

O DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

DESIGN AS A STRATEGIC TOOL IN ORGANIZATIONS

EL DISEÑO COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

*Douglas Simplício Dias*¹ (douglas@diasdesign.com.br)
*Vanessa Cristhina Gatto Chimendes*² (vanessa@fatecguaratingueta.edu.br)

¹UNITOLEDO, Araçatuba-SP

²FACULDADE DE TECNOLOGIA DE GUARATINGUETÁ - SP

Resumo

O presente artigo tem como foco principal apresentar o design como uma importante ferramenta dentro do planejamento estratégico das organizações, uma visão geral da profissão, seus métodos, ambiente em que atua e a formação profissional oferecida por instituições de ensino. Com base nos dados obtidos, propor a inclusão da matéria em cursos de graduação e pós-graduação das áreas de comunicação e administração objetivando com isso promover uma mudança na forma em que os profissionais de diferentes áreas interagem no ambiente corporativo. A metodologia utilizada foi pautada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Ao final do artigo são apresentadas possíveis direções a se tomar para alcançar a meta que é a interação interdisciplinar com foco em resultados positivos

Palavras-chave: Design, Ferramenta estratégica, Administração, Gestão de negócios.

Abstract

This article focuses mainly present the design as an important tool in the strategic planning of organizations, a profession overview, its methods, the environment where it operates and the professional training offered by educational institutions. Based on these results, to propose the inclusion of the subject in graduation and postgraduate areas of communication and administration aiming thus promote a change in the way in which professionals from different fields interact in the corporative environment. The methodology was based on literature review and case study. At the end of the article, possible directions are presented to reach the goal that is the interdisciplinary interaction with focus on positive results.

Keywords: Design, Strategic tool, Administration, Business management.

Resumen

Este artículo se centra principalmente en el diseño actual como una herramienta importante en la planificación estratégica de las organizaciones, una visión general de la profesión, sus métodos, el entorno en el que opera y la formación profesional ofrecida por las instituciones educativas. Sobre la base de los datos obtenidos, proponer la inclusión del sujeto en las zonas de grado y postgrado de comunicación y administración con el objetivo de ese modo la promoción de un cambio en la forma en que los profesionales de diferentes áreas interactúan en el entorno corporativo. La metodología utilizada se basó en un estudio de revisión de la literatura y estudio de caso. Al final del artículo se presentan los posibles caminos a seguir para lograr el objetivo es la interacción interdisciplinaria centrada en resultados positivos.

Palabras clave: Diseño, Herramienta estratégica, Administración, Gestión de negocios.

Introdução

O tema deste artigo é o design como ferramenta estratégica nas organizações. Sendo assim, direciona realizar um estudo sobre a importância do design dentro do planejamento de comunicação e, por conseguinte, do planejamento estratégico das organizações.

A proposta aqui apresentada é mostrar como o design pode e deve ser considerado uma ferramenta estratégica, tendo em vista que pode ser decisivo não só no processo de oferta de serviços e produtos ao mercado, mas também na concepção ao aplicar a metodologia de design além do foco na estética e usabilidade. Assim, o design encarado como uma ferramenta estratégica auxiliará muito na apresentação e reconhecimento da organização perante a sociedade na qual se insere. O estudo também propõe que o tema “design estratégico” seja acrescentado a grade de cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de administração, gestão e comunicação, não com o intuito de formar designers e sim para preparar os profissionais destas áreas para que possam “consumir” design de forma consciente além de oferecer contato a metodologias que podem agregar muito a diversas áreas.

A base do trabalho emprega a metodologia dedutiva, utilizando a pesquisa bibliográfica em diferentes áreas, incluindo administração, design, e comunicação e estudo de caso.

O problema apresentado neste estudo é a dificuldade no entendimento do design como uma peça importante dentro das organizações pelos profissionais de comunicação, administração e demais áreas envolvidas direta ou indiretamente no planejamento estratégico das organizações. Com isso, vale ressaltar a importância do design no cenário contemporâneo sob o ponto de vista da comunicação e também do setor administrativo apresentando dados que reforcem a posição do design como um elemento estratégico nas organizações.

A dificuldade na formação de profissionais de design é um ponto que corrobora para este ambiente e é ilustrado por De Moraes (1999), com o conceito de que o profissional de design bem-sucedido deve unir os seguintes fatores: formação, talento, prática e informação. Tal conceito ilustra um ambiente com base em quatro pilares que dificilmente estão no perfil de um mesmo profissional e trazem para a discussão itens subjetivos que dificultam a parametrização de qualidade por profissionais de outras áreas.

Em um mercado em evolução constante a pesquisa proposta se justifica, tendo em vista que tal evolução só pode ser acompanhada se a organização dar especial atenção a inovação de seus produtos/serviços e até em sua posição perante ao mercado. Bonsiepe (1997, p. 20), em uma observação dos temas centrais abordados pelos setores de administração e gestão de empresas durante as décadas de 40 a 80, aponta três fases distintas:

- 1945 - 1960: “Supplier’s Market” – Período em que os administradores estavam na produção e produtividade;
- 1960 - 1975: época em que o Marketing passa para o primeiro plano, em um período que a oferta passou a satisfazer a demanda, foi dada mais atenção às qualidades do produto

e a divulgação destas como diferenciais;

- 1975 - 1985: Década do design. Em um mercado onde os concorrentes se igualaram em produtividade e qualidade, surge o interesse ao visual do produto, a amplitude da venda e das especificações de uso de cada produto.

E nesse ambiente denominado como a Década do Design que empresas como Apple, Nike e Sony têm o design como importante elemento de seus negócios. A importância dada é tamanha que não existe mais uma restrição sobre a fabricação de seus produtos em uma linha de montagem própria, basta atender os requisitos de qualidade específicos para a reprodução do produto, que fábricas de qualquer ponto do planeta podem reproduzir os produtos destas e de outras grandes empresas.

