



Position Design
valor inovadoras

Generation Negócios

O DO DESIGN

ESTRÉGICA

Autos

o um ótimo design fará as
as amarem sua empresa

12ª EDIÇÃO

PEARSON
Prentice
Hall

hsm

ALTA BOOKS
EDITORA

bookman

atlas

atlas

hsm

hsm

MARCA

INOVAR

DESIGN

GESTÃO

GESTÃO DE DESIGN

O que as indústrias brasileiras precisam aprender com as grandes marcas?

A gestão de design envolve processos em andamento e decisões de negócio, permitindo a inovação e criação eficiente de produtos corretamente desenvolvidos, serviços, comunicação, ambientes e marcas que elevam a qualidade de vida e promovem o sucesso organizacional. Entretanto, quando se refere à gestão de design, deve-se compreender as fases que compõem esta atividade em uma empresa.

(...)

CLAUDIO BONI
PAULA DA CRUZ LANDIM
OSMAR VICENTE RODRIGUES

1 A função metalinguística ou metalinguagem tem como referente o código, um sistema de sinais verbal e não verbal e suas regras de combinação. Existem dois níveis de linguagem: a linguagem-objeto, que fala dos objetos, e a metalinguagem, que fala da linguagem. Conf.: *Linguística e Comunicação*, de Roman Jakobson.

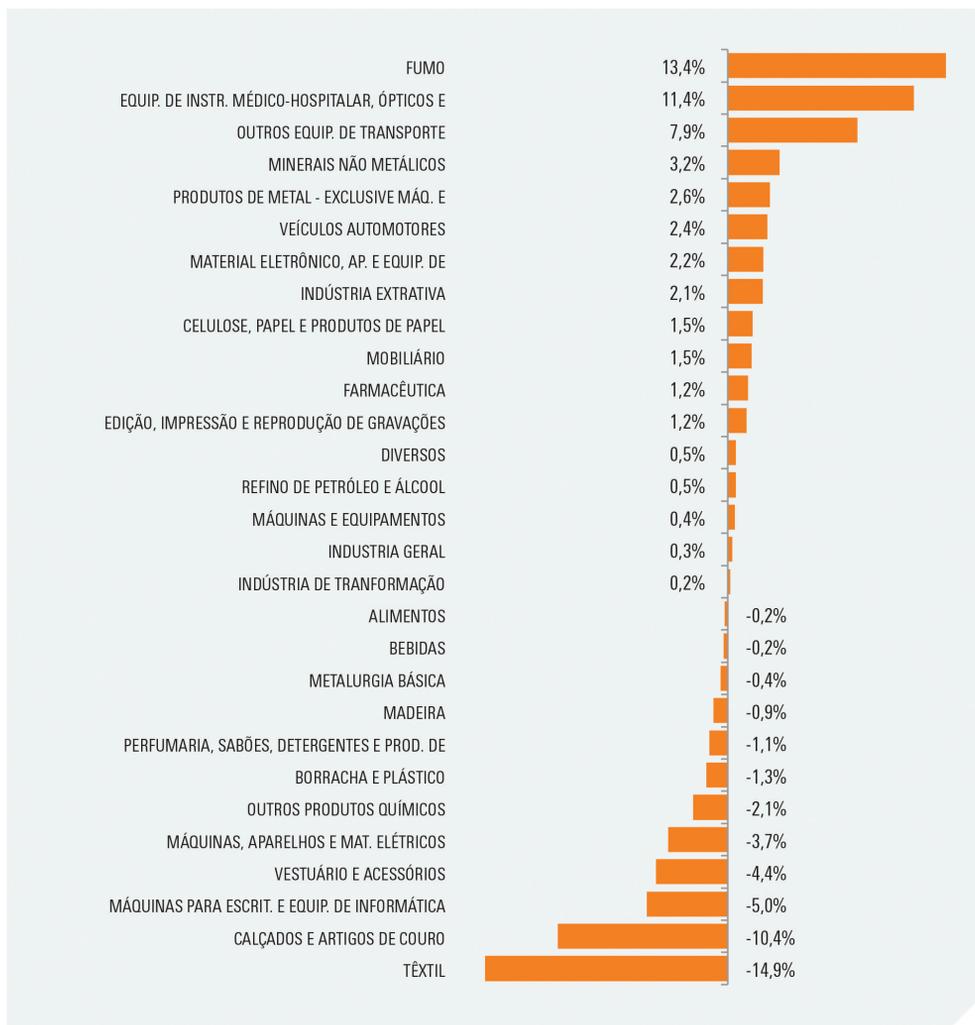
O enfraquecimento industrial tem sido largamente pesquisado e discutido em diversos setores ligados à economia do Brasil. Considerado um país em desenvolvimento, o Brasil tem enfrentado problemas com a baixa expansão de sua indústria manufatureira, fato percebido, principalmente, quando se analisa sua participação nos índices do Produto Interno Bruto (PIB). Comparando-se os anos 1985 e 2014, houve uma queda de 10,7% na participação da indústria de transformação na geração do PIB (DEPECON/FIESP, 2015). De acordo com a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) (2014), o baixo crescimento do PIB apontado no primeiro trimestre de 2014, em relação ao último de 2013, dá-se, principalmente, em função da queda na indústria e do baixo investimento. A CNI aconselha que o país inicie ações mais efetivas para resgatar a confiança dos empresários, melhorar o ambiente de negócios e aumentar a competitividade dos produtos brasileiros.

Outro fato observado é o crescimento desenfreado da disseminação de produtos importados no mercado brasileiro, ocasionando perda de competitividade para a indústria nacional, fato que se iniciou antes mesmo da crise internacional. São reflexos deste fato a baixa produtividade e a alta dos custos de produção (CNI, 2013). Com essa alta demanda de produtos industrializados em confronto com o decréscimo industrial, houve grande aumento dos índices de importação entre o 3º trimestre de 2008 e o 3º trimestre de 2010, que, segundo o Depecon (2011), custaram à indústria de transformação brasileira aproximadamente R\$ 17,3 milhões em produção e 46 mil vagas de trabalho (DEPECON/FIESP, 2011).

Pode-se afirmar que o Brasil tem um grande potencial de consumo, mas, infelizmente, esta realidade não se reflete na atual conjuntura industrial, devido o alto índice de importações (LACERDA apud FIESP, 2013). Percebe-se, ainda, que os segmentos industriais em que a oferta estrangeira é muito presente têm apresentado baixos índices de crescimento, chegando, na maioria das

vezes, a índices negativos, como mostra a Figura 1. Nestes casos, em especial, a ação a ser tomada deve fugir às questões meramente comerciais, como preço e qualidade. Para a diferenciação, as indústrias brasileiras devem se atentar à inovação como ferramenta estratégica. A inovação é resultado do desenvolvimento de soluções criativas que são, normalmente, desenvolvidas através do design.

Figura 1: Dados Setoriais 2011.
Fonte: IBGE. Elaboração: CNI, 2012.



De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o design tem uma relação direta com a inovação, e ambos têm uma forte ligação com o sucesso das empresas. A Pesquisa e o Desenvolvimento (P&D) podem ser utilizados em diferentes fases do processo de inovação, não apenas como fornecedores de ideias criativas, mas como solucionadores de problemas (OECD, 2002, p. 18). Para que haja inovação é importante que a criatividade seja fortemente desenvolvida no meio empresarial. Com isso, Kootstra (2009) afirma que a gestão de design cria sinergia entre o domínio da criatividade e dos negócios empresariais, pois estes campos tendem a trabalhar em culturas, dinâmicas e valores próprios. Sendo assim, devemos entender valor da ótica do consumidor, que define o que comprar ou não. De acordo com Mozota (2011), a gestão do design tem como base a gestão orientada ao cliente, a gestão baseada em projetos e a gestão da qualidade total.

