

## CAPÍTULO 9

### GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN

Os três últimos capítulos referiram-se a diferentes situações de gestão que confrontam gerentes de design e gestores de empresas e ofereceram ferramentas para colocar em prática a gestão do design. Observaremos agora a prática da gestão do design sob o ponto de vista de três níveis de tomada de decisão:

- O nível operacional do projeto, ou o primeiro passo para a integração do design
- O nível funcional, ou a criação de uma função de design na empresa
- O nível estratégico, ou o papel do design para unificar e transformar a visão da empresa

Na prática, a gestão do design controla três áreas:

- A administração do valor agregado do design
- A administração dos relacionamentos
- A administração dos processos

Seu objetivo é construir, em longo prazo, credibilidade e confiança com relação à prática do design.

#### CRIAÇÃO DE UMA DEMANDA PARA O DESIGN

Em primeiro lugar, é importante estar atento às decisões tomadas dentro da organização que pertencem ao domínio do design, mas que estão sob a responsabilidade de pessoas que não são designers.

Uma vez que o contexto do negócio tenha sido investigado, inicia-se uma demanda por design.

#### O DESIGN E A CRIAÇÃO DE UM NEGÓCIO

Em um contexto de empreendedorismo, como a criação de uma empresa ou a fusão de várias empresas em uma só, é importante vincular o design ao lançamento do

#### PETER PHILLIPS, 2002

Consultor de estratégia

"O valor que você oferece"

"Recomendo que os grupos de design reflitam e determinem seu valor em termos de negócios. Os designers precisam comunicar seu valor de uma forma que seja, ao mesmo tempo, atraente e compreensível.

"A prática da gestão inclui planejamento, organização, coordenação e controle de recursos de modo a assegurar a missão da forma mais lucrativa possível. Deve-se perguntar: como nos encaixamos nessa descrição? Há três direções:

- Reconhecer o papel do design nos negócios. Solucionar problemas de negócio com conceitos visuais, interpretar o *status quo*, responder pragmaticamente.
- Estabelecer e manter relações mútuas valiosas. Ser pró-ativo, sensível às necessidades, inteligente para negócios e manter-se informado.
- Implementar trabalho eficiente com processos: etapas estruturadas, envolvimento permanente, pontos de verificação, índices claros e mensuráveis."

### PETER GORB E ANGELA DUMAS, 1987

"Pode-se afirmar que grande parte das atividades de design que acontecem nas organizações não é chamada de design. Essas atividades são desempenhadas por indivíduos que não são chamados de designers e que não se considerariam designers. Costumamos denominar isso de 'design silencioso'."

### LUCENT TECHNOLOGIES

Fonte: Estudo de caso do Design Management Institute

A identidade da Lucent Technologies foi criada apesar de e devido a quatro paradoxos, de acordo com Patrice Kavanaugh, diretor executivo da Landor Associates.

"O primeiro paradoxo era que essa empresa, ainda em sua fase inicial, já se tornara uma das empresas da *Fortune 40*, com mais de 125 anos de experiência e \$ 20 bilhões de receita. No entanto, apesar dessa herança, do tamanho e do escopo internacional, ninguém a conhecia porque ela, no final das contas, ainda estava em seu estágio inicial.

"O segundo paradoxo era que, para moldar e articular o futuro da nova empresa de forma eficaz, sua identidade precisava alavancar, a partir de sua própria história, poderosos valores de marca e ativos como a Bell Labs.

"O terceiro paradoxo era que o anúncio da nova identidade, normalmente um grande evento de mídia para grandes corporações, teve de adaptar-se às normas restritivas da Comissão de Câmbio e Seguros dos Estados Unidos (órgão responsável pela regulação do mercado de ações norte-americano) devido à oferta inicial de ações (IPO) da empresa.

"O quarto paradoxo era o fato de uma empresa em fase inicial estar operando sem um nome, mas com milhares de clientes."

negócio, seja como um meio para criar a identidade visual, seja para projetar o conceito da empresa ou um posicionamento específico. No caso de uma identidade corporativa, o problema a ser resolvido pelo designer normalmente envolve dois aspectos: criar um nome para a empresa e um logotipo para aquele novo nome.

### O INÍCIO DO PRIMEIRO PROJETO DE DESIGN

Embora haja uma tendência de que os impulsionadores do mercado sejam eventos que instiguem uma demanda por design (Bruce, 2002), ela pode também ser acionada por estratégia de negócio e tecnologia.

Uma demanda por design origina-se de uma necessidade de diferenciar um produto, lançar uma marca, desenvolver liderança em design e, finalmente, da carência de implementação de uma nova tecnologia (Borja de Mozota, 2000). A demanda inicial pode ser acionada por vários objetivos de negócios (ver Tabela 9.1).

Não se deve acreditar que um projeto inicial de design somente exista no contexto profissional de uma pequena empresa ou de um problema de simples solução. O projeto do Eurotúnel, por exemplo, demonstra o contrário. O plano para o projeto foi extremamente elaborado, pois precisou adminis-

trar o papel do design em um contexto binacional e um projeto que era tecnologicamente complexo, além de equilibrar múltiplos projetos de design, produtos e logos de empresas.

Uma vez iniciada a demanda por design, devem-se tomar duas decisões:

► TABELA 9.1 Os geradores de negócios de design

OBJETIVO DO NEGÓCIO	DEMANDA DE DESIGN
Começar uma empresa	Logo
Ser um líder de design	Design global
Lançar um novo produto ou uma loja	Desenvolvimento de conceito e desenvolvimento de novos produtos
Lançar uma marca	Desenvolvimento do nome e design gráfico
Aumentar a participação no mercado	Web design e design de embalagens
Recuperar a participação no mercado	Redesign
Diversificar em um novo mercado	Design do produto e extensão da marca
Aprimorar a política de P&D	Desenvolvimento de conceito

### PETER GORB E RAYMOND TURNER, 1992

#### Eurotúnel

“Antes que o design e a identidade corporativa pudessem ser gerenciados no Eurotúnel – o túnel que liga o Reino Unido à França sob o Canal da Mancha –, teve-se de organizar a cadeia de tomada de decisão e desenvolver uma estrutura que facilitasse o trabalho. Na primeira fase, a estrutura foi estabelecida com base em quatro pontos: consultoria, ação, aprovação e informação.

**Consultoria.** Design autorizado e consultoria sobre identidade corporativa foram fornecidos por uma equipe anglo-francesa de consultores externos (Wolff Olins e ADSA), que acompanhou uma série de grupos de trabalho.

**Ação.** Foram estabelecidos grupos de trabalho, sendo cada um responsável pelo acompanhamento das necessidades de gestão de design de tarefas distintas. Sua função era identificar as falhas de design, buscar consenso quanto às orientações de design e recomendar aos gerentes do projeto as ações que deveriam ser tomadas.

**Aprovação.** Os chefes dos grupos de trabalho tiveram acesso a um dos dois grupos da alta administração, o responsável pela identidade corporativa e o grupo de gestão do design. Nessa fase, foi necessário o exercício de autoridade para obter aprovação da ação combinada entre os grupos. Esses dois grupos eram agentes da gestão executiva do Eurotúnel e, como tal, tinham o poder de tomar decisões de alto escalão. O grupo de gestão do design também tinha o poder de estabelecer novos grupos de trabalho conforme necessário ou dissolvê-los se não fossem mais úteis. Obviamente, esse não foi o caso do grupo de identidade corporativa, cujo trabalho era contínuo.

**Informação.** A diretoria necessitava conduzir as principais decisões de design e de identidade corporativa e manter-se informada sobre elas. Em alguns casos, a diretoria aprovou as orientações significativas a serem seguidas pelos dois grupos do nível de alta administração. Além dessa estrutura formal, havia também outra, informal, resultante da participação de alguns componentes em ambos os grupos de trabalho e de uma comissão volante, formada pelos consultores externos.”

1. Quem será o responsável pelo design na empresa – um “encarregado de design” no nível de gerente geral que responderá pela definição da nova política de design?
2. Como serão delegadas as ferramentas de gestão do design do projeto dentro da empresa?

## A GESTÃO DE UM PROJETO DE DESIGN

É necessário para a organização depender de um designer externo? Como você seleciona esse parceiro? Como supervisionar a relação entre a empresa de design e a organização? Essas perguntas serão respondidas nesta seção.

### Design interno *versus* design externo

A seleção de um designer externo normalmente é a solução em um primeiro projeto, porque a empresa sempre desejará minimizar os riscos quando estiver desenvolvendo design pela primeira vez. Apesar da falta de experiência em design, o gerente de design pode estar convicto ao acreditar na reputação da empresa a ser contratada.

► TABELA 9.2 Comparação entre design interno e design externo

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Interno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eficiência de custo</li> <li>• acessibilidade</li> <li>• fácil coordenação</li> <li>• a empresa mantém o controle</li> <li>• design mais alinhado com as características da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de criatividade/novas ideias</li> <li>• equipe de design ocupada, por exemplo, com trabalho de desenvolvimento contínuo</li> <li>• perda de contato com desenvolvimentos externos</li> </ul>
<p><b>Externo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nova inspiração</li> <li>• o acesso ao conhecimento de especialistas alivia a carga de trabalho interno</li> <li>• acesso a habilidades/funcionários adicionais</li> <li>• possibilidades de mudar e explorar distintas opções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de compreensão de questões específicas da empresa</li> <li>• problemas de acesso ao cotidiano da organização</li> <li>• problemas de coordenação entre o departamento de design e outras áreas</li> <li>• menor potencial de confidencialidade para os projetos</li> <li>• necessidade de habilidades para avaliação das atividades de design por parte da empresa</li> <li>• síndrome do “não foi inventado aqui”</li> <li>• problemas ao implementar o design desenvolvido externamente em sua estrutura produtiva</li> <li>• perda do controle e da continuidade da relação</li> <li>• falta de credibilidade se o design estiver muito distante do estilo da empresa</li> </ul>

von Stamm, 1993.