Quanto à produção mundial de bens de consumo, De Moraes (1999, p. 91) lembra que [...] “o consumidor crê, no entanto, que compra o gosto refinado e a sensibilidade dos assistentes dos grandes *couturiers* europeus e, ao contrário, compra somente a extraordinária eficiência de trabalho dos operários asiáticos”.

Tal afirmação ilustra a realidade onde fronteiras são ultrapassadas pelo avanço dos meios de comunicação e transporte, facilitando a busca por melhores locais para a produção, com base no custo e qualidade de mão de obra, oferta de matéria-prima e acordos comerciais. Este mercado pode ser bem representado pela visão de Brummer e Emery (2010, p. 76), que ilustra bem o cenário de desenvolvimento das grandes empresas: “Empresas voltadas para o design fabricam da maneira que projetam, em vez de projetar para a maneira que fabricam”.

Em um cenário que cada inovação é rapidamente copiada o fator determinante para uma empresa obter e manter uma posição de destaque dentro de seu mercado é ter a inovação como premissa básica de seus negócios. Pode-se, com base nestas informações, traçar um paralelo com a revolução industrial, ponto crucial para o surgimento do design como é conhecido atualmente, posicionando o design como um fator de grande importância no cenário mundial. Na revolução industrial o design surgia em contraponto com a criação artesanal, oferecendo meios de reprodução em série de produtos, hoje ele é um fator determinante em um novo passo, onde a criação de fatores inovadores é o grande diferencial. Máquinas para a reprodução em série não são o grande diferencial de mercado e sim o que estas produzem e de que forma tais bens foram concebidos para atender ao seu público-alvo.

1 As Organizações

Não é de hoje que as organizações precisam adaptar a nova realidade. As mudanças tecnológicas e a agressividade da concorrência fazem com que as organizações tenham que desenvolver novas competências, estratégias e métodos. Para Drucker (1997), o significado das organizações tem sofrido grandes mudanças ao longo do tempo. As organizações não são apenas ferramentas, pois, seus resultados são mais do que meros resultados econômicos são resultados empresariais que determinam e são determinados pelos valores e personalidade do

negócio.

Desenvolver alguns conceitos e implementar formas de gestão nas organizações é fundamental e para isso é necessário entender a visão geral sobre estratégia empresarial e sua importância para o mundo dos negócios. SunTzu em a Arte da Guerra (2006) e Carl von Clausewitz em Da Guerra (1832) já levantavam a importância fundamental da estratégia no mundo empresarial oferecendo novas formas de organizar o pensamento e caminhos mais seguros com uma visão ampliada em ambientes instáveis.

Para Alday (2002), negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram.

As atividades empresariais precisam ser criativas para que possa assim, beneficiar e criar valor para a sociedade.

Entender o conceito de planejamento estratégico colabora e define à gestão da organização e o desenvolvimento futuro da empresa.

Para Walton e Nadler (1994), as organizações têm passado por transformações em sua forma e funcionamento, que decorre de três causas básicas: as mudanças ambientais, as mudanças sociais e tecnológicas e a disposição para tentar novos designs organizacionais.

Já Robbins (1990) afirma que as estruturas organizacionais possuem três características em comum:

- complexidade: que refere-se à extensão da diferenciação em uma organização;
- formalização: que é o grau no qual uma organização se apoia em normas e procedimentos para direcionar o comportamento dos seus funcionários ; e
- centralização: onde se encontra a autoridade de tomada de decisão.

Para Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão das organizações na atualidade. É através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, e o controle das atividades. É uma função administrativa que auxilia com informações para tomada de decisão, antecipando também as mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Taylor (1975) afirma que a metodologia do planejamento estratégico foi introduzida na metade dos anos 60 mediante as proposições de Ansoff e pesquisadores do *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.*

Para Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma “Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Alday (2002) afirma que a interação da organização com o ambiente vai desde o âmbito de atuação da organização, passando pelas políticas macro, funcionais, as filosofias de atuação, as macro estratégias, as estratégias funcionais, os macro objetivos, e os objetivos funcionais.

O planejamento estratégico indica a direção da organização. Drucker define planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1984, p. 87)

Para Stoner (1982), o planejamento estratégico é um processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se atingir os objetivos organizacionais.

Teixeira (2005) afirma que o termo estratégia está relacionado aos programas de ações para se atingir os objetivos organizacionais para que a empresa possa se preparar para enfrentar as rápidas mudanças ambientais.

Pode-se concluir que a alta direção tem a responsabilidade de definir e implantar o planejamento estratégico, pois é o planejamento estratégico que vai fixar as grandes decisões e orientações de modificação, ou melhor, o fortalecimento e a melhora da organização perante a concorrência.

A Figura 1 apresenta um modelo de planejamento estratégico segundo Stoner (1982) em que os objetivos e as ações e os recursos organizacionais, oportunidades e ameaças ambientais que resulta na formulação do planejamento estratégico.