O design deve ser visto pelos empresários como uma atividade de extrema importância no processo de inovação, com isso está intimamente ligado à busca de satisfação dos usuários em conjunto com a lucratividade da empresa (MERINO; MARTINS, 2011, p. 12). A gestão de design tem sido utilizada por grandes empresas no mundo todo, como aponta Brunner e Emery (2010), mas para que esta atividade torne-se mais presente na realidade brasileira, deve haver incentivos governamentais em capacitação de mão-de-obra que atue

em todos os níveis de empresas no Brasil, como apresentado no International Design Scoreboard da Universidade de Cambridge (MOULTRIE; LIVESEY, 2009).

BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE DESIGN

Historicamente, a relação do design com a indústria tem sido beneficiada por princípios extraídos da arte, que garantem, além da abordagem criativa, maior aproximação com as questões sociais acerca do projeto. Com a Revolução Industrial Europeia, várias nações mudaram suas principais atividades econômicas, que até então eram voltadas à agricultura e colonização de outros países, empregando estratégias em função da implantação e do fortalecimento industrial, dentre elas a fundamentação do design. Mesmo havendo manifestações artísticas e típicas de um designer por diversos pontos no mundo até então, considera-se, como afirmam Martins e Merino (2011), que o marco inicial na área do design foi a Revolução Industrial. Com isso, a atuação do designer se torna mais presente no contexto social, começando, então, a firmar seu papel entre indústria, sociedade e arte.

Para a CNI (1998, p. 9), “o design é uma ferramenta que permite adicionar valor aos produtos industrializados, levando à conquista de novos mercados”. Muitas empresas têm atingido boas posições no mercado, em função do trabalho dos designers, que gera,

além de valor aos produtos e à marca, diferenciação frente à concorrência. O design deve ser utilizado não apenas no âmbito operacional de uma empresa, mas também na tomada de decisões, isto é, na fase estratégica. A indústria de transformação brasileira deve entender o design como fator de competitividade não apenas para o mercado interno, mas também, visando à exportação de produtos que representem a rica cultura brasileira, proporcionando uma identidade ao produto nacional. O design assume, indiretamente, posições importantes nos indicadores de competitividade internacional de uma nação, como na geração de tecnologia, na pesquisa & desenvolvimento (P&D), no saldo comercial e etc (MOZOTA, 2003).

Sendo assim, a gestão de design é um termo que se compõe na somatória das definições do termo design e gestão, mas que ganha novos sentidos em função de sua empregabilidade. A gestão de design tem sido mais bem observada e pesquisada no Brasil nas últimas duas décadas, entretanto grande parte desse conhecimento fica restrito às universidades, que, no atual sistema educacional brasileiro, tem certo distanciamento da rotina prática das indústrias. Com isso, a gestão de design ainda é um assunto desconhecido para a maioria dos empresários brasileiros e, certamente, este quadro se agrava quando se trata de empresas de micro e pequeno porte.

Para Kootstra (2009), o conceito de gestão de design está relacionado a certas atividades

da administração, dos métodos e das habilidades que são necessárias para aperfeiçoar e gerenciar os processos de design de uma empresa. Esse tipo de atividade envolve processos em andamento e decisões de negócio, permitindo a inovação e criação eficiente de produtos corretamente desenvolvidos, serviços, comunicação, ambientes e marcas que elevam a qualidade de vida e promovem o sucesso organizacional (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE). Os administradores devem entender a gestão de design como uma forma de sistematizar e aperfeiçoar o processo de coordenação e articulação dos recursos de sua empresa (MERINO; GONTIJO; MERINO, 2011).

Incorporar o design na cultura de uma empresa como forma de criar diferenciais frente à concorrência ou como fonte geradora de inovação não é uma atitude comum em grande parte das empresas brasileiras. Na verdade, percebe-se que o design não faz parte da gestão empresarial e, possivelmente, a causa disso é a desorientação quanto ao seu uso (CPD, 1997). Os empresários dão muita importância às planilhas e aos controles, procedimentos e formas de qualificar os processos, mas isso não tem importância se a experiência do design for equivocada (BRUNNER; EMERY, 2010). A gestão de design tem como foco, não apenas, parametrizar o processo de design, mas também tornar o processo de desenvolvimento e lançamento do produto mais adequado ao sistema da organização.

Outro grande objetivo da gestão de design é dar condições a uma empresa criar uma filosofia voltada à inovação, através de produtos e serviços. Para Merino e Martins (2011), a gestão de design faz com que o design contribua para o valor estratégico da empresa. Conforme apresentado na Cartilha Gestão da Inovação (SEBRAE; CNI, 2010, p. 22), “inovar é gerar valor”, que pode ser econômico ou estratégico. A diferenciação através do design é um dos itens apontados na cartilha como forma de aumentar o valor estratégico de uma empresa. Três são os fatores apontados por Kotler e Armstrong (2003), para que um novo produto tenha sucesso no mercado: inovação incansável, processo de desenvolvimento de produtos funcional e compromisso da diretoria no projeto.

Para Best (2012, p. 8), “gestão de design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”. Mesmo havendo a responsabilidade de gerenciamento do orçamento, das pessoas e das atividades relacionadas à gestão de design, não se pode atribuir o nome de gestor de design a um profissional que tenha tão somente essas responsabilidades. A gestão de design deve ser caracterizada, primordialmente, pelas atividades ligadas ao design, de forma a beneficiar a estratégia da empresa através da comunicação e identificação dos processos envolvidos (MARTINS;

MERINO, 2011). Outros pesquisadores como Bruce e Cooper (1997) identificaram as melhores práticas da gestão de design, que são:

- Implantação de uma auditoria de design;
- Desenvolvimento de uma política de design na empresa;
- Planejamento do projeto de design;
- Seleção da equipe de design;
- Seleção dos designers;
- Elaboração de um briefing;
- Ferramentas de pesquisa de mercado;
- Desenvolvimento de conceito;
- Seleção do conceito de design;
- Elaboração das especificações de design;
- Produção do design;
- Análise pós-lançamento.

A gestão de design tem como premissa administrar os recursos, humanos e materiais, desde o início do projeto, quando foi gerada a ideia motivadora, até o lançamento do produto no mercado (CPD, 1997). Como indica Mozota (2011), é necessário que o ambiente organizacional beneficie o processo de gestão de design, pois em um meio administrativo rígido, com um modelo taylorista verticalizado, não há possibilidade de integração de áreas e a flexibilidade de criação. É importante que todos participem do processo sem qualquer pressão e limitação, de forma que a contribuição individual seja somada a outras e componham um processo mais abrangente. A multidisciplinaridade e interdisciplinaridade

da gestão design tendem a tornar o processo mais holístico, deixando o ambiente mais favorável a todos os envolvidos, pois ele é resultado da participação mútua.

Segundo Best (2012), uma das formas de dar início ao processo de gestão de design em uma empresa é utilizar os pontos fortes da organização, como competências e habilidades, pois dá mais garantia de comprometimento dos envolvidos internos e externos. O Centro Português de Design (1997) já sinalizava a importância do design trabalhar integrado com outras áreas durante o processo de gestão. Esse trabalho deve ser colaborativo e ser fundamentado em acordo com a estratégia corporativa. No entanto, é importante que todas as ações correspondentes à gestão de design sejam voltadas ao cliente e sejam asseguradas por um sistema de gestão da qualidade total (MOZOTA, 2011).