A contratação de uma empresa de design ou de um designer garante um alto nível criativo e de soluções. Terceirizar o design também facilita sua integração com um nível hierarquicamente mais alto, gera maior flexibilidade, bem como supervisão por um quadro de design e mais controle sobre os custos do projeto. A Tabela 9.2 compara as vantagens e as desvantagens dos dois métodos.

Mais do que a síndrome do "não foi inventado aqui", a solução de terceirização do design apresenta várias desvantagens. Para contornar essas dificuldades, pode-se sugerir a opção por um designer ou uma empresa externa que tenha uma relação próxima com uma equipe interna encarregada de supervisionar o valor agregado do design. Dessa forma, o uso da terceirização não se torna incompatível com a aceitação das ideias e projetos que são desenvolvidos externamente (Bruce et al., 1994).

### Como selecionar um parceiro?

Além dos custos, identificar uma empresa de design que seja coerente com as necessidades da organização é a principal barreira para desenvolver-se um projeto de design (von Stamm, 1993). Muitas organizações não sabem nem onde procurar uma empresa de design que se adapte às suas necessidades, de modo que, frequentemente, seguirão recomendações de um terceiro ou de um cliente. A reputação da empresa é a chave nesse processo. Cada vez mais, a empresa contatará diretamente a organização cliente. Isso torna mais fácil o processo de seleção e garante à organização que a empresa de design tenha experiência no ramo e esteja bem equipada.

Aconselha-se que a organização utilize todos os recursos disponíveis para encontrar o designer apropriado. Consultores de design e bancos de dados de associações de profissionais e empresas de design auxiliam no processo de seleção. O gerente de design deve também ter confiança em um determinado designer que lhe tenha sido recomendado ou com quem tenha trabalhado no passado.

O próximo passo é a verificação das habilidades da empresa de design, o que pode ser uma tarefa complexa. Se a organização estiver procurando uma empresa criativa, pode ser muito frustrante identificar agências de design que privilegiam apenas sua própria metodologia, havendo o risco de o processo criativo ter início sem um contrato formal entre as partes ou sem um pleno entendimento do problema de design do cliente. Assim, a organização necessitará visitar inúmeras empresas de design e deverá ouvir muitas vezes as mesmas apresentações, que não garantirão a originalidade ou as capacidades tecnológicas necessárias. Portanto, é crucial que sejam solicitados exemplos de projetos anteriores que demonstrem o problema de design que foi apresentado à empresa, a abordagem escolhida para o desenvolvimento do projeto e a solução encontrada. Dessa forma, a organização terá uma melhor compreensão da competência da empresa de design.

Antes de realizar a seleção final, aconselha-se a organização de uma reunião com a empresa de design nas dependências da organização para discutir o projeto com os potenciais colaboradores. A química existente entre as pessoas de ambas as equipes é um bom indicador do sucesso da parceria. Finalmente, há também a possibilidade da solicitação de orçamentos para projetos. Esse tipo de pedido pode es-

### LEE WYNN, 2000

Diretor de design industrial, Human Factors Xerox

"Nosso estudo em nove empresas identifica as diferentes ideologias de design em ambos os lados.

- Ideologias dos clientes: design como algo cultural (foco ecológico), futurista (foco tecnológico), para uso humano (foco em estilo de vida), elitista (foco ditatorial).
- Ideologias dos consultores: design como diferenciação da imagem (foco estilístico), como coerência (foco em identidade corporativa), como serviço (foco no projeto)...

O design industrial necessita ampliar suas atividades para assegurar um envolvimento com pré-especificação e manter-se conectado com a ideologia do cliente."

### DESIGN CONTINUUM, 2000

"O aspecto mais importante do contrato de um relacionamento reside no planejamento da responsabilidade, no orçamento e no cumprimento de prazo para desenvolver a relação de design como um ativo para a empresa."

O mesmo vale para a empresa de design: essa deve selecionar um profissional que se responsabilizará pelo relacionamento com seu cliente. A empresa cliente manterá essa pessoa informada sobre suas decisões e ações (por exemplo, colocando a empresa de design em listas de distribuição de informações internas).

A terceirização, às vezes, é também uma quase internalização, pois se estabelece um acordo com o parceiro conforme uma lógica de "gestão de rede". A empresa tem seus próprios designers, mas também desenvolve alianças com parceiros externos para ter acesso a capacidades complementares ou para equilibrar a carga de trabalho dos serviços internos de design.

tender-se a outros potenciais candidatos, especialmente para projetos considerados significativos ou de caráter prospectivo.

O principal fator na relação empresa de design/empresa cliente é a compatibilidade entre suas visões. Uma empresa de design frequentemente terá uma abordagem de curto prazo e somente verá seu papel limitado a uma determinada quantidade e natureza de trabalho. A empresa cliente, por outro lado, pode ter uma visão mais ideológica para os projetos de design, assim como ser mais orientada para o desenvolvimento de políticas de design na organização.

O vínculo com o designer externo deve ser visto como uma relação de aprendizado. Isso significa que a empresa deve contratar um gestor que possa supervisionar a relação e assegurar que o design esteja bem integrado dentro da organização.

Atualmente, a demanda de design nos negócios está evoluindo no sentido de haver uma maior variedade de aplicações. As organizações ainda necessitam desenvolver conceitos gerais de design, mas também têm necessidade de

### FITCH, 2000

"Nós aconselhamos que os consultores de design utilizem os 'gerentes de relacionamento' para intensificar a comunicação e estabelecer uma compreensão compartilhada das prioridades e das metas. A partir da perspectiva do cliente, outra estratégia importante envolve encontros periódicos entre executivos e diretores de design para uma franca revisão dos cálculos do projeto a portas fechadas."

recursos especializados limitados, como especialistas em CAD ou designers para auxiliar uma equipe interna, ou de pesquisa prospectiva de design.

## A GESTÃO DE ORÇAMENTO DE PROJETO

A gestão financeira gira em torno de três pontos: a natureza do pagamento, o orçamento do projeto e a forma como avaliar a efetividade dos custos. Algumas empresas, por não confiarem no design como um novo processo, uma vez que se trata de um setor em que não dispõem de experiência, decidem procurar orientação em vários fornecedores de serviços de design e, até mesmo, buscar suas soluções criativas sem pagar pelos serviços. Dessa forma, elas deliberadamente selecionam designers menos competentes que dependem menos tempo na solução de problemas criativos e fazem uma análise mais superficial do projeto. Deve-se admitir que, embora essa prática – competição entre consultorias sem acordo em relação ao pagamento durante o processo de seleção – seja comum em agências de publicidade, ela pode contaminar o setor de design, que trabalha com orçamentos menores do que os das agências de publicidade.

Há muitas formas de pagamento pelos serviços de design: valores fixos, honorários, royalties e taxas que variam de acordo com a complexidade do problema de design proposto. A firma de design calcula a quantidade de trabalho envolvido em um projeto e define de forma precisa as condições do contrato em termos de pagamento, planejamento e número de soluções visuais a serem propostas. Para assegurar eficácia, a empresa pode adicionar ao contrato cláusulas de exclusividade e confidencialidade. As taxas de fabricação para modelos são computadas separadamente. Os centros de design externos são boas referências para a avaliação da pertinência dos orçamentos propostos.

### Como definir o orçamento e calcular os custos?

Ao determinar os custos de longo prazo de um projeto, é importante calcular:

- O custo da construção da confiança entre as partes, uma vez que uma política de design bem-sucedida depende de uma compatibilidade de longo prazo entre a empresa cliente e a empresa de design (Bruce & Morris, 1995)
- Os custos indiretos de compreensão da empresa cliente – conhecimento das condições de trabalho, das personalidades dos diretores e das restrições na cultura da organização. Em outras palavras, os custos de tornar-se familiar com a empresa cliente são despesas indiretas do processo de externalização das funções de design para fornecedores de fora da organização

## A CRIAÇÃO DE UM BRIEFING PERFEITO DE DESIGN

A empresa tem a responsabilidade de elaborar o briefing de design, que será mantido como referência para quem participar do processo desde o início até o final. Um briefing consiste em três elementos: o objetivo do projeto, informações sobre a empresa e informações sobre o projeto (ver Tabela 9.3). Uma seção final define os diferentes estágios do projeto – análise, criação e produção – e suas respectivas estimativas de tempo.

O briefing de design escrito pela empresa normalmente é reiterado em um documento que explica sua representação do problema. A empresa prepara um briefing em que expõe sua visão do projeto e apresenta sua análise do problema, seu plano para os diferentes estágios do projeto e algumas “soluções visuais” a serem desenvolvidas.

Esse “vai e volta” quanto ao briefing é essencial para que a equipe de design absorva e priorize as informações delineadas nele e dê início à relação. O sucesso do projeto depende desses documentos e de um uso eficaz das soluções visuais como ferramentas para a comunicação durante o projeto. O designer descreve seu

### **TABELA 9.3** O briefing do projeto de design

#### **1. O objetivo do projeto de design**

A empresa estabelece seu principal objetivo ao iniciar o projeto e, sintetizando sua análise, especifica o desempenho de design requerido, mensurado em termos de redução de custos, melhoria da imagem ou incremento das vendas.

