto de fatores econômicos e não eco-

ESTUDO DE CASO DA IDEO: PRADA

“A Prada abriu sua primeira loja ‘epicentro’ em Nova York, em dezembro de 2001. O epicentro é visto como um experimento profissional e é um espaço destinado especificamente para reunir mudanças na funcionalidade, na interação e no conteúdo da loja. Os provedores interativos são uma colaboração de design entre a AMO e a IDEO, e os aparelhos sem fio utilizados pela equipe foram desenvolvidos pela IDEO.

“Toda mercadoria tem sua própria etiqueta com tecnologia RFID (Identificação por Radiofrequência). Quando escaneada e detectada a mercadoria, tem-se acesso imediato a um banco de dados em que há um vasto fluxo de conteúdos na forma de esboços, vídeos, amostras coloridas e informações atualizadas sobre a disponibilidade do estoque. Isso permite que o vendedor despenda mais tempo atendendo a seu cliente de forma personalizada. O cartão do consumidor Prada também possui uma etiqueta RFID. As preferências dos clientes são armazenadas em um banco de dados cujo acesso só é permitido com o cartão do consumidor.”

D TABELA 8.2 Fatores cruciais para o sucesso de uma empresa de design

1. Ser um fornecedor completo de serviços de design ou um especialista.
2. Manter excelentes relações de longo prazo com os clientes e encontrar a satisfação do consumidor.
3. Ser empreendedor, ou seja, estar voltado para o futuro e apto a agarrar as oportunidades e atuar sobre elas.
4. Buscar uma orientação interdisciplinar e multicultural.
5. Concentrar-se em construir e manter uma excelente imagem.
6. Engajar-se num ciclo de aprendizado contínuo, constantemente avaliando o serviço e as práticas.

nômicos atribuídos a uma organização inferidos do seu passado. Uma reputação favorável é fonte de vantagem competitiva sustentável, explicando diferenças no desempenho entre as organizações. Mas, se reputação é um trunfo intangível e importante, é também frágil, pois pode ser perdida facilmente.

As empresas de design desenvolvem reputações sólidas ao diferenciarem-se por meio de inovação e serviços ao consumidor. O sucesso obtido pela reputação de ser inovador é um incentivo para continuar sempre inovando. A fim de melhorar a reputação corporativa, as empresas de design deveriam preocupar-se em ter uma posição estratégica e consistente tanto no design quanto nas comunidades dos negócios.

Exemplo: A Lippincott & Margulies foi considerada, em janeiro de 2002, pelo Global Finance Marketing, a melhor consultoria em design no mundo devido à sua reputação profissional e perspectiva de crescimento para o ano seguinte.

A comunicação corporativa para empresas de design voltadas para a construção da reputação implica o seguinte:

- Participação como palestrantes nos principais simpósios ou conferências internacionais
- Publicação de artigos em revistas de design e entrevistas na mídia econômica
- Atuação como professores ou palestrantes em universidades e em boas escolas de design e negócios
- Participação em competições de design

PRÊMIOS DE DESIGN E RECONHECIMENTO DOS PARES

Prêmios são importantes para moldar o processo competitivo. O mercado do design trabalha numa dinâmica similar à de outras indústrias culturais.

Os prêmios concedem a seus ganhadores vários e diferentes benefícios e valores (Gemser & Wijnberg, 2002):

- O valor do prêmio em termos de dinheiro, direitos e privilégios
- O valor do reconhecimento como um sinal para os concorrentes. O reconhecimento deixa claro que o vencedor pertence a um subgrupo particular de con-

correntes. O reconhecimento reforça sistemas de governança existentes, demonstra quais comportamentos competitivos são os preferidos e é um atraente passaporte da organização e de seu consultor de design para um grupo de elite

Prêmios em design são também uma interessante forma de proteção.

Ganhar um prêmio pode não ter somente um impacto positivo na comunicação de sua habilidade para inovar e gerenciar o design. Pode também ajudar a otimizar os retornos da inovação. Ganhar um prêmio impede a imitação competitiva. Uma vez que o reconhecimento pode evidenciar a visibilidade da organização e de seus produtos, aumentam as chances de um imitador ser rapidamente descoberto e excluído da comunidade do design. As estratégias para se ganhar prêmios podem ainda ser mais eficientes do que as formas legais e tradicionais de proteção, especialmente em países onde a proteção legal para o design não é bem organizada, como na Itália.

