

## CAPÍTULO 11

### GESTÃO ESTRATÉGICA DO DESIGN

Neste nível de gestão do design, o gerente deve, essencialmente, criar uma relação entre design, estratégia e a identidade e cultura da empresa. O objetivo é controlar a coerência da atividade de design na organização e inserir o design em um processo de formulação estratégica.

O gerente de design, então, torna-se um consultor de estratégia. Esse papel também pode ser assumido por uma empresa de design que leve a ideologia de design para a missão empresarial. É importante eleger uma visão de design de longo prazo e uma mentalidade que seja ecológica, tecnológica, humanística e dominante (Xerox, 2000).

No nível estratégico, a gestão do design tem quatro papéis essenciais (Seidel, 2000):

1. Visualizar a estratégia empresarial
2. Procurar a competência central
3. Reunir informações de mercado
4. Inovar em processos de gerenciamento

Esses papéis implicam um planejamento visual de estratégia no qual os clientes e designers se tornam colaboradores (Davenport-Firth, 2000).

Na prática, a estratégia assemelha-se mais a uma trajetória do que a uma sucessão de decisões importantes. Os métodos de gestão estratégica do design variam de função de acordo com a configuração do desenvolvimento estratégico:

1. "Estratégia construída" com planejamento estratégico incremental, personificação racional, política ou influência cultural
2. "Estratégia imposta" por meio de dependência do ambiente externo ou de estratégia de grupo

Este nível final de gestão do design é semelhante ao processo estratégico da empresa com métodos de formulação, seleção e implementação de estratégia.

### FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESIGN

A gestão do design primeiramente deve participar da formulação e dos processos de seleção da estratégia, empenhando-se em levar conhecimento de design para a visão transformadora do mercado, mas também supervisionando a introdução do espírito do design nos objetivos da empresa. A gestão do design participa de todos os diferentes estágios da formulação da estratégia (ver Tabela 11.1).

**TABELA 11.1** O processo de estratégia em gestão do design

FASES	QUESTÕES A ANALISAR	FERRAMENTAS
1. Formulação de estratégia	Atratividade do setor Oportunidades e ameaças	Análise "PEST" Modelo das cinco forças competitivas de Porter Cenários Grupo estratégico Segmentação Matriz atratividade/ativos
Análise competitiva Externa		
Análise competitiva Interna	Capacidade estratégica Fatores cruciais para o sucesso Pontos fracos e pontos fortes	Cadeia de valor Benchmarking Análise de portfólio
Objetivos organizacionais	Síntese	Análise SWOT
	Governança corporativa Expectativas dos públicos de interesse Ética empresarial Cultura	Matriz poder/interesse Focalização na identidade
	Visão da missão	Auditoria estratégica da gestão de design
2. Seleção estratégica	Equilíbrio entre objetivos de governança e análise SWOT	Estratégias genéricas de Porter * volume/preço * diferenciação
3. Implementação de estratégia	Rotas de desenvolvimento de estratégia	Integração vertical Diversificação Internacionalização

Nota: A primeira coluna desta tabela lista os passos a serem seguidos que estão envolvidos na decisão estratégica para uma empresa atingir suas metas (segunda coluna). A terceira coluna lista as ferramentas que são necessárias para implementar cada estágio da estratégia e alcançar os objetivos da empresa.

## GESTÃO DO DESIGN COMO ANÁLISE COMPETITIVA

A análise competitiva busca determinar a atratividade do setor, mensurada primeiro pela margem de lucratividade do capital investido, bem como os fatores críticos para o sucesso que toda empresa precisa conhecer e dominar para sobreviver. Ela toma a forma de duas avaliações sucessivas e de uma síntese da análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças).

### Análise externa: oportunidades e ameaças

A análise do ambiente externo da empresa é conduzida em dois níveis: as oportunidades ambientais e as ameaças para a empresa e a função de design. Para verificar a atratividade do setor, a gestão de design examina:

- As influências ambientais que foram importantes no passado e seu impacto no futuro. Essa abordagem leva em conta importantes fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos, sendo conhecida por análise PEST
- A vantagem competitiva nacional do mercado utilizando a ferramenta “diamante de Porter”: estratégias da empresa, condições específicas, demanda local e incentivo mútuo entre setores
- As forças que determinam a natureza do ambiente empresarial competitivo (modelo das “cinco forças competitivas” de Porter) por meio das barreiras à entrada, da intensidade da rivalidade entre os atuais concorrentes, das ameaças de novos concorrentes potenciais, da força dos clientes e dos fornecedores e, finalmente, da ameaça de produtos substitutos

Esta análise termina com cenários construídos com base em importantes influências e fatores de mudança identificados. O planejamento com uso de cenários consiste em uma representação plausível do que pode ser visualizado para cinco anos à frente.

Em seguida, o gerente de design analisa a situação competitiva da empresa:

- Agrupando empresas do setor que apresentam características estratégicas parecidas
- Determinando os domínios estratégicos de atividade da empresa. O gerente de design irá questionar essa análise; a contribuição potencial do design está na maneira que a empresa percebe a sua atividade
- Determinando os segmentos de marketing que têm semelhanças ou diferenças em relação a clientes e usuários. Os critérios de segmentação são:
  - Critério de demanda: tipo de consumidor, funções do uso, modo de distribuição e zona geográfica
  - Critério de fornecimento: tipo de tecnologia, estruturas de custo e controle de competências de acordo com fatores-chave de sucesso

O gerente de design encontra o melhor critério para determinar segmentos de mercado pertinentes e a correta alocação de recursos.

Por fim, a matriz de atratividade e ativos posiciona cada domínio de atividade estratégica de acordo com a atratividade que o setor representa e os ativos competitivos da empresa.