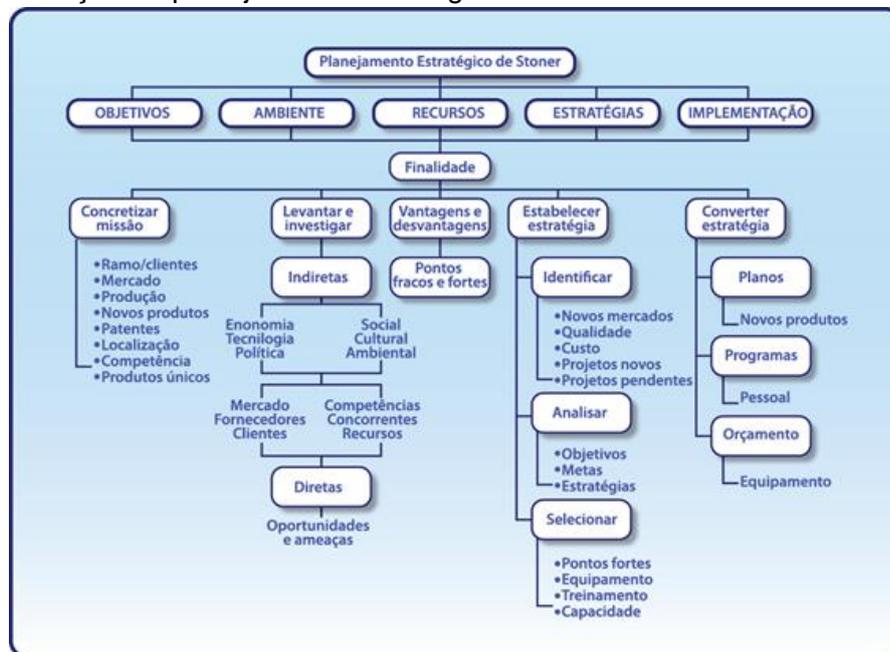


Figura 1: Modelo de planejamento estratégico
Fonte: Stoner (1982)

Como já mencionado, os novos modelos organizacionais lidam com muitas mudanças, com ambientes dinâmicos e turbulentos e com cada vez mais com incertezas. Com isso surge o papel do *design*.

A importância deste profissional está demonstrada no conceito utilizado por Robbins (1990) em que ele afirma que “*design* organizacional, preocupa-se com a construção e mudança da estrutura organizacional para que ela atinja os seus objetivos”.

2 Uma visão do design além de suas fronteiras

O que este artigo aborda é uma visão sobre design além da tradicional, de criações visuais e de objetos, mas em uma visão de experiência do design. Projetos o *Iphone* e *Ipad* da Apple não são apenas itens tecnológicos, se o fossem o produto teria morrido em meio a tantos produtos similares que encontramos no mercado. Tais produtos podem ser considerados portais para uma série de serviços e, por conseguinte para a filosofia da empresa que os produz.

A ideia de concepção de produtos como portais para a filosofia da organização pode ter como exemplo uma empresa que lance um ótimo produto, porém a embalagem deste se propõe apenas a transportá-lo de forma segura até seu destinatário. Em contrapartida temos um concorrente que, além de um ótimo produto, desenvolve uma embalagem que tem como finalidade garantir a integridade do produto na entrega, mas também consegue passar a seu receptor o conceito do que está sendo transportado.

Se o conteúdo da embalagem é um produto para facilitar o seu dia a dia, nada mais lógico que sua embalagem também seja prática e ao manuseá-la o destinatário tenha uma experiência tão prazerosa quanto a que terá utilizando o produto que ali se encontra. Para uma empresa voltada ao design, tal conceito deve ir além da concepção do produto e de sua embalagem para envolver toda a organização.

A concepção de identidade visual abordada no design gráfico é um passo para oferecer ao seu receptor/público alvo uma experiência sobre o que é o seu negócio, a identidade visual é uma síntese do que sua empresa oferece a seus clientes, e tem como função exprimir ao mercado a filosofia da organização. Porém, um bom logotipo e identidade visual que traduza a ideologia da empresa é apenas uma entre as diversas formas de representar a organização como um todo.

O desenvolvimento de projetos deve ter como foco a importância que o resultado final terá em termos de relevância para a vida das pessoas, não se deve mais pensar em limitações dos processos de produção e desenvolvimento e tê-las como parâmetros iniciais para o projeto. As organizações devem focar nos resultados que pretendem obter e em cima destes montar suas estratégias e formas de trabalho, para oferecer resultados que seus clientes até então nem esperavam obter.

Segundo Rossi et al. (2010),

Na semiótica peirceana, a noção de “erro”, tal como a concebemos, não existe. O signo é capaz de representar parcialmente seu objeto, assim como gerar finitos interpretantes. Se o signo fosse completo (portanto, “certo”), não seria signo e sim o objeto! Na fenomenologia peirceana, o objeto não carece de julgamentos de valor porque ele é tal qual é, pouco importando se é “certo” ou “errado”. Julgamentos são símbolos projetados (como Design) conforme a avaliação precária da comunidade de intérpretes. (ROSSI et al., 2010, s/p)

Tendo como base tal ponto de vista apresentado por Rossi et al (2010), abre-se um parêntese na prática do design, visto que o signo não é aquilo que representa, ele apenas toma para si parte da mensagem que o objeto passa e tal interpretação depende diretamente do repertório de quem virá a interpretar tal signo.

Trazendo esta informação para o design, e focando na assertividade da entrega da mensagem a que o projeto se propõe, temos um forte argumento para o uso de ferramentas de empatia, como a imersão, pesquisas e criação de persona, tal uso afim de conhecer melhor a quem a mensagem/projeto se destina e ver suas reais necessidades e saber que resposta o design deve propor aos problemas apresentados. Tal resultado, com o mínimo ruído na emissão de mensagens, é possível com o entendimento que o projeto é um meio e não o fim. Baseado neste pressuposto que o design é o meio para a apresentação de soluções.

A metodologia de *design thinking* tira o design do ambiente até então visto como comum e o projeta para outros setores aplicando sua metodologia a projetos de outras áreas e se mostrando eficaz ao humanizar processos utilizando criatividade e principalmente por ser centrada no ser humano e a oferta de soluções a seus anseios.

O exemplo dos produtos Apple citado ilustra este panorama onde o projeto é desenvolvido para que em todas as artes do processo de uso de seus produtos e serviços foram projetadas para atender anseios do consumidor.

A experiência do design na concepção de produtos vai além de bons designers desenvolvendo produtos e serviços, ela deve estar em toda a organização. Tendo em vista que a proposta é oferecer ao cliente uma experiência que traduza a ideologia da empresa, tem que ter todos os setores envolvidos no processo, do desenvolvimento a distribuição, falando a mesma língua. Todo o processo deve ser homogêneo no intuito de levar a todos os envolvidos a experiência diferenciada que se pretende oferecer ao usuário final.