- O valor do prêmio como um sinal para os consumidores e distribuidores

Prêmios em design ajudam as organizações e os designers a elevar seus status e fortalecer sua reputação no mercado. A reputação de uma organização é um determinante fundamental de demanda, especialmente quando a qualidade do produto não pode ser determinada no momento da compra, pois funciona como uma medida substituta da qualidade e pode aumentar a capacidade de cobrar preços mais altos. Os consumidores tendem a confiar em medidas alternativas de qualidade, como uma peça publicitária mostrando o prêmio ganho ou a recomendação de uma fonte segura. Quando uma organização recebe um prêmio, ela ganha um tipo de certificação de um avaliador idôneo que ajuda a construir credibilidade e legitimidade.

Outros benefícios indiretos do prêmio são o fato de facilitar o recrutamento de uma equipe talentosa e atrair e reter clientes. O recebimento de prêmios no passado minimiza custos transacionais ao captar novos clientes e aumenta as barreiras de mercado para novos concorrentes em potencial e produtos substitutos.

As agências de design estão bem conscientes do que significa ganhar prêmios. A maioria delas cita seus prêmios em seus sites na Web. O impacto de um prêmio em design sobre o sucesso competitivo provavelmente terá mais significado se a qualidade dos produtos da empresa ganhadora for difícil de ser avaliada antes do consumo. Ainda, o impacto de um prêmio em design provavelmente será mais significativo se ele for considerado importante, como os prêmios da IDSA (Estados Unidos) ou

O FUTURO É LARANJA

"Em novembro de 1996, Wolff Olins recebeu, da Design Business Association, o prestigioso prêmio Design Effectiveness pela Orange Corporate Identity. A marca foi colocada no mercado em abril de 1994. Considerado o triunfo subsequente, é difícil agora imaginar o grande risco que correu no momento de seu lançamento. A Orange passou do status de um negócio desconhecido para o da marca da década. Em agosto de 2000, a France Telecom adquiriu a Orange da Vodafone."

da iF (Alemanha). Um prêmio em design provavelmente será considerado relevante se o sistema de seleção para o reconhecimento corresponder ao sistema de seleção da indústria envolvida.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

As empresas de design desenvolvem políticas de comunicação que apoiam e complementam a comunicação direta de seus diretores por meio de conferências e entrevistas. Ao utilizar conhecimento profissional em comunicações corporativas de especialista contratado, as empresas de design podem criar uma melhor relação com a mídia e uma política de relações públicas.

Relações com a mídia

Construir relações de longo prazo com alguns jornalistas importantes e com a mídia é crucial para a construção da imagem. Essa política requer o seguinte:

- Releases regulares sobre projetos enviados à mídia profissional, econômica e de design
- Relações com a mídia impressa em geral e com a TV, especialmente no que se refere à inovação de bens de consumo, a fim de fortalecer o papel do design como profissão diante do público

Relações públicas

A comunidade do design – que consiste em designers e empresas voltadas para o design – é pequena, com um número limitado de participantes que organiza oportunidades para ajudar a aumentar a frequência das relações e diminuir o oportunismo em transações futuras. Construir uma reputação requer o desenvolvimento de relações com os novos membros da comunidade do design e o auxílio para aprimorar as relações com os membros antigos e atuais. As consultorias de design precisam observar os passos a seguir:

- Desenvolver oportunidades para eventos de relações públicas que possam resultar em desenvolvimento de conceito e obter cobertura da mídia
- Organizar eventos de marketing específicos para clientes, como exposições sobre novas tendências de consumo
- Participar de eventos de design, como a *Designers' Week*, e exposições de design

Mas design também significa pensar de maneira *diferente*. Em vez de comunicar após fazer, a comunicação em si é um processo de design. Conhecemos estratégias que podem ser tanto inesperadas quanto premeditadas. A maioria das empresas de design adotou políticas de comunicação “premeditada”, mas há também outras formas.