## **Análise interna de pontos fortes e pontos fracos**

Uma análise dos pontos fortes e pontos fracos, em termos de recursos de uma empresa ou de sua capacidade estratégica, tem dois níveis: os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e aqueles correspondentes à função de design na organização. Essa análise consiste em:

- *Auditoria de recursos* que identifica e classifica os recursos que uma empresa pode adquirir interna e externamente a fim de sustentar suas estratégias

- recursos físicos, humanos, financeiros e intangíveis – e distingue os recursos que são únicos
- *Análise de competência central* por meio de uma verificação da cadeia de valor: quais são as funções subjacentes à vantagem competitiva da empresa? Quais são as fontes a partir das quais essas competências centrais podem ser desenvolvidas?
- *Benchmarking*. É sempre uma noção relativa; portanto, é útil para conduzir uma análise comparativa. Análise passada e normas setoriais já são uma fonte de informações, mas é interessante comparar as capacidades da empresa com as melhores práticas implementadas em outros setores
- *Portfólio empresarial equilibrado*, uma ferramenta que ajuda a verificar a pertinência do portfólio de atividades da empresa

A empresa pode ser dividida de inúmeras maneiras. Assim, é necessário distribuí-la em uma série de subconjuntos ou segmentos estratégicos homogêneos. Um segmento estratégico é um conjunto homogêneo de atividades identificado por uma combinação de fatores-chave específicos para o sucesso e independente de outros em que a empresa está envolvida. Cada segmento estratégico mobiliza um conhecimento particular no qual a empresa tem experiência e busca adquirir vantagem competitiva.

Uma vez divididos os diferentes domínios de atividade da empresa em segmentos estratégicos, torna-se necessário analisá-los ao longo de duas variáveis: a posição competitiva da empresa em cada um desses segmentos e o valor de cada um deles. Os modelos de matriz de segmentos estratégicos, como aqueles desenvolvidos pelas empresas de consultoria BCG, Arthur D. Little e McKinsey, geram uma estratégia de design por segmento estratégico.

O último passo na auditoria interna consiste em uma seleção de fatores-chave para o sucesso que uma empresa deve dominar a fim de superar a concorrência. Isso levanta uma questão fundamental para a gestão do design: qual é o papel do design nesses fatores-chave para o sucesso? Os fatores mais comuns são: a posição da empresa no mercado; a posição da empresa em termos de custos, imagem comercial e distribuição; capacidades técnicas e controle de tecnologia; e lucratividade e poder financeiro. Todos esses critérios auxiliam a definir uma estratégia de design.

Finalmente, a análise competitiva é sintetizada de acordo com a abordagem SWOT externa e interna, que se configura uma ferramenta básica de avaliação estratégica perfeitamente adaptável à estratégia de gestão do design. Ela consolida a situação da empresa em seu contexto e determina os fatores-chave para o sucesso a serem considerados na gestão do design.

## **ANÁLISE DE DESIGN COMO UMA META ORGANIZACIONAL**

A formulação de estratégia não está sujeita somente aos resultados adequados das duas análises, interna e externa; também depende da importância do papel desempenhado pelos indivíduos na estratégia organizacional. É importante compreender a mistura de influências que determina as metas de uma empresa.

## As forças que influenciam as metas da empresa

O gerente de design deve observar quatro forças determinantes:

1. A governança corporativa que estabelece a quais interesses a empresa deve atender e de que maneiras suas metas e prioridades devem ser estabelecidas. A governança corporativa tornou-se cada vez mais complexa devido à separação entre propriedade e administração, bem como à tendência de transformar as empresas em organizações cada vez mais comprometidas com seus públicos de interesse (*stakeholders*).
2. A "matriz poder/interesse", que distingue os investidores de acordo com o poder que detêm e com o seu interesse na estratégia da empresa. Mesmo havendo um consenso quanto aos objetivos gerais, com frequência se encontram diferenças nas expectativas dos interessados, e é útil analisá-las.
3. A ética empresarial determina o posicionamento global de uma empresa em face de suas responsabilidades com a comunidade. Essa posição pode passar de uma visão restrita, em que o interesse de curto prazo dos investidores é enfatizado, a uma visão mais ampla, em que a empresa deseja mudar a sociedade.
4. O contexto cultural em diferentes níveis: cultura nacional e profissional. Há muitas forças influentes conflitantes na definição das metas de uma empresa.

### Metas da empresa: missão, visão e identidade

A missão da empresa é apoiar sua principal vocação, sua *raison d'être*. A missão deve ser visionária, esclarecer sua intenção estratégica e afirmar seus valores centrais.

O design participa do desenvolvimento de uma visão lançando conceitos que unificam as comunicações e os valores estratégicos da

#### MARK DANZIG

Vice-presidente, diretor de criação, BlueLight.com, 2002

"A presença de 'especialidades blue light' nas lojas K-Mart perdurou por mais de 20 anos, de 1965 a 1984. No final dos anos 1990, a K-Mart achou que a empresa precisava de algum tipo de presença na Web para continuar no jogo. Eles procuravam talento e fizeram um contrato com o Soft Bank. Logo depois, os gestores abordaram a questão de que nome dar a esse novo empreendimento. Kmart.com era a escolha óbvia, mas, naquela época, a marca K-Mart tinha associações negativas para muitos consumidores.

"Nesse mar de valor de marca empobrecido, havia uma pérola bem ao alcance da mão. Extensas pesquisas entre os consumidores mostraram que, apesar de sua ausência por quase 10 anos, as pessoas ainda tinham boas recordações da Old Blue Light. Ela tinha conseguido fixar-se na mente dos consumidores como algo associado a diversão e surpresa. Assim, nasceu o nome BlueLight.com. Além de alavancar o único valor de marca positivo disponível da K-Mart, o uso do nome Blue Light conferiu certa liberdade à empresa quanto ao que poderia oferecer: uma oportunidade de vender itens que não necessariamente seriam encontrados em uma loja K-Mart.

"No desenvolvimento do logo, selecionamos uma solução da Michael Osborne Design, em San Francisco, uma imagem simples com uma lâmpada que era um eco evidente da Blue Light original. Simultaneamente, contratamos a Addwater Design para criar a primeira versão do site. Uma das coisas mais importantes que fizemos foi desenvolver uma estrutura organizacional única, uma organização de equipe centrada na experiência do cliente com o site, uma via para reposicionar toda a marca e as lojas em 2000."

## NOVO NORDISK A/S

### Estudo de caso do Design Management Institute

"A Identidade Visual Corporativa é uma ferramenta que afirma a identidade do Novo Nordisk no mundo inteiro. O que fazemos:

- o modo como comercializamos nossos produtos
- o modo como organizamos nosso ambiente de trabalho
- o modo como nos comunicamos

deve indicar:

- o que representamos
- aonde estamos indo
- as exigências que fazemos em relação a nós mesmos

apoiados pelo programa de Identidade Visual Corporativa."

empresa. Isso é especialmente verdadeiro quando uma empresa muda seu negócio.

**Exemplo:** O e-commerce não é visto apenas como um novo canal de distribuição, mas como uma nova maneira de definir uma empresa.

