



KLS

# Projeto e gestão do design



# Projeto e gestão do design

Letícia Mahlmeister

Carla Patricia Fregni

Reginaldo De Franceschi Junior

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

**Presidente**

Rodrigo Galindo

**Vice-Presidente Acadêmico de Graduação**

Mário Ghio Júnior

**Conselho Acadêmico**

Dieter S. S. Paiva  
Camila Cardoso Rotella  
Emanuel Santana  
Alberto S. Santana  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo  
Cristiane Lisandra Danna  
Danielly Nunes Andrade Noé  
Ana Lucia Jankovic Barduchi  
Grasiele Aparecida Lourenço  
Paulo Heraldo Costa do Valle  
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

**Revisor Técnico**

Carla Patricia Fregni  
Luis Emiliano Costa Avendaño

**Editoração**

Emanuel Santana  
Lidiane Cristina Vivaldini Olo  
Cristiane Lisandra Danna  
André Augusto de Andrade Ramos  
Erick Silva Griep  
Adilson Braga Fontes  
Diogo Ribeiro Garcia  
eGTB Editora

---

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Mahlmeister, Leticia  
M214p Projeto e gestão do design / Leticia Mahlmeister, Carla  
Patricia Fregni, Reginaldo De Franceschi Junior. – Londrina :  
Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.  
216 p.

ISBN 9788584826810

1. Desenho (Projetos). I. Fregni, Carla Patricia. II. De  
Franceschi Junior, Reginaldo. III. Título.

CDD 745

---

2016

Editora e Distribuidora Educacional S.A.  
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza  
CEP: 86041-100 – Londrina – PR  
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br  
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

# Sumário

<b>Unidade 1   Proposta e planejamento de projeto</b>	<b>7</b>
Seção 1.1 - Metodologia projetual do design	9
Seção 1.2 - Análise do problema	23
Seção 1.3 - Análise do ambiente	37
Seção 1.4 - Diagnóstico	49
<b>Unidade 2   Desenvolvimento e implantação do projeto</b>	<b>65</b>
Seção 2.1 - Criatividade em projetos de design	67
Seção 2.2 - Valor agregado	81
Seção 2.3 - Elementos e estruturas constituintes do projeto	93
Seção 2.4 - Análise de viabilidade	103
<b>Unidade 3   Sistema de identidade visual</b>	<b>119</b>
Seção 3.1 - Fundamentos para a compreensão da identidade visual	121
Seção 3.2 - <i>Branding</i> e <i>naming</i>	131
Seção 3.3 - Projeto de identidade visual	143
Seção 3.4 - Comunicação da marca	153
<b>Unidade 4   Aspectos da gestão de design</b>	<b>165</b>
Seção 4.1 - Cultura estratégica	167
Seção 4.2 - Design como negócio	179
Seção 4.3 - Projeto estratégico	189
Seção 4.4 - Resultados, mensuração e <i>follow-up</i>	201



# Palavras do autor

Seja bem-vindo à disciplina de *Projeto e gestão do design*. Não se trata de uma disciplina que vai desenvolver conhecimentos técnicos pertinentes a cada área de atuação do design. Esta disciplina servirá como suporte e subsídio para as disciplinas específicas que fazem parte do seu currículo. O que se pretende é capacitá-lo na compreensão dos fundamentos de projeto em design e dos aspectos da gestão de design de forma genérica e panorâmica, para que você possa identificar e selecionar os melhores caminhos para implementar soluções de design. Para isso, será imprescindível que você esteja preparado antes de suas aulas, por meio do estudo dos conteúdos disponibilizados e pela realização dos exercícios e pesquisas propostos durante a leitura do material que inclui o livro didático e a webaula.

No decorrer de nossa trajetória, você perceberá dois focos diferentes em nossa disciplina: um voltado ao método projetual e outro voltado à gestão do design. São focos distintos, mas complementares: o método projetual garante as práticas mais efetivas para se chegar à solução de design e a gestão leva à orquestração estratégica de todos os componentes envolvidos no negócio.

Nosso conteúdo didático está dividido em quatro unidades.

Na primeira unidade, cujo tema é proposta e planejamento do projeto, você estudará as seções: 1.1: metodologia projetual do design; 1.2: análise do problema; 1.3: análise do ambiente; 1.4: diagnóstico.

Na segunda unidade, cujo tema é desenvolvimento e implantação do projeto, as quatro seções apresentam: 2.1: criatividade em projetos de design; 2.2: valor agregado; 2.3: elementos e estruturas constituintes do projeto; 2.4: análise de viabilidade.

As quatro seções da terceira unidade, cujo tema é sistema de identidade visual, abordarão: 3.1: fundamentos para a compreensão da identidade visual; 3.2: branding e naming; 3.3: projeto editorial; 3.4: aplicabilidade do sistema visual no contexto de opções de mercado.

Finalizaremos nossos estudos com a quarta unidade, cujo tema é aspectos da gestão de design, tendo como seções: 4.1: cultura estratégica; 4.2: design como negócio; 4.3: projeto estratégico; 4.4: resultados, mensuração, follow-up.

Bons estudos!





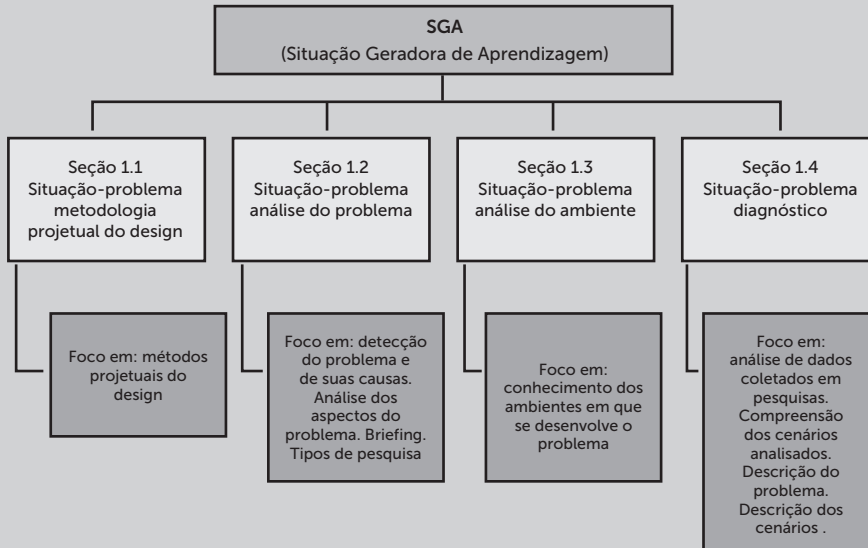
## Proposta e planejamento de projeto

### Convite ao estudo

Esta unidade vai abordar questões projetuais do design que vão desde a proposta até o planejamento do projeto. A primeira seção nos mostrará a importância da metodologia orientada a projetos de design. Vamos fazer um rápido panorama das propostas da Bauhaus e de Ulm e vamos conhecer alguns métodos de projetos de design propostos por nomes importantes da área. A segunda seção vai apresentar as atividades envolvidas na análise de um problema em design, como a detecção do problema e de suas causas; a análise dos aspectos que envolvem o problema; o briefing; tipos de pesquisa; dentre outros. A terceira seção será dedicada à análise do ambiente, como o social, o cultural, o mercadológico e o econômico. Fechando a unidade, a quarta seção será sobre o diagnóstico, envolvendo a análise de dados coletados em pesquisas, a compreensão dos cenários analisados e a descrição do problema e dos cenários.

Para que possamos simular a aplicação dos conceitos na prática, vamos nos basear em uma situação fictícia que nos servirá de “pano de fundo” (situação geradora de aprendizagem – SGA). Imagine que você já esteja formado em sua área e que atua como prestador de serviços para escritórios de design e para empresas dos mais diversos segmentos do mercado brasileiro. Durante nosso percurso por esta unidade, você será requisitado para solucionar um trabalho em cada uma das quatro seções, e cada trabalho estará relacionado a uma situação-problema (SP). Ilustramos a ideia a seguir:

Figura 1.1 | Proposta para a aplicação dos conceitos estudados nesta unidade da disciplina



Fonte: elaborada pelo autor.

Para que desenvolva os conhecimentos abordados nesta unidade, você deverá se comprometer com as atividades propostas nos três momentos didáticos: pré-aula, aula e pós-aula.

# Seção 1.1

## Metodologia projetual do design

### Diálogo aberto

Conforme você leu em nosso “Convite ao estudo”, nesta seção teremos a oportunidade de conhecer alguns dos métodos propostos por profissionais renomados na área do design. Nossa intenção é que você compreenda a importância do método projetual na viabilização das soluções do design e que seja capaz de pensar na construção de seus próprios métodos para alcançar resultados palpáveis.

Resgatando nossa situação geradora de aprendizagem (SGA), imagine que você é um prestador de serviços para escritórios de design e para empresas dos mais diversos segmentos do mercado brasileiro. Você acaba de ser contratado para um job em determinado escritório de design que atende médias empresas. O escritório precisa que você desenhe um processo para o desenvolvimento de determinado produto em certo segmento de mercado.

Para que seu trabalho (como aluno) seja mais atrativo, deixaremos que você mesmo escolha um produto já existente na área do design de sua preferência.



### Exemplificando

Figura 1.2 | Design de moda



Fonte: adaptada de <<https://keyvieira.files.wordpress.com/2010/11/keybag01.jpg>> . Acesso em: 15 maio 2016.

Figura 1.3 | Design gráfico



Fonte: <<http://www.tramontina.com.br/produtos/48229-copo-infantil-baby>>. Acesso em: 15 maio 2016.

Figura 1.4 | Design industrial



Fonte: adaptada de <<https://keyvieira.files.wordpress.com/2010/11/keybag01.jpg>>. Acesso em: 15 maio 2016.

Depois de definir o ponto de partida, cumpra o seguinte passo a passo:

1. Utilizando o método de Munari como modelo, descreva as atividades que estariam envolvidas em cada etapa.
2. Desenhe sua própria proposta de método para alcançar o resultado esperado. Determine as etapas e as atividades envolvidas em cada etapa.
3. Justifique sua elaboração, utilizando-se dos conceitos abordados nesta seção.

A resolução desta situação-problema deverá ser apresentada conforme orientação do professor.

## Não pode faltar

Pode ser que o título desta seção tenha deixado você um pouco desconfortável. Afinal, design tem a ver com criatividade e com inovação, e o tema metodologia parece estar na contramão dessas ideias, não? Respondemos: não é bem assim... Como profissionais, neste mundo contemporâneo, inseridos em uma sociedade de consumo, não basta termos ideias criativas se elas não forem viabilizadas. Devemos ter um método para transformar ideias criativas em soluções viáveis.



### Refleta

Você já reparou que até em atitudes das mais corriqueiras que nos envolvem diariamente – como um simples escovar de dentes – exige-se um método? Depois que aprendemos, fazemos tão automaticamente que não percebemos isso, mas quando nos ensinaram, foi por meio de uma metodologia.