Gorbs (1986) critica as várias explicações dadas ao longo do tempo para a relação entre designers e gestores, que têm provocado a indefinição da gestão de design. Para ele, o trabalho das diversas áreas acerca do design é de extrema importância para o resultado positivo. No entanto, em seu artigo são apontadas cinco sugestões da relação do design com a gestão: Gestão dos escritórios de design, educação dos designers para a gestão, educação dos gestores para o design, gestão do projeto de design e organização com gestão de design. Para este estudo, as duas últimas diretrizes têm maior relevância:

- Gestão do projeto de design: é o lugar que o design ocupa no processo de gerenciamento de projetos, quando esse processo é o modo como as tarefas são distribuídas na organização. Esta é uma atividade vital com o design ocupando o papel central entre as atividades criativas e inovadoras e o controle do planejamento das tarefas operacionais do negócio: fazer, comprar e vender.
- Organização com gestão de design: é o lugar que o design ocupa na estrutura gerencial da empresa, com as variações e modulações necessárias (como as organizações mudam no tamanho, formato, tecnologia, mercados, setores industriais e qualquer outra variação que se pode imaginar) para realizar a efetiva conexão.

O gerenciamento através do design dá maior possibilidade para que projetos sejam gerados e administrados de forma a produzirem resultados mais tangíveis e diferenciados. Esses resultados são satisfatórios, agregam e geram valor (experiência do usuário, benefícios econômicos e evolução da marca) e são inclusivos e benéficos a todos os envolvidos (os acionistas, os colaboradores e o usuários estão envolvidos) e fomentam melhoras para o futuro, pois prospectam ações ou projetos que não agridem o meio ambiente ou o meio social (BEST, 2012). Com relação à estratégia corporativa, a gestão de design deve desenvolver um ambiente adequado à expansão do design, ao andamento dos projetos e ao de-

envolvimento de novos produtos. Além disso, deve coordenar todos os recursos ligados aos projetos a fim de se obter redução de gastos e gerir todas as situações que envolvem os produtos da empresa (CPD, 1997). A pessoa responsável pela gestão de design em grandes corporações deve ter, além da visão do design, um modo de coordenação holística, em que o cliente seja o foco. Nesse caso, a relação do usuário com os produtos, serviços, experiência com a marca e outras situações de contato devem ser administradas pelo gestor de design. Sendo assim, fatores externos, como mercado e consumidores, devem ser equilibrados com fatores internos (objetivos da corporação, projetos, custos, etc.) (BEST, 2012).

Realizar a gestão de design é agregar a participação de agentes de design em projetos diversos, evitando visões extremamente especializadas e rígidas, que podem evitar mudança e evolução de produtos e serviços (MOZOTA, 2011). De acordo com o Design Management Institute (?), em um nível mais profundo, a gestão de design busca unir design, inovação, tecnologia, gestão e consumidores para promover vantagens competitivas através de três linhas básicas: fatores econômicos, socioculturais e ambientais. É a arte e a ciência do campo do design para aumentar a colaboração e a sinergia entre o design e os negócios, melhorando a eficácia do design. A gestão de design abrange a multidisciplinaridade de áreas como design, gestão, marketing e outras, juntamente com a administração de recursos humanos diversos, como clientes, designers, stakeholders, etc. (BEST, 2012).

Para este estudo, então, considerou-se a definição para gestão de design a apresentada pelo Design Management Institute, que afirma que a gestão de design envolve processos em andamento e decisões de negócio, permitindo a inovação e criação eficiente de produtos corretamente desenvolvidos, serviços, comunicação, ambientes e marcas que elevam a qualidade de vida e promovem o sucesso organizacional. Entretanto, quando se refere à gestão de design, deve-se compreender as fases que

compõem esta atividade em uma empresa. Para Mozota (2011) existem três níveis de aplicação da gestão de design em uma empresa: nível operacional, nível tático e nível estratégico.

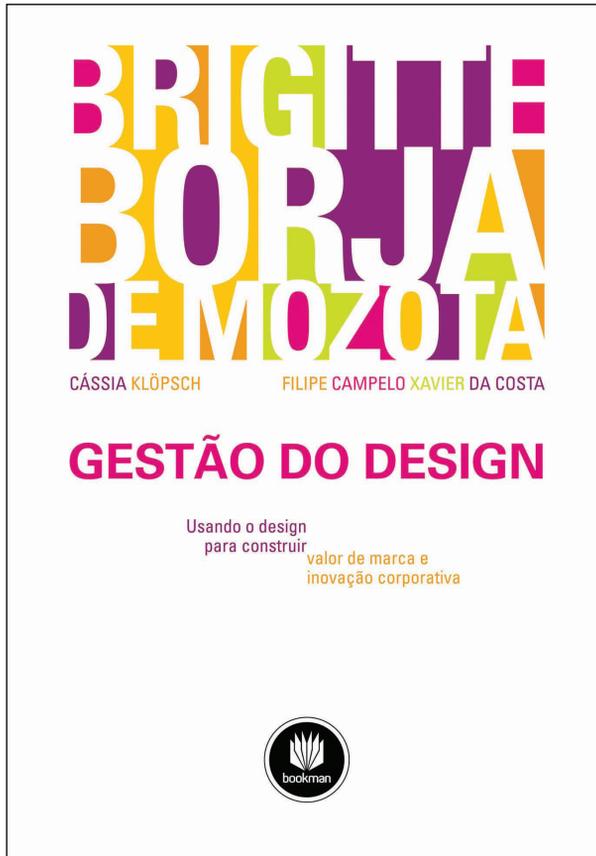


Figura 2: Capa do livro Gestão do Design de Brigitte Borja de Mozota publicado no Brasil em 2011.

GESTÃO DE DESIGN A NÍVEL OPERACIONAL

Esta é a fase que está diretamente ligada ao processo de conversão da ideia em produto físico, isto é, o projeto (CPD, 1997). Nesta etapa, a organização das ferramentas e a definição de uma metodologia correta, fazem com que o desenvolvimento do produto aconteça de forma positiva. Para Kotler e Armstrong (2003), é possível diminuir o risco do insucesso dos produtos através de um forte planejamento do produto e um processo sistemático de design de produtos. A gestão operacional do design se manifesta em produtos físicos e tangíveis, através de projetos e processos cotidianos (MERINO; MARTINS, 2011).

Mozota (2011) considera que essa etapa está ligada ao processo prático de perceptível do design, ou seja, é a fase em que o projeto acontece e pode-se acompanhá-lo visualmente. A autora apresenta algumas características dessa fase, como:

- Gestão de um projeto de design: utilizar um designer interno ou externo?
- Gestão de orçamento de projeto: de que forma os recursos investidos no design serão consumidos e avaliados?
- A criação de um briefing de design: esse documento, elaborado pela empresa, vai nortear o projeto do início ao fim.
- Gestão de equipe de projeto de design: esse tópico aborda o relacionamento, as pessoas, a capacitação (conhecimento) e as responsabilidades.
- Avaliação do projeto: deve-se encontrar uma forma de mensurar os resultados.
- Design e estratégia de marketing: vários fatores são levados em consideração nesse tópico, como políticas do produto, posicionamento e segmentação de mercado, ciclo de vida do produto, portfólio, gestão da marca e políticas de marketing.

GESTÃO DE DESIGN A NÍVEL TÁTICO

Este nível corresponde ao gerenciamento das relações e habilidades dos envolvidos no processo de gestão. Nesse caso, são levados em consideração aspectos de pessoal, como equipe de design, apoio da alta administração, etc. O nível funcional da gestão de design não lida com o projeto de produto/serviço, mas como os métodos e ferramentas para relacionar o design ao sucesso da empresa. Considera-se nesse caso, que o design deixa de ser tangível, pois fica voltado à experiência da empresa na administração do design. Mozota (2011) nos apresenta dez mandamentos do design interno eficaz, relacionados ao nível tático:

Tabela 1: Os dez mandamentos do design interno eficaz.
Fonte: Mozota, 2011.