O exemplo mais conhecido de uma estratégia de comunicação “indireta” é o caso do famoso designer francês Philippe Starck. Propalado na mídia como um *superstar*, seu trabalho está em todo lugar e, quanto mais se divulga que Philippe Starck é famoso, mais famoso ele se torna! Reiterar que Starck é famoso colabora com seu

status de celebridade – a realidade é superdimensionada pelo discurso midiático. Como se explica essa proclamada notoriedade?

Philippe Starck é um estrategista sem estratégias – ou melhor, ele utiliza estratégias indiretas inspirado nas táticas “chinesas” (aparacer onde não se é esperado) que se baseiam no processamento de informação eficiente (Bauer, 2001).

- A estratégia da “escapatória”. “Eu não sou um designer, sou um agitador político.” Estar onde ninguém o espera dá a Starck muita liberdade. Sua empresa de design se chama Ubik, de ubiquidade (capacidade de estar em toda parte).
- A estratégia da “imaterialidade”. “Amanhã haverá menos.” Exemplos: sua cadeira transparente, *La Marie*; o catálogo de compras via Web, *Good Goods*, um sucesso de catálogo sem nenhum efeito comercial, um conceito de “nenhum objeto para nenhum consumidor”.
- A estratégia “*upstream*”. Usar seu prestígio para impor ideias que realizam os desejos dos outros. Contratar Starck como consultor significa recrutar um saber. Seus produtos têm mais valor pela assinatura do que valor de uso. (Por exemplo, o espremedor de limão Alessi não foi projetado para ser um espremedor de limão, mas um “tema de conversação”.)
- A estratégia “potencial”. Ter a capacidade de discernir entre o “estado embrionário” e o potencial de uma situação. É por isso que Starck frequentemente se refere a diferentes questões como um visionário, não apenas como um designer.

Esse esquema de comunicação sem estratégias ilustra como a comunicação é um processo de diferenciação e de previsão.

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

Toda empresa de design tem uma visão de sua estratégia de posicionamento que impõe determinado modelo de gestão: seja o de Taylor ou o voltado para o processo. Exatamente como em outra atividade econômica, a excelência na gestão e o sucesso são encontrados nas empresas de design que adotam a gestão da qualidade total, voltada para o cliente (ver Tabela 8.3).

Um estudo interessante selecionou empresas de design bem-sucedidas e confrontou-as com outras nem tão bem-sucedidas em quatro países diferentes. Os pesquisadores compararam práticas profissionais e estruturas organizacionais entre os dois grupos. Os resultados mostraram que as empresas de design diferem quanto a seu conhecimento de gestão e que a qualidade da gestão oferece vantagem à empresa em relação a seus concorrentes (Gemser & van Zee, 2002).

CHRISTINE BAUER, 2001

“A mídia em torno de Philippe Starck demonstra que sua popularidade reside essencialmente no fato de ele ser citado reiteradamente. Ninguém sabe de que lado ele ficará: ele defende a imaterialidade a ponto de criar produtos que não existem; ele nos manipula conscientemente ou não; ele inventa o nada, e, no final das contas, vive sua vida dizendo uma coisa e, depois, exatamente o contrário.”

► **TABELA 8.3** Comparação entre os modelos de gestão da empresa de design

MODELO DE EMPRESA DE DESIGN	ORGANIZAÇÃO TAYLORISTA	ORGANIZAÇÃO POR PROCESSO
Organização baseada em	Divisão de tarefas e competências	Autonomia de gestão e equipe polivalente
Competência	Habilidades profissionais	Habilidade de projeto voltada para a necessidade do cliente
Ênfase em	Produtividade	Indicadores de qualidade
Acesso a informação	Mínimo	Transparente
Decisão	Controle hierárquico	Autoempoderamento

Os resultados sintetizados a seguir observam o “Modelo dos 7 S” de McKinsey, o “modelo básico de gestão por excelência”, como um esquema para apresentar alguns dos fatores cruciais de sucesso para as empresas de design.