Tendo compreendido a importância da metodologia projetual para o design, passaremos para a definição do termo metodologia. Será que significa o mesmo que método? Podemos dizer que método é o caminho pelo qual se escolheu seguir para se chegar a um objetivo preestabelecido. Já a metodologia é a abordagem dos vários métodos que podem ser adotados. Bomfim (apud FOLLMANN, 2015, p. 46) explica que a metodologia é “a ciência que se ocupa do estudo de métodos, técnicas ou ferramentas e de suas aplicações na definição, organização e solução de problemas teóricos e práticos”.



### Assimile

O método, no design, deve ser um exercício de reflexão sobre o que se faz, como se faz e para quem se faz (BOMFIM apud DANTAS, 2006, p. 131).

Devemos compreender que não há um método padrão a ser utilizado em projetos de design. Para um mesmo problema, por exemplo, podemos ter vários caminhos de solução. Para um designer, um problema a ser resolvido equivale a uma necessidade humana (cotidiana ou não) para a qual o mercado já oferece uma solução ou ainda não oferece. A área do design tem o desafio de aplicar a tecnologia (seja qual for o seu nível, do mais básico ao mais complexo) tendo como foco o ser humano em constante intercâmbio cultural e econômico.



### Assimile

Os processos do design se dão em função da humanização inovadora de tecnologias com propósito de intercâmbios culturais e econômicos (MOZOTA, 2011).

A atuação de um designer exige conhecimentos multidisciplinares que percorrem o social, o cultural, o econômico, o tecnológico, o mercadológico, dentre outros. Não é para menos que são exigidas muitas competências desse profissional.



### Pesquise mais

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013. 262 p.

Não só o mercado impõe a complexidade ao gestor de design, mas as próprias Diretrizes Curriculares para o curso de graduação fazem essa exigência.



### Exemplificando

“Art. 4º (IV) – Visão sistêmica de projeto, manifestando capacidade de conceituá-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto” (FRAUCHES, 2008, p. 172).

Mas, afinal, o que é projeto? Segundo Dantas (2006), o conceito de projeto:



[...] pressupõe uma atitude futura, uma previsão de um novo acontecimento planejado. O projetista, portanto, deve ser o previsor e planejador deste novo fazer, voltado para essa ação futura. Projetar assume, [...] transformar sonhos em realidade, imagens mentais em objetos reais, histórias em vivências. Saber o que e como fazer, a partir de objetivos bem delimitados. Assim, a inclusão do método ao projeto parece-nos o caminho natural para organizar esse planejamento futuro (DANTAS, 2006, p. 130-131).

Dantas (2006) menciona a inclusão do método aos projetos de design. Parece clara a importância de traçarmos uma trajetória entre o que se vê e o que se quer ver; entre o que é sonhado e o que é realizado. Sem um método, é fácil se perder no meio do caminho, não é mesmo? Trata-se de um cenário resultante de fatores criados pela Revolução Industrial, como o avanço tecnológico e a necessidade de constante inovação. Foi diante desse cenário que surgiram as escolas de Bauhaus e Ulm, precursoras dos cursos de design contemporâneos. A escola de Bauhaus nasceu em 1919, na Alemanha, e ficou marcada como uma proposta em que a forma deveria seguir a funcionalidade. Devemos nos lembrar de que a história da Bauhaus já ultrapassa um século, e, com o tempo, surgiram outras propostas influenciadas por áreas afins, como o marketing, que sugere que o produto deve voltar-se não só à satisfação funcional dos clientes, mas também ao hedonismo (busca pelo prazer). A Bauhaus passou por três fases, vividas sob as direções de Walter Gropius (1919-1923), Hannes Meyer (1923-1928) e Ludwig Mies van der Rohe (1928-1930). Alguns pesquisadores identificam essas fases, respectivamente, como:

- Fase do expressionismo (foco na introjeção de uma aura artística no produto morto das máquinas industriais);
- Fase do funcionalismo (foco no racionalismo de projetos mecânicos).
- Fase do funcionalismo pleno (ênfase na tecnificação e visão de uma cultura do cotidiano sem barreiras de classes) (MEGGS, 2009).

Figura 1.5 | Escola de Bauhaus



Fonte: <<http://www.essenciamoveis.com.br/blog/wp-content/uploads/2011/03/escola-bauhaus-design.jpg>>. Acesso em: 15 maio 2016.

Conforme descreve Silva (2009), a Bauhaus foi fechada por ordem do governo nazista em 1933, e somente após a Segunda Guerra Mundial seus ideais foram resgatados por uma nova escola que propunha manter a relação entre arte, artesanato e indústria em seus programas curriculares. Tratava-se da Escola Superior da Forma – (Hochschule für Gestaltung) –, conhecida como Ulm. Fundada em 1952, promovia o nos alunos o interesse pela aproximação do design à ciência e à tecnologia. Acreditava-se que era importante agregar metodologias científicas ao desenvolvimento do design, que poderia beneficiar-se não só da tecnologia moderna da época, como também da produção em série.

Silva (2009) resume os fundamentos da Bauhaus e de Ulm explicando que as duas escolas mantinham alguns interesses similares, como a organização do ensino em métodos de projeto e métodos de produção, ajustando-os às tecnologias vigentes e à produção em série. Além disso, ambas valorizavam a cultura visual que desenvolvia as capacidades perceptivas dos alunos “por intermédio da experimentação com meios elementares do desenho, como a cor, a forma, os materiais, a composição, entre outros” (SILVA, 2009, p. 72).

A intenção desta disciplina não é abordar a história do design. Para nossos estudos, bastará compreendermos a incessante procura por um método em design que possa conciliar as manifestações culturais às necessidades reais das sociedades em constantes turbulências político-econômicas.

Até este momento de nosso texto, deve ter ficado claro o papel do designer em relação à sociedade em que está inserido.

Figura 1.6 | Escola de Ulm



Fonte: <[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/1955\\_Foto-HansGConrad\\_HfGUlm\\_Architekt-MaxBill.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/b/bc/1955_Foto-HansGConrad_HfGUlm_Architekt-MaxBill.jpg)>. Acesso em: 15 maio 2016.



[...] o designer é um projetista dotado de sentido estético, que trabalha para a comunidade. O seu trabalho não é pessoal, mas de grupo: o designer organiza um grupo de trabalho segundo o problema que deve resolver. Não trabalha para uma elite (ainda que hoje a produção industrial tente formar o seu trabalho com sentido artístico, tendendo para uma produção de fácil e rápido consumo), mas procura produzir da melhor maneira mesmo os objetos mais comuns e de grande consumo. (MUNARI, 1981 apud PANIZZA, 2004, p. 73).

Como afirmamos anteriormente, não há um método padrão para o desenvolvimento de projetos em design, e diante da complexidade da área, nem deveria haver. Ao mesmo tempo, dizer que não há um único método que possa ser aplicado para se chegar a uma solução em design não significa que sua existência não seja importante.



Cada trabalho desenvolvido pede uma solução personalizada e que leve em consideração suas características peculiares. Portanto, o método também deve ser adaptado, a partir de uma estrutura básica, a fim de facilitar o desenvolvimento do projeto em questão (PANIZZA, 2004, p. 80).

Não são poucos os métodos considerados referências na área do design. Faremos um panorama de alguns deles, mencionados nos trabalhos acadêmicos de Follmann (2015), Walter (2006) e Panizza (2004).

#### **Método de projeto proposto por Löbach (1976)**

Löbach (apud FOLLMANN, 2015) admite que um processo de design pode se desenvolver de maneira complexa e propõe dividi-lo em quatro etapas: 1. Preparação: análise do problema, conhecimento do problema, coleta de informações, análise das informações, definição do problema, clarificação do problema, definição dos objetivos, preparação das especificações; 2. Geração: alternativas do problema, escolha do método, produção de ideias, geração de alternativas; 3. Avaliação: avaliação das alternativas, exame das alternativas, processo de seleção, processo de avaliação; 4. Realização: realização da solução do problema, nova avaliação da solução proposta.

#### **Método de projeto proposto por Bonsiepe (1978)**

Bonsiepe (1984) propõe um modelo metodológico composto por macroestruturas e microestruturas relacionadas. Para o autor, o domínio central do design é a interface



que conecta estruturalmente o usuário com o objeto, ou seja, a interação entre corpo + ferramenta + objetivo da ação é estruturada pela interface. Assim, a interface é responsável pela transformação da simples presença física do produto em disponibilidade.

Tabela 1.1 | Proposta de Bonsiepe

MACROESTRUTURA	MICROESTRUTURA
1. Análise do problema e pesquisa.	1. Problematização.
	2. Análise.
	3. Definição do problema.
2. Geração de alternativas.	4. Anteprojeto e geração de alternativas.
3. Seleção de alternativas.	5. Avaliação, decisão, escolha.
4. Realização.	6. Realização.
	7. Análise final da solução.

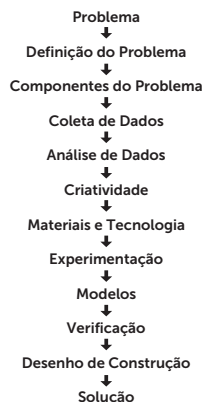
Fonte: adaptada de Bonsiepe (1984).

Na visão do autor, as etapas básicas são executadas mais de uma vez (na mesma ordem) e cada ciclo pode levar à melhoria da definição da solução. Assim, é como se o projeto caminhasse por uma espiral em evolução.

### Método de projeto proposto por Munari (1981)

Quando Munari propõe seu modelo, faz uma associação entre o preparo de um prato culinário e uma metodologia projetual. Assim, propõe uma sequência de etapas que pode ser vista como uma linha elástica, ou seja, que pode ser flexibilizada conforme a situação envolvida no projeto (MUNARI, 1981 apud WALTER, 2006).

Figura 1.7 | Proposta de Munari



Fonte: adaptada de Walter (2006, p. 49).

Segundo Munari, não se trata de um processo fixo, completo, único, nem definitivo, mas sim de modelo elástico. Ele recomenda que, apesar de flexíveis, as etapas sejam realizadas conforme apresentadas, a não ser que mudanças em sua ordem demonstrem resultados superiores (MUNARI, 1981 apud FOLLMANN, 2015).

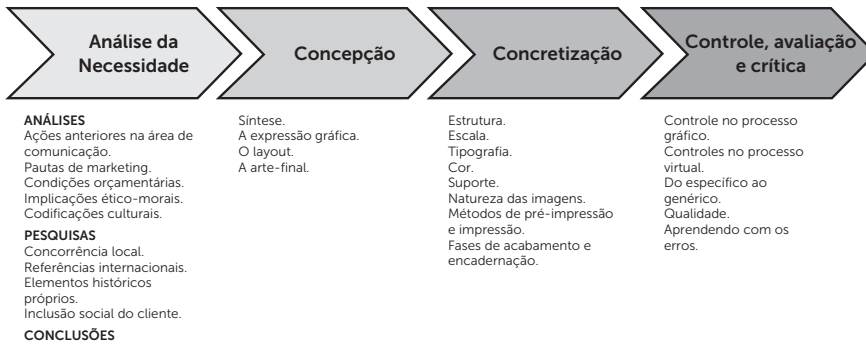
### Método de projeto proposto por Baxter (1998)

Baxter representa seu modelo por meio de um funil de decisões em uma sequência que parte de uma situação de alto risco e grande incerteza e chega a um nível de baixo risco e mínima incerteza. Nesse modelo são apresentadas alternativas possíveis e decisões que são tomadas ao longo de um processo de desenvolvimento de novos produtos. Trata-se de um modelo interessante porque leva à redução progressiva do risco envolvido no projeto (ENCARNAÇÃO; FERREIRA JR., 2013).