1	Um responsável pelo design na alta administração
2	Apoio aberto e consistente da alta administração
3	Uma ou várias pessoas responsáveis pelo design
4	Uma política de design clara, possivelmente com normas
5	Uma política da marca
6	Uma sucessão de projetos de design
7	Um orçamento financeiro para o design
8	Ferramentas de controle para o design
9	Treinamento de equipe em design
10	Equilíbrio entre inovação em design e projetos de comunicação

GESTÃO DE DESIGN A NÍVEL ESTRATÉGICO

Esta é a forma que as empresas encontraram de integrar o produto e a imagem corporativa, de modo perceptível pelo consumidor. Tudo que a empresa faz ou promove deve estar interligado pelo design, condizendo com os seus objetivos (MERINO; MARTINS, 2011). Para Brunner e Emery (2010, p. 73), “uma empresa voltada ao design tem compromisso desde o topo”. Empresas que investem em gestão de design terão que empregar pesso-

as ou departamentos formalmente voltados ao gerencialmente total do processo de design na organização (OECD, 2002). Desta forma, define-se que a estratégia em design exige não apenas implantação de procedimentos, mas o envolvimento de todos os setores e atividades da empresa, de forma a integrar o design à imagem, cultura, identidade e estratégia.

De acordo com Seidel (2000), o design, em nível estratégico tem quatro focos principais:

- Visualizar a estratégia empresarial;
- Procurar a competência central;
- Reunir informações de mercado;
- Inovar em processos e gerenciamento.

Observa-se que a estratégia se volta mais ao andamento do que ao sucesso dos trabalhos de design. O nível estratégico conecta todo o trabalho realizado internamente com as demandas e prospecções externas, de forma a nortear a empresa para futuros projetos. Inserindo o design na estratégia da corporação, pressupõe-se que as empresas não mais competirão, apenas, por meio de sua melhora de produtividade, melhora financeira e na logística, mas também, através da imagem e da qualidade de seus produtos e serviços (CPD, 1997).

Por fim, para que se entenda melhor as principais diferenças entre os níveis da gestão de design, utilizou-se uma tabela apresentada por Mozota (2011), em que são dispostos tópicos importantes com as especificidades de cada nível. Essas características são importantes, principalmente, para os gerentes de design, pois norteiam o processo de gestão e auxiliam na distribuição de atividades.

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN FUNCIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir uma política de design nas estratégias de produtos e de comunicação; • Estabelecer uma política de marca e o papel que o design desempenha na marca. 	<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordenar a estratégia de design como os departamentos de marketing, inovação e comunicação; • Difundir uma estratégia de design na implementação da estratégia empresarial. 	<p>Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas do design; • Garantir que a estratégia de design reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações.
<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esboçar briefings de design. 	<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especificar procedimentos/cronogramas; • Definir padrões de desempenho de design; • Determinar relacionamentos entre design e qualidade total. 	<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar projetos de design; • Lançar testes de design; • Determinar padrões de design: normas gráficas, estruturais e de produtos.
<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selecionar designers; • Indicar equipes e pessoas que ficarão conectadas com os designers; • Nomear um "líder de design". 	<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expor o papel, o local de trabalho e as tarefas do gerente de design na estrutura da empresa; • Criar um modelo-matriz para inovação e projetos; • Implementar um serviço interno de design. 	<p>Estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representar o design no nível da alta administração; • Criar uma mentalidade que seja favorável ao design.
<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar os orçamentos de projetos de design; • Estimar custos do design. 	<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Listar fornecedores e designers colaboradores; • Garantir que o orçamento seja programado. 	<p>Finanças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as regulamentações de gestão de design; • Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia do design.
<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir as competências do design. 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover a compreensão do design entre os participantes da empresa. 	<p>Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um clima favorável ao design; • Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em design.
<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver a compreensão de metas da empresa entre os designers; • Esboçar documentação e o controle de projetos. 	<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esboçar planos de marketing, design e produção; • Disseminar o know-how do design na empresa. 	<p>Informações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a missão do design na empresa; • Implementar a detecção de tendências.
<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar relações com escolas de design; • Criar orientações gráficas para a comunicação. 	<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar o relacionamento entre padrões gráficos e arquitetônicos. 	<p>Comunicação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover concursos de design; • Comunicar conceitos de produto.
<p>P&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoiar transferências de tecnologia. 	<p>P&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar as relações com os fornecedores; • Formar uma política de qualidade. 	<p>P&D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar um relacionamento entre design e detecção de tendências tecnológicas.

Tabela 2: Caixa de ferramentas do gerente de design. Fonte: Mozota, 2011.

ONZE LIÇÕES DE MARCAS GLOBAIS A SEREM UTILIZADAS PELAS INDÚSTRIAS BRASILEIRAS

Este estudo foi realizado pelos pesquisadores do Design Council de Londres com 11 empresas globais, em 2007, e teve como principal objetivo identificar o modo como essas empresas gerenciam o design (DESIGN COUNCIL, 2007). Esse estudo, de caráter extremamente qualitativo e profundo, foi realizado dentro dos departamentos de design dessas empresas, que eram líderes de mercado no uso de design em seus segmentos à época. A pesquisa tentou entender, ainda, como o design auxilia na expansão da marca, dos produtos e dos serviços e como os designers trabalham com as equipes de outras áreas para a obtenção de bons resultados. Com isso, uma das perguntas centrais da pesquisa era: “Como é a gestão de design através de produtos complexos e globais e portfólios das marcas?”.

Figura 3: Logotipo do Design Council de Londres.



Design
Council

A pesquisa também levantou informações acerca do papel dos líderes de design, preocupando-se em saber como eles selecionavam e organizavam os designers, e quando o design fazia parte do processo de desenvolvimento dos produtos e serviços. Essas informações, somadas às demais, tiveram como interesse maior identificar as principais características que definem o estado-da-arte da prática do design moderno, juntamente com a seleção de práticas exclusivas de algumas empresas. As empresas participantes da pesquisa foram:

- Alessi: uma das principais fabricantes mundiais de produtos de cozinha e de mesa, a italiana Alessi é dedicada ao uso do design como estratégia e tem vários produtos assinados por diversos designers e arquitetos ao redor do mundo;
- BSKyB: pioneira no fornecimento de multicanais para televisão no Reino Unido e reconhecida por ser uma empresa que utiliza o design como forma de se diferenciar no mercado;
- BT: é uma das empresas mais conhecidas do Reino Unido na prestação de serviços de comunicação, que desenvolve ferramentas e processos através do uso do design, gerenciando uma enorme lista de fornecedores externos, garantindo integração com a marca;
- Lego: A empresa dinamarquesa de brinquedos ocupa a sexta posição no ranking das maiores do segmento e recentemente implantou o processo de design de forma funcional;

- Microsoft: é líder mundial no fornecimento de softwares de sistemas operacionais e teve sempre sua gestão guiada pela tecnologia, mas recentemente tem voltado sua estratégia com foco às necessidades dos usuários através das práticas do design thinking;

- Sony: A gigante japonesa dos segmentos de produtos eletrônicos, jogos e entretenimento tem utilizado o design como ferramenta de competitividade desde os anos 60.