O objetivo do projeto limita o papel do design e indica seu impacto esperado e em que público acontecerá.

A seguir, o tipo de design é especificado de acordo com seu objetivo.

#### **2. Informações sobre a empresa cliente**

Este item informa sobre as atividades da empresa, sua história, seu porte e o posicionamento em seu ambiente competitivo. Além disso, é importante descrever a estrutura operacional da empresa, relacionar os nomes dos profissionais que estarão em contato com o designer e obter informações sobre a identidade da empresa e sua imagem interna e externa, a fim de descrever a identidade da organização e sua missão de negócio.

Acrescenta-se aqui também o grau de atratividade do setor do negócio da empresa e sua estratégia de negócio e desenvolvimento no mercado.

Encontram-se ainda informações em relação ao contexto global do produto ou serviço: a posição da empresa em seus diferentes mercados, a evolução econômica e sociocultural de seu mercado, seu posicionamento de marca, a estrutura de preço, pesquisa de mercado e estudos de estilos de vida.

#### **3. Informações sobre o projeto**

O briefing de design transmite o seguinte:

- Dados conceituais (uma definição da forma a ser concebido, o grau de originalidade que pode ser usado na concepção, a importância do projeto nos planos gerais da empresa e os resultados de teste do conceito)
- Dados técnicos (o tipo de tecnologia e de materiais que serão utilizados; os meios de produção; os métodos de gestão de inovação; restrições técnicas, incluindo padrões, dimensões e componentes; definição das atribuições de P&D e do design; e o papel dos fornecedores e subcontratados)
- Dados comerciais (como o produto será distribuído e como será feita sua comunicação, incluindo a política de vendas: atacadistas, representantes, franquias, logística e políticas de manutenção e de merchandising)
- Dados de marketing (definição do público-alvo, segmentação das preferências do consumidor, posicionamento do marketing e política de marca)
- Dados financeiros (orçamento do projeto, nível de investimento técnico e de design, custos de modelagem, custo de pré-séries, estudos técnicos e testes com o consumidor)

#### **4. Informações sobre estratégia**

- Estimativa de tempo para cada estágio do projeto
- Número de soluções visuais necessárias em cada projeto

processo criativo de acordo com o problema apresentado e as investigações que realizará: desenhos do produto, observações dos usuários do produto e representações visuais do mercado. A empresa desejará discutir com o designer sua visualização do problema proposto (Davenport-Firth, 2000).

O sucesso do projeto depende também da organização de sua equipe. Com o gerente do projeto, que frequentemente pode vir da empresa prestadora de serviços de design, encontram-se as diferentes disciplinas ou o conhecimento necessário para o projeto e a eventual equipe de apoio, como fabricantes de modelos e fornecedores.

## A GESTÃO DE EQUIPE DE PROJETO

A ênfase dada à solução do projeto, às vezes, leva-nos a esquecer que o desenvolvimento de uma equipe de design é um projeto de design em si. As chaves para o sucesso de uma equipe são bastante conhecidas, mas, para uma equipe de design, é importante despender o tempo necessário para selecionar os parceiros certos, tanto internamente quanto no que se refere às prestadoras de serviços em design, a fim de alcançar um equilíbrio organizacional. Essa estrutura interativa do primeiro projeto de design deverá operar em um ambiente que pode ser pouco receptivo, e até mesmo hostil. As qualidades relacionais dos participantes da equipe tornam-se tão importantes para o sucesso do projeto quanto o talento criativo.

Para o líder do projeto, o briefing de design atua como um tipo de contrato entre os participantes da equipe. Ao delinear os diferentes aspectos do projeto, o briefing apresenta o caráter multidisciplinar do design e, portanto, a necessidade de administrar as interações das muitas funções dos participantes e de sua integração nas decisões sobre o projeto, mesmo se a respectiva importância de cada função variar de acordo com o estágio no processo criativo.

O sucesso do projeto de design depende consideravelmente dos seguintes aspectos:

- Composição de uma equipe multifuncional em que todas as restrições do design a ser concebido estejam representadas, ou seja, suas dimensões técnicas, de marketing e de comunicação
- Introdução de especialistas em determinados estágios do projeto
- Integração do design desde o estágio inicial do projeto

A equipe de design compõe-se de pessoas que respondem por distintas responsabilidades departamentais:

- Designers que pesquisam e criam a solução do problema

### LUNAR DESIGN, 1999

“Mapas associativos e visuais da marca fornecem uma visão panorâmica dos produtos e conceitos do público-alvo. A metáfora oferecida por esse tipo de mapa normalmente não é apropriada para o design de produto bem-sucedido. Ela apresenta um mapa confortável do caminho para a viagem no obscuro mundo da estética, das características e dos atributos da marca.”

- O líder do projeto ou designer sênior, que é encarregado da gestão contínua do projeto, bem como da estrutura adequada, do controle de custos, do planejamento e da relação com os designers no projeto
- O “responsável pelo design”, ou pessoa que o líder do projeto tornou representante do projeto dentro da organização
- Os fornecedores ou subcontratados: fabricantes de modelos, prototipistas, impressores, projetistas e criadores de CAD ou CFAD

A equipe do projeto é, na verdade, composta por três unidades: uma criativa, uma de gestão e uma de interface.

## A AVALIAÇÃO DO PROJETO DE DESIGN

Mesmo se o processo de controle do projeto de design for difícil, aconselha-se que pode ser acordada, entre a empresa e o parceiro de design, uma forma para mensurar seus resultados. O procedimento mais simples para a criação de instrumentos de avaliação para um projeto de design consiste em medir seu sucesso por meio de uma análise do objetivo, ou seja, verificar se este foi ou não alcançado, e observar os recursos que foram alocados ao projeto em termos de:

- Prêmios em design
- Custo do design/produto
- Design/vendas
- Design/posicionamento no mercado
- Imagem da marca e da empresa
- Design/ inovação
- Design/desempenho da empresa (taxas de exportação, valor da ação)
- Design/ROI (retorno sobre investimento)

É inútil procurar instrumentos específicos para avaliar o design. Muitos instrumentos qualitativos e quantitativos comuns utilizados em marketing, gestão e publicidade podem ser transpostos para o contexto de um projeto de design (ver Capítulo 3, uma síntese dos estudos sobre design e desempenho da empresa).

### VIVIEN WALSH, 1995

“A primeira possibilidade para a avaliação do design é um indicador do resultado do processo de design – assim como as patentes são um indicador do resultado de um processo inventivo. Uma medida do desempenho do design é a utilização de prêmios destinados ao bom design e outros tipos de avaliação dos pares. Mas não se trata de um indicador satisfatório do resultado total da atividade de design.

“A segunda possibilidade é medir os investimentos no processo do design e compará-los com os resultados, como o retorno financeiro e outros tipos de benefícios do projeto individual. Achamos esta mais satisfatória.”

## DESIGN E ESTRATÉGIA DE MARKETING

Ao introduzir o design em sua política de marketing, a empresa altera sua natureza. As políticas de produto, marca e marketing são modificadas pelo investimento em design. O gerente de marketing do produto frequentemente assumirá a responsabilidade de definir os objetivos de design da organização.

## DESIGN E POLÍTICA DO PRODUTO

Dentro do escopo do marketing de produto:

- O design é visto como um atributo suplementar adicionado às vendas do produto (como a marca ou o logotipo). Nesse caso, o profissional de marketing normalmente ignora o vínculo entre a marca – outro atributo do produto – e o design gráfico. No entanto, esse vínculo é fundamental, uma vez que o designer gráfico é um participante no estágio da criação da marca
- Design é algo global e vai além da mudança dos aspectos externos ou da aparência estilística do produto. A diferenciação do produto ocorre de acordo com oito dimensões: função, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, capacidade de ser recuperado, estilo (sua aparência externa) e serviço

Em marketing, um dos elementos essenciais do produto é a embalagem, que facilita a primeira interação com o consumidor. O design, então, está frequentemente integrado ao produto por meio de sua embalagem. A política de embalagem implica a tomada de decisões sobre a natureza, a forma e os objetivos de venda da embalagem que afetarão o objetivo do design.

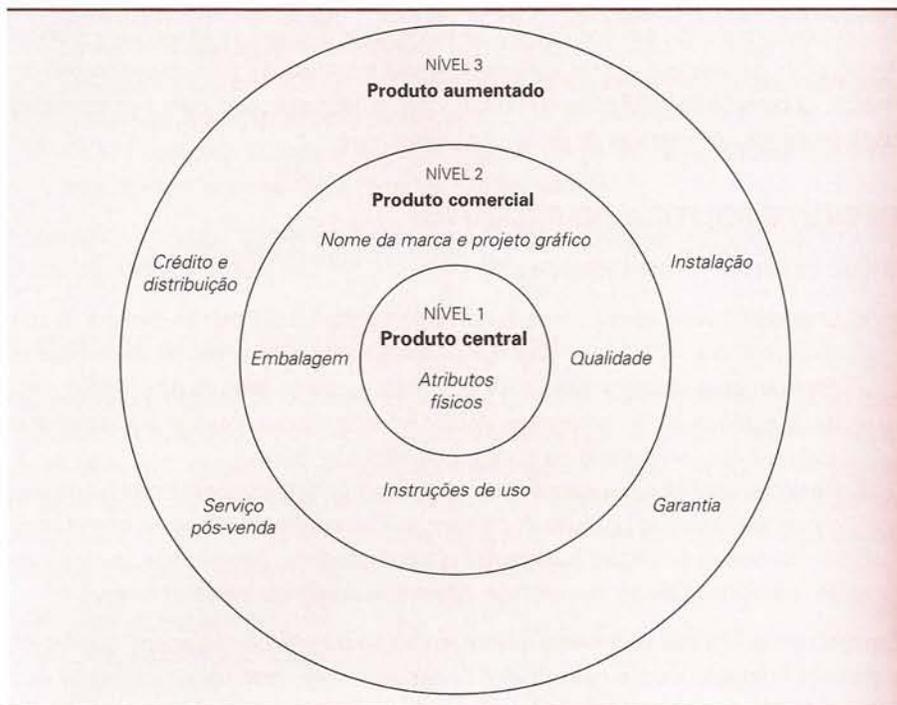
O design está presente no produto desde o primeiro nível (ver Tabela 9.4) da definição das características físicas. O design eleva o nível do produto e seu desempenho. Essa melhora diz respeito à aparência externa do produto, à qualidade, à satisfação do usuário, à funcionalidade e, finalmente, à originalidade (Borja de Mozota, 2000).