### Método de projeto proposto por Fuentes (2006)

Fuentes apresenta um modelo com metodologia criativa, sem etapas bem definidas, mas com pontos de partida definidos, convidando o designer a buscar seu próprio método (FOLLMANN, 2015). Trata-se de uma proposta direcionada especialmente ao design gráfico – o que explica a utilização de termos como: expressão gráfica, tipografia, layout, arte-final etc.

Figura 1.8 | Proposta de Fuentes



Fonte: Follman (2015, p. 58).



### Faça você mesmo

Sugerimos uma atividade para que você possa exercitar os conhecimentos aprendidos durante a leitura desta seção. Faça sua própria análise esquematizando, em uma tabela de três colunas, a relação ideal entre modelo de projeto (apresentado neste conteúdo), exemplo de produto (dentre os diversificados segmentos de atuação do design, como: design gráfico; design de interface; web design; design de interiores; design de produto; design de moda; dentre outros) e sua justificativa quanto à adequação entre produto e método projetual sugerido.

Método projetual	Tipo de produto a desenvolver	Justificativa para a adoção

## Sem medo de errar

Ao chegar neste item, você deve ter lido os tópicos “Convite ao estudo”; “Diálogo aberto” e “Não pode faltar”. Para que seja capaz de resolver a situação-problema proposta, você deve ter estudado os conceitos apresentados nesta aula e também realizado as atividades indicadas até este momento. De qualquer forma, vamos ajudá-lo com algumas dicas:

1. Para construir seu próprio método projetual, você poderá basear-se nos modelos apresentados no item “Não pode faltar” ou pode buscar outros modelos em suas próprias pesquisas. Sugerimos as seguintes fontes de consulta:

a. PANIZZA, Janaina F. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual**. Dissertação de Mestrado. Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP. Área de concentração: Publicidade, moda e produção simbólica. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-04082006-120606/pt-br.php>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

b. FOLLMANN, Giselle B. **Proposta de modelo para o planejamento de projetos em design**: uma contribuição para o ensino do design no Brasil. Curitiba, 2015. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/37990/R%20-%20D%20-%20GISELLE%20BLASIU%20FOLLMANN.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

c. COELHO, Luiz Antonio L. (Org.). **Design método**. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2006.

d. BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

2. Para dar embasamento à resolução da situação-problema, responda às perguntas:

- Quais modelos projetuais influenciaram a construção de sua proposta?
- Como você explica a efetividade do modelo que está propondo?
- Quais são as etapas envolvidas e quais são as atividades em cada etapa de seu modelo projetual?



### Atenção

A efetividade de uma solução é a soma da eficácia com a eficiência. A eficiência é alcançada quando desenvolvemos as atividades da melhor forma possível, otimizando os recursos e contendo os custos, por exemplo. A eficácia é atingida quando garantimos o resultado final esperado. (Saiba mais em: ANDREASI, Diego. Entenda a diferença entre eficiência e eficácia de uma vez por todas. In: **Administradores.com**. Disponível em: <<http://>

[www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/](http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/). Acesso em: 26 abr. 2016.)

## Avançando na prática

### Método projetual para novo produto

#### Descrição da situação-problema

Conforme foi abordado em nosso item “Não pode faltar”, o modelo de Baxter (apud ENCARNAÇÃO; FERREIRA JR., 2013) é voltado para o desenvolvimento de novos produtos. A sequência de tomadas de decisão é apresentada em um funil que parte de uma situação de alto risco e grande incerteza e chega a um nível de baixo risco e mínima incerteza.

Tendo em vista a proposta de Baxter, propomos o seguinte exercício:

1. Selecione um produto, já existente no mercado, que foi considerado uma grande inovação quando foi lançado.
2. Pense em como teria ocorrido o processo de seu desenvolvimento, desde a incerteza no início do projeto até seu lançamento.
3. Baseando-se na figura que ilustra o modelo de Baxter, comente como deve ter sido cada etapa do projeto de desenvolvimento desse produto que você selecionou.

Figura 1.9 | Modelo de Baxter



Fonte: Encarnação e Ferreira Jr. (2013, [s.p.]).



#### Lembre-se

O modelo de Baxter leva à redução progressiva do risco envolvido no projeto (ENCARNAÇÃO; FERREIRA JR., 2013).

## Resolução da situação-problema

A resolução desta atividade poderá ser facilitada por meio de mais consultas a respeito do método projetual de Baxter. Indicamos:

BAXTER, M. R. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. 2. ed. São Paulo: Blücher, 2005.

PLATCHECK, Elizabeth R. **Metodologia de ecodesign para o desenvolvimento de produtos sustentáveis**. Dissertação (Mestrado Profissionalizando em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003. p. 30-32.



### Faça você mesmo

Partindo das fontes de pesquisa que já mencionamos neste material (ENCARNAÇÃO, 2013; FOLLMANN, 2015; PANIZZA, 2004), crie um mapa que demonstre a melhor indicação de métodos projetuais do design a determinado perfil de produto.

### Faça valer a pena

**1.** Leia as afirmações a seguir e classifique cada uma como verdadeira (V) ou falsa (F).

- ( ) Há um método padrão a ser utilizado em cada projeto de design.
- ( ) Um projeto de design deve focar tecnologia de ponta e, consequentemente, ela será adotada pelo público-alvo.
- ( ) As soluções propostas pela área do design devem levar em consideração o constante intercâmbio cultural e econômico da sociedade.
- ( ) Por meio de um projeto de design é possível transformar sonhos em realidade.

A sequência correta de (V) e (F) está na alternativa:

- a) F-F-V-V.
- b) F-V-F-V.
- c) V-V-F-V.
- d) V-V-F-F.
- e) V-F-V-V.

**2.** As diretrizes curriculares para o curso de graduação em design estabelecem algumas competências para o futuro profissional. Dentre elas, destacamos:

“Art. 4º.

IV – Visão sistêmica de projeto, manifestando capacidade de conceituá-lo a partir da combinação adequada de diversos componentes materiais e imateriais, processos de fabricação, aspectos econômicos, psicológicos e sociológicos do produto;

V – Domínio das diferentes etapas do desenvolvimento de um projeto, a saber: definição de objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados, geração e avaliação de alternativas, configuração de solução e comunicação de resultados” (FRAUCHES, 2008, p. 172).

Frente ao texto apresentado, podemos afirmar:

I. O designer é um profissional que deve desenvolver conhecimentos multidisciplinares.

II. O estudante de design deve estudar metodologias projetuais, que é o estudo de determinado caminho para se chegar a um resultado.

III. O item IV do Art. 4º. demonstra a necessidade de o designer compreender os intercâmbios culturais e econômicos da sociedade em que atuará.

É correto o que se diz em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) I, II e III.

**3.** As escolas de Bauhaus e Ulm têm em comum:

I. Propunham métodos que se ajustavam à produção em série.

II. Valorizavam a cultura visual.

III. Foram inauguradas no mesmo ano.

IV. Sua nacionalidade norte norte-americana.

É correto o que se diz em:

- a) I e II, apenas.
- b) I e III, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) II e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.





# Seção 1.2

## Análise do problema

### Diálogo aberto

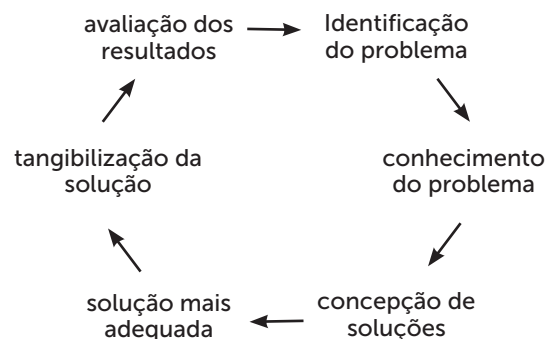
A seção anterior nos deu um panorama de alguns dos principais métodos projetuais do design. Mencionamos nomes importantes da área, como Löbach, Bonsiepe, Munari, Baxter e Fuentes, conforme nos apresentam Follman (2015), Walter (2006) e Panizza (2004).

Podemos compreender que, invariavelmente, um projeto em design deve envolver a identificação de um problema a ser resolvido, o conhecimento profundo a respeito do problema em design, a concepção de possíveis soluções, a seleção da solução mais adequada, a tangibilização da solução (transformando-a em algo palpável, útil e viável) e a avaliação dos resultados finais. A situação-problema desta seção vai se basear nos estudos sobre detecção do problema; detecção de suas causas; análise dos aspectos do problema; briefing e tipos de pesquisa. Ou seja, temas relacionados à identificação e conhecimento do problema.

Dentro do contexto da situação geradora de aprendizagem proposta no início da Seção 1.1, você, como consultor de design, deverá assumir um job que dependerá dos seguintes passos:

1. Aproveite, como referência, o mesmo produto que utilizou na situação-problema de nossa aula anterior.
2. Determine o problema que gerou o produto estudado. Para isso, baseie-se no quadro "Questões para se definir o problema", que apresentamos no item "Não pode faltar" desta aula.
3. Adote duas técnicas que teriam sido adequadas durante a

Figura 1.10 | Focos do projeto de design



Fonte: elaborada pelo autor.

fase de imersão do projeto que originou esse produto: uma para a imersão preliminar e outra para a imersão em profundidade. Justifique suas escolhas e descreva como teria sido a aplicação.

4. Adote uma ferramenta que possa ser adequada para a análise e síntese das informações coletadas durante a fase de imersão do projeto em questão. Justifique sua escolha e ilustre a sua utilização.

Bons estudos!

## Não pode faltar

É bem provável que você tenha escolhido cursar design porque está sempre pensando em soluções para os mais variados problemas e necessidades com os quais se depara em seu dia a dia, certo? Para que um problema seja analisado, ele precisa, a princípio, ser detectado. Um profissional do design é como um satélite, interligado a todo o ambiente em que atua.

Mas, afinal, o que é um problema para o design? “O problema do design resulta de uma necessidade” (ARCHER, 1967 apud MUNARI, 1981, p. 29-30). Quando o designer desenvolve soluções para as necessidades humanas, está contribuindo para elevar a qualidade de vida. Essas necessidades podem ser particularizadas pelo designer em propostas à indústria, ou pode ser que a indústria proponha ao designer a resolução de algumas dessas necessidades (MUNARI, 1981).

A área do design tende a observar a relação entre o humano e os artefatos que possam resolver suas necessidades – das mais básicas e cotidianas às mais complexas e específicas.



### Refleta

Durante a observação, o designer não pode ser um mero espectador. Ele deve compreender o “acontecer social humano”, de forma a detectar problemas e suas causas.



**O ser humano é ator da sociedade, interage e participa, às vezes individualmente outras coletivamente, mas é ele quem mostra, através do acontecer (o ato poético), sem querer a solução, resta ao designer saber entender este ato e traduzi-lo em solução, e é exatamente neste momento no qual esse ato sinaliza a solução. (AVENDAÑO, 2015, p. 6)**

Você deve ter percebido que há três agentes que se inter-relacionam nesse processo de solução de necessidades humanas, certo? São eles: o design, a indústria e o ser humano – este último pode ser considerado o usuário ou cliente ou indivíduo, entre outros olhares. Diante das exigências do mercado de consumo, é comum que as indústrias pratiquem o redesign – ou seja, a “repaginada” – em seus produtos para incrementar suas vendas.