3 Design = Luxo?

Sudjic (2010) apresenta a concepção de design identificando como um objeto de luxo.

O design se tornou o processo, às vezes cínico, de transformar produtos antes sérios e espontâneos - relógios, por exemplo, câmeras ou mesmo carros – em brinquedos para adultos, explorando nossas fantasias sobre nós mesmos, aproveitando nossa disposição de pagar para ser entretidos ou bajulados por aquilo que possuímos. (SUDJIC, 2010, p. 50)

Esta visão, apresentada por Sudjic (2010), vai contra as funções inovadoras do design, porém reforça o seu valor estratégico/mercadológico e também seu valor quando desenvolvido em forma de projeto.

A transformação de produtos tem como função a inclusão e valorização dos mesmos em um mercado às vezes estagnado. Só com estudos de caso e do meio em que se inserem tais produtos é possível tal exploração de fantasias para elevar o valor intrínseco de produtos.

Um paralelo pode ser traçado com o que o autor apresenta no capítulo de seu livro que trata do luxo. Neste é apresentada uma visão que mostra o luxo como uma pausa, um alívio a pressão do cotidiano.

A noção de luxo pode ser mudada conforme a necessidade e a evolução das formas de produção e distribuição, coisas que se tornaram básicas a sociedade atual, como a comunicação móvel e de banda larga é um fator que há anos atrás poderia ser considerada um luxo, mas a partir de sua disseminação, tornou-se algo corriqueiro e até mesmo uma necessidade básica para certos setores da sociedade.

Esta comparação se aplica ao design, que antes era um diferencial de produtos direcionados a uma elite, porém a evolução dos meios de fabricação e comunicação contribuiu para a popularização do design, que passou a ser um fator primário exigido pela sociedade em serviços e bens de consumo.

Cabe aos designers ir além do que o mercado acaba exigindo, pois, a relação com os clientes baseadas no imediatismo comercial pede que seus projetos a cada dia sejam executados em prazos menores, o que impossibilita uma pesquisa mais profunda e faz com que os projetos sejam, na maioria das vezes, baseados em tendências de mercado.

Este “ir além” pode ser resumido em uma pesquisa que procure ir além das tendências e veja a relação da organização com a sociedade onde o produto/serviço será inserido, os fatores regionais e culturais na apresentação de dados mensuráveis obtidos em tal pesquisa para, com resultados, mudar esta relação com o cliente que na maioria das vezes endossa o pensamento sobre o design como um fator estritamente estético, posicionado no final do processo de produção de bens e mensagens. Deve-se focar na empatia afim de aprender com seu público e ofertar soluções para seu medos e anseios

Com esta nova forma de trabalho, pode-se atuar ativamente no desenvolvimento de soluções adequadas para responder às necessidades do cliente com respostas inovadoras.

4 O ensino do Design no Brasil

A década de 50 é o ponto de partida como o início do estudo do design no Brasil, tendo em visto que mesmo antes da fundação da Escola Superior de Desenho Industrial no Rio de Janeiro (ESDI), já existiam na área projetos de trabalho no mercado. Assim, é da mesma época a fundação de instituições como o Museu de Arte de São Paulo (MASP) e o Museu de Arte Moderna de São Paulo (MAM) e a Fundação Getúlio Vargas no Rio de Janeiro, instituições que já praticavam o estudo do design.

Bonsiepe (1997) relata o início do estudo do design no país:

No Brasil, após uma experiência com o ensino do design no começo dos anos 50 em São Paulo, o design industrial decolou durante a década de 60. Em 1963 foi criada a ESDI (escola superior de desenho industrial), no Rio de Janeiro, que servia como ponto de referência para um grande número de cursos criados nas décadas de 70 e 80 (BONSIEPE, 1997, p.82)

Este início dos estudos acadêmicos sobre o assunto no Brasil tem como base os estudos desenvolvidos no exterior pelas escolas alemãs *Bauhaus* e *Ulm*, se iniciou com a oferta dos cursos de comunicação visual e de desenho industrial com 4 anos de duração. Estes cursos foram unificados posteriormente como desenho industrial que contava com duas habilitações: programação visual e projeto do produto, mantendo a duração de 4 anos para os cursos. Posteriormente foram criados novos cursos como design de moda, design de interiores e design de multimídia, tais graduações são oferecidas em cursos de menor tempo e, como os nomes já dizem, com conteúdos específicos para uma área.

Educação na área do design industrial se manifesta no planejamento do currículo para esta nova profissão, na implementação de programas específicos, dentro das instituições existentes ou criando novas instituições que respondam a demanda específica. Considerando o avanço do design industrial com área própria as tentativas de agregar o ensino de design a uma carreira existente (arquitetura ou engenharia) não são mais justificáveis (BONSIEPE, 1997, p. 68).

Bonsiepe (1997) mostra com esta afirmação como se deu o início da formação acadêmica de design que pode ser aplicada aos dias atuais em que a profissão vem se reinventando e as instituições de ensino estudam novas formas de ensinar design, seja pela adequação de grades curriculares ou pela formação de novos cursos que se adaptem à nova realidade.

Porém, a criação de cursos com grade curricular menor e voltada a questões técnicas tende a oferecer ao mercado, profissionais com conhecimentos em áreas específicas e limitadas, e em um ambiente em que cada vez mais o design se mostra como um fator diferencial no escopo das organizações. A formação com um bom embasamento teórico vem oferecer profissionais mais capacitados para os novos desafios que surgem a cada dia. Por outro lado, a formação de profissionais tecnólogos é uma das soluções para mercados emergentes, onde, na maioria das vezes a oferta de mão de obra capacitada é escassa.

Muitos docentes espelham-se em profissionais atuantes de sucesso e com mais experiência de trabalho, utilizando-os como referência os estudantes. A consequência da aplicação desse modelo de ensino consiste na possibilidade de gerar uma personalização e uma limitação junto ao ensino do design, em vez de possibilitar a diversificação e a abrangência que acreditamos ser necessárias (De MORAES, 1999, p. 133).