O produto é definido primeiramente por seus atributos materiais, ou sua estrutura física: peso, ciclo de vida, partes e tecnologia envolvida. Atualmente, a definição “física” do produto contribui pouco para que se destaque diante de outras mercadorias de sua categoria; a diferenciação mais provável fica a cargo da marca, da embalagem ou de características especiais. Há quem prefira definir um produto por seus aspectos funcional e simbólico; por seu valor de troca ou de estima e por seu impacto emocional; e ainda pela forma como é percebido pelo consumidor. O design torna-se um meio de equilibrar as visões física, funcional e simbólica do produto com intuito de aprimorar sua coerência global.

O produto é tradicionalmente representado no marketing com base em três níveis (ver Tabela 9.4):

1. Nível 1: produto técnico, descrito por suas características físicas centrais
2. Nível 2: produto de mercado, que envolve embalagem, marca e instruções de uso
3. Nível 3: produto global, que integra serviços como distribuição gratuita, serviço de manutenção pós-venda, instalação e garantia

► TABELA 9.4 Contribuição do design nos três níveis do produto



Nesse novo esquema do produto, o design pode estar integrado em todos os níveis – nos níveis físico e de mercado e no nível global do desempenho de longo prazo. A gestão do produto não pode ser separada da qualidade de sua concepção.

O papel do design no produto varia. A função do marketing é escolher em que nível integrar o design e definir os atributos de design do produto em termos de marketing e de experiência do consumidor.

## DESIGN E MARKETING: POSICIONAMENTO E SEGMENTAÇÃO

A política do produto procura diferenciar a oferta da empresa daquela apresentada pela concorrência ao valorizar vantagens específicas. Os conceitos de posicionamento e segmentação são instrumentos tradicionais usados por profissionais de marketing para diferenciar seus produtos. O design facilmente insere-se nesses conceitos, pois isso também gera diferenciação. O conceito de posicionamento é muito próximo da ideia subjacente ao processo criativo do designer. O design se manifesta na estratégia de marketing por meio da definição estética de um posicionamento de marketing, bem como pelo uso de pesquisa de novos segmentos no mercado.

O posicionamento no mercado pode ser definido por um posicionamento estético: (1) ou por querer ser diferente e único ou por buscar o oposto; e (2) por copiar marcas que são líderes a fim de identificar produtos de distribuidor e contribuir com a

melhor categorização das marcas no seu segmento. A abordagem de posicionamento deixa claro ao designer seu grau de liberdade no projeto e seu objetivo em termos do nível desejado de diferenciação, a partir de um conceito completamente original para o reajustamento de um produto no mesmo âmbito. Para um produto idêntico, o design pode sugerir posicionamentos alternativos que respondam às diferentes preferências dos mercados-alvo escolhidos.

Em relação ao critério de segmentação, mudanças recentes nas necessidades dos consumidores questionam a validade da segmentação tradicional em termos de estilo de vida, idade e categorias sociológica e profissional e sugerem o desenvolvimento da segmentação por nicho e, até mesmo, a noção de estética como um critério de segmentação.

A descoberta de um novo microsegmento torna-se mais importante do que o desenvolvimento de um mercado existente, e dá-se mais importância à intuição na pesquisa de mercado, como no marketing japonês. Na política do produto, o profissional de marketing solicita ao designer o desenvolvimento de novas ideias para esses minissegmentos e não deixa de lado oportunidades para ganhar posições no mercado.

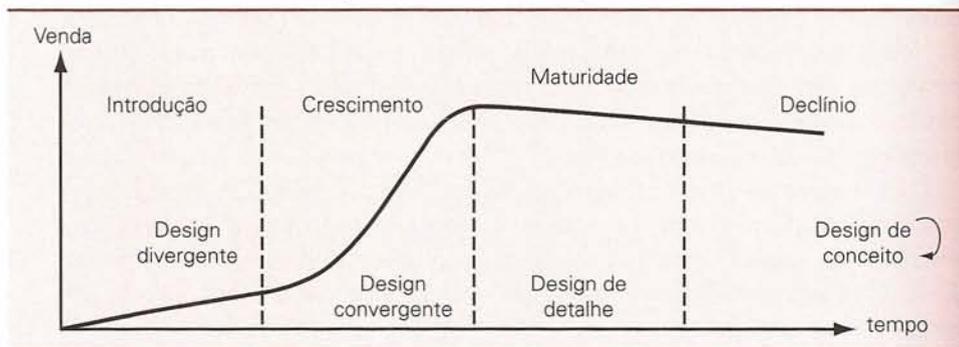
O posicionamento de design é quase uma guerra. Significa ser capaz de buscar novas ideias para vencer a competição, mas também ter condições de adaptar rapidamente as ideias da concorrência para o próprio mercado, bem como as ideias de outros mercados.

## DESIGN E CICLO DE VIDA DO PRODUTO

O objetivo do design depende das fases do ciclo de vida do produto. O design contribui para aumentar a longevidade do produto, adaptando-o e ajustando seu desempenho à medida que progride ao longo de seu ciclo de vida. O design focado na forma passa por uma etapa divergente (desde o lançamento ou fase de introdução à fase da maturidade) e por outra convergente (ou fase de crescimento). Há um ciclo estético do produto, e, conforme cada fase, podem ser programadas diferentes ações de design. Isso implica estudar a fase do produto no seu ciclo de vida antes de esclarecer a política de design (ver Tabela 9.5):

- Na fase de introdução, pesquisa-se, ao longo de vários estágios, a configuração ótima entre forma e função, adaptando o produto às demandas dos primeiros consumidores. A estética é divergente
- Na fase de crescimento, o objetivo é inovar a fim de ser capaz de industrializar o produto. A estética torna-se convergente e está integrada ao processo de produção. O design está concentrado na assimilação da forma no processo de produção
- Na fase da maturidade, o objetivo é identificar os atributos pertencentes aos produtos mais competitivos de sua categoria ou levantar possíveis diferenciações que possam ser realizadas a fim de aumentar as opções de escolha do consumidor e/ou reduzir o preço final (design de detalhe)

► TABELA 9.5 Política de design e ciclo de vida do produto



- Na fase de declínio, realiza-se uma pesquisa para identificar se uma nova tecnologia ou novas necessidades podem levar a uma reformulação completa do produto e, portanto, iniciar um novo ciclo (design de conceito)

O ciclo de vida da bicicleta é um bom exemplo: das bicicletas com rodas de tamanhos diferentes à adaptação da bicicleta padrão ao atual dinamismo do mercado devido a uma nova estética, conduzida pelas bicicletas para lazer e competição.

## PORTFÓLIO DO PRODUTO E POLÍTICA DE DESIGN

A política de design varia de acordo com o lugar do produto em sua categoria. A empresa propõe uma família de produtos que tenha, mais ou menos, amplitude e profundidade para cobrir múltiplos segmentos do mercado e distribuir o risco em múltiplos produtos. O portfólio do produto reflete a meta de cobertura do mercado em termos de volume e adaptabilidade a comportamentos em constante mutação. Responde à necessidade de atingir um equilíbrio entre atividades a fim de garantir sua existência no mercado e lucratividade. O portfólio também divide os produtos de acordo com os preços-alvo.

A política de design é igualmente diferente, conforme o papel do produto no portfólio da empresa. Sua importância pode ser analisada de acordo com os métodos clássicos de formulação de estratégia do Boston Consulting Group (ver Tabela 9.6) ou de Ansoff.

O Boston Consulting Group classifica os produtos de uma empresa de acordo com dois eixos: a participação relativa do mercado e a taxa de crescimento do mercado. Isso gera quatro tipos de produtos e, portanto, quatro tipos de política de design.

1. Produtos "estrela": segmento estratégico, rápido crescimento e inovação de design.
2. Produtos "vaca leiteira": alta lucratividade, mas baixo crescimento; design corriqueiro.
3. Produtos "cachorros" ou peso morto: tentam vender; fraco impacto de design.

► TABELA 9.6 Estratégia de design e o portfólio BCG do produto



4. Produtos "problema": baixa lucratividade, mas com potencial futuro, com investimento a fim de tornar-se líder, ressegmentação ou abandono; forte impacto de design de prospecção.