**Muito frequentemente [...] a indústria tende a inventar falsas necessidades para poder produzir e vender novos produtos. Neste caso o designer não deve deixar se envolver numa operação que se destina ao lucro exclusivo do industrial e ao prejuízo do consumidor. (MUNARI, 1981, p. 39)**



### Refleta

Como equacionar a relação tríade entre consumidor/indústria/design? A indústria, nesta sociedade de consumo, depende de volume de vendas. O consumidor procura soluções para suas necessidades reais. O design precisa de oportunidades para manifestar-se entre a arte e o método. A qualidade de vida de nossa sociedade contemporânea depende, em última instância, da coordenação harmônica dessa tríade.

Independentemente do segmento do design, detectar e analisar problemas são atividades imprescindíveis durante o processo projetual. De qualquer forma, não podemos deixar de admitir, por exemplo, que há particularidades no olhar observador de um designer de moda, diferentes daquelas existentes no olhar de um designer industrial, que por sua vez se diferenciam das particularidades de um designer gráfico, e assim por diante. Até porque a relação entre o ser humano e os artefatos envolvidos em cada segmento tem suas características próprias, não é mesmo?

Você deve se lembrar de que, em nossa Seção 1.1, mencionamos modelos de quatro autores reconhecidos na área do design. Nenhum deles deixou de considerar a análise do problema em seus métodos. Em Löbach, Bonsiepe e Munari, essa fase é bem visível.

Figura 1.11 | Modelo de Löbach

Processo Criativo	Processo de solução do problema	Processo de design
1. Fase de preparação	<b>Análise do problema</b> Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações  Definição do problema, clarificação do problema, definição de objetivos	Análise do problema de design Análise da necessidade Análise da relação social (homem-produto) Análise da relação com ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura da construção) Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produto (produto-produto) Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigências para com o novo produto

Fonte: adaptado de <[http://www.ibmodaonline.com.br/marketing/TRABALHOS/importancia\\_metodo.pdf](http://www.ibmodaonline.com.br/marketing/TRABALHOS/importancia_metodo.pdf)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

Figura 1.12 | Modelo de Bonsiepe

MACROESTRUTURA	MICROESTRUTURA
1. Análise do problema e pesquisa	1. Problematização
	2. Análise
	3. Definição do problema

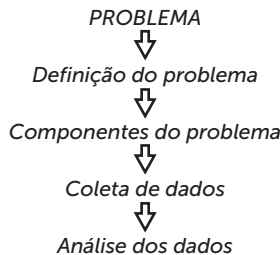
Fonte: adaptada de Bonsiepe (1984).

Figura 1.13 | Modelo de Baxter

Aplicação do funil de decisões: tomada de decisões em uma pequena empresa eletrônica		
Decisão/Ação	Risco	Risco gerencial
<b>Inovar ou não?</b>		
Sim, a empresa pretende desenvolver novos produtos	Estratégia errada? A empresa não está preparada (técnica, comercial e gerencialmente) para desenvolver novos produtos	Análise as forças e fraquezas da empresa
<b>Possível oportunidade de inovação</b>		
A empresa desenvolverá um produto inédito, baseado no estado da arte da tecnologia	Oportunidade errada? O retorno do investimento será muito demorado para uma pequena empresa	Análise o mercado e a linha atual de produtos da empresa nesse mercado

Fonte: adaptada de Baxter (1998, p. 11).

Figura 1.14 | Modelo de Munari



Fonte: adaptada de Encarnação e Ferreira (2013).

Quando estudamos o modelo em funil de Baxter, podemos observar que o momento da problematização não se mostra tão claramente. Na verdade, para se tomar a decisão quanto a inovar ou não, a gerência deve fazer a análise das forças e fraquezas da empresa. Além disso, durante as decisões frente às possíveis oportunidades de inovação, Baxter (1998) propõe a análise de mercado e da linha atual de produtos da empresa no mercado em que atua.



### Assimile

“A problematização é a etapa onde (sic) se definem os problemas a serem resolvidos no decorrer do projeto e as metas a serem atingidas e divide-se em definir o problema, em requisitos a serem incorporados na solução final e em restrições externas” (PLATCHECK, 2012, p. 13).

O envolvimento do profissional do design em relação ao conhecimento do problema dependerá da natureza de seu trabalho. Na área do design industrial, por exemplo, é comum que a análise do problema seja elaborada pelos profissionais do marketing.

**Na atual conjuntura da produção industrial, a direção da empresa ou os especialistas em pesquisas de mercado ou de consumo tiram do designer industrial a tarefa da descoberta ou da percepção do problema. (LÖBACH, 2001, p. 143)**



Assim, muitas vezes, no contexto industrial, o designer tem baixa influência na problematização. A “[...] sua missão consiste em propor uma solução em forma de produto, para um determinado problema” (LÖBACH, 2001, p. 143).



### Reflita

Afinal, quanto de autonomia deveria ter a área do design nas indústrias? O design depende do marketing? As duas áreas são complementares? São parceiras? Quais seriam seus pontos de convergência ou divergência? Você sabia que, em algumas corporações internacionais, o gestor de design responde diretamente ao presidente?

Seja como funcionário de corporações ou como consultor, o designer precisará reunir as informações preliminares sobre o projeto. Essa fase é marcada pelo levantamento do briefing, a partir do qual é estabelecida a situação inicial que indica a oportunidade que motiva o esforço projetual. Na área do design, podemos destacar o briefing do cliente e o briefing de design. O primeiro acontece no estágio de pré-

projeto e tem o papel de identificar as necessidades do cliente; o segundo é elaborado durante o estágio do projeto propriamente dito e determina os requisitos fundamentais para o desenvolvimento da proposta (BEST, 2006 apud SILVA et al., 2012).

“O briefing de design é a experiência criativa ao briefing do cliente, e reflete o conhecimento, as habilidades e a experiência da equipe de design assim como os objetivos estratégicos e a viabilidade do negócio do projeto” (BEST, 2006 apud SILVA et al., 2012, p. 4).

A partir do briefing, a equipe de design descreve a metodologia que será adotada, os recursos que serão aplicados, o prazo a ser obedecido e o orçamento previsto (PHILLIPS, 2008 apud SILVA, 2012). Assim, chega-se à proposta do projeto que será apresentada ao cliente.



### Pesquise mais

Conheça mais detalhadamente o tema que aborda a construção de briefing. Sugerimos leitura do Cap. 3 de: PHILLIPS, Peter L. **Briefing, a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2007.

Parece-nos muito clara a importância de um sólido embasamento para se chegar a uma proposta realmente atraente para o cliente, não é mesmo? Mas como fazer isso? Garantindo quantidade e qualidade no levantamento de informações; em outras palavras: utilizando-se de pesquisas!

Segundo Platcheck (2012), durante a problematização já podemos perceber a necessidade de se levantar respostas a questões básicas como: O quê? Quem? Onde? Quando? Como? Por quê?

Figura 1.15 | Questões para se definir o problema

O quê? (Ou qual?)	Quais necessidades e problemas estão envolvidos?
Quem?	Quem é o público-alvo? Quem tem essas necessidades?
Como?	De que maneira essas necessidades surgiram e como vai ser utilizado o futuro produto?
Onde?	Onde foi detectado o problema? Onde vai ser utilizado o futuro produto?
Quando?	Quando se detectou o problema? Quando será utilizado o futuro produto?
Por quê?	Quais foram as causas para que surgissem essas necessidades?

Fonte: adaptada de Platcheck (2012).

Seja qual for a área de aplicação da pesquisa, a metodologia básica é a mesma: ela pode ser uma pesquisa qualitativa ou quantitativa. Os dados podem ser coletados diretamente da fonte de informação (quando se realiza uma entrevista para entender o que o indivíduo pensa, sente e faz) ou podem ser coletados indiretamente de

fontes secundárias (informações de revistas, jornais, internet). A seguir, ilustramos uma comparação entre os dois tipos de pesquisa.

Quadro 1.1 | Pesquisa qualitativa *versus* quantitativa

	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
<b>Propósitos (exemplos)</b>	Levantar novas ideias de produtos e estratégias de posicionamento	Descrever as características de determinado mercado-alvo
<b>Principais métodos de coleta de dados</b>	Abordagem direta e abordagem indireta	Levantamento de campo; observação e experimentação
<b>Tipos de perguntas</b>	Não estruturadas, permitindo respostas abertas e mais amplas	Fechadas, com respostas predefinidas possíveis e perguntas abertas que têm de ser codificadas numericamente
<b>Amostragem</b>	Pequenas, não probabilísticas	Grandes, probabilísticas
<b>Análise de dados</b>	Os dados obtidos são analisados pelos pesquisadores que os coletaram e que têm domínio das ciências do comportamento. Os resultados tendem a ser subjetivos	Os dados são coletados por uma força de campo contratada pelo pesquisador e depois codificados, tabulados e introduzidos no banco de dados. Os resultados podem representar o universo, desde que os instrumentos de coleta sejam válidos e confiáveis

Fonte: adaptado de Schiffman (2009, p. 17).

O método projetual do Design Thinking destaca o momento de imersão para levantar informações durante um projeto de design. O primeiro contato com o problema é feito por meio de uma imersão preliminar (para a compreensão inicial do problema) e, depois, é feita uma imersão em profundidade (para nortear a geração de soluções). A seguir, mencionamos algumas das muitas técnicas de levantamento de informações que podem ser aplicadas durante as duas fases de imersão (VIANNA, 2012).

Figura 1.16 | Imersão preliminar e imersão em profundidade

<b>Imersão preliminar</b>	Reenquadramento	Quebrar padrões engessados de pensamentos que possam bloquear soluções inovadoras dentro do negócio.
	Pesquisa exploratória	Sair em campo para uma pesquisa preliminar que ajude a equipe de design a compreender o contexto a ser trabalhado.
	Pesquisa desk	Buscar informações sobre o tema do projeto em fontes secundárias.
<b>Imersão em profundidade</b>	Entrevistas	Conversar diretamente com o indivíduo que demonstre as necessidades para as quais o projeto criará soluções.
	Cadernos de sensibilização	Coletar dados do usuário potencial de forma indireta, em que ele mesmo faça o relato de suas atividades no contexto de seu dia a dia.
	Sessões generativas	Propor encontro com vários usuários potenciais para promover a troca de experiências relacionadas ao tema do projeto.
	Um dia na vida	Simular a experiência que uma pessoa ou situação estudada vivencia em seu dia a dia - colocando-se no lugar dela.
	Sombra	Observar o usuário, durante a utilização do produto ou serviço estudado, ao longo de um período de tempo.

Fonte: adaptada de Vianna (2012).

Depois que os dados foram levantados, são feitas a análise e a síntese das informações coletadas. Vianna (2012) apresenta algumas ferramentas que podem ajudar nesse estágio do projeto:

**Cartões de insight:** as reflexões provenientes das pesquisas são colocadas em cartões para que possam ser consultadas e manuseadas facilmente. Os registros no cartão podem ser: um título que resume o achado, o texto original coletado na pesquisa juntamente com a fonte, local de coleta, momento do ciclo de vida do produto/serviço ao qual se refere etc.