- Starbucks: originalmente de Seattle (EUA), a empresa se tornou uma marca global no ramo de cafeterias. O design tem sido o meio utilizado pela companhia para fornecer experiências exclusivas para seus clientes.

- Virgin Atlantic Airways: é uma das maiores empresas aéreas do Reino Unido e utiliza o design desde a projeção do interior das aeronaves, passando pelo uniforme dos funcionários até a arquitetura dos guichês de atendimento no aeroporto.

- Whirlpool: uma empresa norte-americana com filiais em diversos países. A Whirlpool é a maior fabricante de eletrodomésticos do

mundo e conta com uma equipe de mais 150 pessoas focadas em desenvolver soluções de produtos e processos para atender à demanda global.

- Xerox: é uma empresa americana com mais de 100 anos e tem desenvolvido diversas soluções para escritórios através de produtos eletrônicos. O carro chefe da empresa são as máquinas fotocopadoras e impressoras, que têm seus projetos beneficiados pelo importante papel que o design exerce na gestão da empresa. Há programas de incentivo à entrada de projetos de design que focam o desenvolvimento de novos produtos e melhoria dos já existentes;

- Yahoo!: é um dos portais mais populares da internet e foi uma das pioneiras no desenvolvimento de ferramentas de busca pela web. A Yahoo! trabalha com processo de design altamente centrado no usuário, com pesquisas focadas nesse público durante o processo de desenvolvimento.

Figura 4: Logotipos das empresas participantes da pesquisa do Design Council.



Em 2007, o Design Council realizou a pesquisa com as empresas líderes, que não se destacavam apenas de forma mercadológica, mas também no uso do design em sua estratégia. Com isso, era importante entender como essas empresas faziam uma ideia de produto ou serviço se tornar algo real, traçando um caminho da geração da ideia até a implantação e lançamento. Participaram da pesquisa os responsáveis pelo processo de design, que tiveram que fornecer informações sobre seus processos de design. Por fim, a soma das respostas teve a função de responder às seguintes questões principais do estudo:

- Qual é o processo de design utilizado na liderança de usuários corporativos de design?
- Como é o processo de gestão?
- Quais benefícios ele traz?
- Quais são as semelhanças e diferenças dos processos dessas empresas?
- Existem atividades ou métodos entre os processos de design observados, que possam contribuir para boas práticas?

O estudo é dividido em quatro partes principais, que abordam assuntos correlatos coletados na pesquisa com as empresas. Contudo, para esse estudo será abordado apenas o primeiro tópico, em função da contribuição direta para a boa empregabilidade do design dentro das indústrias brasileiras. Esses tópicos são:

- O processo de design;
- Reunião dos desafios de negócios;
- Gerenciamento para a excelência em design;
- O design em cada uma das 11 empresas.

O PROCESSO DE DESIGN

De acordo com o Design Council, diferentes designers gerenciam o processo de design de diferentes formas. Contudo, nas 11 empresas pesquisadas, houve impressionantes coincidências no processo de design e no compartilhamento de abordagens entre os entrevistados. Sendo assim, para facilitar o entendimento do resultado da pesquisa, o Design Council apresenta um conceito desenvolvido por seus pesquisadores em 2005, chamado Modelo do Processo de Design Duplo Diamante (The Double Diamond Design Process Model) (Figura 5). O Duplo

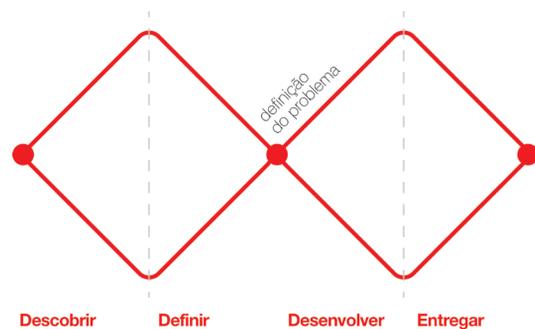


Figura 5: Modelo do Processo de Design Duplo Diamante do Design Council.

Diamante é um diagrama simples, que apresenta quatro fases principais do processo de design: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar.

Descobrir: essa é a fase inicial do processo do Duplo Diamante. Tudo começa através de uma inspiração ou ideia, frequentemente originada de uma fase de descobertas em que as necessidades são identificadas. Essa etapa inclui:

- Pesquisa de mercado;
- Pesquisa de usuário;
- Gerenciamento de informação;
- Grupos de pesquisa em design.

Definir: o segundo quarto do Duplo Diamante representa a fase de definições, pois são interpretadas e alinhadas informações sobre as necessidades, para se tornarem objetivos de negócios. Nesta etapa, são necessários os seguintes requisitos:

- Desenvolvimento do projeto;
- Gerenciamento do projeto;
- Aprovação ou reprovação do projeto.

Desenvolver: nesta fase as ideias são mais concretas, pois são desenvolvidas, testadas e iteradas (refeitas) dentro da empresa. Para esta etapa, deve-se considerar os seguintes itens:

- Trabalho multidisciplinar;
- Gerenciamento visual;

- Métodos de desenvolvimento;
- Testes.

Entregar: a parte final do Duplo Diamante nos apresenta o momento de finalização do projeto, em que ocorre a materialização e lançamento do produto ou serviço para o mercado. Com isso, tem-se os seguintes critérios:

- Teste, aprovação e lançamento final;
- Metas, avaliações e feedbacks.

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa, obtidos para os tópicos apresentados anteriormente. Contudo, por se tratar de um extenso estudo, serão dispostos, aqui, apenas os dados mais relevantes e que possam auxiliar nas diretrizes finais desse relatório.

Descobrir: Como dito anteriormente, essa é a fase inicial do projeto, em que há a divergência dos pensamentos, e designers e outros membros da equipe de projeto mantêm em alta suas perspectivas, garantindo uma vasta gama de ideias e influências. No estudo, descobriu-se que algumas empresas entrevistadas dão outro nome a essa etapa. A Lego, por exemplo, chama a etapa inicial do projeto de Exploração e a Microsoft chama de Entender, enquanto a Starbucks deu o nome de Elevações Conceituais.

O processo de design pode ser iniciado de diversas formas em uma empresa, tanto para desenvolver um novo produto ou serviço, como para melhorar algo existente. E sua motivação pode vir de diversas partes, através de

tendências de mercado, ou pelo avançar da concorrência ou até mesmo da ideia de um colaborador ou cliente. Entretanto, empresas como a Whirlpool incentivam seus colaboradores a participar do processo de inovação, diferentemente da Alessi, que pode receber a proposta de um projeto, vinda de um designer renomado ou até mesmo ao modo da Virgin Atlantic Airway, que inicia seus projetos através de um e-mail especulativo do chefe executivo da empresa.



Figura 6: Espremedor de limão da Alessi. Projeto do renomado designer Philippe Starck.

As principais fontes formais de informação utilizadas pelas empresas para dar início ao processo criativo são as pesquisas de mercado, observação e ideias primárias já concebidas por membros da equipe. Além delas, outras formas de obtenção de informações utilizadas pelas empresas pesquisadas, como as pesquisas de mercado, pesquisa com usuários e as informações dos grupos de pesquisa de design, serão tratadas mais adiante. Mesmo com focos diferentes, todas as equipes compartilham da mesma mentalidade voltada ao usuário. Os estudos acerca do comportamento dos usuários são tratados por equipes multidisciplinares durante todo o processo de design. Com isso, a gama de informações iniciais e durante o projeto é muito grande, necessitando de um mapeamento de informações, ferramenta utilizada pela maioria das empresas pesquisadas.