Nesse processo estratégico visionário, os gerentes de design desenvolvem um maior interesse nas estruturas cognitivas e nos processos de pensamento dos tomadores de decisão. A contribuição do design é

integrada na construção social e no processo de representação da formulação da estratégia. Os gerentes de design elaboram ferramentas para identificar a "ancoragem" social de representações mentais. Eles associam a estratégia às representações relacionadas com elementos figurativos e crenças existentes (Durand et al., 1996).

A gestão estratégica do design tem a ver com "interacionismo". Por meio da linguagem, os gerentes de design envolvem-se em uma abordagem construtivista da criação da realidade. O design é um processo-chave tanto para gerar quanto para difundir representações, sejam elas abstratas ou visuais. As representações tornam-se visíveis por meio de uma identidade visual e pela escolha de foco de identidade da empresa.

Os componentes de uma identidade são a cultura da empresa e seus três elementos:

- Os elementos simbólicos: valores, mitos, ritos e tabus corporativos
- O conjunto de imagem de uma empresa é dividido em três elementos: a imagem da empresa, a imagem de profissionalismo e a matriz de poder *versus* interesse dos stakeholders
- O estilo de liderança, que pode variar de narcisista a possessivo, sedutor ou sábio

O foco na identidade de uma empresa é um processo dinâmico em que todas as aspirações dos funcionários se unem em uma meta comum que gera seu entusiasmo. A estratégia de design é moldada de acordo com o foco da identidade da empresa:

- Foco no líder. Os executivos e os funcionários identificam-se com a imagem do presidente, interna e externamente
- Foco na atividade empresarial. Os diretores e os funcionários da empresa veem-se como profissionais, como especialistas em determinado setor. Isso traz um problema quando o contexto competitivo demanda reestruturação das atividades, geração de novas ou diversificação

- Foco no comportamento, seja burocrático, com centralização em ações administrativas claramente definidas, com frequência restritas por regras precisas para não dar margem à iniciativa (administrações ou empresas em setores estáveis), seja flexível, com preocupação com a habilidade dos diretores e funcionários de se adaptarem rapidamente a novas tarefas e ocupações

Finalmente, a gestão do design participa da construção de uma identidade coerente, de modo que a imagem externa seja um bom indicador da imagem interna da empresa.

## AUDITORIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DO DESIGN

Uma última preocupação é a avaliação do departamento de design a fim de analisar os pontos fortes e fracos da gestão do design da empresa, bem como a coerência entre o design e as estratégias empresariais. É importante verificar a eficácia e a coerência das decisões de design da empresa (ver Tabela 11.2).

► **TABELA 11.2** Auditoria estratégica da gestão do design

Avaliação de coerência	<p>Existe unidade visível entre a estratégia de design e a estratégia empresarial?</p> <p>Existe coerência visível entre as estratégias de produto, de informações e de comunicação?</p> <p>Há uma estratégia de design global?</p>
Estratégia de produto	<p>Qual é o papel do design na estratégia de produto?</p> <p>Quem supervisiona o papel que o design desempenha nas equipes de lançamento de novos produtos ou grupos de estratégia de produto?</p> <p>Como os investimentos são divididos de acordo com diferentes tipos de design?</p> <p>Qual é a proporção de investimentos em design na fase de identificação de novas oportunidades de negócios?</p> <p>Quais são os custos do design em comparação com os custos de P&amp;D?</p> <p>Existe um controle de custos de componentes adquiridos externamente?</p> <p>Qual é a proporção de custos de design quanto a despesas com embalagem, rótulos e documentos?</p>
Sistemas de informação	<p>Que papel o design representa nos sistemas de informação?</p> <p>Há um procedimento sistemático para observar o design de concorrentes nos pontos de venda?</p> <p>Que tipos de materiais de venda são oferecidos à equipe de vendas e qual seu valor em termos de como as informações são criadas?</p> <p>Que papel o design de informações desempenha nas comunicações internas?</p>
Estratégia de comunicação (identidade visual)	<p>Qual é a relação entre as despesas com design gráfico e arquitetura e as de comunicações corporativas?</p> <p>Qual é a percentagem de despesas de design em diferentes técnicas de comunicação?</p> <p>Quem é responsável pela parte gráfica e pela coerência entre a sinalização gráfica e as comunicações corporativas?</p>

A auditoria de design esforça-se para integrar o design no processo de formulação estratégica e está organizada de forma muito semelhante à de uma auditoria estratégica. Depois de um briefing que sintetiza a missão da empresa, seu setor de atividade, mercado competitivo, estratégia de produto e estratégia de comunicação, os documentos enviados a diferentes contingências de público nos últimos três anos são reunidos.

A auditoria de design significa uma análise comparativa dos resultados do design na estratégia de produto, no sistema de informações e na estratégia de comunicação. Se a análise revelar uma sinergia fraca ou inexistente entre esses três elementos, uma análise posterior será realizada.

Uma comissão de auditoria é criada com chefes de diferentes departamentos (setor administrativo, gerenciamento das instalações, pesquisa de mercado, recursos humanos, finanças, comunicações e design). A comissão planeja diferentes operações e divide o trabalho. As atividades incluem reuniões com marketing, produção e P&D, encontros com os vendedores nos pontos de venda e visitas a todas as lojas, fábricas e escritórios da empresa. Essas reuniões e visitas permitem que se reúnam informações necessárias para uma avaliação final, com o auxílio de questionários dirigidos.

Uma auditoria de design tão completa como a descrita anteriormente é rara, mas uma auditoria parcial pode ser realizada, como uma verificação de práticas de gestão do design, incluindo inventário de procedimentos de trabalho com empresas externas de design, procedimentos para seleção de designers e gerenciamento de projetos com a utilização de um contrato padrão, instrumentos de avaliação e balancete. Isso, às vezes, leva ao benchmarking ou a uma comparação das melhores práticas de gestão do design.

## SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESIGN

A maioria das empresas adota o modelo de gestão estratégica do design “adquirido” por meio de níveis sucessivos de aprendizado e curvas de experiência (Borja de Mozota, 2001). A estratégia de design variará de acordo com o tipo de negócio em que:

- O design sempre desempenha um papel estratégico, muitas vezes devido à vontade do fundador
- O design desempenha um papel progressivamente estratégico

## TORNAR A ESTRATÉGIA VISÍVEL

Um dos trabalhos do design é tornar visível a estratégia da empresa. Uma estratégia de design baseia-se em uma imagem global de todos os aspectos da empresa em termos de sua comunicação, produtos e locais. Isso se organiza em torno de dois objetivos.