**Diagrama de afinidades:** agrupamento dos cartões de insight conforme afinidade, similaridade, dependência ou proximidade, gerando um diagrama coordenado com o tema trabalhado, suas subdivisões e interdependências.

**Personas:** personagens fictícios que são construídos a partir da síntese de motivações, desejos, expectativas e necessidades do grupo mais representativo dentre os usuários observados.

**Mapa de empatia:** sintetiza as informações levantadas sobre o cliente, como o que ele diz, faz, pensa e sente.

**Blue-print:** mapeamento dos elementos visíveis e/ou físicos (de produtos ou da empresa) com os quais o cliente interage.

**Mapa conceitual:** organização visual - dos dados levantados em campo - por meio de diferentes níveis de profundidade e abstração.

**Crítérios norteadores:** diretrizes que vão balizar o projeto evidenciando pontos analisados, escopo predeterminado e direcionamento sugerido pelo cliente.

**Jornada do usuário:** representação gráfica dos passos-chave que o usuário em potencial percorre antes, durante e depois da compra e utilização do produto/serviço estudado.



## Exemplificando

Figura 1.17 | Personas

### CASE – Perfis extremos de pacientes crônicos

Ao desenvolver métodos inovadores de monitoramentos de pacientes crônicos, os dados da Pesquisa Exploratória e da Imersão em Profundidade possibilitaram a identificação de seis aspectos positivos e seis negativos, formando seis eixos de comportamento:

#### Independente / Dependente

O paciente depende de outras pessoas para tomar os remédios, marcar consultas e cuidar da saúde?

#### Tecnológico / Não tecnológico

Usa equipamentos tecnológicos? Aceita o auxílio da tecnologia durante o tratamento?

#### Negação da doença / Aceitação

Como ele lida com sua condição? Aceita ou nega?

#### Procura informações / Não procura informações

Procura mais informações sobre a doença e o tratamento?

#### Desregrado / Regrado

Toma os remédios na hora certa? Faz exercícios? Vai ao médico regularmente?

#### Relação médico-profissional / Relação médico-pessoal

O paciente se relaciona com o médico de forma emocional ou racional? Estabelece alguma espécie de vínculo com ele?

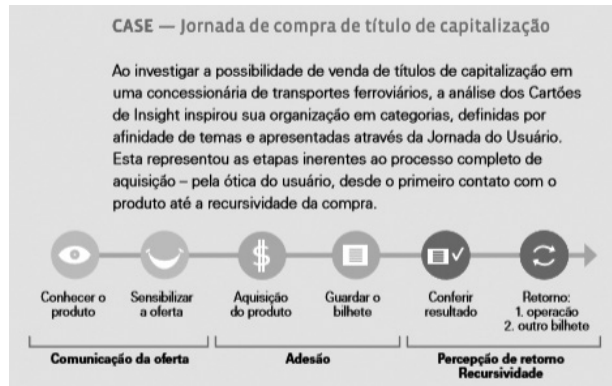
Fonte: Vianna (2012, p. 81).





## Exemplificando

Figura 1.18 | Jornada do usuário



Fonte: Vianna (2012, p. 85).



## Pesquise mais

Detalhamentos de pesquisa sob o olhar do Design Thinking podem ser encontrados em: VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<http://namagazynie.pl/wp-content/uploads/2015/03/Design-Thinking-The-Book.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2016.



## Vocabulário

**Escopo do projeto:** “Em linhas gerais, o termo escopo refere-se a um contexto delimitado, onde se define os limites de um projeto” (SILVA, 2012, p. 5).

**Insight:** “[...] é o achado proveniente da Imersão, a identificação de uma oportunidade” (VIANNA, 2012, p. 67).

## Sem medo de errar

O trabalho de Vianna (2012), conforme indicação a seguir, poderá ajudá-lo a resolver a situação-problema desta seção. Porém, isso não significa que você deva se limitar a apenas uma fonte. Utilize sua autonomia intelectual e expanda suas pesquisas. Você poderá encontrar artigos, dissertações e livros que abordam diretamente sua área de interesse. Seguem alguns deles:

- FREITAS, Ranielder F. de et al. Análise de metodologias em design: a informação tratada por diferentes olhares. **Estudos em Design**, Revista (online), Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2013. Disponível em: <<http://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/111/108>>. Acesso em: 5 maio 2016.
- LEPRE, Priscilla R. Design thinking como método para o desenvolvimento de produto inclusivo: criação de talher para alimentação autônoma de portadores de transtornos globais de desenvolvimento - estudo de caso. **Revista Brasileira de Ergonomia**, v. 10, n.1, p. 143-152, 2015. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/469/255>>. Acesso em: 9 maio 2016.
- OLIVEIRA, Rodrigo D. de; DIAS, Alexandre A. Avaliação e análise do design thinking aplicado à criação de brinquedos. **DAPesquisa**, v. 10, n. 13, p. 75-93, jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/5133/4367>>. Acesso em: 9 maio 2016.
- SILVA, Cláudio H. da et al. Briefing e declaração de escopo em projeto de design: dois formatos e um só objetivo. **Journal of Project Management**, v. 3, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www3.fi.mdp.edu.ar/riipro/journal/index.php/IJOPM/article/view/74>>. Acesso em: 9 maio 2016.

Lembre-se de articular seus argumentos durante suas justificações no trabalho, baseando-se nos conceitos estudados nesta seção.



### Atenção

Segue o link para acessar o trabalho de Vianna:

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<http://na-magazynie.pl/wp-content/uploads/2015/03/Design-Thinking-The-Book.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2016.

## Avançando na prática

### Cadernos de sensibilização

#### Descrição da situação-problema

Esta nova situação-problema propõe que você considere o conceito de *Cadernos de Sensibilização* como ponto de partida. Leia a explicação de Vianna (2012, p. 39):



Os cadernos de sensibilização são uma forma de obter informações sobre pessoas e seus universos, utilizada para

coletar dados do usuário com o mínimo de interferência sobre suas ações, ou quando a questão investigada se desenrola de forma intermitente ou dentro de um longo período. Ao contrário de uma abordagem de observação direta e presencial, esta técnica permite que o próprio usuário faça o relato de suas atividades, no contexto de seu dia a dia.

Tendo em vista a técnica de levantamento de informações na fase de imersão durante um projeto de design, eleja uma demanda de mercado para a qual deva ser oferecida uma solução. Então, elabore um caderno de sensibilização que seja adequado para essa tarefa.



### Lembre-se

O método projetual do design thinking destaca o momento de imersão para levantar informações durante um projeto de design. O caderno de sensibilização é uma técnica utilizada durante a imersão em profundidade.

## Resolução da situação-problema

Para resolver essa situação-problema, você poderá se basear nas informações seguintes:

Quadro 1.2 | Cadernos de sensibilização

QUANDO USAR	QUANDO APLICAR
Este tipo de informação é útil na fase de imersão, uma vez que possibilita o entendimento do universo do usuário, de seus sonhos e de suas expectativas, sem que o pesquisador precise ir até ele. Geralmente é utilizado quando o usuário está fisicamente distante ou quando o tema é delicado e ele se sentirá mais à vontade para registrar informações individualmente. Os cadernos também podem ser usados para sensibilizar participantes para uma sessão generativa, permitindo que eles cheguem ao encontro já preparados para conversar sobre o problema e as ideias a serem debatidos.	Para a confecção dos cadernos é importante mapear o que se quer obter como resultado da pesquisa e, com base nisso, criar os exercícios a serem preenchidos pelos usuários. As atividades podem variar, desde relatos de tarefas realizadas ao longo do dia e percepções sobre as experiências, até colagens, orientação para registros fotográficos de alguma situação específica, dentre outros. Por fim, os cadernos tornam-se registros adicionais sobre o universo de cada participante.

Fonte: adaptado de Vianna (2012).



### Faça você mesmo

Que tal você conhecer um pouco mais sobre o comportamento de um usuário de algum produto ou serviço de sua preferência? Realize uma pesquisa com pelo menos 3 pessoas com perfil potencial e simule uma conclusão a respeito.



Como aplicar: o pesquisador geralmente vai ao encontro do pesquisado em sua casa, trabalho ou outro ambiente relacionado ao tema do projeto, e conversa sobre assuntos relevantes seguindo um protocolo predeterminado que pode ser flexibilizado em função da conversa. Ao mergulhar no ponto de vista de cada pessoa, percebe-se as perspectivas diferentes de um todo, sendo possível identificar polaridades que auxiliarão no desenvolvimento de Personas, fornecendo, assim, insumos para a geração de ideias na fase de ideação. (VIANNA, 2012, p. 37)

### Faça valer a pena

1. O que significa a expressão “soluções tangíveis”, sob o ponto de vista do design?
  - a) Soluções para a área de serviços.
  - b) Soluções para bens de consumo.
  - c) Soluções úteis.
  - d) Soluções com matérias-primas duráveis.
  - e) Soluções industriais.

2. Considere o texto seguinte:



O ser humano é ator da sociedade, interage e participa, às vezes individualmente outras coletivamente, mas é ele quem mostra, através do acontecer (o ato poético), sem querer a solução, resta ao designer saber entender este ato e traduzi-lo em solução, e é exatamente neste momento no qual esse ato sinaliza a solução (AVENDAÑO, 2015, p. 6).

Podemos considerar como ideia-chave do texto a seguinte afirmação:

- a) Um designer deve saber observar o “acontecer social-humano” de forma a detectar problemas e propor soluções.
- b) Sendo um ator da sociedade, o ser humano observa os possíveis problemas sociais que necessitam de soluções.
- c) Para que um problema social tenha uma correta tradução, o designer deve propor a participação coletiva entre os indivíduos.
- d) Dizer que o ser humano é ator da sociedade significa que as pessoas usam máscaras sociais para conviver umas com as outras.
- e) A interação dos indivíduos em sociedade tende a esconder as verdadeiras razões de sua participação na coletividade.

**3.** Quanto à metodologia de pesquisa, podemos afirmar:

I. A pesquisa qualitativa é adequada para se descobrir novas ideias de produtos.

II. A pesquisa quantitativa é adequada para descrever características de determinado mercado-alvo.

III. Perguntas do tipo não estruturado são adequadas em pesquisas quantitativas.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) I, II e III.



## Seção 1.3

### Análise do ambiente

#### Diálogo aberto

Conforme proposta da situação geradora de aprendizagem desta unidade, você tem desenvolvido trabalhos como um consultor autônomo de design. Você já conhece os fundamentos da metodologia projetual do design, tendo inclusive já desenvolvido uma análise de problema. Nesta seção, você conhecerá as premissas para a análise do ambiente em que se desenvolvem os problemas de design. Compreenderá que as questões sociais, culturais, econômicas, políticas, dentre outras, estabelecem um sistema entre os vários ambientes que um designer deve analisar.