Ansoff também divide o portfólio do produto em dois eixos – produtos *versus* mercados, e existente *versus* novo –, que criam quatro quadrantes de política de design:

1. Produto existente/novo mercado: o design responde pelo impulso das vendas em outros países ou regiões (encaixando-se nas particularidades locais) ou por adotar novas formas (buscando novas maneiras de ajuste do produto para outros usos; por exemplo, a adaptação do skate para a prancha de snowboard).
2. Produto existente/mercado existente: o design responde pela ampliação da participação do produto no mercado e pela diversificação de embalagem; design para ampliar a notoriedade do produto.
3. Produto novo/mercado novo: design de inovação, demandando novas estratégias (novas tecnologias para novas necessidades).
4. Produto novo/mercado existente: design buscando otimização na infraestrutura existente.

## DESIGN E GESTÃO DE MARCA

A gestão do design passa por três estágios, uma vez que envolve um compromisso mais amplo e mais holístico com a supervisão de marca (Speak, 2000): criação de uma marca, gestão da imagem e gestão do valor dessa marca.

## Criação de uma identidade de marca

### ESTUDO DE CASO, ORANGE

Wolff Olins começou a explorar quatro soluções possíveis, e, para cada uma, foi construído um “mundo”, juntando-se a combinação de imagens e estados de espírito para refletir a essência da posição. A posição “É o meu telefone” tinha por objetivo descrever a forma como os consumidores sentiriam a marca.

A partir de um conjunto de cinco valores e da proposição central sobre o “futuro sem fio”, Wolff Olins começou o processo de criação do nome. Centenas de possibilidades foram reduzidas a seis: era hora de começar a desenhar, testar em cima dos valores. Permaneceu o nome *Orange*. Ele continha tudo e, com a cor laranja, poderia tornar-se um símbolo poderoso. Em 1993, a empresa passou a chamar-se Orange Persona Communications Limited, antes denominada Hutchinson Microtel.

A identidade estava estabelecida, mas não a marca. Uma marca somente pode existir de fato quando uma personalidade é adicionada ao produto. Para tanto, Wolff Olins começou a construir o mundo da Orange. A criação de manifestações da marca em distintas mídias permitiu que Wolff Olins lhe desse vida. O desenvolvimento de um conjunto de instruções sobre a identidade visual foi a parte básica do trabalho da agência.

Após uma análise das necessidades e da concorrência no mercado, a criação de uma marca começa com a proposição do valor, seguida do nome, dos seus elementos gráficos e da personalidade da marca (ver Tabela 9.7).

A proposição do valor, ou essência da marca, é um único pensamento que captura sua alma. Ela mantém juntas as diferentes identidades da marca (a marca como produto, pessoa, empresa e símbolo) e ecoa nos consumidores em termos de benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão.

A construção da identidade é vista como o processo pelo qual a “estratégia de marca se torna visível”, ou como as relações com o consumidor e benefícios notórios e tangíveis.

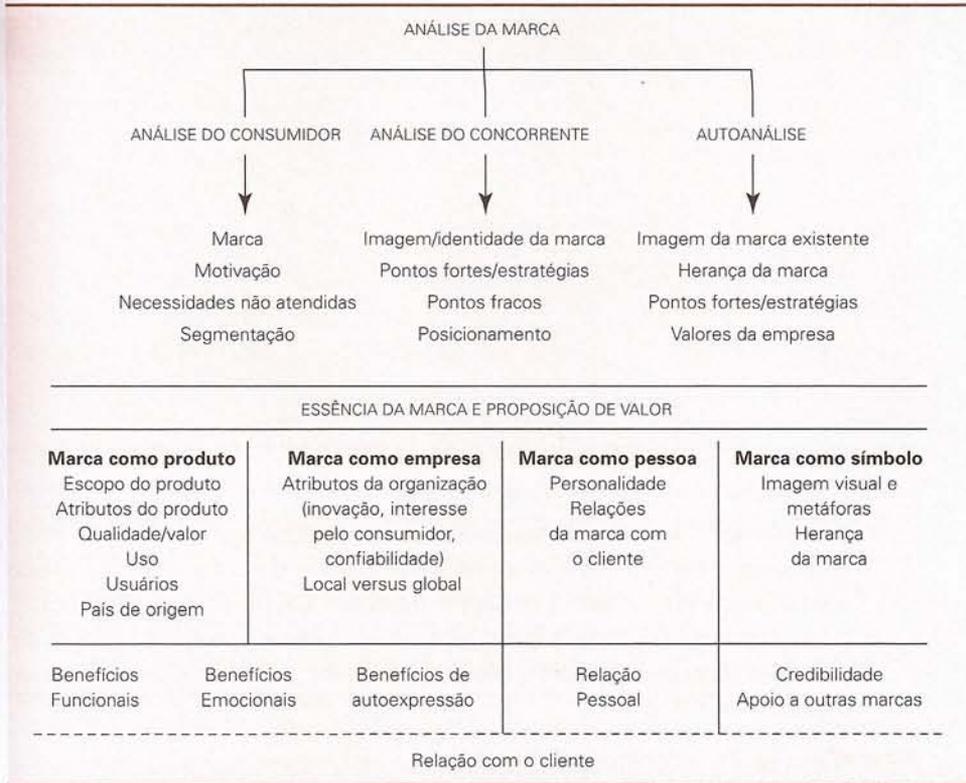
### Gestão da imagem da marca

Esta fase tática do foco da gestão da marca na *imagem da marca* deve-se ao que segue:

- Desenvolvimento da imagem da marca e diversificação das opções da marca de acordo com os mercados
- Concentração em um número limitado de marcas para criar as estruturas focadas em categorias
- Trabalho na coerência das decisões de design em um conjunto de múltiplas opções de comunicação
- Início de uma dimensão interna da comunicação da marca
- Desenvolvimento de uma dimensão global da marca (ver Tabela 9.8)

Instrumentos de design são parte de uma estratégia de marca formal, um sistema de apoio de decisão de gestão de marca que contém instruções sobre a identidade, definição da marca, instruções de uso, estrutura e responsabilidades da gestão da marca.

**TABELA 9.7** Criação de uma marca (adaptada de Aaker & Joachimstahler, 2000)



O processo de capacidades da Landor é um bom exemplo de como uma empresa de design cria ferramentas específicas para os processos de design e de posicionamento de marca ([www.landor.com](http://www.landor.com)).

- Análise de auditoria por meio de avaliações visuais da marca, entrevistas com funcionários e gestores e pesquisa incluindo os conceitos Image Power™ e os avaliadores Brand Asset™, estudos e levantamento de sites

Com base na informação obtida, desenvolvem-se então a estratégia de marca, a arquitetura do seu sistema e as recomendações, passando-se para os estágios do processo criativo.

**AGÊNCIA DE DESIGN SIEGEL + GALE**

“Nos anos 1970, fomos os pioneiros ao apresentar a simplificação dos documentos. Nos anos 1980, transformamos a identidade corporativa tradicional em programas de ‘voz corporativa’. Nos anos 1990, a Internet começou a mudar o ambiente dos negócios, e criamos novos tipos de experiências de marcas.”

► TABELA 9.8 Gestão da imagem da marca

	DE	PARA
Escopo produto-mercado	Produtos e mercados únicos	Produtos e mercados múltiplos
Estruturas da marca	Simples	Arquiteturas de marca complexas
Número de marcas	Foco em marcas únicas	Foco na categoria/múltiplas marcas
Escopo do país	Um só país	Perspectiva global
Gerente da marca	Coordenador de opções limitadas	Líder de equipe de múltiplas opções de comunicação
Foco na comunicação	Externo/consumidor	Interno e externo

- Brand Driver™, em que são desenvolvidas várias opções conceituais. No centro do processo, encontra-se o desenvolvimento de um condutor da marca, criado com o cliente em workshops criativos (ideação). Em uma forma simplificada, trata-se de um *insight* único e instigante que conduz e concentra todos os aspectos da expressão da marca, que pode sustentar o desenvolvimento de todo o sistema de marca

**Exemplo:** Cliente: “parceiros e-business”.

Condutor da marca: “Anatomia de rede” – esse elemento de marca deve reproduzir a compreensão da “biodinâmica” do mercado organizacional eletrônico (e-B2B), fator crítico para sua diferenciação de marca.

- O conceito: essa fase combina a inspiração com a prática. As atividades da Landor têm como ponto inicial a determinação de todos os pontos da expressão da marca, incluindo produtos, serviços, ambientes e nomes. Entre esses, identificam-se os PowerApps™, que são aplicativos ou mídia com maior poder de influenciar percepções de marca. A equipe de design então começa o desenvolvimento criativo, explorando uma gama de conceitos criativos que comunicam o Brand Driver™ e trabalham bem com os PowerApps™.
- Pontos de experiência: criando-se inicialmente para os PowerApps™, por fim amplia-se o novo sistema de design para incluir todos os pontos de experiência com a marca. Isso engloba aplicativos que variam desde embalagem, papelaria e literatura corporativa até ambientes de varejo, veículos e sites.
- Realização: a visão torna-se uma realidade, que pode incluir implementação e plano de lançamento, desenvolvimento de materiais gráficos, especificações de design, desenvolvimento de protótipos, supervisão e apoio para instalação ambiental. A empresa fornece instruções abrangentes sobre a marca e/ou sistemas de gestão de ativos para auxiliar os clientes a manter a integridade após a implementação.