### O objetivo de coerência

A gestão do sistema visual da empresa (comunicação, instalações e produtos) implica um uso coerente e eficaz do design por todos os tomadores de decisão da organiza-

ção. Entretanto, a obrigação com a coerência não significa tédio; é importante definir padrões de design para a empresa, informar sobre eles e aplicá-los, mas também aceitar desvios dos padrões estabelecidos a fim de gerar variação.

O sistema de gestão de design deve dar conta da supervisão da coerência em três níveis: coerência entre os elementos no sistema visual, coerência do sistema visual com a estratégia empresarial e coerência do sistema visual com o posicionamento de design.

## Definição do padrão de design

Definir o “padrão” de design da empresa ou sua filosofia em relação ao design significa especificar:

- O papel do design nos fatores críticos para o sucesso em cada unidade estratégica de negócios
- A responsabilidade do departamento de design diante de outras áreas da empresa. Em outras palavras, é importante esclarecer o papel de direção dado aos designers em relação a outras forças criativas na empresa, especialmente em comunicação corporativa, departamento de P&D e comissão de desenvolvimento de novos produtos

O grau de responsabilidade do design como fator-chave para o sucesso na construção de uma vantagem competitiva é determinado pelo nível de sua influência em estratégias de inovação, informação e comunicação. Isso determina os recursos alocados ao design, o posicionamento do design na empresa e a seleção do mix de design.

## ESCOLHA DE UMA ESTRATÉGIA DE DESIGN

Por definição, “estratégia de design” é um plano que ajuda a difundir o design por toda a empresa.

### YO KAMINAGAI, 2002

Gerente de design, RATP (serviço de metrô e de ônibus de Paris)

“A vida da entidade de design chamada ‘Unidade de Gestão do Design’ até agora foi determinada por sua adaptabilidade às posições estratégicas da empresa.

“No começo, a gestão do design estava mais nas mãos do marketing. Na época da grande mudança de administração do RATP em 1990, realizada por Christian Blanc, nasceu a primeira unidade de ‘design e espaços’, que não durou mais do que 18 meses devido à confusão com a palavra ‘design’ usada em um sentido cosmético e ao lançamento da nova identidade do RATP. Por três anos, a atividade de gestão do design foi atribuída a uma equipe chamada ‘Espaços de Transporte’, um nome que descreve os objetivos: espaços.

“Em 1995, quando foi iniciada uma orientação para o gerenciamento de projetos, a primeira unidade de gestão de design foi criada simultaneamente. Essa unidade foi chamada de ‘Design e Padrões’; ficou responsável pelo programa arquitetônico ou atividades de gerenciamento de projeto que eram mais técnicas e funcionais. Desde de outubro de 2001, a unidade de design voltou-se para os serviços aos usuários e agora finalmente é chamada de ‘Gestão do Design’.

“Em outras palavras, a adaptabilidade em gestão do design é necessária não só para que se possa sobreviver, mas também para que possa se desenvolver.”

## JAMES DYSON, REINO UNIDO

“Um dia, quando James Dyson estava passando aspirador de pó, percebeu que o aparelho tinha parado de funcionar. Pensando que o saco estivesse cheio, ele o trocou. Mas novamente, depois de um curto período, o aspirador perdeu a capacidade de sucção. Dyson havia visto um sistema gerador de ciclones de ar para limpeza em serrarias e, adaptando a ideia, começou a desenvolver seu produto.

“Ele realmente acreditava que a ideia fosse funcionar porque não havia opção para o consumidor. Seus experimentos iniciais não foram totalmente bem-sucedidos, mas ele requisitou uma patente em 1980 para um aspirador de pó que utilizava a tecnologia do ciclone. Foram necessários mais quatro anos e 5.127 protótipos, mas, mesmo tendo comprovado a tecnologia, Dyson encontrou pouco interesse por parte da indústria de aspiradores.

“Até que, Dyson começou a árdua tarefa de levantar fundos para iniciar seu próprio negócio, o que gradualmente compensou seu esforço. Com lançamento em 1993 – 14 anos depois da ideia inicial –, a empresa de Dyson emprega 1.800 pessoas, produzindo cerca de 10 mil aspiradores de pó por dia em sua fábrica em Wiltshire. Seu império vale hoje 530 milhões de libras e conta com uma série de variações de produto na categoria de aspiradores de pó.” (Bruce & Bessant, 2002)

## O modelo do designer-empreendedor

Muitas empresas seguem o modelo do designer-empreendedor, como no design de moda, de varejo e de móveis. (A lista não é exaustiva.) Tal modelo está se tornando cada vez mais comum em produtos têxteis, artigos de luxo, joalheria e decoração, uma vez que a criação automaticamente desempenha um papel estratégico, mas também há designers-empreendedores em outros setores. A história de James Dyson e do aspirador de pó é um bom exemplo.

A estratégia designer-empreendedor é “inata” à ideia do fundador e próxima da estratégia empresarial. Para uma estratégia de design e vantagem competitiva “baseada” em design, consideraremos três estágios com base naqueles propostos por Michael Porter – três estratégias genéricas de design com três posicionamentos estéticos diferentes em um setor (ver Tabela 11.3).

► TABELA 11.3 Estratégias de design de acordo com as estratégias genéricas de Porter

ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O CUSTO	ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA A IMAGEM	ESTRATÉGIA ORIENTADA PARA O MERCADO
Estratégia dominada pelo custo	Estratégia de diferenciação	Estratégia de concentração
A função do design é melhorar a produtividade	A função do design é reforçar a participação de mercado da empresa por meio da qualidade de sua imagem e marcas	A função do design é ajudar a posicionar a empresa como uma especialista que tem apelo a certo tipo de usuário
O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão estrutural (ou técnica) do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de design corporativo

Essas estratégias expressam a relação entre a estratégia do ponto de vista da alta administração e as estratégias de diferentes atividades operacionais – entre visão e implementação. Cada estratégia privilegia uma das três “dimensões de forma”: a estratégia orientada para o custo privilegia a dimensão estrutural; a estratégia orientada para a imagem, a dimensão simbólica; e a estratégia orientada para o mercado, a dimensão funcional.

Em suma, escolher uma estratégia de design significa escolher um posicionamento estético que será a expressão da abordagem do design pela empresa. Tal escolha determinará a posição do design na estrutura da empresa.