Para que você possa despertar o seu olhar crítico ao analisar o ambiente, vamos propor mais uma situação-problema. Você continuará utilizando-se do mesmo produto com o qual já trabalhou nas duas situações anteriores. Tendo-o em vista, faça a análise do ambiente em que teria surgido o problema para o qual o produto em questão trouxe a solução. Seu trabalho deverá contemplar:

1. Descrição dos elementos de cada um dos ambientes estudados nesta seção.
2. Elaboração de premissas a respeito de como cada um dos elementos mencionados teria influenciado o surgimento do problema.
3. Elaboração de premissas a respeito de como cada um dos elementos mencionados teria sido levado em consideração durante o desenvolvimento do projeto que concebeu o produto estudado.
4. Conclusão com a sua visão crítica a respeito do produto: escolha de dois a três elementos que considere chave para o sucesso do produto como solução do design.

#### Não pode faltar

Em nossa seção anterior, estudamos como analisar um problema de design. Pudemos compreender que um problema surge de uma necessidade humana, ou

seja, ele está inserido no contexto do ser humano. Dessa constatação, concluímos que, ao analisarmos um problema, acabamos analisando também o contexto em que ele está inserido, como o ambiente social, cultural, mercadológico, tecnológico, econômico, político, dentre outros.



### Refleta

A seção anterior destacou que as soluções do design destinam-se às necessidades humanas, certo? Por outro lado, quando o designer analisa um problema empresarial, seu foco passa a ser as necessidades da corporação, ou seja: lucro e competitividade. Nesta seção, veremos que o ser humano e seus problemas estão inseridos em um amplo contexto que inclui não só a sua individualidade e a indústria do consumo, mas também o próprio ecossistema. Afinal, quais são os limites para se fazer o recorte de um problema de design? Como desenvolver soluções de design que, ao mesmo tempo, satisfaçam o ser humano, levem as empresas à diferenciação competitiva e não agridam o ecossistema?

A história nos mostra uma incessante discussão a respeito de como o design deve posicionar-se frente aos problemas humanos com os quais se depara. Na época de Bauhaus e Ulm, era forte o foco na funcionalidade do objeto. Atualmente, um tema recorrente é o design centrado no humano (DCH). Segundo Krippendorff (2000), a mudança de paradigma se deu no início do consumismo dos anos 1950.



**Produtos funcionais tinham como propósito ser parte da sustentação de complexos tecnológicos maiores. Bens, por outro lado, residem em sua passagem pelos mercados; informações, na leitura de textos ou imagens/identidades, em como as pessoas veem a si mesmas e aos outros etc. Os designers dessas coisas intangíveis foram percebendo que os seus produtos eram práticas sociais, símbolos e preferências, e não só coisas, e deveriam ser projetadas para compradores, consumidores ou públicos, e não usuários "racionalistas". [...] a lição que tiramos dessa mudança é que não reagimos às qualidades físicas das coisas, mas ao que elas significam para nós. (KRIPPENDORFF, 2000, p. 88-89)**

A fala de Krippendorff (2000) deixa clara a presença de alguns dos mais diversos aspectos contextuais dos quais surgem os problemas de design: o tecnológico, o mercadológico e o social.

Devemos também considerar o aspecto político, que articula "as relações entre



produção e consumo, entre trabalhador e patrão, entre mecanicismo e humanismo” (LEITE, 2012, [s.p.]).

Hoje, o que deve nortear uma agenda política para o design implica a incorporação de elementos a serem avaliados sobretudo por uma capacidade analítica que conjuge uma razão equânime mitigada pela sensibilidade aos aspectos sociais, considerando indivíduo e coletividade em patamares assemelhados (LEITE, 2012, [s/p]).

Leite (2012) sugere uma análise do ambiente político, integrando fatores sociais de forma a conciliar os aspectos individuais (o ser humano, o usuário, o cliente) e os aspectos coletivos (a própria comunidade em que o indivíduo está situado).

É diante desse contexto tão complexo que se exige uma visão estratégica do gestor de design (estudaremos esse tema na Seção 4.1).

Não podemos deixar de mencionar a crescente preocupação lançada por alguns pensadores do ecodesign. Fry (2005) propõe uma importante reflexão sobre a natureza da “necessidade” humana tão valorizada nos desenvolvimentos de design. Segundo o autor:

[...] há atualmente uma quantidade de imperativos que criam uma demanda para tornar clara a natureza da “necessidade”. Isto geralmente se torna evidente através do modo problemático em que a categoria é frequentemente evocada, mobilizada e à qual se reage, tanto em discursos culturais quanto econômicos – a própria noção de “design para a necessidade” é em si um exemplo claro disto. Especificamente, para qualquer um interessado em entender o lugar que será assumido pelo design no processo de criação de materialidades futuras, há razões ainda mais contundentes para se repensar o que se quer dizer com ideias de “necessidade”. Está implícito aqui o fato de que a “necessidade” é, e cada vez mais será, uma categoria contestada: as “necessidades” ecológicas da vida neste planeta estão claramente em disputa com as práticas culturais e econômicas de muitas das pessoas que o habitam [...]. (FRY, 2005, p. 64)



### Refleta

Como você vê a questão da “necessidade humana” como um gatilho para o desenvolvimento de soluções de design? Como deveria se dar a interação sustentável entre homem e seu ambiente ecológico?

Um dos temas que mais se discute em nossa atualidade é o consumo consciente.



Assumindo que as reservas naturais são finitas e que as soluções podem ocorrer através de tecnologias mais adequadas ao meio ambiente, condições estas que atendam às necessidades básicas usando o princípio da reciclagem e do consumerismo (consumo consciente), presume-se que só a educação modifica o comportamento das pessoas e que ela deveria ser prioridade não apenas para o governo, mas para cada cidadão desde o seu lar. (BARROS, 2009, p. 4)

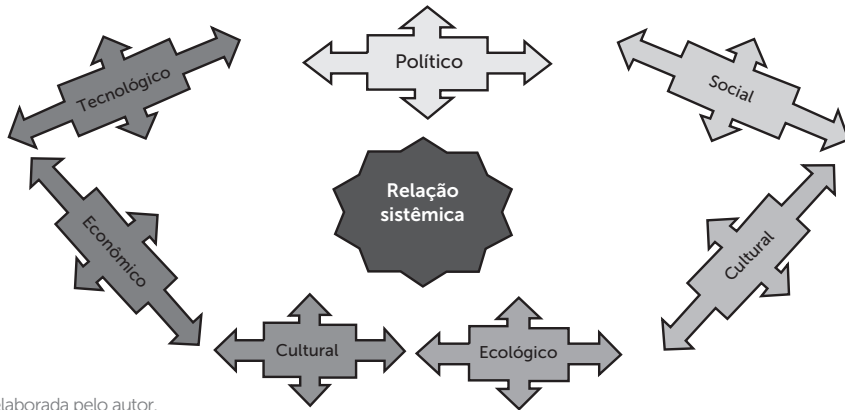
Podemos dizer que é também de responsabilidade do design projetar o consumo consciente por meio de suas soluções, as quais devem ser educativas – aquelas que levem o consumidor a novos comportamentos; aquelas que valorizem a reciclagem de matéria-prima, aquelas que despertem a consciência ecológica. É claro que o profissional do design também está incorporado a todo um sistema em que limitações políticas, econômicas e legais podem impor dificuldades. No entanto, isso não exime sua responsabilidade socioambiental, não é mesmo?

É inevitável aplicarmos uma visão sistêmica ao analisarmos o ambiente em que se desenvolvem problemas de design. Afinal de contas, os aspectos que mencionamos (tecnológicos, mercadológicos, sociais, culturais etc.) são interatuantes, inter-relacionados e interdependentes. Não é para menos que as discussões – sobre direcionamentos da atuação do design - entre os maiores pensadores da área são intermináveis.



A natureza interdisciplinar da atividade de design confere-lhe uma importante dimensão antropológica cultural. No desenvolvimento de produtos industrializados, o design sofre, por um lado, o impacto do desenvolvimento tecnológico e dos processos técnicos, e, por outro, as pressões das transformações culturais decorrentes do surgimento de novos usos e necessidades, promovidos pelos artefatos que são inseridos na sociedade. (ONO, 2004, p. 60)

Figura 1.19 | Ambientes em que se desenvolvem problemas de design



Fonte: elaborada pelo autor.

Para que possamos compreender as principais variáveis que atuam em cada ambiente, contaremos com a contribuição de Kotler (2013, p. 63-68).

**Ambiente econômico:** tanto o poder de compra dos usuários como as condições comerciais com fornecedores são aspectos relevantes em projetos de design e que sofrem variações conforme contexto econômico em vigor. Em crises econômicas, por exemplo, as prioridades de compra dos usuários podem mudar e novas tendências de consumo podem surgir. Ao mesmo tempo, o aumento dos custos de matérias-primas pode exigir substituições na composição dos produtos. Os elementos que devemos considerar nesse ambiente são, dentre outros: a renda da população, indicadores de endividamento e disponibilidade de crédito.

**Ambiente sociocultural:** é a partir dele que desenvolvemos nossa visão de mundo, seja em relação a nós mesmos, aos outros, à sociedade em que estamos inseridos etc.

Quadro 1.3 | Elementos socioculturais que devem ser considerados

Relação intrapessoal	Crenças e valores (ex.: valorização do prazer; procura da autorrealização).
Mercado de trabalho	Relação com as organizações (seja como consumidor ou como funcionário). Ex.: a confiança em organizações tem diminuído, seja pelos escândalos corporativos ou por ondas de demissões.
Atitudes sociais	Preocupação com o próximo (ex.: prática do voluntariado). Apoio ao sistema social (ex.: colaborar com a preservação de praças).
Consciência ambiental	Preocupação com o ecossistema (ex.: sociedade e corporações têm incentivado e adotado ações de sustentabilidade).
Religião	Tendências religiosas (práticas e convicções religiosas têm sido transformadas, seja em direção à diminuição ou à diversificação).

Fonte: adaptado de Kotler (2012).

Quando se analisa o ambiente sociocultural, temos que levar em consideração as crenças e valores cultuados. Kotler (2014) estabelece dois conceitos a respeito:

crenças e valores centrais (aqueles transmitidos de pais para filhos e reforçados por instituições sociais) e crenças e valores secundários (aqueles que são mais propensos a mudanças). A definição proposta por Kotler (2014) nos faz concluir que a persuasão mercadológica tem alguma chance de mudar valores secundários, mas quase nenhuma em relação aos valores centrais.



### Exemplificando

“Acreditar na instituição do casamento é um valor central; acreditar que as pessoas devem se casar cedo é um valor secundário” (KOTLER, 2014, p. 65).

Outro conceito importante a levar em conta durante a análise do ambiente sociocultural é o de subculturas.



### Assimile

Subculturas surgem de grupos com valores, crenças, preferências e comportamentos compartilhados que resultam de experiências ou circunstâncias de vida especiais (KOTLER, 2014).



### Exemplificando

“Os profissionais de marketing sempre amaram os adolescentes porque eles lançam tendências na moda, na música, no entretenimento e na atitude.” (KOTLER, 2014, p. 65)

**Ambiente natural:** trata-se do meio ambiente do globo terrestre. Como tratamos em parágrafos anteriores, a responsabilidade com os recursos naturais de nosso planeta tem sido um tema bastante debatido pela sociedade globalizada.