Tal posicionamento é uma prática comum dentro de escolas de design e também de outras áreas, mas pode ser prejudicial. O estudante deve, certamente, conhecer o mercado que irá se inserir em alguns anos, mas não deve ser inserido na realidade de mercado atual e sim ser preparado para promover um novo salto no mercado. A formação de profissionais deve ter como parâmetro a condição experimental e conceitual permitida nas universidades.

As escolas de design italiano são citadas por De Moraes (1999) como uma incógnita para os pensadores de design, já que as poucas escolas deste país não têm um conteúdo

programático comum entre si e a interação com a indústria é nula. Tal ambiente, sem contato como mercado contemporâneo é responsável por designs reconhecidos mundialmente.

Os diversos artigos e estudos sobre design e sua formação mostram que não existe uma fórmula consolidada para o ensino da profissão, cabe a cada profissional buscar a melhor formação dentro das ofertas e também às instituições de ensino ter uma leitura do ambiente socioeconômico que vá além de possíveis necessidades momentâneas de mercado e tenha como missão formar profissionais que se adaptem próxima fase das inovações de mercado.

5 Método de Pesquisa

O desenvolvimento deste trabalho e os princípios norteadores de investigação está baseado em um estudo exploratório que para Gil (1996), esse tipo de estudo tem como objetivo a familiarização com o problema, visando ao aprimoramento de ideias.

A investigação tem como ponto de partida os conceitos desenvolvidos sobre o papel do design no mercado e nas disciplinas trabalhadas nas instituições de ensino.

Com as informações coletadas por meio do marco teórico estabelecido, este trabalho adota a linha de raciocínio indutivo no processo da pesquisa.

Em um primeiro momento, o levantamento de referencial teórico que atende ao histórico da bibliografia por meio da busca de autores que colaborem com a revisão da literatura.

Em um segundo momento, a coleta de dados da empresa apresentada e da instituição de ensino que serviu de base para o estudo. Para isso, foi utilizado o estudo de caso que segundo Yin (2001) esta técnica investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real.

O estudo terá como desafio a afirmação de Zamboni (1998):

À medida que se caminha das áreas tidas como exatas para as ciências humanas e sociais, vai se tornando mais difícil a utilização de parâmetros quantificáveis, e se adentrando em metodologias mais complexas com resultados menos exatos. Possivelmente a arte é a área que está no fim desta sequência de subdivisões do conhecimento humano, onde é mais difícil qualquer possível quantificação. (ZAMBONI, 1998, p. 48)

A metodologia proposta pretende traçar o caminho inverso a esta afirmação, com a apresentação de métodos e formas de análise que enquadrem o design dentro do planejamento estratégico.

Para isso será apresentado um caso clássico de design industrial que é o caso da Apple que é considerada uma empresa inovadora tanto em desenvolvimento de produtos como em modelos de negócio.

Para discutir sobre a disciplina de “design”, será apresentado o caso do curso de MBA em Marketing e Comunicação da UNITOLEDO – que busca propiciar discussões e aprofundamentos teóricos e práticos sobre marketing e comunicação, sua importância e suas aplicações dentro das organizações.

Um dos fatores que influenciaram a escolha do curso e do tema para o projeto foi a experiência obtida ao cursar a pós-graduação oferecida pela UNITOLEDO.

O curso de Comunicação Empresarial apresenta conceitos, práticas e reflexões abordadas no curso não se propõem a instrumentalizar apenas profissionais de comunicação, mas também, outros profissionais que atuem ligados à área da gestão da comunicação e do marketing, visando o melhor desempenho nas suas atividades profissionais.

5.1 Casos

- **APPLE**

A *Apple* é sempre citada como empresa inovadora e modelo de negócios, com lançamentos como o *iphone* e o mais recente *ipad*. A empresa não só revoluciona o mercado, como lança novas categorias de produtos. Este posicionamento da empresa vem de 1997, com o retorno do CEO Steve Jobs a empresa.

Em seu retorno a solução apontada pelo CEO foi única: design industrial.

Os projetos nascidos sob esta nova gestão se iniciaram com os *imacs*, computadores coloridos que associados ao sistema operacional *Mac OS X* que ofereciam uma experiência diferenciada aos novos usuários da plataforma *Mac* e também aos antigos, pois o sistema foi uma evolução dentro da empresa que tinha como característica oferecer computadores capazes de realizar tarefas pesadas, como editoração de imagens, de forma confiável. A partir desse momento sua história passou a ser reconhecida por lançar produtos inovadores. Tal evolução do ponto de vista estratégico da empresa culminou no lançamento de um produto, que além de criar uma nova categoria, reposicionou a empresa no mercado, o *Ipod*.

A *Apple* integrou em seu modelo de gestão ser uma empresa voltada ao design e com isto quebrou o paradigma de ser um fabricante de computadores, criando uma nova categoria de produto, um tocador de música que inicialmente já oferecia mais do que a mobilidade e armazenamento de mídia. Tal concepção de negócio e o lançamento consecutivo de novidades em seus produtos e também de outras novas categorias de produtos formam a base da evolução da empresa.

O que fez o *ipod* – e outros produtos da *Apple* como *iphone* e *ipad* - se tornar um ícone ou até mesmo uma nova categoria, foi a concepção de produto que envolve o sistema operacional, a integração e organização e oferta de mídia *online* oferecida pelo *itunes* (*mídia player* para computadores, que gerencia o *Ipod*). Esta plataforma oferecida é o contraponto do mercado de música anterior a seu lançamento, que tinha como base o disco físico em um cenário onde a música passava a ser digitalizada e distribuída informalmente.

Sudjic (2010, p. 12) fala sobre um exemplo do que é oferecido pela empresa: “Os designers da *Apple* entenderam logo a necessidade de fazer com que o ato de inicializar um computador pela primeira vez fosse tão simples quanto localizar o botão *on*. Eles também se tornaram craques em obsolescência visual”.