## A estratégia orientada para o custo

Este tópico interessa empresas que dão prioridade, em sua vantagem competitiva, à tecnologia avançada. O desenvolvimento orientado pela tecnologia cria uma posição de design que está próxima do P&D, qualificada por políticas de design direcionadas pelo design de produto, e sustentada pelo design de ambientes e de interface com o usuário (especialmente para unidades de produção). O objetivo atribuído aos designers é inovar e reduzir os custos de produção a fim de manter a liderança tecnológica, que inclui o trabalho nos processos de fabricação, de documentação técnica dos produtos e de arquitetura de produção.

## A estratégia orientada para a imagem

Refere-se a empresas que baseiam sua vantagem competitiva no poder de marketing e na qualidade da imagem. Os aspectos importantes dessa estratégia são o posicionamento de marcas da empresa e suas participações no mercado. A estratégia de design deve reforçar posicionamentos no mercado escolhido e contribuir para reformulá-los no ambiente competitivo a fim de manter a liderança em termos de imagem.

O desenvolvimento por meio do marketing leva a:

- Um posicionamento estético diferenciado que enfatiza a dimensão simbólica do produto e seu impacto comunicativo

### YO KAMINAGAI

#### Gerente de design, RATP

“O objetivo do RAPT é oferecer o máximo de possibilidades, de modo que todo usuário possa ter uma experiência sensorial positiva. A abordagem orientada pelo design tem permitido a construção progressiva de uma resposta adequada a diferentes níveis de processo e de projeto:

- Para consolidar a unidade de gestão do design disseminando-o em todos os projetos – transporte, informação, espaço, recuperações, modernização –, esforçando-nos com o intuito de minimizar surpresas negativas para os clientes.
- Para enriquecer o serviço com mais funções, prazeres e emoções por meio de ações culturais. A introdução “tática” de boas surpresas enriquece o serviço básico de transporte.
- Finalmente, para ter a oportunidade de gerenciar grandes projetos de desenvolvimento que o RAPT criou e dar vida a novos modelos de serviço. Essas realizações ambiciosas, embora limitadas em número, trazem esperança ao público ao provarem a intenção estratégica da empresa.”

- Uma posição de design próxima dos departamentos de marketing, publicidade e comunicação
- Uma estratégia de design que privilegia o valor da marca em todas as disciplinas de design e na criação de valor orientado para o cliente

Também há estratégias de design híbridas que se baseiam tanto na vantagem de custo quanto na diferenciação.

### **A estratégia orientada para o mercado**

Esta se refere a empresas que se especializam em um segmento ou utilizam uma estratégia de foco. Sua vantagem competitiva é garantida por sua liderança na compreensão de um determinado mercado ou de certo tipo de usuário. O design deve então reforçar essa liderança na descoberta de melhorias e diferenças nas dimensões funcionais do produto, adaptando seus usos, mas também prevendo usos novos.

Esse desenvolvimento leva a:

- Um posicionamento estético diferenciado que enfatiza a dimensão funcional do design: uso, interface com o usuário e experiência do usuário
- Um posicionamento do design entre produção e marketing
- Uma estratégia de design que privilegia o design de produto e a pesquisa de comportamento do consumidor

A estratégia de design orientada para o custo concentra-se nas economias e na redução de gastos no sistema da empresa. As outras estratégias focam a criação de valor qualitativo no sistema.

A estratégia de design e seu posicionamento estético correspondente oferecem uma orientação à gestão do design que deve ser infundida nos sistemas de tomada de decisão da empresa:

- Nos sistemas de alocação financeira de investimentos e rateios, orçamentos afetados pelo design, definição de ferramentas de avaliação do design, mensuração do desempenho do design em termos de performance da empresa
- Nos sistemas de comunicações e de treinamento, com o objetivo de difundir conhecimento de design na empresa por meio de uma conexão com o departamento de gerenciamento de recursos humanos
- Por meio do gerenciamento do papel do design nos sistemas de informação

### **SELEÇÃO DE TÉCNICA DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE DESIGN**

Assim como na formulação de estratégia, o departamento de design participa da seleção de uma técnica para a implementação da estratégia escolhida e então desenvolve ações de design que sejam coerentes com essa opção. As principais formas para o desenvolvimento são:

1. Integração de processos em ambos os sentidos da sequência
2. Inovação

3. Diversificação
4. Internacionalização
5. Recuo
6. Alianças

Essas diferentes técnicas podem ser seguidas pela aquisição progressiva de um novo conhecimento internamente por meio de inovação, integração e internacionalização, mas também, com frequência cada vez maior, externamente por meio de fusão, aquisição, aliança e recuo.

Seja qual for a forma escolhida, o design pode prever novas técnicas, coerentes com a análise estratégica, ou desempenhar um papel na implementação:

- Tomando a opção da internacionalização; por exemplo, criando um design center em diferentes países ou formando uma equipe de design multicultural
- Concebendo uma nova oferta na abordagem de inovação ou na fase de diversificação
- Escolhendo uma identidade visual na opção de fusão e aquisição ou adotando uma estratégia de inovação que desenvolva alianças

## IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO DESIGN

A gestão estratégica do design adota métodos específicos para difundir o design como fator-chave para o sucesso da empresa.

### Ferramentas de gestão estratégica do design

#### *Definição de um mix de design*

O mix de design é a alocação de recursos de design e orçamento entre os diferentes departamentos de design da empresa. Ele expressa a divisão do orçamento entre diferentes disciplinas de design, de acordo com a estratégia de design.

Se a empresa considera que seus documentos empresariais são os componentes visuais mais importantes, o design gráfico será favorecido. Se a empresa dedica a maior parte de sua energia aos produtos, a interface do design de embalagens e de produtos, ou "design para o usuário", é priorizada. Se a prioridade é conferida às lojas e ao espaço de trabalho, o investimento no design de ambientes deve ser enfatizado.

Portanto, a integração do design na empresa implica determinar uma prioridade a cada ano e estabelecer coerência em médio prazo entre esses diferentes investimentos, examinando-se a coerência entre o mix de design e o mix de marketing, ou do mix de design e os investimentos em comunicação corporativa.

Ao participar da análise estratégica, o gerente de design define as metas para as quais o departamento de design trabalha, seleciona investimentos de design e os orçamentos necessários para os programas. A eficiência de alocação de orçamento vem da confiança depositada no design e da coordenação entre o orçamento de design e os de outros departamentos da empresa.