**Na Europa Ocidental, partidos “verdes” pressionam por ações públicas para reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, especialistas documentam a deteriorização ecológica e grupos de defesa do meio ambiente, como o Sierra Club, levam essas preocupações para a esfera das ações políticas sociais.” (KOTLER, 2014, p. 66)**

A citação de Kotler (2014) demonstra a congruência inevitável entre ambientes: o ecológico, o político e o social.

**Ambiente tecnológico:** analisar o ambiente tecnológico inclui monitorar as tendências.

Quadro 1.4 | Tendências tecnológicas

<b>Aceleração do ritmo tecnológico</b>	Inovação e aceleração do ritmo tecnológico estão atreladas, e a indústria que não levar isso em consideração poderá arriscar sua longevidade.
<b>Oportunidades ilimitadas para a inovação</b>	As inovações tecnológicas podem se dar nas mais diversas áreas, como: biotecnologia, computação, microeletrônica, telecomunicação, robótica, desenvolvimento de materiais etc.
<b>Variação nos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&amp;D)</b>	A liderança em tecnologia depende não só do Desenvolvimento, mas também da Pesquisa. Dependendo do que se investe no "P" das áreas de Pesquisa e Desenvolvimento, o ambiente tecnológico poderá ser mais ou menos promissor.
<b>Regulamentação das mudanças tecnológicas</b>	O ambiente tem demonstrado aumento dos regulamentos governamentais envolvendo segurança e saúde, principalmente para alimentos, automóveis, roupas, eletrodomésticos e construção.

Fonte: Adaptado de Kotler (2014).

**Ambiente político-legal:** envolve as leis, as agências governamentais, assim como grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos.



### Exemplificando

"[...] as leis que tornaram a reciclagem obrigatória estimularam o setor de reciclagem e encorajaram empresas a fabricar novos produtos com materiais reciclados. Duas importantes tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos com interesse especial." (KOTLER, 2014, p. 67)

Você deve ter percebido que nossa maior intenção com esta seção foi despertar uma visão crítica quanto à análise do ambiente em que está inserido um problema de design. A responsabilidade do profissional da área é desenvolver soluções que não agravem a fragilidade em que se encontra a sustentabilidade sistêmica do mundo em que habitamos.



### Refleta

"[...] o crescimento da produção industrial associado a uma desejável democratização do consumo, que se coloca como uma das diretrizes do design na primeira metade do século 20, configura um projeto econômico-político industrialista (SOUZA, 2007). Como pode ser indicado um fundo ético na questão administrativa que se coloca atualmente quanto às responsabilidades corporativas? Uma empresa existe apenas para maximizar o lucro de seus acionistas (stockholders)?

Ou ela deve considerar os interesses de seus stakeholders, conjunto que, além dos acionistas, inclui outros indivíduos, grupos ou entidades direta ou indiretamente envolvidos com a operação da empresa, tais como: empregados, comunidades, fregueses, fornecedores e a sociedade, em seu sentido mais amplo [...]?” (LESSA, 2013, p. 29)



### Pesquise mais

Para ajudá-lo em sua reflexão, leia: LESSA, Washington D. Objetivos, desenvolvimento e síntese do projeto de design: a consciência do método. In: WESTIN, Denise; COELHO, Luiz A. (Orgs.). **Estudo e prática de metodologia em design nos cursos de pós-graduação**. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2011. p. 18-54 (versão 2013). Disponível em: <[https://www.academia.edu/4074926/Objetivos\\_desenvolvimento\\_e\\_s%C3%ADntese\\_do\\_projeto\\_de\\_design\\_a\\_consci%C3%Aancia\\_do\\_m%C3%A9todo](https://www.academia.edu/4074926/Objetivos_desenvolvimento_e_s%C3%ADntese_do_projeto_de_design_a_consci%C3%Aancia_do_m%C3%A9todo)>. Acesso em: 20 maio 2016.



### Vocabulário

**Visão Estratégica:** ter visão estratégica é ser capaz de visualizar o melhor caminho (prevendo-se riscos e oportunidades que podem ser encontrados) que nos leve a alcançar determinado objetivo, meta ou realização.

## Sem medo de errar

Você deve ter percebido que a situação-problema desta seção exige que você tenha estudado todo o conteúdo desenvolvido, assim como todas as pesquisas sugeridas. Para ajudá-lo a realizar sua tarefa, daremos algumas dicas:

1. Leve em consideração todos os ambientes estudados nesta seção: político, social, cultural, ecológico, econômico e tecnológico. (Observe a figura sobre a relação sistêmica que foi apresentada no texto do tópico “Não pode faltar”).
2. Destaque pelo menos dois elementos - de cada ambiente - que tenham interferido no produto que está sendo estudado.
3. Lembre-se de que os ambientes analisados são interatuantes, inter-relacionados e interdependentes. Essa consideração deverá levar você a utilizar-se de uma visão sistêmica.
4. Para analisar o ambiente político-legal, pode ser útil a pesquisa de Agências Reguladoras. Até julho de 2013, havia no Brasil as seguintes agências reguladoras:

ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações; ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis; ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica; ANS - Agência Nacional de Saúde Suplementar; ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária; ANA - Agência Nacional das Águas; ANCINE - Agência Nacional do Cinema; ANTAQ - Agência Nacional de Transportes Aquaviários; ANTT - Agência Nacional de Transportes Terrestres; ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil.

5) Algumas fontes para pesquisa:

a. LEITE, João de Souza. Design e sociedade: algumas considerações. In: **Anais do P&D Design 2012**. São Luís, 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/4697451/Design\\_e\\_sociedade\\_algumas\\_considera%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/4697451/Design_e_sociedade_algumas_considera%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em: 19 maio 2016.

b. ONO, Maristela M. Design, cultura e identidade, no contexto da globalização. **Revista Design em Foco**, Universidade do Estado da Bahia, v. 1, n. 1, p. 53-66, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66110107>>. Acesso em 17 maio 2016.



### Atenção

A responsabilidade do profissional da área é desenvolver soluções que não agravem a fragilidade em que se encontra a sustentabilidade sistêmica do mundo em que habitamos.

## Avançando na prática

### O plástico nas salas de aula

#### Descrição da situação-problema

Com parceiros como a empresa Braskem, a Odebrecht (atuante em setores da engenharia, infraestrutura, indústria, energia, transporte e meio ambiente) criou o Desafio de Design Odebrecht Braskem. A intenção é estimular estudantes universitários a desenvolverem usos e formas criativas para o plástico no design, unindo conhecimento acadêmico à expertise do mercado. O programa "Avesso" registra os bastidores do 2º Desafio e propõe levar o plástico para as salas de aula dos ensinos fundamental e médio. A ideia é que os alunos vivenciem suas aulas com algo diferente, com mais conforto e prazer (veja vídeo disponível em: <<http://www.avessotv.com.br/bastidores-ii-desafio-design.html>>. Acesso em: 29 maio 2016).

Diante desse case, selecione dois elementos dos ambientes ecológico e sociocultural e faça uma análise a respeito de possíveis interferências positivas e negativas sobre a solução de design para esse desafio.



### Lembre-se

Para analisar o ambiente em que um problema de design se manifesta, devemos ter a definição desse problema.

### Resolução da situação-problema

Para esta atividade, você tem duas opções: pesquisar mais a respeito do briefing desse 2º Desafio de Design Odebrecht Braskem ou formular o seu próprio, partindo das descrições que fizemos anteriormente. A partir daí você deve resgatar os conceitos desenvolvidos nesta seção sobre os ambientes ecológico (ou natural) e sociocultural. Importante: sua análise deverá demonstrar visão sistêmica!



### Faça você mesmo

Leia mais sobre o *Desafio de Design Odebrecht Braskem* em:

Disponível em: <<http://www.archdaily.com.br/br/766783/conheca-o-desafio-design-odebrecht-braskem>>. Acesso em: 16 dez. 2016.

Disponível em: <[http://www.desafiodedesign.com.br/3\\_desafio\\_de\\_design](http://www.desafiodedesign.com.br/3_desafio_de_design)>. Acesso em: 29 maio 2016.

### Faça valer a pena

**1.** Ao analisarmos o ambiente tecnológico, podemos detectar algumas tendências. Relacione os tipos de tendências (1 = aceleração do ritmo tecnológico; 2 = oportunidades ilimitadas para a inovação; 3 = variação nos orçamentos de P&D; 4 = regulamentação das mudanças tecnológicas) às seguintes ideias:

A = Agência Nacional de Saúde Suplementar.

B = Híbrido de hidrogel e cristal líquido.

C = Patrocínios para pesquisas e desenvolvimento.

D = Competitividade.

A correta associação entre tendências e ideias está na alternativa:



- a) 1=D; 2=B; 3=C; 4=A
- b) 1=A; 2=B; 3=C; 4=D
- c) 1=D; 2=C; 3=B; 4=A
- d) 1=A; 2=C; 3=D; 4=C
- e) 1=B; 2=A; 3=C; 4=D

**2.** Leia o texto a seguir:

“[...] as leis que tornaram a reciclagem obrigatória estimularam o setor de reciclagem e encorajaram empresas a fabricar novos produtos com materiais reciclados. Duas importantes tendências nesse ambiente são: o aumento da legislação que regulariza os negócios e o crescimento de grupos com interesse especial” (KOTLER, 2014, p. 67).

O texto apresentado é um exemplo típico do ambiente:

- a) Político-legal.
- b) Tecnológico.
- c) Ecosistêmico.
- d) Econômico.
- e) Sociocultural.

**3.** Considere o texto a seguir:

Na Europa Ocidental, partidos “verdes” pressionam por ações públicas para reduzir a poluição industrial. Nos Estados Unidos, especialistas documentam a deteriorização ecológica e grupos de defesa do meio ambiente, como o Sierra Club, levam essas preocupações para a esfera das ações políticas sociais. (KOTLER, 2014, p. 66)

O texto apresentado nos leva a compreender que:

- a) Os partidos “verdes” são movimentos de interesse econômico, o Sierra Club é um representante legal e a defesa do meio ambiente é de controle industrial.
- b) Na sociedade complexa em que vivemos, problemas políticos, sociais, econômicos e ecossistêmicos são imbricados.
- c) Interesses sociais, econômicos, políticos e ecológicos não se

misturam, pois cada um obedece a legislações distintas.

d) Os grupos de defesa do meio ambiente são patrocinados pelas indústrias que têm interesse pela deteriorização ecológica.

e) O Sierra Club é um exemplo de regulador legal que representa os interesses do governo frente às exigências dos partidos "verdes".

# Seção 1.4

## Diagnóstico

### Diálogo aberto

Chegamos à última seção de nossa primeira unidade. Nesse primeiro momento de nossa disciplina, fizemos um estudo panorâmico sobre a proposta e planejamento de projetos de design. Você deve se lembrar de que a Seção 1.1 nos apresentou os fundamentos da metodologia projetual do design, a Seção 1.2 abordou aspectos básicos para a análise do problema e a Seção 1.3 tratou de premissas para a análise do ambiente. Por sua vez, esta Seção 1.4 vai discutir as questões que estão envolvidas no diagnóstico de projetos de design. Serão conceitos-chave: análise de dados coletados em pesquisas, compreensão dos cenários analisados, descrição do problema e descrição dos cenários. Para consolidar esse conhecimento voltaremos a utilizar a situação geradora de aprendizagem, apresentada no início desta unidade, e lançaremos uma nova situação-problema para você resolver:

**Ponto de partida:** considere que seu objeto de estudo é o mesmo produto com o qual tem trabalhado desde nossa primeira situação-problema.