**TABELA 9.9** Gestão do valor da marca

	MODELO TÁTICO	MODELO ESTRATÉGICO DE LIDERANÇA
Perspectiva	Tática e reativa	Estratégica e visionária
Status do gerente de marcas	Menos experiente Horizonte de curto prazo	Mais elevado na empresa Horizonte de longo prazo
Modelo conceitual	Imagem da marca	Valor da marca
Foco	Finanças de curto prazo	Medidas de valor da marca

## Gestão do valor da marca

Essa fase estratégica da gestão concentra-se no valor da marca. As decisões de design são tomadas com a alta administração e têm uma perspectiva de longo prazo. O design não é mais considerado apenas uma reação aos fundamentos do posicionamento e da promessa da marca; ao contrário, é tido como um componente integrante da gênese da oferta. Design é algo “visionário”. A melhor coisa que uma marca pode fazer é ajudar a criar uma visão daquilo que o futuro pode trazer. O design pode desempenhar um papel significativo sendo um coreógrafo desse processo.

O valor da marca é estratégico. É um ativo que pode ser a base da vantagem competitiva e da lucratividade no longo prazo. A meta da liderança de marca é construir seu valor da marca, não apenas sua imagem (Aaker & Joachimstahler, 2000). O design deve identificar os elementos do valor que a diferenciam e conduzir uma visão de longo prazo e relações entre funcionários, consumidores e marca, além de concentrar a mitologia da empresa em torno de histórias que revelem os valores da marca.

As ferramentas de design incluem um sistema interativo de apoio de decisão de gestão de marca acessível a todos os funcionários, que funcione como um sistema de gestão do conhecimento; guia de identidade corporativa; instruções de uso da marca; treinamento on-line; mapeamento de notícias sobre a marca em tempo real; histórias de sucesso da marca; comemorações do “momento da marca”; notícias sobre promoções atuais da marca; programas abrangentes de treinamento; e programas de reconhecimento e compensação que promovam comportamentos da marca.

A gestão estratégica da marca necessita de novas ferramentas de design: visionária e relacional.

## Criação de uma visão

As empresas com uma atitude ou crença forte têm algo que é compartilhado entre funcionários e consumidores: “uma grande ideia” que toca mais profundamente do que qualquer declaração explícita da marca ou da visão.

### IDEO

“Os serviços estratégicos de consultoria de design atuais direcionam-se para a exploração de oportunidades e descoberta de conceitos para fortalecer a conexão entre as necessidades dos negócios e as necessidades dos usuários.”

### ROBERT JONES & WOLFF OLINS

“O design deve estar menos voltado para a identidade corporativa (a forma como uma organização aparenta) e mais voltado para a ideia corporativa (para que se propõe e o que faz). Nessas ideias do novo século – radical, social, tangível –, encontra-se tudo o que será importante. O design tem de se aproximar da verdade da organização. Wolff Olins passou da identidade corporativa para a ideia corporativa.”

- Grandes ideias são radicais: empresas com grandes ideias querem mudar o mundo
- Grandes ideias são sociais: elas são de propriedade pública, não apenas do seu presidente. Exemplos: a ideia de harmonia da Saturn; usuários da Apple vistos como fanáticos
- Grandes ideias são tangíveis: elas são feitas de ações, não de palavras. Exemplo: a ideia de design de Herman Miller

- Grandes ideias enaltecem o desejo: elas criam uma comunidade de consumidores

O benefício que uma empresa de design traz atualmente é a ideia, e não o logo, embora o design ainda seja central devido a duas razões principais:

1. Uma ideia não é uma ideia até que seja expressa e possa ser vista e tocada de alguma forma.
2. Uma grande ideia é uma mistura de habilidades e uma síntese de necessidades. Ela requer pessoas que possam penetrar em uma massa de detalhes e retirar a única coisa que interessa. Uma grande ideia precisa de pessoas que não tenham medo de ser radicais. Esse é o tipo de pensamento natural para os designers.

A responsabilidade do designer é gerar ideias reais. Seus olhos veem a contribuição que pode trazer ao mundo, não apenas a diferença nos resultados econômicos que o cliente pode proporcionar.

### Gestão da construção interna da marca

Quando a gestão da marca é elevada para o nível da “melhor prática” na empresa, todos ali compreendem como o seu comportamento pode representar uma declaração significativa da marca.

A construção interna da marca é uma meta na constituição do valor da marca. Os modelos de papéis internos são as histórias, os programas, os eventos e as pessoas que representam perfeitamente sua identidade. Sua construção não é uma função a ser desempenhada por um departamento. Todos os pontos de contato, não apenas design, propaganda e promoção, devem estar na marca, e cada indivíduo dentro da empresa deve saber exatamente o que isso significa.

A marca é a alma da empresa, e compreender seus valores centrais torna-se responsabilidade de todos dentro da empresa – dos profissionais de recursos humanos que selecionam novos talentos, dos representantes do serviço ao consumidor que têm relação direta com o consumidor, do engenheiro de P&D que considera as novas tecnologias.

Como se pode inculcar uma marca na cultura da empresa? Alinhar a cultura da empresa e o comportamento dos funcionários com a promessa feita pela marca é mais fácil de falar do que de fazer. As decisões de design devem tentar o seguinte:

- Construir parcerias e gerar envolvimento com outras funções (recursos humanos)
- Rearticular a marca em termos de crenças internas, da missão e da visão corporativas
- Criar mensagens dirigidas para os públicos internos
- Equilibrar um orçamento entre execução externa e implementação interna das necessidades

## Avaliação da marca

Os sistemas de avaliação deveriam basear-se em estatísticas. Somente avaliações baseadas em dados quantificáveis causarão mudanças concretas. Gerentes de design, portanto, devem considerar como sua maior responsabilidade a criação de sistemas de avaliação de marcas.

Há dois pontos centrais para os gerentes de design:

1. Inserir variáveis de design na imagem da marca e sistemas de medida do valor da marca
2. Entender e participar da escolha do sistema de avaliação da marca

## Avaliação de design/ imagem e valor

A maioria das empresas regularmente testa a imagem de sua marca, mas pode ser difícil isolar o impacto do design porque as decisões de design estão integradas em um plano de marketing. No entanto, há projetos de design que não envolvem ações promocionais e de propaganda em que o impacto do design pode ser facilmente mensurado.

### SIEGEL + GALE

“Atualmente, cada vez mais empresas compreendem que a marca não é mais propriedade exclusiva do departamento de marketing.”

### JEAN-LÉON BOUCHENOIRE

#### Consultor em gestão de marcas

“A gestão saudável da marca tem um impacto positivo nos resultados financeiros de uma corporação... A gestão da marca tem um excelente retorno sobre os investimentos em comparação com outras atividades devido a seu baixo custo e benefícios substanciais.

“Somente podemos esperar que, no futuro, mais vice-presidentes e gestores de valor de marca sejam responsáveis pelo caráter, pela identidade, pelo design e pela nomenclatura das marcas e que tenham tanta autoridade quanto os vice-presidentes de comunicações, propaganda e marketing. Marcas são ativos valiosos que devem ser gerenciados no nível mais alto da empresa.

“A construção do valor da marca necessita de uma posição mais alta para os gestores de marca e de uma visão estratégica do design na estratégia de marketing.”

Instrumentos como avaliação da marca e mapas perceptuais permitem o controle da coerência entre o design gráfico e o posicionamento da marca em seu segmento de mercado e a compreensão das interpretações da imagem da marca pelos consumidores. Quando se pensa em marca, vêm à nossa mente representações visuais. No entanto, a maioria dos estudos de marketing baseia-se em explicações verbais dos valores da marca. Isso explica por que é produtivo trabalhar com imagens para desenhar o perfil sensorial de uma marca (Coulter & Zaltman, 1994).

Quando uma empresa troca seu logo, normalmente enfrenta uma situação difícil, de modo que a maioria das empresas utiliza estudos *a posteriori* sobre a qualidade de uma solução de design, a fim de validar a decisão de gestão do alto escalão sobre a troca de um logo.

A construção dos valores da marca é sistêmica, e isso é importante para mensurar o impacto do design, não somente para medir a percepção da qualidade do símbolo, mas também para investigar se a mudança de design afeta a percepção do portfólio de produtos da empresa e da imagem corporativa ou como o consumidor percebe a si próprio e àqueles que compram a marca (Almquist et al., 1998).

Ao mensurar o impacto do design no valor da marca, o design deve refletir sobre as dimensões temporais do valor, como consciência, fidelidade, valor percebido e associações.

### Seleção do sistema de valores da marca

A criação de marcas fortes realmente compensa, e marcas constroem valor significativo. Interbrand<sup>TM</sup> estudou o valor da marca em comparação com o valor das organizações no mercado: o índice do valor da marca como percentual dos ativos corporativos. Nove das 60 maiores marcas, de mais de \$ 1 bilhão, têm valores que excedem os 50% do total do valor da empresa. BMW, Nike, Apple e Ikea possuem índices de valor mais altos do que 75%. Estas foram as dez marcas *top* em 2001: Coca-Cola, Microsoft, IBM, General Electric, Nokia, Intel, Disney, Ford, McDonald's e AT&T.