### ***Controle do desempenho do design***

O controle do desempenho do design e sua eficiência dependem das ferramentas utilizadas para avaliar objetivos estratégicos, tais como retorno sobre investimento em design e seu impacto no desempenho da empresa. A gestão estratégica do design implica auditoria financeira. Isso requer que as atividades de gestão do design com o departamento financeiro auxiliem os designers a inserir seu trabalho nos rateios administrativos da organização.

A integração da função de design envolve o estabelecimento de critérios para medir seu valor estratégico. Por exemplo, mensurar o impacto do design na visão da empresa, a criação de um mercado e a cadeia de valor do setor ou avaliar a influência do design sobre o valor da empresa na bolsa de valores.

O controle não se limita aos resultados finais; deve levar em conta o grau de difusão do design na empresa. Deve analisar o impacto das políticas de design em cada departamento da empresa e em cada nível de tomada de decisão e encontrar os pontos de entrada de questões de design em competências e procedimentos de gerenciamento de recursos humanos.

### ***Gestão do design de recursos humanos***

O design é um instigador de mudança comportamental e mental. O departamento de design pode auxiliar o departamento de recursos humanos e as comunicações internas na:

- Criação e manutenção de redes de informações internas e externas e no estabelecimento de ambientes para troca de informações
- Construção de relacionamentos de longo prazo externa e internamente, em especial por meio da formação de relações com escolas de design, promovendo um recrutamento favorável para a difusão do design e valorizando os perfis "criativos" de colaboradores em suas carreiras
- Identificação de expectativas recíprocas do colaborador, cliente e designer. O design pode facilitar novas expectativas de pessoal em termos de autonomia e individualismo

A criação de um clima favorável ao design não pode ser feita sem enfatizar a influência do design nas decisões de recrutamento ou de gerenciamento de carreiras – por exemplo, ideias valorizadas por remuneração.

### ***Gestão do design e o Direito***

A gestão do design deve constantemente repensar e melhorar cada aspecto de proteção do design. Os direitos de propriedade intelectual são direitos intangíveis que têm valor e podem ser transferidos e licenciados com pagamento de royalties. É importante reconhecê-los e dar os passos adequados para protegê-los. Eles impedem que outros roubem novos designs e formam uma estrutura dentro da qual os novos designs podem ser explorados em todo o seu potencial.

Os direitos de propriedade intelectual incluem direitos autorais, direitos de design (registrados e não registrados), patentes e marcas registradas. Se o design

possui qualidades novas e inventivas, é possível a obtenção de patente; se as características da configuração de design são novas, elas estão sujeitas a direitos autorais. Se os artigos estão sendo vendidos sob um determinado nome ou símbolo de marca, podem ser protegidos por uma marca registrada (Bruce & Bessant, 2002).

## INTRODUÇÃO DO DESIGN NO SISTEMA DE TOMADA DE DECISÃO ORGANIZACIONAL

Para que o design seja considerado um fator-chave para o sucesso, deve levar em conta as ferramentas para introduzi-lo no sistema de tomada de decisão.

### Design no nível da alta administração

O design é representado na diretoria por um diretor de design (cargo às vezes assumido por um designer-empresendedor ou fundador), pelo gerente de design ou por um diretor ao mesmo tempo de controle de qualidade e design ou de comunicação e design. Entretanto, a importância do design também será compartilhada pela administração geral como um todo.

### Estruturação do departamento de design

As grandes empresas que têm seus próprios departamentos de design especificam o papel de diferentes equipes e dedicam algumas delas a missões de design em um caráter visionário de longo prazo, seja externa ou internamente.

O papel da gestão do design é, portanto, criar uma mentalidade que sustente o design em todos os departamentos da empresa. Isso é realizado por meio de:

- Definição de um departamento de design que evolua ao longo da construção da estratégia
- Criação de habilidades específicas de gestão em cada departamento, especialmente em contabilidade e finanças, recursos humanos e controle de qualidade

### Difusão da cultura organizacional

A meta é alinhar o design com os rituais da empresa, algo que é feito naturalmente, seja porque o próprio

#### YO KAMINAGAI

Gerente de design, RATP, 2002

“Os métodos são concretizados por três equipes adaptadas à evolução estratégica da empresa:

- Uma equipe de desenvolvimento de produtos que estabelece procedimentos em que a arquitetura e o design intervêm nas fases iniciais de projetos, e um plano de design global que traduz os fundamentos estáveis e as tendências, conforme a história da empresa.
- Uma entidade responsável pela difusão de uma ‘cultura sensível’ no RATP, cujo objetivo é transmitir a necessidade de design, que é assumida por todos os empregados encarregados dos espaços destinados aos viajantes.
- Uma entidade de engenharia cultural para uma série limitada de projetos culturais e artísticos que se reporta diretamente à alta administração, a qual direciona a atividade de design para que se torne mais visível.”

fundador é um designer, com o legado e os valores que ele representa, seja porque o diretor de design tem um carisma que excede o departamento de gestão do design.

## **Transformação dos sistemas de informação**

A gestão do design não pode se dissociar da implementação e da melhoria dos sistemas de informação na empresa em muitos níveis. A escolha dos sistemas de computação influencia a gestão do design na condução dos processos de inovações e comunicações e nos diferentes estágios de gerenciamento do lançamento de novos produtos. É especialmente importante quando o design coopta a competência do cliente (Pralhalad & Ramaswamy, 2000).

Ainda outras opções computacionais podem ser igualmente úteis para a gestão do design, tais como decisões tomadas no campo de sistemas de informações, em especial quando se trata de documentos usados para comunicar os resultados corporativos financeiros e de desempenho a todos os interessados. O design de informações contribui para que todos compreendam e compartilhem decisões estratégicas, uma vez que as estatísticas e estimativas ficam organizadas de um modo mais eficiente. Também cria um padrão, de forma que todos os documentos da empresa sejam coerentes e bem planejados – não apenas os documentos externos, mas também atas, memorandos, notas ou mensagens eletrônicas internas.

A apresentação de dados e o design de informações na empresa têm impacto sobre os processos de tomada de decisão. A supervisão da coerência entre design e estratégia da empresa implica a visualização de um sistema de informações que é otimizado pelo design.

## **Transformação da visão da empresa**

Quando o design é considerado um fator-chave para o sucesso, é provável que a gestão do design participe do diagnóstico estratégico que objetiva transformar e prever novas visões do contexto empresarial da empresa.