Estrutura da Empresa (Structure)

As empresas bem-sucedidas possuem uma estrutura linear, organizada horizontalmente, em que as equipes de projetos multidisciplinares auto-organizadas são responsáveis pela execução de determinados projetos. Os espaços de trabalho das equipes são organizados de forma flexível. Empresas que não são bem-sucedidas possuem uma estrutura mais vertical, com equipes rigidamente comandadas pelos diretores da empresa.

As equipes de projeto das empresas de design bem-sucedidas trabalham como se fossem parte da organização do cliente. É comum colocar as equipes de design para exercer atividades durante algum tempo na empresa do cliente. Por meio dessa prática organizacional de “coprodução”, os funcionários da agência de design ocupam-se na empresa do cliente a fim de acelerar o processo de desenvolvimento de novos produtos. A tendência de terceirizar atividades de design estimula a coprodução e o envolvimento inicial e contínuo da firma de design.

As empresas de design bem-sucedidas são mantidas e gerenciadas por parceiros com históricos diferentes. Elas têm uma política explícita para aumentar seu número de parceiros. Conscientes da limitação de sua competência, trabalham com especialistas externos, desenvolvem com eles relações de longo prazo e concentram-se na construção de uma sofisticada rede de especialistas em serviços de design e na “condução” do talento.

Sistemas da Empresa (Systems)

As empresas de design bem-sucedidas tendem a sintonizar seus sistemas com os de seus clientes. Dessa forma, torna-se mais difícil e oneroso o rompimento de uma relação. Esses sistemas integrados requerem uma política de investimentos pró-ati-

vos para aprimorar a comunicação com o cliente, incluindo videoconferências e programas computacionais para melhor planejar a estrutura do processo de design. As empresas de design bem-sucedidas autoauditam a qualidade de seus produtos e os processos de design e atuam nos resultados.

Outros sistemas envolvem a habilidade de gerenciar custos transacionais por meio de cláusulas contratuais específicas referentes a exclusividade e remuneração. As fórmulas de compensação tradicionais de consultores para os serviços de design colocam todo o risco no cliente e não nos consultores. Para superar esse cenário, os consultores devem posicionar-se com certa equidade ou relação de propriedade. Relação de propriedade é o mecanismo que conecta a remuneração do consultor a resultados concretos (Cellini & Hull, 1996).

Há sete modelos de remuneração de consultores:

1. Trabalho contratado a valores fixos. Uma transferência praticamente completa dos direitos autorais do consultor para o cliente. O consultor fornece valor substancial e assume boa parte do risco, embora renuncie a qualquer esperança de uma recompensa significativa.
2. Trabalho contratado com base contingencial. Esse modelo atrela a remuneração da empresa a algum indicador externo de sucesso do cliente.
3. Licenças livres de royalties. O consultor outorga licenças exclusivas livres de royalties em uma área específica e reserva para si todos os outros direitos.
4. Licenças com encargos de royalties. Esse é um método de alto risco para a agência de design porque há muitos aspectos que ela não controla. Um bom produto pode ser arruinado por meio de um posicionamento errado no mercado.
5. Opções de ações. A organização do design obtém como remuneração opções de ações da empresa do cliente. Esse método desenvolveu-se com as firmas da nova economia no início de suas atividades. O risco é exatamente o mesmo de qualquer outro investimento em ações.
6. Investimento direto unilateral. A empresa de design investe em um produto ou protótipo e depois tenta encontrar um parceiro para manufaturar e comercializar a ideia.
7. Joint ventures. Exatamente como joint ventures em uma rede de P&D ou em um consórcio. Esse sistema é raro na comunidade do design, mas frequente em inovação tecnológica. É um método de grande potencial para as empresas de design.

O crescimento dos sistemas de compensação baseados em resultados provavelmente seja uma tendência, dividindo os profissionais do design em executivos estrategistas altamente remunerados de um lado e táticos de outro. Tais rendimentos provavelmente têm um efeito transformador na qualidade e na gama de serviços oferecidos por essas empresas. Organizações bem-sucedidas passarão de empresas de design especializadas em gestão para firmas de gestão especializadas em design.