Como se sabe, mesmo as pesquisas de mercado e de usuário mais bem elaboradas são passíveis de incorreções. Com isso, algumas empresas preferem dispor da opinião dos usuários no fim do processo, pois, para alguns designers, a opinião dos usuários não auxiliaria na geração de novidades para o mercado, o que impediria a evolução e a exploração criativa. Então, empresas como a Virgin Atlantic Airways e a BSKyB preferem inserir o usuário na avaliação dos protótipos finais, como forma de validação do projeto. Por fim, é importante entender a fase Descobrir como a fase de geração do briefing no processo de design.

Ao tratar especificamente do tópico Pesquisa de Mercado, pode-se observar que as pesquisas são regularmente alimentadas por informações sobre os usuários e tendências. Entretanto, outro dado importante apresentado na pesquisa é a preocupação das empresas em tratar informações do futuro, como as possíveis necessidades sociais diante das mudanças ambientais, econômicas e conseqüentemente sociais. Quais os novos produtos e serviços que deverão ser disponibilizados para essas pessoas, quando ocorrer o aquecimento global e as mudanças tecnológicas? Como exemplo, a pesquisa nos traz a Sony, que em 2007 já tinha desenvolvido e lançado um aparelho comunicador com sistema de conexão Wi-Fi que podia se conectar em qualquer lugar. Deve-se lembrar de que essa tecnologia não era disseminada à época e a Sony deu um grande passo, prevenindo algo tão comum nos dias de hoje. Outra empresa que tem olhos voltados ao futuro é a Whirlpool, que tem um programa de iniciativas de pesquisa conceituais, em que são tratados estudos de tendências de consumo, armazenamento e preparo de alimentos. Já a BSKyB, que tem uma equipe de pesquisa e desenvolvimento focada em soluções de cabeamento e outras alternativas para melhorar o fornecimento de seus serviços. Já a Pesquisa de Usuários é uma das ferramentas mais utilizadas e enfatizadas pelas empresas pesquisadas no processo de design. Essa pesquisa tem o objetivo de entender como os

usuários utilizam e interagem com os produtos e serviços dessas empresas, juntamente com a oportunidade de identificar possíveis melhorias ou acessos para inovação. Por fim, a pesquisa com os usuários fornece informações para futuros produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades. Várias técnicas e métodos são utilizados na pesquisa com os usuários, que diferem de empresa para empresa. São utilizadas pesquisas quantitativas, qualitativas, observação, dinâmicas, também são utilizadas técnicas com quadros de anotações, ilustrações, multimídia, construção de cenários, protótipos e outras mais.

Para algumas empresas é importante que os designers participem ativamente da pesquisa com usuários, como é o caso da Starbucks, que envia seus designers para trabalharem como barista e/ou como usuário, durante um mês em uma de suas lojas, para aumentar sua visão sobre o processo. A Xerox envia seus designers e engenheiros para locais em que seus produtos são utilizados para que esses profissionais observem a utilização do produto. A Microsoft disponibiliza ao vivo o trabalho dos grupos de pesquisa em diversos lugares do mundo, para que especialmente os designers e desenvolvedores possam entender todas as funções do negócio. De acordo com a pesquisa, os benefícios dessas práticas são: melhora no entendimento das pesquisas de mercado por parte dos designers, aumenta o campo de visão e percepção dos designers, que tendem a aumentar a gama de ideias cria-

tivas e, por fim, essa ação tende a clarear os objetivos do projeto.

Quando tratado sobre o tema Grupos de Pesquisa em Design, a pesquisa nos mostra resultados muito interessantes, como a Yahoo!, que tem uma equipe de inovação em design, que atua paralelamente ao trabalho, reunindo-se periodicamente - de três a seis meses - para desenvolver projetos. A Xerox tem algo similar à Yahoo!, o nome do grupo é Grupo de Pesquisa em Design da Xerox, e atua através da contratação de designers comissionados, que juntamente aos clientes, desenvolvem soluções em identidade visual, novas cores e acabamentos.

Definir: chamada de Idealizar pela Microsoft, Parte Central pela Starbucks e Síntese pela Whirpool, esta fase se destaca pela seleção, análise e identificação de ideias e problemas, servindo de filtro para o andamento do projeto. De acordo com a pesquisa, na maior parte das empresas pesquisadas, esse é o momento em que os conceitos são definidos e são iniciados os esforços para o desenvolvimento do projeto. Em outras empresas, os conceitos ficam incubados até que sejam alinhados com os objetivos globais da organização. É importante ressaltar, ainda, que as empresas pesquisadas dão grande ênfase às fases Descobrir e Definir, pois são consideradas as responsáveis pelo sucesso global do projeto.

A fase de desenvolvimento do projeto está diretamente ligada à geração de ideias para solucionar os problemas que foram levanta-

dos na fase anterior. Nesta fase, há uma exigência maior na visão do designer, que deve, juntamente com outros profissionais envolvidos no projeto, analisar questões mais específicas, como investimentos, custo, viabilidade mercadológica e sustentável. Na Virgin Atlantic Airways, o processo de desenvolvimento do projeto é visto de forma cautelosa, pois está inserido em um contexto robusto de negócios e deve submeter-se às regulamentações aéreas. Para a empresa, é necessário que a equipe de design seja interna, pois é um ramo em que não podem existir falhas, pois os riscos são monetariamente inviáveis e a inovação acontece em linha com diretrizes de negócios muito estreitas. Neste caso, ainda, o designer deve estar piamente alinhado a questões como capacidades produtivas e tecnológicas, materiais, logística e outras mais. Essa gama de critérios é mais bem observada e analisada na etapa Desenvolver, mas deve ser questionada com antecedência para que sirvam de filtro.

A BSKyB tem um sistema muito similar ao da Virgin Atlantic, contudo diferencia-se na questão do processo produtivo, que tem a preocupação mais acentuada em função dos designers projetarem para três indústrias. Em ambas as empresas e nas demais, a comunicação durante o processo é muito importante, havendo uma organização e fluidez intensa entre os departamentos envolvidos, como design, engenharia, gestores e outros. Outro aspecto muito considerado nessa etapa é a

marca. A Starbucks analisa cada execução gráfica, que deve estar em acordo com os padrões pré-estabelecidos da marca, pois, se houve alguma divergência, o material volta para a prancheta. A Whirpool é outra empresa que dá grande atenção à marca durante o processo de design. Em seus grupos multidisciplinares, chamados de Plataforma Studio, são desenvolvidas soluções voltadas ao mercado através de técnicas como design thinking e prototipagem, que tentam olhar pelo ângulo do usuário. Depois de desenvolvidas as soluções, elas são analisadas por outra equipe, chamada de Brand Studio, que analisa suas características confrontando-as com as características mais atualizadas da marca, sem distorcer a inovação central. Esse processo é fundamental para a Whirpool, pois mantém integridade das marcas do grupo agregando valor através dos aspectos de design e inovação.

Outro tópico tratado durante a fase Definir é a gestão de projetos, que normalmente é feita através de ferramentas formais de gerenciamento. A gestão do projeto tem dois objetivos principais, de acordo com o Design Council (2007): garantir direcionamento durante o projeto para o objetivo central, que é a solução do problema, e facilitar a comunicação da equipe, que acaba se preparando para os marcos do projeto e as tomadas de decisões. A Lego, por exemplo, utiliza uma série de documentos de processos para ter uma comunicação efetiva do estágio do projeto de design e facilitar

ajustes necessários. Essa documentação tenta apresentar uma visão holística do sistema da empresa, que vai além do projeto presente, incluindo conceitos, visão racional das finanças, mercado alvo, requisitos de vendas, comunicação e marketing e outros.