Tal afirmação é dada com base no conjunto oferecido pela *Apple* em seus produtos com ênfase no design, seja ela de produto, interface e até mesmo de negócios.

- **CURSO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL – UNITOLEDO**

O trabalho tem como objetivo propor que o tema design estratégico seja acrescentado a grade de cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de administração e comunicação, não com o intuito de formar designers e sim para preparar os profissionais destas áreas para que possam consumir design de forma consciente.

A premissa proposta é a inclusão de um módulo sobre design na grade curricular dos cursos de pós-graduação da UNITOLEDO e demais instituições, com base na proposta que um curso com conteúdo tão abrangente sobre comunicação empresarial deve ter como proposta inicial a formação ou aprimoramento de profissionais de comunicação, tornando-os aptos a gerenciar equipes multidisciplinares e também saber quando e como contratar serviços profissionais ligados à área de comunicação, já que o curso apresenta uma visão geral do mercado.

O contato com profissionais de diferentes áreas oferecidas pela pós-graduação se mostrou uma experiência enriquecedora. Porém, o mais próximo que o curso apresenta sobre design foi apresentado no módulo de *Branding*.

Esse módulo foi estruturado com o objetivo de desenvolver competências técnico-funcionais em entendimento da marca, passando por assuntos como marketing experiencial e sensorial, semiótica e também os essenciais como o design de marca e embalagem, identidade de marca e arquitetura de marca.

Por se tratar de um tema diretamente relacionado a área de atuação, tal módulo apresentou o conteúdo que mais se aproximou do estudo do design, porém, alguns pontos ali tratados não voltaram a pauta nos demais módulos de comunicação empresarial.

O conceito de design como uma disciplina complementar na grade deste curso de pós-graduação, assim como nos cursos de graduação se mostrou um interessante assunto, mas o foco não poderia ser o ensino de design para profissionais de diferentes áreas e sim uma apresentação da profissão como um todo, mostrando como pode ser rico este relacionamento para todos os envolvidos no processo e principalmente para a organização onde tal interação se dá.

O profissional de design deve se sobressair no mercado aliando conhecimentos técnicos e artísticos aos teóricos para desenvolver projetos que além de bem resolvidos esteticamente e na forma de produção sejam inovadores e direcionados a soluções. As respostas não devem apenas atender a questões estéticas, mas sim, serem perceptíveis e mensuráveis do ponto de vista do negócio, dando ao design um caráter científico.

No cenário atual a afirmação que “design se faz na prática” é reforçada pela grande quantidade de profissionais sem formação acadêmica específica atuando no meio. Mas esta visão simplista é questionada no ponto de vista estratégico, onde o conhecimento de teorias de comunicação e relacionamento direto com os demais setores envolvidos na concepção de produtos e serviços é primordial para oferecer soluções focadas no negócio.

O foco em soluções e o trabalho interdisciplinar faz com que o trabalho do designer possa ser mensurado e os resultados do investimento em design sejam expostos de forma que a visão que resume design a estética seja mudada e que os profissionais da área sejam os que não se preocupam com custos de produção em função dos resultados intangíveis. Com tais resultados em mãos a empresa pode ver o retorno de seu investimento em inovação e os profissionais podem ter parâmetros para os próximos projetos.

Esta aproximação com a ciência promovida pela interação entre setores e a mensuração dos resultados obtidos auxiliam, por exemplo, na tomada de decisão na concepção de projetos, pode-se ilustrar com a escolha do padrão de comunicação e ser tomado em um projeto gráfico.

Para Viana (2012),

Embora o nome “design” seja frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. No entanto, é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial. (VIANA, 2012, p.17)

Tal argumento corrobora com o intuito deste artigo, difundir a cultura do design para organizações afim de oferecer uma importante ferramenta estratégica, indo muito além dos conceitos estéticos ou de usabilidade de produtos e serviços. O ensino e a prática da metodologia do design agregam muito as organizações, pois ela leva o foco para o que as compõe e para quem os produtos e serviços se destinam: as pessoas.

Complementando, Viana (2012) nos apresenta como a visão do designer e a metodologia de design thinking podem auxiliar na concepção de projetos diversos:

O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções. (VIANA, 2012, p. 21)

Com o problema levantado inicia-se um processo não linear composto das fases de imersão, ideação, prototipagem, implementação e entrega, Tal Processo, apesar de ter suas fases aqui apresentadas em uma linha do tempo lógica, é não linear pelo fato de projetos poderem ser iniciados em fases diferentes, pela possibilidade de fases poderem ser executadas paralelamente a outras e pela necessidade de repetição de fases conforme a necessidade do projeto. Esta visão do todo em busca de possíveis problemas levanta hipóteses muitas vezes não abordadas na concepção de produtos e serviços, aliada ao fato do processo de design thinking ser centrado em

peçoas, faz com que os resultados venham a ser mais assertivos ao gerar novas e criativas soluções.

As facilidades de comunicação atuais trouxeram ao mercado um modelo corporativo de design considerado um padrão mundial, tal estilo ignora fatores regionais e culturais no desenvolvimento de design, fator que facilita seu entendimento em outras culturas, porém este design neutro pode ser uma armadilha quando aplicado sem critérios.

Se o foco não for uma comunicação além das fronteiras, este artifício se torna infundado. Em contrapartida temos projetos focados no usuário, nas pessoas envolvidas no processo, que consegue se comunicar de forma eficaz com seus públicos, tendo em vista que na concepção existiu uma imersão na comunidade onde seu público se insere.

Existem projetos de design que se aproxima da arte e valorizam profissionais com estilo próprio, um exemplo é o trabalho de David Carson, profissional mundialmente reconhecido que pode ser reconhecido como um designer com estilo próprio. No seu caso, o estilo atende bem em projetos como o desenvolvido para a revista brasileira TRIP no final da década de 90, pois o público alvo da revista é aberto a novidades. Porém, pode-se afirmar que a revista seria igualmente aceita em diferentes partes do planeta, tendo em vista que adota um estilo que não é diretamente associado a uma cultura específica.