Alguns estúdios de design, especialmente nos Estados Unidos, operam de forma similar a projetos e empreendimentos, geralmente desejando trabalhar com com-

panhias em início de atividades por um valor reduzido de hora trabalhada, que pode ser deduzido de royalties, divisão de opções ou divisão de lucros.

Isso também valerá para a forma como as empresas de design gerenciam outros custos intangíveis, como exclusividade e confidencialidade. A maioria dos clientes requer ambos os valores nas transações, mas desde que a empresa de design aceite exclusividade ou seja capaz de limitá-la por um período de tempo e que restrições do mercado possam trazer vantagens competitivas. Confidencialidade também é fundamental nessas relações altamente criativas. Algumas empresas de design são capazes de fornecer no escritório espaços “confidenciais” seguros para determinados projetos de seus clientes.

Valores Compartilhados da Empresa (Shared values)

Os designers nas empresas de design bem-sucedidas não têm medo de cometer erros. Eles se concentram em simplificar os procedimentos e trabalhar mais rapidamente; além disso, estão fortemente envolvidos num processo de aprendizado contínuo. Eles não são inclinados a aceitar as orientações de seus clientes como algo pronto. Para eles, um briefing de design é um documento com que ambas as partes têm de concordar. No estágio de análise, eles criticam o briefing do cliente e trabalham no sentido de obter um briefing correto em vez de empenhar-se em executar o do cliente. Empresas de design bem-sucedidas empenham-se para estar ativamente envolvidas na determinação dos atributos do produto desde o início do desenvolvimento, ou estágio de procura da ideia.

Filosofias de design diferentes valorizam o design de forma diferente, com reflexos nas atitudes em relação à compensação. Empresas inglesas e alemãs reque-rem um “dólar honesto por um dia de trabalho honesto”; se houver custos adicionais necessários, isso será discutido com os clientes. Outras empresas, incluindo as italianas, são mais indulgentes ao designar o “produto perfeito”, mesmo que isso implique horas adicionais não pagas pelo cliente. Outras empresas, ainda, têm a fama de quererem tornar o mundo melhor com o “bom design”. Com essa filosofia de design, os gestores sentem-se desconcertados com a baixa lucratividade.

Estilo da Empresa (Style)

As empresas de design diferenciam-se umas das outras por seus estilos de gerenciamento e pela forma como observam seus ambientes. As empresas de design bem-sucedidas são extrovertidas, ao passo que as menos conhecidas se concentram em seus concorrentes diretos. As empresas de design de sucesso conhecem os membros das comunidades que também são bem-sucedidos e estão continuamente esforçando-se em busca de aprimoramento. Por serem voltadas para o mercado externo, estão mais preparadas para assumir riscos e agir rapidamente diante de novas oportunidades. Estão continuamente avaliando suas estratégias por meio da análise SWOT (*strengths* – pontos fortes; *weaknesses* – pontos fracos; *opportunities* – oportunidades; *threats* – ameaças) e trabalhando na formulação de estratégia dos fatores cruciais de competitividade.

As agências de design bem-sucedidas adotam métodos de marketing seletivos e profissionais. Elas procuram por um cliente em potencial se ele tiver um perfil interessante que se encaixe nas habilidades da empresa e tem interesse de longo prazo. A forma como uma empresa de design seleciona seus clientes e diversifica suas atividades em diferentes mercados é uma prova de boa gestão.

Uma abordagem comercial para o design é uma exceção em inúmeras empresas. Muitas delas carecem de habilidades profissionais de gestão do design. As empresas de design industrial reagem diferentemente quando se deparam com um cliente de capacidades limitadas para gerenciar o processo de design: para firmas de design com boa reputação, compreender seu cliente e cooperar com ele a fim de gerenciar o processo de design será uma tarefa central. Elas organizam oficinas com clientes em potencial, colocam seus funcionários nas organizações do cliente e permitem representantes do cliente em sua equipe para assegurar o fluxo comunicativo durante o projeto.