## **Venda de conhecimento de design**

Empresas como a Philips começaram desenvolvendo capacidades internas em design, gestão do design e design de conceitos. Também reuniram informações a partir de tendências de moda e de design. Esse conhecimento é parte dos recursos-chave da empresa e torna-se um meio de penetrar em outros mercados, transformando o departamento de design em uma unidade independente que pode, então, trabalhar em outros segmentos de mercado. Tal diversificação da função de design também pode transformar-se em uma ferramenta para enriquecer a observação e a pesquisa competitiva e tecnológica.

## **Identificação de tendências em design**

Observando as pequenas mudanças no mundo externo, o designer pode prever como elas afetarão o ambiente e as metas da empresa. A gestão do design atua como con-

selheira em tempos de incerteza, orientando a empresa sobre onde encontrar áreas de inovação das quais possam emergir informações úteis. As companhias envolvidas em ambientes dinâmicos têm cada vez mais confiança em seus designers para formular oportunidades em relação a novos produtos e visões competitivas.

O departamento de design deve organizar-se a fim de afirmar com clareza a sua visão para futuros produtos e mercados. A gestão do design busca:

- Delimitar espaço dedicado à criação. Por exemplo, reservar uma sala onde os protótipos são exibidos e discutidos regularmente com os encarregados da administração geral ou com os responsáveis pelas políticas de compensação e gratificação; promover concursos de melhor design do mês no departamento de design; ou sistematicamente distribuir artigos sobre criações selecionadas e tendências de design para os diretores de estratégia
- Garantir que ocorra a pesquisa prospectiva de design para conceitos de produtos. O desenvolvimento de conceitos de produtos é certamente a ferramenta mais eficiente para visualização do futuro e percepção das reações de outros departamentos na empresa e de mercados externos. Mas é difícil validar isso no plano de gestão; por que mobilizar recursos em uma atividade que não é imediatamente valorizada pelo mercado? Como dirigir uma pesquisa se ela não está conectada a um projeto?
- Fomentar a identificação de tendências, bem como a pesquisa tecnológica. Uma das responsabilidades da gestão do design é estar consciente das tendências em design por meio de pesquisa de fontes pertinentes e sintetizar essas informações visualmente

A empresa pode fazer assinatura de livros de tendências de empresas de estilo. O mapeamento de tendências visuais ajuda a empresa a construir uma representação de sua percepção do ambiente e a prever mudanças prospectivas. Também auxilia a definir relações entre um objeto e seu contexto e a harmonizar seu discurso com tendências e valores psicossociais.

Daí a ideia de criar mapas de tendências para novas formas-design. Essa ferramenta vai além das comunicações ou da geração de conceitos, já que objetiva padronizar o processo conceitual e deduzir um método prescritivo para captação de tendência e formulação de estratégia (Bouchard, 1997).

Esse metamodelo demonstra um padrão para identificação de tendências com base no estudo de:

- Habilidades específicas de design – por exemplo, sistemas de interface com o usuário
- Design global conforme criado pelos fabricantes
- Design conforme percebido pelos consumidores
- Design conforme criado pelos fornecedores

A indústria automotiva, por exemplo, fundamenta-se na detecção de tendências em design e tecnologia, e, a partir disso, emerge uma nova visão de gestão estratégica do design. Seus objetivos são administrar alianças, criar relacionamentos sistêmicos de coconcepção e estimular uma mudança de visão no setor.

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

<b>Estratégia</b>	Definir uma estratégia empresarial que incorpore metas de design Delimitar uma estratégia de design Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, ambientes e informações
<b>Planejamento</b>	Programar projetos de design Incentivar testes de design Estabelecer padrões de design, representações gráficas, arquitetura de produto e normas estruturais
<b>Estrutura</b>	Representar o design no nível da alta administração Criar uma mentalidade favorável ao design
<b>Finanças</b>	Indicar participações para o design para fins de contabilidade e auditoria Garantir que o orçamento esteja disponível para a implementação da estratégia de design
<b>Recursos humanos</b>	Providenciar um clima favorável ao design Influenciar o recrutamento e o gerenciamento de carreiras
<b>Informações</b>	Comunicar a missão do design para a empresa Utilizar a identificação de tendências
<b>Comunicação</b>	Promover concursos de design Comunicar conceitos de produtos
<b>P&amp;D</b>	Criar relacionamentos entre design, marketing e identificação de tendências tecnológicas
<b>Gerenciamento de projeto</b>	Supervisionar fases importantes de decisão Integrar o design nos estágios iniciais, na fase de ideação
<b>Construção de marca</b>	Inserir a pesquisa de design no marketing estratégico Desenvolver reflexões prospectivas sobre marcas
<b>Avaliação</b>	Comparar o desempenho do design com o desempenho da empresa Verificar a coerência do sistema de design

A Tabela 11.4 sintetiza a posição do gerente de design e os diferentes níveis em que o design participa no sistema de tomada de decisão da empresa.

► TABELA 11.4 Caixa de ferramentas do gerente de design

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN FUNCIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
<p><b>Estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação</li> <li>Estabelecer uma política de marca e o papel que o design desempenha na marca</li> </ul>	<p><b>Estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Coordenar a estratégia de design com os departamentos de marketing, inovação e comunicação</li> <li>Difundir uma estratégia de design na implementação da estratégia empresarial</li> </ul>	<p><b>Estratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas do design</li> <li>Fixar uma estratégia de design</li> <li>Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações</li> </ul>
<p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Esboçar briefings de design</li> </ul>	<p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Especificar procedimentos/cronogramas</li> <li>Definir padrões de desempenho de design</li> <li>Determinar relacionamentos entre design e qualidade total</li> </ul>	<p><b>Planejamento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programar projetos de design</li> <li>Lançar testes de design</li> <li>Delimitar padrões de design: normas gráficas, estruturais e de produtos</li> </ul>
<p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selecionar designers</li> <li>Indicar equipes e pessoas que ficarão conectadas com os designers</li> <li>Nomear um "líder de design"</li> </ul>	<p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura da empresa</li> <li>Criar um modelo-matriz para inovação e projetos</li> <li>Implementar um serviço interno de design</li> </ul>	<p><b>Estrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Representar o design no nível da alta administração</li> <li>Criar uma mentalidade que seja favorável ao design</li> </ul>
<p><b>Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerenciar os orçamentos de projetos de design</li> <li>Estimar custos do design</li> </ul>	<p><b>Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Listar fornecedores e designers colaboradores</li> <li>Garantir que o orçamento seja programado</li> </ul>	<p><b>Finanças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer as regulamentações de gestão do design</li> <li>Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia de design</li> </ul>
<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir as competências do design</li> </ul>	<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa</li> </ul>	<p><b>Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Criar um clima favorável ao design</li> <li>Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em design</li> </ul>