Um sistema similar de gerenciamento de projetos acontece na Starbucks. Originalmente, os materiais gráficos são compartilhados internamente para análise das equipes pela equipe global de criação, situada em Seattle. Esse processo está sendo substituído por uma ferramenta on line de gerenciamento de projeto, que tende a tornar o processo automaticamente mais rápido e mais eficiente. Para algumas empresas, especialmente do setor de softwares, é comum existirem alterações nos projetos após aprovados, contudo o sistema de gerenciamento do projeto deve beneficiar essas alterações, para que aconteçam de forma prática e menos dispendiosa. A Yahoo! faz uso de um método de gerenciamento de projetos chamado Agile e a gestão dos projetos é baseada nessa metodologia. Algumas das vantagens do sistema Agile são:

- O andamento do projeto acontece através de estreita cooperação diária entre diretores e desenvolvedores;
- A comunicação acontece “cara-a-cara”;
- O processo de desenvolvimento deve estar voltado continuamente á excelência técnica e ao bom design;
- Simplicidade;

- Adaptação regular às mudanças no projeto;
- As alterações são bem vindas;
- Os projetos são construídos em torno de pessoas motivadas e confiáveis;

Desenvolver: essa etapa se inicia, de acordo com a pesquisa, após uma aprovação formal, pois é nessa fase que os investimentos altos têm início e, ainda, são abordadas as ideias que realmente se voltam à solução do problema inicial. A Microsoft chama essa etapa de Executar e a Virgin Atlantic nomeou-a de Design. Uma das características dessa fase é a integração intensa de diversas áreas, pois há uma série de etapas, técnicas e métodos a serem executados, que necessitam constantemente de análises e validações. Com isso, a Virgin Atlantic envolve constantemente profissionais da produção para apresentar os projetos e, em outras ocasiões, para receber opiniões. A Whirpool, por sua vez, inicia essa etapa reunindo designers, especialistas na manufatura e engenheiros e finaliza apenas quando há um protótipo pronto para lançamento e já testado pelo usuário.

Na Xerox, os designers têm grande conhecimento do processo produtivo, o que lhes dá capacidade de avaliar, juntamente com outros especialistas, as possibilidades através da ótica da engenharia ou desenvolvimento mais técnico. Outro fator importante do desenvolvimento da Xerox é a análise do processo de design, feita através do método FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), que é conheci-

do no Brasil como Análise de Modo e Efeito de Falha. Esse método é utilizado para evitar possíveis falhas em um projeto antes de elas ocorrerem e, juntamente com outros métodos, diminui a gama de conceitos enviados para aprovação, reduzindo custos no processo de desenvolvimento e acelerando a entrega final do projeto. Já a Microsoft tem uma filosofia de design diferente no processo de desenvolvimento, pois a empresa estimula os desenvolvedores a utilizarem seus projetos em sua rotina diária, sem alterar os produtos já existentes. Isso faz com que eles avaliem e melhorem o produto antes de qualquer análise mais aprofundada.

Por ser um processo mais técnico do que conceitual, o desenvolvimento exige uma etapa comumente chamada de Testagem, que consome a maior parte dessa etapa. Entretanto, cada empresa utiliza um método específico de teste devido às suas características produtivas e à área em que está inserida. Por

exemplo, a Xerox testa seus produtos com os princípios dos Seis Sigmas, que tem como objetivo principal a redução extrema de erros no processo, garantindo que o projeto esteja em acordo com as necessidades dos usuários e a estratégia corporativa. De modo geral, os testes são sempre voltados aos usuários e sua interação com o produto. A Whirpool realiza testes simulados e reais em grupos estratégicos de consumidores, que se enquadrem no público alvo da empresa. Já a BSKyB faz seus testes de produtos em campo, instalando produtos na casa dos usuários e coletando feedbacks periodicamente. No desenvolvimento do Office 2007, a Microsoft testou o produto com 200 usuários por mais de 400 horas. A Virgin Atlantic também fez testes com usuários frequentes de seus serviços, convidando-os a dormir uma noite no protótipo de novas cadeiras para a Primeira Classe.

Entregar: essa é a etapa em que o projeto chega ao momento de finalização dos testes,

Figura 7: Designer da Lego durante a fase Desenvolver.



da adequação da produção e do lançamento. O nome dado pela Virgin Atlantic Airways para essa etapa é Implementação e pela Starbucks é Distrito de produção. Essa fase envolve três etapas principais: Teste final, aprovação e lançamento; e Metas, avaliação de mercado e feedbacks. Na Virgin Atlantic, ainda, o teste final envolve práticas como o Primeiro Artigo de Inspeção e o Snagging, um termo utilizado pelas indústrias do Reino Unido, que se resume à identificação de falhas e suas correções. O Primeiro Artigo de Inspeção é uma avaliação do primeiro item da linha de produção, que visa garantir sua funcionalidade total. Isso ocorre paralelamente à produção, pois haverá muitos componentes a serem produzidos e o processo produtivo não fica prejudicado.

Figura 8: Realizando mudanças através do design. Dilema da Virgin Atlantic Airways.



Na Starbucks, a comunicação interna é considerada algo de grande importância para a funcionalidade global da empresa. Isso não ocorre apenas durante o processo de design, mas durante a fabricação dos produtos e o lançamento deles também. Representantes do chão de fábrica estão envolvidos na avaliação final dos produtos e em parte do projeto de instruções para os lojistas instalarem e organizarem corretamente suas cafeterias. Essas instruções são disponibilizadas em formato de revista —Siren's Eye— e descreve cada oferta de cada época do ano, juntamente com informações sobre a exposição dos produtos e instalação das máquinas, garantindo uniformidade na comunicação da marca através dos pontos-de-venda (PDVs).

Após lançamento do produto, as empresas recolhem os dados dos usuários a respeito dos produtos e serviços, que disponibilizaram, através de diversas fontes. Essas empresas utilizam, também, outras métricas para avaliar o desempenho dos negócios, como participação no mercado e volume de vendas. A Virgin Atlantic, por exemplo, teve um aumento de 2% de participação no mercado, após lançar os produtos e serviços para a Primeira Classe, um número expressivo e totalmente atribuído ao sucesso da equipe de design. Empresas como a Xerox e a Starbucks investem nos retornos através da experiência prática de seus usuários, que pode vir por meio do feedback dos baristas e operadores de serviços, respectivamente. A Xerox, ainda, igualmente à

Whirlpool, dá muita atenção à venda de peças de reposição e ao rastreamento de falhas de produtos que já foram comercializados como forma de monitorar pontos em que o design conseguiu sanar problemas ou ainda precisam de mais atenção.

Empresas como a BT consideram o design como extensão da marca, além de agregar valor à imagem da empresa. Essas empresas consideram o design como fator responsável pelo sucesso na divulgação de seus projetos e retorno dos investimentos. A Whirlpool, por sua vez, tem um longo relatório de desempenho dos produtos, parametrizado por métricas rígidas, que é amplamente divulgado para toda a equipe interna como forma de mostrar o nível de sucesso. Na Virgin Atlantic, o uso de avaliações de projetos é muito intenso, pois não apenas a alta administração da empresa, mas um grupo seletivo de passageiros assíduos preenche o Xplane, um formulário detalhado de avaliação. Outra técnica utilizada pela empresa é o benchmarking, que, juntamente com o Xplane e a análise dos usuários sobre o interior da aeronave, dá um robusto relatório de avaliação do projeto.