As empresas de design não tão bem-sucedidas têm uma postura mais distante em relação ao cliente e apresentam a tendência de executar o processo de design com base em suas próprias intuições, sem incluir o cliente no processo (ou seja, elas não trabalham com o cliente, mas para o cliente). Como as agências de design com desempenho superior têm relações contínuas e “mutuamente lucrativas” com seus clientes e possuem bons contatos em todos os níveis relevantes da gestão, frequentemente são mais bem-sucedidas em auxiliar o cliente a desenvolver habilidades de gestão do design e em apresentar conceitos que satisfaçam aos desejos do cliente.

FITCH RS

“Nós nos projetamos em novas ‘plataformas’ encontrando novos clientes, por exemplo, indo a feiras e a outros locais de encontro, procurando empresas interessantes e até mesmo analisando suas premissas para ver se elas realmente fazem sentido. Elaboramos uma lista de ‘eliminação’. Depois, identificamos seis indústrias estrategicamente interessantes para o futuro e, então, em cada setor, selecionamos uma empresa para uma visita pessoal.”

LISTA DE ITENS DE VERIFICAÇÃO: COMO ESCOLHER SUA EMPRESA DE DESIGN

1. Qual é a natureza da pergunta que a empresa de design responderá?

Definição do problema de design e seu posicionamento estratégico. Um novo conceito e um redesign não envolvem as mesmas habilidades criativas.

2. Que serviços de design você pedirá para a empresa?

Algumas empresas de design oferecem uma abordagem de marketing global que pode ter uma abrangência internacional ou um estudo estratégico do posicionamento do produto. Em outros casos, será necessária apenas a criação.

Outros serviços potenciais são pesquisa de nome, análise de tendências, avaliação de marcas, elaboração de protótipos e comunicações gráficas.

3. Qual é a filosofia da empresa?
Deve-se analisar a filosofia da empresa, o potencial para a criação e a política em termos de relações com o cliente. As ferramentas de marketing da empresa são um bom teste.
4. Você deve contratar uma empresa de design especializada no seu mercado?
A experiência no seu ramo irá lhe reafirmar no mercado, e a empresa irá entender o briefing de design mais rapidamente. Mas a experiência de uma empresa com metas de consumo similares pode ser um critério mais importante do que a experiência em seu produto.
5. Você pode exigir exclusividade em um mercado?
Não, ou você terá de pagar por isso. Confidencialidades e um período razoável de exclusividade são condições negociáveis.
6. Você deve estimular a competição de várias empresas?
Isso vem acontecendo cada vez mais; contudo, você terá de limitar a competição mediante a apresentação de uma metodologia de trabalho e de uma estimativa orçamentária.
7. Qual é a reputação da empresa de design no mercado?
O boca a boca ainda é a melhor maneira de se tomar decisões sobre pontos-chave: reputação de design, monitoramento do orçamento e respeito por planejamento. Cumplicidade com a equipe comercial criativa é fundamental. É condição para a qualidade do diálogo e para a solução de design.
8. A empresa de design está acostumada a prestar serviços técnicos?
Organize um encontro a fim de avaliar o nível de conhecimento técnico da empresa e abranger todas as restrições técnicas, como produção e gerenciamento da equipe de projeto de desenvolvimento de novos produtos.
9. O orçamento é claro?
O orçamento tem de seguir os estágios do processo do design. Assegure-se de solicitar um orçamento bem detalhado das despesas técnicas, como modelos e protótipos.
10. Qual é o preço?
Pense em seu projeto em termos de investimento e deixe claros os parâmetros que você utilizará para calcular o sucesso: margem de lucros, participação de mercado, imagem da marca, etc.

GAD', DESIGN PARA A CONSTRUÇÃO DE MARCAS

Celso Carnos Skaletsky* *Especialista (DEA) em Modélisation et Simulation des Espaces Bâti – Université de Nancy I*

Doutor em Arquitetura no Institut National Polytechnique de Lorraine

Cássia Klöpsch *Mestre em Design Estratégico – Politecnico di Milano*

O GAD' foi fundado em 1985, em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, com o objetivo de tratar o design sob a perspectiva dos processos de construção das marcas. A empresa tem como sócios Luciano Deos, Valpério Monteiro, Leonardo Koboldt de Araújo e Antonio Raupp. Um dos primeiros estúdios de design do Sul do país, o GAD' entendia que, por meio do design de marcas e estratégias de identidade corporativa, poderia potencializar o contato do consumidor, envolvendo-o de forma afetiva com a marca/empresa, agregando valor e maximizando os negócios dos seus clientes.