O estilo a ser adotado no projeto deve ser um fator considerado em sua concepção, porém para se chegar a uma solução é necessário que outros fatores como a previsão de planos de expansão de negócios, mercados onde se inserem e fatores culturais sejam levantados e ponderados para que o projeto vá além de modismos e preferências pessoais e atenda seu objetivo.

O estudo dos fatores de mercado proveniente da interação com as demais áreas envolvidas na concepção de produtos é a resposta para a questão de estilo. Só com dados sobre o mercado pode-se desenvolver produtos que tenham maior propensão ao sucesso.

Com esse breve relato sobre o profissional de design mostra-se a relevância do profissional dentro do planejamento estratégico da organização. O estudo pode ser é um ponto inicial dentro das instituições de ensino e também para uma nova visão dentro da área de design com o intuito de ressaltar seu valor estratégico e reforçar o pensamento teórico em busca de novos limites.

Dentro do universo do design existe a problemática sobre o tempo de formação escolar e a cada ano surgem novos questionamentos sobre os métodos de ensino, este breve estudo leva estes questionamentos para o escopo de outras profissões propondo a reflexão sobre os limites profissionais e acadêmicos do design e seu valor percebido na sociedade.

Considerações Finais

Muitas vezes o design só é percebido quando seu trabalho não funciona como deveria. Interfaces ruins são lembradas ao causar dificuldades em seu uso, o bom design pode ser considerado transparente quando bem projetado e isto se aplica ao design de bens consumíveis e de serviços.

A Apple é citada na maioria de estudos atuais sobre design e mercado por que ela utiliza o design como parte integrante de seus produtos e serviços. O que faz seus produtos serem bem aceitos é uma série de diferenciais que começam pela arquitetura de suas lojas físicas onde os produtos são oferecidos para o uso e tudo é elaborado de forma que o cliente tenha uma ótima experiência ao conhecer e enfim comprar seus produtos, até a interface de seu sistema operacional que tem o usuário como ponto de partida.

Neste exemplo é possível perceber um fator importante no posicionamento de uma empresa no mercado: o seu valor para os seus consumidores. Quando questionados sobre a importância de uma organização para suas vidas, como esta muda o cotidiano das pessoas e se é importante, empresas como a Apple fizeram muito bem o seu trabalho.

A forma de trabalho destas empresas, com base em inovações e foco em resolver problemas que o usuário final nem imaginava ter, faz com que seus produtos se tornem importantes no dia a dia das pessoas. Este foi o caso do iPhone e atualmente do Ipad, que trouxeram para si funcionalidades de outros produtos, sugerindo uma nova forma de uso e com isto criando novas categorias de produtos.

As inovações citadas têm o design como fator de grande importância em sua concepção. Mas tal fator não é exclusividade de produtos tecnológicos.

As pessoas se cercam com coisas e não se dão muita importância da existência delas. Toda vez que você se senta em um vaso sanitário, alguém projetou esta experiência para você. A lenda diz que, certa vez, Herb Kohler pessoalmente tinha que se sentar nos protótipos de cada assento para vaso sanitário antes de aprovar o design que seria fabricado. O ponto é que alguém decidiu o formato, material, acabamento, ângulo e altura do assento, e todas essas coisas definem o começo do seu dia. Mas nós, na maioria das vezes, não damos importância a isso e nem pensamos a respeito. (BRUMMER; EMERY, 2009, p. 32)

O exemplo vem ao encontro do conceito de que o bom design é transparente. Todos os estudos de ergonomia, usabilidade e forma são focados para criar produtos que sejam, além de belos, funcionais. Tal desenvolvimento de produto aliado ao um planejamento de comunicação e estratégico pode fazer com que a percepção de sua empresa vá além do produto de ótima qualidade. Esta forma de projetar aplicada ao todo é que é capaz de fazer sua empresa ser percebida como algo capaz de mudar a vida das pessoas e torná-la importante para seus clientes.

Na América Latina, e particularmente nas empresas orientadas a produção (engineering driven), o design tornou-se um fenômeno marginal, pois transcende os critérios tradicionais da engenharia de produção. A tentativa de compreender o design sob esta perspectiva encontra dificuldades. Geralmente acaba no juízo – ou preconceito – de que o design seria nada mais do que cosmética, limitando-se

a agregar alguns traços decorativos aos projetos provenientes dos departamentos de engenharia. (BONSIEPE, 1997, p. 11)

No Brasil esta visão resume bem a produção nacional na década de 60, antes do início do *design* no país, uma época em que a engenharia dos projetos foi colocada em primeiro plano e também pode ser notada depois disto em categorias de produtos como veículos, que tinham *design* importados e a produção nacional estava focada na engenharia.

Aliada a esta aceitação do *design* como um importante fator de mercado perante a concorrência de produtos importados, o outro passo a ser dado dentro das organizações é a participação efetiva do designer no plano de negócios.

De Moraes (1999) ilustra este cenário:

É importante que designers e fabricantes, juntos, exerçam o papel de ombudsman. Antes de iniciar e desenvolver um produto, é necessário tecer críticas sobre o conceito proposto, refletir, questionar e repensar a necessidade real do uso e as verdadeiras chances do produto no mercado-alvo. (DE MORAES, 1999, p. 114)

A intenção é lançar no mercado produtos bem resolvidos não só na estética, mas sim em sua função e com esta análise prévia ter mais chances de obtenção de sucesso no mercado. A proposta não é reprimir ou até censurar o avanço da indústria ou o lançamento de produtos com novidades tecnológicas desenvolvidas pelos departamentos de engenharia e produção e sim tentar aplicar tais novidades da melhor forma, com foco no usuário final, para que estas sejam diferenciais que realmente importem nos produtos, que sejam fatores diferenciais perante a concorrência.