As marcas possuem diferentes valores, segundo seus sistemas de avaliação:

- Avaliação conforme o preço de mercado. A diferença entre ativos líquidos e o valor negociado durante a transação, que é indiretamente o valor da marca de acordo com o valor de licenciamento
- Avaliação por custos. Segundo investimentos feitos ao longo da história, ou em marcas recentes, ou despesas de recolocação, avaliar quanto custará para recriar a marca com a mesma notoriedade e fidelidade
- Avaliação por meio de benefícios potenciais. A análise da marca conforme a receita separada atribuída diretamente à marca; marca premium; todos os ativos de capital da marca (notoriedade, fidelidade e imagem) que permitem a venda da marca por um preço mais alto do que o dos competidores; diferença entre preço de um produto equivalente e preço da marca
- Avaliação de múltiplos critérios

A maioria dos modelos de avaliação classifica as marcas de acordo com os benefícios: a fidelidade dos consumidores e o potencial da marca para internacionalização. Por exemplo, o modelo Interbrand™ apresenta os valores da marca de acordo com os ganhos atribuídos à marca com base em critérios como os listados a seguir:

- A perspectiva do mercado em relação à marca
- O domínio da parcela de mercado da marca e das marcas concorrentes
- Imagem e notoriedade
- Potencial de extensão
- Proteção legal
- Potencial de internacionalização

Mas esses modelos são criticados, pelas seguintes razões:

- Produzem valores de marca mutáveis e confiam em opiniões subjetivas de especialistas
- Falham ao aprimorar a compreensão de como administrar uma marca no futuro

Isso explica por que, em fevereiro de 2002, a Landor lançou uma nova empresa, chamada Brand Economics, que simultaneamente utiliza técnicas analíticas para finanças e construção do perfil da marca:

- Criação do valor econômico. A metodologia de Stern Stewart, EVA™, bastante conhecida como a melhor técnica para medir e administrar a criação de valor
- Medida da saúde da marca. Young & Rubicam Brand Asset Valuator™, o maior banco de dados do mundo que contém atitudes de consumidores em relação a determinadas marcas

Evidentemente, é fundamental que os gerentes de design compreendam qual sistema de avaliação de marca a empresa prefere, a fim de melhor avaliar o efeito do design sobre a marca.

## DESIGN E OUTRAS POLÍTICAS DE MARKETING

A integração do design altera as políticas no mix de marketing (comunicação, promoção, preço, distribuição e vendas) – não apenas na política do produto. Além da marca como comunicação, a política de design busca assegurar coesão entre design do produto, publicidade e promoção e enfatizar a mídia permanente, como produtos e espaços comerciais em um mundo saturado de publicidade.

O design é mencionado como “outra forma de comunicar”, que implica a necessidade de haver colaboração entre design e comunicação porque:

- O valor agregado gerado por um bom design de produto pode criar oportunidades para investimento em comunicação. Exemplo: Swatch
- O conceito do produto impõe-se na criatividade do design e da publicidade como a oferta do produto da empresa representada por um determinado slogan. Um conceito do produto implica a colocação da estética em seu contexto global. Isso justifica a conexão entre marketing, design e comunicação. Um ob-

jeto gráfico ou um símbolo é um meio permanente para as comunicações interna e externa. Uma estética original será reproduzida pela imprensa e valorizará o investimento na mídia publicitária. No âmbito da comunicação interna, um objeto é coletivo e compartilhado na empresa

O gerente de design, portanto, frequentemente é responsável pela política do produto e das comunicações.

O design pode também participar de outra parte do mix de marketing: a política de preços. São possíveis duas políticas de design em relação à política de preços.

1. Diferenciação de preço de acordo com o custo. Reduzir custos leva a uma política de "design focado em custo". A função do design participa da estrutura de custo, moldando a estrutura da produção e, conseqüentemente, reduzindo custos e tempo:
  - Administrando o design juntamente com uma política de compras. Design inverso, ou levando a inovação de design para os fornecedores a fim de produzir componentes que sejam mais baratos e mais bem adaptáveis à forma do produto final
  - O "custo-alvo" envolve várias técnicas, incluindo análise alternativa de design (Coughlan, em Bruce & Bessant, 2002)
  - Engenharia de valor envolve uma análise sistemática e interdisciplinar dos fatores que afetam o custo de um produto. O objetivo é planejar um

meio de alcançar o padrão de qualidade almejado e confiabilidade ao custo-alvo. O produto é dividido em componentes e peças secundárias, e a engenharia de valor pode levar a um redesenho de alguma peça a fim de aumentar a capacidade de produção do produto

A análise funcional divide o produto em suas várias funções; em seguida, gera um custo-alvo para os componentes que seja realista, mas que pode ser difícil de ser alcançado. Os custos-alvo de todos os componentes são somados e comparados com o custo estimado do produto, e os custos dos componentes devem ser reduzidos, ou a funcionalidade deve ser melhorada.

## VINCENT CRÉANCE

Alcatel, diretor de marca, Divisão de Telefones Celulares

"Design e comunicação dão valor à marca. Mas de forma distinta:

- Não estão em contato com as mesmas pessoas dentro da empresa.
- Seus períodos de intervenção não estão vinculados. O design atua de baixo para cima; e, a comunicação, de cima para baixo.
- Suas filosofias são diferentes. O design preocupa-se com o "bom produto"; a comunicação, com a venda do produto.
- Diferem-se em relação à criatividade. O design cria internamente; a comunicação subcontrata a criação.
- Finalmente, seus orçamentos não possuem as mesmas proporções.

Por todas essas razões, nosso departamento de marca possui duas subdivisões distintas: o departamento de design (24 pessoas em quatro áreas do design) e o de comunicação (21 pessoas em cinco técnicas diferentes)."

Na análise de produtividade, os principais passos no processo do produto para uma composição proposta são analisados, e a soma de seus custos é comparada com o preço-alvo dessa composição. Quando o custo previsto é muito alto, as equipes de manufatura e de engenharia precisam identificar um objetivo de redução de custo para cada passo.

2. Diferenciação de preço pela aparência estética. Design para justificar a diferenciação de preço para um produto ou serviço similar. O design auxilia a empresa a controlar a demanda (utilizando "edição limitada", por exemplo). Essa diferenciação pode facilmente ser utilizada para ganhar poder de negociação junto aos distribuidores.

A integração do design na política de distribuição é ainda mais sutil. O designer não participa da decisão dos canais de distribuição. Ao contrário, essa seleção exerce um impacto evidente sobre os termos do design do produto ao combinar os serviços adicionais do produto, como as instruções para o uso, embalagem, promoção em ponto de venda e, acima de tudo, o logo. O objetivo é otimizar o design de embalagem para reduzir os custos com transporte e limitar os riscos de quebra ou deterioração do produto. As empresas de distribuição também possuem uma política de design e são sensíveis à estratégia de design que envolve marcas e design para varejo.

Uma política de design pode contribuir para aumentar a eficiência da política de vendas:

- Externamente: com treinamento ou instrumentos de apresentação que utilizam força estética e visualização gráfica para maximizar a capacidade de comercialização dos vendedores
- Internamente: nas relações entre designers e pessoal de vendas. A equipe de vendas pode às vezes colocar uma falsa fachada na forma do design original, o que é considerado muito arriscado em determinados mercados. O trabalho do design é, portanto, identificar, em suas atividades, o poder real da força de vendas e sua permeabilidade a novos conceitos e iniciar ações que favoreçam a aceitação de novos conceitos, como a concessão de brindes e outras compensações

Nas relações entre designers e funcionários, é importante "vender" o design internamente, utilizando conhecimento para facilitar o acesso às novas necessidades que funcionários e executivos possuem em termos de autonomia e individualização. O design será mais bem compreendido se carregar consigo os valores que permeiam a empresa e seus produtos e estiver identificado com eles. Gestão de design implica possuir uma imagem interna que também possibilite a redução dos riscos de o design ser rejeitado, por meio de uma investigação de como o produto é recebido externa e internamente.

## CONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA NO DESIGN NA EMPRESA

Este último aspecto do papel do gerente de design refere-se às decisões do processo de gestão que constroem a credibilidade e a confiança em design dentro da empresa em longo prazo. Coloca-se em prática o modelo de Peter Phillips (ver a introdução deste capítulo).

### VINCENT CRÉANCE

“O pré-requisito para a boa gestão de design é a confiança. Confiança em dois níveis:

- A equipe deve ter confiança em seu chefe, e isso tem muito a ver com sua habilidade para incorporar uma ‘dimensão de prazer’ no processo criativo. E o papel do gerente de design – e a principal dificuldade – é assegurar que essa dimensão esteja expressa na estratégia da empresa.
- A confiança da empresa na relevância de suas soluções de design. Isso relaciona-se com o comportamento do departamento de design e dos membros da direção de design dentro da empresa.”

Como aproveitar uma primeira experiência para alcançar uma visão favorável de design dentro da empresa? Que métodos e instrumentos podem ser utilizados para ancorar a dimensão de design em outros departamentos da empresa?

Construir a confiança no design exige que se formem novas conexões que aspiram à constituição de uma rede de pessoas sensíveis ao design dentro da estrutura do negócio:

- Uma conexão com os estudos de marketing. O projeto de design deve incitar a empresa a mudar suas ferramentas de pesquisa de marketing, seja inserindo questões de design nos instrumentos tradicionais de avaliação de marca ou de análise de oportunidade de mercado, seja utilizando outros métodos, incluindo aqueles que observam situações de uso dos consumidores, análise sensorial ou estudos sobre sensibilidade estética em um determinado mercado
- Uma conexão com a gestão de tecnologia. Normalmente, um projeto de design envolve transferências de tecnologia ou novas soluções de inovação no processo de design; é importante continuar rejuvenescendo essa contribuição a fim de prever outras aplicações e novas ideias
- Uma conexão com a gestão de recursos humanos. O processo de seleção da empresa de design requer a definição das habilidades de design necessárias aos profissionais da empresa de forma que possam ser compreensíveis para os responsáveis pelo recrutamento na empresa
- Uma conexão com a gestão de informação. Uma relação bem-sucedida com a empresa de design ocorre quando os parceiros de design possuem um forte entendimento das metas de negócios de seus clientes. Deve haver uma “pedagogia” concreta daquilo que a empresa oferece aos criadores. Ao mesmo tempo, a relação somente perdurará se forem estabelecidos documentos que detalhem todos os passos do projeto e especifiquem os instrumentos de controle e avaliação que forem selecionados para o projeto. Esses documentos podem ser usados como fórmulas para desenvolver procedimentos de seleção e remuneração de agências de design

- Uma conexão com a gestão de comunicação. Se o projeto a ser desenvolvido estiver dentro do escopo de design gráfico ou se tratar da criação de uma identidade visual, é provável que as instruções gráficas tenham sido estabelecidas. *Elas atuarão como um meio de comunicação interna e externa. A comunicação sobre a identidade visual estará integrada na política de comunicação geral da empresa.* Se o projeto for de design de produto, pode ser preferível o estabelecimento de uma comunicação específica na comunidade de design: comunicação na imprensa profissional de design ou nas escolas de design e participação em concursos de design

## LISTA DE PONTOS A SEREM CONFERIDOS EM GESTÃO OPERACIONAL DO DESIGN

**Estratégia:** Definir a política de design dentro das políticas de comunicação e de produto. Delimitar a política de marca e o papel do design na marca.