Em 2009, como resultado de reflexões sobre as constantes mudanças do mercado, o GAD' buscou se reinventar, agregando novos serviços no campo da inovação e do mundo digital à sua estrutura. A reinvenção da empresa ocorreu a partir da criação de um modelo de negócios que a tornou uma holding de serviços de marcas. Essa estratégia gerou o Gad'Branding, Gad'Innovation, Gad'Retail, Gad'Packaging, Gad'Agency e Gad'Brivia, uma plataforma de negócios que sintetiza os pontos de contato que o cliente pode ter com uma marca. O Gad'Innovation visa à criação de estratégias inovadoras para produtos e serviços das empresas, o Gad'Branding cria marcas e estratégias de marcas, o Gad'Retail cria ambientes e pontos de venda, o Gad'Packaging cria a embalagem de produtos, o Gad'Agency cria comunicação para as marcas e o Gad'Brivia cria interação digital e de multimeios para as marcas.

A comunicação da marca GAD' ocorre por meio de uma estratégia coerente de identidade corporativa, que inclui uma revista chamada *D2B – DesignToBranding Magazine*, na qual o leitor encontra diversos casos de inovação guiados pelo design. O fundador do GAD', Luciano Deos, é hoje presidente da Abedesign (Associação Brasileira de Empresas de Design). Como consequência dos trabalhos realizados, a empresa recebeu diversos prêmios, entre eles o Leão de Prata em Cannes, em 2009, com a estratégia de identidade de marca desenvolvida para a Claro.

Entre os novos projetos da empresa está o "Histórias de Inovação", feito em parceria com a Abimóvel (Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário) e com apoio da Apex (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos).

* Entrevista realizada por Cássia Klöpsch e Celso Skaletsky no dia 14 de setembro de 2009, em São Paulo, com Charles Bezerra e Luiza Esteves, responsável pelo Gad'Innovation e designer estratégica do Gad' Innovation, respectivamente.

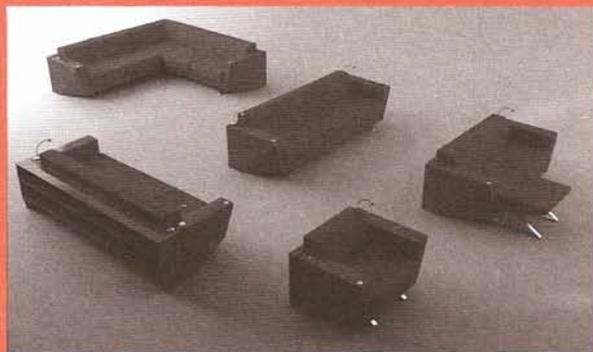


Foto: divulgação

Móveis para projeto "Histórias da Inovação"

O projeto visava à criação de novos produtos para oito empresas associadas melhorarem a sua participação no mercado e potencializarem seus diferenciais. O Gad'Innovation buscou a parceria de nove designers e arquitetos brasileiros reconhecidos nacionalmente, como Freddy Van Camp e Júlia Kranz, para desenhar aquele que seria o melhor produto para o público-alvo de cada empresa. O Gad'Innovation se encarregou da pesquisa

baseada nos conceitos de *human centered design*, identificando o cliente e suas necessidades para cada empresa participante, bem como guiando os designers e arquitetos nas suas criações. O resultado foram oito projetos inovadores para as empresas e seus clientes.

O estúdio possui hoje três escritórios – em Porto Alegre, Novo Hamburgo e São Paulo –, com 180 funcionários no total. A empresa atende clientes nacionais e internacionais, como CPFL Energia, EMS Pharma, Gerdau, Ipiranga, Mercur, Net, O Boticário, Pão de Açúcar, Petrobras, Positivo Informática, Rossi, Sadia, Telefônica, Vivo e Wal Mart.

Referência

GAD' BRANDING & DESIGN. Disponível em: <<http://www.gad.com.br>>. Acesso em: 23 jun. 2010.