Porém os fatores tecnológicos não permitem que a pesquisa seja prolongada por anos. Como mostram Brummer e Emery (2010, p. 75), “Uma empresa voltada para o *design* não fica trabalhando em um produto até que esteja perfeito... em vez disso, uma empresa voltada para o *design* lança produtos rapidamente e com frequência”.

Tal fato pode ser ilustrado com a evolução de sistemas de computadores com código aberto, onde os produtos são lançados ao mercado e seus usuários apontam possíveis falhas e funções não pensadas em sua concepção, contribuindo assim para sua evolução e também com uma série de produtos que após lançados ganham novas versões baseadas na experiência da versão anterior no mercado. E trazendo tal exemplo para o *design*, podemos voltar a citar da Apple, que lança produtos e atualizações que tornam os anteriores obsoletos, subvertendo conceitos ao fazer com que seus produtos, anteriormente eram considerados de uso, como carros, móveis e utensílios domésticos se encaixem na categoria de produtos de consumo.

Por esses motivos a relevância de trabalhar o conhecimento acadêmico de *design* dentro dos cursos de comunicação na pós-graduação e também nos cursos de graduação.

Os cursos de pós-graduação em design têm como foco a capacitação de pesquisadores e docentes da área com o aprofundamento dos estudos e o desenvolvimento de técnicas de pesquisa (*stricto sensu*) ou a formação de especialistas na área nos cursos (*lato sensu*).

Nos cursos de comunicação e administração *lato sensu* o tema design é abordado em diferentes módulos de forma resumida.

Levando em conta o caráter estratégico, aqui apresentado, da disciplina deve-se levar em consideração a inclusão de módulos específicos sobre design, não com o intuito de formação de designers, mas com a intenção de informar os profissionais de diferentes áreas sobre como a interação com profissionais de design pode enriquecer de forma bilateral a concepção, desenvolvimento e manutenção de projetos.

O mercado está em constante evolução, a proposta com a abrangência de estudos de design para outras esferas pode de ser endossada por Pereira (2015), quando apresenta a evolução do mercado e indiretamente mostra a necessidade de que o design se aproxime de áreas administrativas para oferecer uma nova visão e em paralelo se fortalecer.

As empresas estão mudando rapidamente o modelo de negócios, valorizando os resultados através da criatividade. O design como visão profissional sempre promoveu a inovação e a forma como qual esta pode ser inserida nas rotinas das pessoas, das empresas, do mercado e da sociedade de maneira geral. Neste sentido, sua contribuição era concentrada na avaliação de resultados estéticos e funcionais das soluções obtidas, visando à satisfação dos clientes, o fortalecimento das estratégias de marketing e do posicionamento de uma marca no mercado. Desde a década de 90 o valor do pensamento metodológico do "fazer design" foi percebido como processo criativo e inovador também para a aplicação em outras esferas da gestão de negócios (PEREIRA, 2015, s/p).

Referências

ASSOCIAÇÃO DE DESIGNERS GRÁFICOS – ADG. **Kit prática profissional**. ESTADO DE SÃO PAULO. São Paulo, 1998.

ALDAY, H. E. C. **Estratégias Empresariais**. Coleção Gestão Empresarial. FAE. Business School. Gazeta do Povo. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002, 70p.

ANDION, M. C.; FAVA R. **Planejamento Estratégico**. Coleção Gestão Empresarial. FAE. Business School. Gazeta do Povo. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002, p. 27-38.

AZEVEDO, W. **O que é design**. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1998.

BERND, S.; SIMONSON, A. **A estética do marketing**. São Paulo: Nobel, 2002.

BONSIEPE, G. **Design: do Material ao Digital**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BRUMMER, R.; EMERY S. **Gestão Estratégica do Design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa**. São Paulo: M. Books, 2010.

DE MORAES, D. **Limites do Design**. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

DIZARD, W. **A Nova Mídia: a comunicação em massa na era da informação**. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

DRUCKER, P. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LAGE, S. **O papel do design estratégico na nova comunicação de marcas**. Disponível em: <<http://fashionbubbles.com/comportamento/o-papel-do-design-estrategico-na-nova-comunicacao-de-marcas/>>. Acesso em: 02 jul. 2010.

PEREIRA, F.V. Design LAB Birigui. **O Design Estratégico Como Processo de Qualificação dos Produtos e Serviços no arranjo Produtivo Local**. Birigui SINBI, 2015.
<http://sindicato.org.br/noticias/projetos/projeto-de-implantacao-do-design-lab-birigui-abre-inscricoes-para-capacitacao>. Acesso em: jan. 2016

ROBBINS, S.P. **Organization theory: structure, design, and applications**. New Jersey, Prentice-Hall Inc., 1990.

ROSSI, D.C.; DOMICIANO, C.L.C., GOYA, R.Y.; ALENCAR, F. SILVA, J.C.P; PASCHOARELLI, L.C.; NAKATA, M.N.RODRIGUES, O.V.; LANDIM, P.C.; BUSATO, S.L.; BIGAL, S.M. **Ensaio em design: arte, ciência e tecnologia**. Bauru, SP: Canal 6, 2010. 208 p.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SUDJIC, D. **A Linguagem das coisas**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

TAYLOR, B. **Strategies for planning**. Long Range Planning, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TEIXEIRA, J. de A. **O Design Estratégico na Melhoria da Competitividade das Empresas**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

VIANA, M. **Design Thinking: inovação em negócios**. MJV Press, 2012.

WALTON, E.; NADLER, D. A. Diagnosis for organization design. In HOWARD, Ann. and associates. **Diagnosis for organizational change**. New York, The Guilford Press, 1994. pp. 85-105.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBONI, S. **A pesquisa em arte: um paralelo entre arte e ciência**. Campinas: Editores Associados, 1998.

Recebido em 23/02/2016

Aceito em 18/04/2017