**Planejamento:** Redigir briefings de design.

**Estrutura:** Selecionar designers. Determinar equipes e conexões com os designers. Designar um responsável pelo design no alto escalão da administração.

**Finanças:** Administrar o orçamento do projeto de design. Estimar os custos de design.

**Pessoal:** Estabelecer as habilidades de design.

**Informação:** Desenvolver uma compreensão das metas do negócio entre os designers. Escrever regras e documentação do projeto.

**Comunicação:** Expandir conexões com escolas de design. Criar instruções gráficas.

**P&D:** Realizar transferências de tecnologia.

**Gerenciamento de projeto:** Administrar relações com agências de design – informação, encontros de avaliação.

**Marca:** Visualizar o papel do design na política de marca. Modificar a pesquisa de marketing para contemplar as contribuições de design.

**Avaliação:** Avaliar os resultados do design/briefing. Avaliar os resultados de design/mercado/marca.

## HOLARIA: GESTÃO DO DESIGN E DISSEMINAÇÃO DO SUCESSO EM UMA COMUNIDADE A PARTIR DE UMA JOVEM EMPRESA

Virginia Borges Kistmann *Mestre em Design – Royal College of Art*

*Doutora em Engenharia da Produção – UFSC*

Sandra de Brito da Silva *Mestre em Design – UFPR*

**A** Holaria Cerâmica Contemporânea é uma jovem empresa que, em pouco tempo, passou a ser uma referência e uma disseminadora do sucesso com base na gestão do design. Sua história demonstra como a força do design pode não apenas atuar no campo restrito de uma empresa, mas também modificar o panorama de um setor industrial.

Fundada por Luiz Pellanda Jr, Aleverson Ecker e Henrique Serbena, a empresa surgiu do interesse pelo campo cerâmico de Campo Largo, Paraná, a partir de uma investigação realizada ainda quando estudantes de design da Universidade Federal do Paraná (UFPR). A inquietação diante desse arranjo produtivo local, tradicional produtor de louça de mesa e objetos de adorno, que apresentava indicativos de baixo sucesso empresarial, levou-os não apenas a formular uma estratégia de ação particular, mas também a atuar como promotores sinérgicos do design na localidade, pelas parcerias estabelecidas.

Desde a origem, a Holaria tomou a inovação como um de seus focos. Assim, a partir da forte ação coordenadora dos seus líderes, ultrapassou os limites financeiros, produtivos ou estruturais típicos de uma pequena empresa, adequando os

diversos fatores determinantes da estratégia empresarial em uma demonstração de que micro e pequenas empresas podem se tornar campos férteis para a inovação associada ao design.

A ênfase na pesquisa tecnológica e na busca por uma semântica inovadora levou a Holaria a introduzir na localidade a prototipagem rápida como elemento de aumento da qualidade dos produtos, proporcionando uma oferta de variedade maior do que o processo tradicional e uma orientação focada na pesquisa de tendências

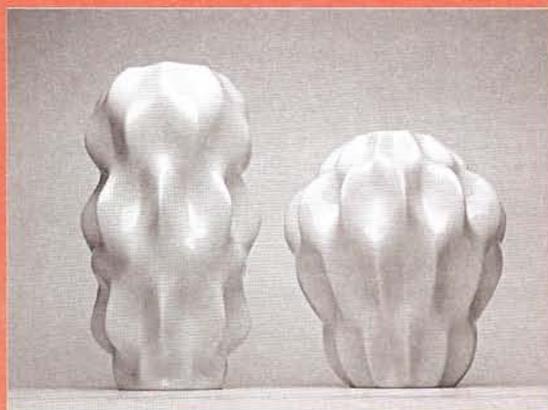


Foto: divulgação

Cerâmica da linha Plissan

mundiais. Também trouxe uma linguagem contemporânea para um contexto em que o design estava muito atrelado à cópia.

Assim, desde a sua fundação, em 2005, a empresa produz objetos de decoração e utilitários, como resultado de uma constante investigação estética e da pesquisa por novas tecnologias de produção cerâmica, buscando o equilíbrio entre concepção formal e viabilidade produtiva. Além disso, pela aproximação constante com os consumidores, seja em feiras, nas lojas, em blogs ou no site da empresa, a diferenciação obtida fez a Holaria se destacar competitivamente.

A visão holística, o aperfeiçoamento constante, a busca pela harmonia entre pragmatismo e utopia, risco e prudência, beleza e técnica, tecnologia e tradição, passado e futuro, destacaram os valores presentes já no início das atividades que tiveram suporte pela Incubadora da UFPR. Isso pode ser observado em seus elementos de comunicação: site, folders, embalagens, produtos etc., demonstrando que a Holaria se apoiou na formulação de conceitos que refletem uma apropriação integral dos valores decorrentes do uso do design nos níveis estratégico e funcional.

Os resultados obtidos se refletem nos produtos. Hoje, eles são comercializados em canais diversos, como a H Stern Home, loja localizada no Rio de Janeiro, voltada para o público de classe A, e em 200 outras diferentes lojas no Brasil, por meio da parceria com a distribuidora Marco 500. Para breve, novos canais no exterior serão abertos, visando à expansão dos negócios.

O trabalho da empresa se destaca ainda em outro ponto: a inovação e a visão de mercado presente e tendências futuras, combinados com a busca por elementos estéticos, levaram a Holaria a conquistar vários prêmios nacionais e internacionais no ramo do design em quatro anos. Dentre esses, destacam-se duas premiações no House & Gift, São Paulo, em 2006 e 2007, Prêmio IDEA Brasil, São Paulo, em 2009, duas premiações do Museu da Casa Brasileira, em 2007 e 2008, e duas premiações no Salão Nacional de Cerâmica em 2006 e 2008. Além disso, os produtos da Holaria foram selecionados para participar dos salões e exposições Handle with Care de Londres, em 2007, International Contemporary Furniture Fair, de Nova York, em 2007, Salone Internazionale de la Casa, Milão, em 2007, Salão Design Brasil, 2007, e como finalista do 8th International Ceramics Competition



Foto: divulgação

A busca por elementos estéticos caracteriza o trabalho da Holaria

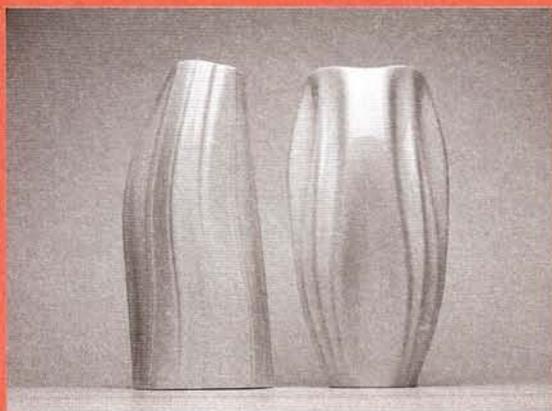


Foto: divulgação

A combinação de beleza e técnica é um dos pilares da empresa

Mino Japan, considerado o mais importante prêmio de Design Cerâmico da atualidade.

São ainda pequenos os volumes produzidos pela Holaria, mas o potencial que se vislumbra é de prosperidade. Recentemente, além do trabalho realizado sob sua própria marca, a empresa formou uma parceria com a tradicional Germer Porcelanas Finas, uma das líderes na produção de louças no Brasil, que atua tanto no mercado interno quanto no externo, desenvolvendo uma linha completa de produtos para hotelaria e restaurantes. Percebendo o impacto do design da Holaria, a Germer começa a investir

no desenvolvimento associado de novos produtos em larga escala, demonstrando o impacto do valor do design na comunidade.

Assim, em curto período de tempo, a Holaria vem se tornando uma referência para o arranjo produtivo de louças de Campo Largo, atuando como um líder na incorporação da gestão do design. Usando transparência, abertura e respeito como normas, desperta nas pequenas empresas da cidade o interesse em investimentos em design. Referência de sucesso, surge, frente a uma dinâmica social local estagnada, como um novo impulso modificador do quadro existente na região, que persiste há muitos anos.

Podemos observar, portanto, como a visão de jovens designers, com base no uso integral do conceito de gestão do design, levou ao sucesso não apenas a empresa que lideram, mas também desencadeou uma forma nova de inserção no mercado de outras empresas parceiras. Agindo como disseminadora do design junto a uma comunidade em que as perspectivas de atuação no mercado interno e externo se encontravam diminuídas, a Holaria é hoje responsável pela geração de uma força competitiva que deve crescer nos próximos anos.