(continua)

► TABELA 11.4 Caixa de ferramentas do gerente de design (continuação)

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN FUNCIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
<p><b>Informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver a compreensão de metas da empresa entre os designers</li> <li>• Esboçar a documentação e o controle de projetos</li> </ul>	<p><b>Informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esboçar planos de marketing, design e produção</li> <li>• Disseminar o know-how do design na empresa</li> </ul>	<p><b>Informações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicar a missão do design na empresa</li> <li>• Implementar a detecção de tendências</li> </ul>
<p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar relações com escolas de design</li> <li>• Criar orientações gráficas para a comunicação</li> </ul>	<p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos</li> </ul>	<p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover concursos de design</li> <li>• Comunicar conceitos de produto</li> </ul>
<p><b>P&amp;D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar transferências de tecnologia</li> </ul>	<p><b>P&amp;D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar as relações com os fornecedores</li> <li>• Formar uma política de qualidade</li> </ul>	<p><b>P&amp;D</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas</li> </ul>

## TEMAHOME: CONSTRUINDO A HISTÓRIA DO DESIGN PORTUGUÊS

Délio Vicente *Designer de produto da TemaHome*

Inês Martinho *Designer de produto TemaHome*

A origem da fabricante de móveis portuguesa TemaHome data de 1981, quando a empresa Norema ASA, da Noruega, juntou-se à lusitana Mendes Godinho AS. Do acordo nasceu a Norema Portuguesa, uma união da alta tecnologia norueguesa com a eficiência portuguesa para produzir mobiliário a preços acessíveis. Em 1995, os parceiros noruegueses adquiriram a totalidade da empresa e em 2000, por meio de uma aquisição de controle, foi criada a TemaHome. Com sede em Lisboa, a empresa conta com 150 colaboradores.

Sob liderança do presidente Stephan Morais desde 2006, a TemaHome intensificou o investimento em design e hoje é conhecida por muitos como embaixadora do design português. Embora a empresa tenha sido estabelecida em 1981 e a tecnologia para desenvolvimento de produtos tenha sido primeiro implementada em 1997, foi em 2006, depois de uma parceria com o talentoso designer português Filipe Alarcão, que a empresa recrutou uma equipe interna de jovens designers criativos e premiados, provenientes das melhores escolas do país. A partir desse momento, novos produtos foram desenvolvidos a uma velocidade inédita nos quase 30 anos de história da TemaHome, e hoje esses artigos constituem a maior parte da rotatividade da empresa.

Com o compromisso de ter o design na base de sua estratégia e difundir a aplicação de soluções de design por toda a empresa, iniciativas como o patrocínio de prêmios educacionais de design foram implementadas. A fabricante de móveis de madeira também investiu em materiais inovadores – incluindo tecidos, metais, pedra e compostos – a fim de oferecer produtos de acordo com projetos autênticos criados pelos designers. O foco no design impulsionou o início de uma exaustiva cooperação com fornecedores de materiais, construindo uma rede de apoio ao desenvolvimento de produtos.

A extensão da linha de artigos demandou a criação de novos processos. Com o intuito de construir um portfólio que abrangesse todo o espaço residencial, a TemaHome expandiu o campo de atuação



Colaboração com designer para produto de edição limitada

e desenvolveu uma equipe interna formada por designers gráficos, de produto e de interiores. O desenvolvimento de produtos passou a ser conduzido por designers do princípio ao fim, começando com um briefing e passando por reuniões semanais para discutir todos os estágios de cada produto em uma atmosfera definida, mas informal e criativa. Agora, os designers ainda se envolvem no fornecimento de produtos e materiais, acompanhando as entregas e verificando a qualidade. O design, dessa forma, passou a conduzir a integração entre todos os departamentos.

A TemaHome também selecionou um designer para liderar o desenvolvimento de produtos com base na fábrica da empresa, medida que levou a filosofia do design para o chão de fábrica. A linha de produção, embora tivesse sido atualizada ao longo dos anos, foi repensada e reorganizada a partir de uma perspectiva criativa sob a liderança de um designer. Possibilidades foram abertas com investimentos em designs mais complexos: o resultado imediato foi o lançamento de novos produtos e uma maior eficiência na produção dos itens existentes. Como consequência direta da orientação voltada ao design, um departamento de obtenção e logística foi implementado, com a incorporação de ideias diferenciadas em embalagem e distribuição ousada de acordo com a estratégia. A empresa também investiu em um rígido controle de qualidade e Certificação Ambiental e de Qualidade ISO. No setor de vendas e marketing, novas ferramentas e métodos foram desenvolvidos.

O reconhecimento da marca por meio do design logo despontou, possibilitando a entrada dos produtos em alguns dos mais distintos varejistas do mundo. A TemaHome expandiu sua presença de vendas em novos mercados, atingindo varejistas em 46 países (antes, eram 28). No início de 2009, foi lançado o programa “loja dentro de loja”:

já no final do primeiro semestre, aproximadamente 50 varejistas haviam incorporado um espaço dedicado à marca, apresentando em média 13 itens dos designers da TemaHome. Os consumidores e a mídia começaram a reconhecer os produtos por nome, autor e marca, o que resultou na abertura de uma loja exclusiva em Lisboa. O espaço, que segue a filosofia da empresa e representa um passo em direção a um



Foto: divulgação

Sala de estar projetada pela designer de interiores Maria João Maia

ambicioso projeto de varejo, reuniu uma combinação de produtos de design anteriormente não disponíveis ao consumidor português.

A participação em eventos e prêmios de design tornou-se a norma. Antes jovens recém-formados, agora a equipe de designers conta com vencedores de vários prêmios nacionais de design. Em 2009 a empresa recebeu dois prêmios de grande relevância para a indústria, um nacional e outro internacional: o prêmio Mobis 2009 de melhor empresa de design e o Design Management Award 2009 na categoria de médias empresas europeias.

Em mídia, a empresa tem sido referida pela mídia – principalmente em Portugal, mas também em outros países – uma vez por dia nos últimos dois anos. Incorporando o foco em design em todos os processos da empresa, a TemaHome passou de uma fábrica de baixo custo para uma marca de design e estilo de vida.