Todos esses fatores relacionados à administração do design e seu envolvimento nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços estão diretamente ligados à gestão de design, que é empregada nessas grandes empresas de forma estratégica e funcional. As indústrias brasileiras devem explorar mais o potencial do design dentro da gestão em-

presarial e administrá-lo de forma a gerar resultados holísticos, isto é, beneficiando todos os setores envolvidos e principalmente os clientes. Por fim, é importante que os exemplos dados anteriormente sejam vistos como referências e não fórmulas de sucesso. A relação do design e seus processos devem estar sempre envolvidos pelos setores correlatos e focados nos usuários dos produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

BEST, Kathryn. Fundamentos de Gestão do Design. Tradução: André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookman, 2012. 208 p. ISBN 978-85-407-0146-5.

BRUCE, M.; COOPER, R. Marketing and Design Management. London: Intl Thomson Business Press, 1997. 245 p. ISBN: 9781861521736.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. Gestão Estratégica do Design: Como um Ótimo Design Fará as Pessoas Amarem sua Empresa. São Paulo: M.Books do Brasil, 2010. ISBN: 978-85-7680-084-2.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. Manual de Gestão de Design. Porto: DZ, 1997. ISBN: 84-7752-185-9.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA; BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL; SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Relatório da Competitividade da Indústria Brasileira. Brasília, DF: CNI; SEBRAE; Rio de Janeiro: BNDES, 2001, 111 p. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/conteudo_24/2012/09/05/252/20121126174209250796u.pdf>. Acesso em: 18 de agosto de 2014.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. A Importância do Design para sua Empresa. Brasília: CNI, 1998.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS. O Processo de Desindustrialização: Janeiro/2011. FIESP, 2011. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/wp-content/uploads/2012/05/o_processo_de_desindustrializacao_jan11.pdf>. Acesso em: 15 de julho de 2013.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS DA FEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO (DEPECON/FIESP). O Processo de Desindustrialização. 2011. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=4350>>. Acesso em: 18 de agosto de 2014.

DEPARTAMENTO DE PESQUISAS E ESTUDOS ECONÔMICOS DA FEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS DE SÃO PAULO (DEPECON/FIESP).. Perda de Participação da Indústria de Transformação no PIB. 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/C.R.%20Boni%20Design/Downloads/perda-de-participacao-da-industria-no-pib.pdf>>. Acesso em: 31 de maio de 2015.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Desindustrialização: Conceito e a Situação do Brasil. Nota Técnica, nº 100, 2011. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C812D3052393E013055A36C450E9D/dieese_nt100.ppd>. Acesso em: 20 de setembro de 2013.

DESIGN COUNCIL. Eleven Lessons: Managing Design in Eleven Global Brands. Knowledge and Resource. Londres, 20 jan. 2007.

Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2014.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. What is Design Management? Tradução nossa. Disponível em: http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag. Acesso em: 14 de julho de 2014.

GORB, Peter. The Bussiness of Design Management. *Design Studies*. v. 7, n. 2, p. 106–110, abr 1986.

KOOTSTRA, G. L. The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices: An Analysis of Design Management Practices in Europe. 2009. Rotterdam: Inholland University. pp. 9.

KOOTSTRA, Gert L. MBM. The Incorporation of Design Management in Today's Business Practises: An Analises of Design Management Practises in Europe. DME SURVEY. Rotterdam: INHOLLAND University, 2009. Disponível em: <http://www.designmanagementexcellence.com/wp-content/uploads/2013/05/DME_Survey09.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. pp. 238-239.

LACERDA, Antônio Corrêa. Notícias: 'Temos que devolver a competitividade à indústria nacional', afirma ex-secretário de finanças de São Paulo em seminário na Fiesp. Portal Fiesp. 2013. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/noticias/temos-que-devolver-a-competitividade-a-industria-nacional-afirma-ex-secretario-de-financas-de-sao-paulo-em-seminario-na-fiesp/>>. Acesso em: 19 de agosto de 2013.

MARTINS, Rosane F. de F.; MERINO, Eugenio A. D. A Gestão de Design como Estratégia Organizacional. 2 ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011. 248 p. ISBN 978-85-7216-591-7 (Eduel); ISBN 978-85-61556-11-2 (Rio Books).

MERINO, Giselle; GONTIJO, Leila A.; MERINO, Eugênio. O percurso do design: no ensino e na prática. *Cadernos de Estudos Avançados em Design: Métodos*. MG: EdUEMG, 2011. 245 p. ISBN 978-85-62578-09-0.

MOULTRIE, J.; LIVESEY, F. International Design Scoreboard: Initial indicators of international design capabilities. 2009. Cambridge: University of Cambridge.

MOZOTA, Bridge B. Design Management: Using Design to Build Value and Corporation Innovation. New York: Allworth Press, 2003. ISBN: 1-58115-283-3.

MOZOTA, Brigitte B. de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. X. da. Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre; Bookman, 2011. 343 p. ISBN: 978-85-7780-782-6.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Francasti Manual*. 2002. França. pp. 13-18.

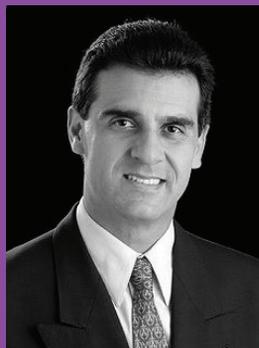
ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). *Francasti Manual*. 2002. França. pp. 13-18.

SEIDEL, Victor. Moving from Design to Strategy: The Four Roles of DesignLed Strategy Consulting. *Design Management Journal*, V. 11. No. 2, 2000. P. 35-40.



PAULA DA CRUZ LANDIM

Formada em Arquitetura e Urbanismo (FAU – USP), Mestre em Geografia (IGCE-UNESP), Doutora em Arquitetura e Urbanismo (FAU – USP), estágio de pós-doutorado na Universidade de Arte e Design de Helsinque na Finlândia, Livre-docente em Design de Produto pela (FAAC-UNESP). Professora do Departamento de Design e do Pós-Graduação em Design da FAAC-UNESP. Atualmente trabalhando nas seguintes linhas de pesquisa: Desenho do Objeto, Projeto de Mobiliário, História do Design e Teoria e Crítica do Design. Possui diversos artigos publicados em periódicos especializados, trabalhos em eventos, tanto nacionais como internacionais, nas áreas de Arquitetura e Design, assim como livros e capítulos de livros publicados. Possui ainda orientandos de graduação, iniciação científica, mestrado e doutorado na área de Design.



OSMAR VICENTE RODRIGUES

PhD em Design de Veículos pelo Royal College of Arts - Londres. Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis. Bacharel em Design Industrial pela Unesp - Bauru. Premiado 17 vezes, tanto no Brasil quanto no exterior, é professor do Curso de Design da Unesp Bauru, desde 1988, tendo sua especialidade e pesquisa voltadas para as áreas de Design Automotivo, Prototipagem Rápida e Gestão de Design. É Coordenador do CADEP - Centro Avançado de Desenvolvimento de Produtos, além de Coordenador de Acordos de Cooperação entre a Unesp e a HMC - Hyundai Motor Company - Coréia do Sul, Embraer - Brasil, e HiOA - Oslo and Akershus University College of Applied Sciences - Noruega.



CLAUDIO BONI

Mestre em design pela Universidade Estadual Paulista (UNESP/Bauru), especializou-se em gestão de design na Universidade Estadual de Londrina (UEL) e é formado em Desenho Industrial pela Faculdade de Tecnologia de Birigui. Atualmente é consultor em design estratégico e designer industrial na Dessau Design e Consultoria. É professor universitário em cursos de arquitetura e urbanismo e design e colaborador do Center Research do Instituto Europeu de Design (CRIED-IED) na área de design estratégico. Tem se dedicado a pesquisas voltadas aos temas: design estratégico, business design, design thinking, criatividade e inovação.