**Etapas já cumpridas:** lembre-se de que, na situação-problema da Seção 1.2, você já analisou o problema para o qual o seu produto é uma solução, e na Seção 1.3, você fez uma análise do ambiente em que teria se originado o problema.

**Último passo:** após estudar o conteúdo desta seção, você vai delinear o diagnóstico que teria levado o projetista do produto às conclusões sobre possíveis caminhos para a solução do problema. Para a realização dessa tarefa, obedeça às seguintes orientações:

1. Resgate as análises que você fez para as situações-problema das Seções 1.2 e 1.3.
2. Por meio de consulta ao material de Vianna (2012), selecione pelo menos uma das ferramentas de análise e síntese que teriam sido utilizadas para analisar alguns dos dados levantados durante a resolução das situações-problema das Seções 1.2 e 1.3. Justifique sua decisão.
3. Baseando-se no exemplo do “cortador de cana” (apresentado no item “Não pode faltar”), desenhe um gráfico que ilustre a relação sistêmica em que o problema - que

inspirou a geração do seu produto - poderia estar inserido.

4. Elabore o diagnóstico que o levou às suas conclusões.

## Não pode faltar

Quando você ouve a palavra diagnóstico, lembra-se do quê? É bastante comum associarmos essa palavra à área da saúde, não é mesmo? Como um médico faz um diagnóstico? Por meio de uma pesquisa a respeito dos sintomas do paciente. A partir daí ele chega a algumas conclusões e consegue prescrever um tratamento para o paciente. De forma parecida, quando se depara com um problema, o designer analisa suas características próprias e as características do ambiente em que surgiu esse problema. A partir de um diagnóstico, o designer propõe soluções.



### Assimile

Um diagnóstico, durante o projeto de design, deve conter a análise dos dados coletados em pesquisas, a compreensão dos ambientes analisados, a descrição do problema e a descrição dos cenários.

Você deve se lembrar de que as Seções 1.2 e 1.3 abordaram respectivamente a análise do problema e a análise do ambiente. Uma análise pressupõe a existência de dados (que foram coletados em pesquisas) que devem ser analisados, não é mesmo? E como se faz para analisar dados de pesquisas? Na verdade, quando definimos de que forma os dados serão levantados (seja em pesquisas qualitativas ou quantitativas), já devemos pensar em como esses dados serão compilados e interpretados.



### Refleta

“Se você quiser contar determinados objetos, isto supõe que os objetos a serem contados são iguais em suas principais características: ou seja, você não está ‘comparando maçãs e laranjas’. Se quiser contar pessoas, atividades ou situações, a uniformidade como uma pré-condição da contabilidade tem de ser produzida previamente.” (FLICK, 2012, p. 128)

Em uma pesquisa quantitativa, é importante que as possibilidades de respostas sejam delimitadas. Por exemplo, em uma pesquisa, para se delinear o perfil da maioria de usuários de determinado tipo de produto, devemos criar um escalonamento para as respostas.



## Exemplificando

Quadro 1.5 | Tipos de escala

Tipos de escala	Declarações possíveis	Exemplos	Respostas e valores
Escala nominal	Diferenças de igualdade	Gênero	<input type="checkbox"/> masculino <input type="checkbox"/> feminino
		Grupos profissionais	<input type="checkbox"/> médico <input type="checkbox"/> professor
		Satisfeito com o trabalho	<input type="checkbox"/> sim <input type="checkbox"/> não
Escala ordinal	Relações maiores-menores	Status quo social	<input type="checkbox"/> classe alta <input type="checkbox"/> classe média <input type="checkbox"/> classe trabalhadora
		Notas na escola	<input type="checkbox"/> muito boas <input type="checkbox"/> boas <input type="checkbox"/> satisfatórias <input type="checkbox"/> suficientes <input type="checkbox"/> fracas
Escala intervalar	Uniformidade das diferenças	Temperatura (°F)	<input type="checkbox"/> 36 °F <input type="checkbox"/> 37 °F <input type="checkbox"/> 38 °F
		Calendário, intervalos de tempo etc.	<input type="checkbox"/> um dia <input type="checkbox"/> dois dias <input type="checkbox"/> três dias
Escala de razão	Uniformidade das relações	Massa	<input type="checkbox"/> um quilograma <input type="checkbox"/> dois quilogramas <input type="checkbox"/> três quilogramas
		Comprimento	<input type="checkbox"/> um centímetro <input type="checkbox"/> dois centímetros <input type="checkbox"/> três centímetros

Fonte: Flick (2012, p. 128).

Na Seção 1.2, mencionamos algumas ferramentas para análise e síntese das informações coletadas, você se lembra? Nesse sentido, utilizamos exemplos de Vianna (2012). Que tal olharmos algumas dessas ferramentas mais detalhadamente? Vamos começar com a aplicação do mapa conceitual para análise e síntese durante um projeto que visa avaliar a experiência de clientes no uso de um caixa eletrônico. Você se lembra dessa ferramenta? Ela organiza os dados colhidos em pesquisas e os coloca em diferentes níveis de profundidade e abstração. Inicia-se com a escolha de termos (palavras) que façam parte do contexto central da pesquisa. Depois, uma “frase-mãe” é criada para sintetizar a ação central e os atores envolvidos no problema (no tema estudado).

“Essa frase torna-se a base de ramificações e desdobramentos a partir dos dados coletados na fase de imersão, podendo ser modificada ou incrementada ao longo do processo” (VIANNA, 2012, p. 74).



## Exemplificando

CASE – Mapa conceitual para redesenho da experiência de clientes no uso de um caixa eletrônico

A empresa de consultoria multidisciplinar MJV utilizou o mapa conceitual para analisar dados de pesquisas de campo e pesquisa desk aplicadas a um projeto sobre a experiência de clientes no uso de um caixa eletrônico. O universo do tema pesquisado foi representado pela frase: "Os correntistas do banco utilizam o caixa eletrônico para OBTER e/ou CONSULTAR e/ou FORNECER dinheiro". Essa frase inclui:

- O usuário pesquisado (o correntista).
- O produto de estudo (o caixa eletrônico).
- As ações que são realizadas (obter, consultar e/ou fornecer) para o que se necessita (o dinheiro).

Durante todo o projeto, a frase ficou escrita em um grande quadro. Assim, todas as vezes que um membro da equipe do projeto voltava do campo com alguma ideia, deveria escrevê-la em um post-it e fixá-lo no local designado, relacionando essa ideia a alguma palavra. O mesmo procedimento deveria acontecer com os levantamentos da pesquisa desk.

"Esse estímulo para a colaboração através de uma visualização permitiu a estruturação e correlação dos dados, além da elaboração dos desafios a serem alcançados no projeto" (VIANNA, 2012, p. 75).

Você deve também se lembrar dos cartões de insight, não é mesmo? As reflexões sobre os dados coletados em pesquisas são organizadas em cartões para facilitar a rápida consulta e o manuseio das informações. Geralmente, coloca-se um título que possa resumir o que foi abordado e o texto original que foi levantado durante a pesquisa, assim como a fonte (VIANNA, 2012).



### Exemplificando

CASE – Cartões de insight para inovação na Copa do Mundo de 2014

A empresa de consultoria multidisciplinar MJV utilizou cartões de insight em seu projeto Copamobi. A equipe utilizou-se da pesquisa exploratória e em profundidade durante a Copa do Mundo em 2010. Na época, buscou-se detectar tendências e ações que pudessem ser comparadas às do Brasil (e do resto do mundo) por meio de pesquisa desk. A partir do levantamento feito, criou-se uma grande quantidade de cartões de insights que foram classificados em: esportes, tecnologia, acesso à informação, turismo e comportamento.

Vejamos alguns exemplos de insights disponibilizados na obra de Vianna (2012, p. 68-69):

“Turistas acreditam que os acontecimentos inesperados e não programados de uma viagem fazem com que ela se torne especial.

Tema: Experiência turística

Fonte: Entrevistas em profundidade”

“O sistema de ônibus do Rio não é bem compreendido pelo estrangeiro. Sem conhecer a cidade, com dificuldade de pedir informação por causa do idioma e ainda se sentindo inseguro, a escolha natural acaba sendo o táxi, ainda que mais caro. ‘Não existe um site central da rodoviária com todas as companhias que fazem a linha para determinado lugar. Não dá para comparar preços e tempo de percurso’.

Tema: Acesso à informação

Fonte: Pesquisa exploratória”



### Pesquise mais

Vianna (2012) ilustra, minuciosamente, o uso de cada uma das ferramentas para análise e síntese de dados coletados. Leia: VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. p. 66-88. Disponível em: <[www.livrodesignthinking.com.br](http://www.livrodesignthinking.com.br)>. Acesso em: 6 jun. 2016.

Percebemos que os dois tipos de pesquisa – quantitativa e qualitativa – geralmente exigem “métodos padronizados” e “métodos não padronizados”, respectivamente. Em outras palavras, podemos dizer que uma análise quantitativa exige estudos estatísticos e uma análise qualitativa pode ser mais proveitosa “quando os procedimentos são menos padronizados e aplicados de maneira flexível para que aspectos novos e inesperados se tornem relevantes” (FLICK, 2012, p. 130).

Nesta unidade, já mencionamos que o problema (que surge da necessidade humana) não pode ser considerado à parte do ambiente em que se instala. Para se fazer um diagnóstico de design, devemos compreender todo o sistema em que se detecta determinada necessidade que se quer estudar e solucionar.



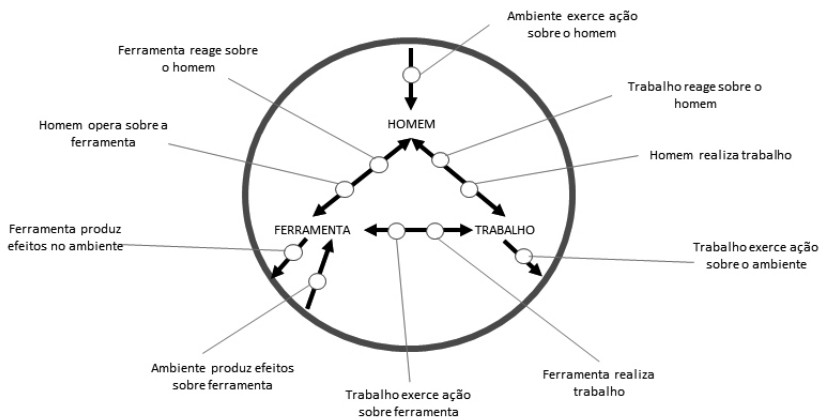
### Exemplificando

Tarefa de um cortador de cana (PLATCHECK, 2012, p. 17-18)

Um trabalhador de corte de cana é afetado pelo ambiente em que trabalha, seja pela temperatura, ruídos, iluminação, umidade ou vibrações. Ele manuseia seu facão que produz ruídos e vibrações no ambiente e está sujeito à fadiga muscular, lesões por esforços repetitivos

(LER), acidentes e contusões. O ambiente afeta o facão, principalmente no que tange à temperatura e umidade. Quanto à atuação do facão, lembremos que ele corta a cana, o que causa desgaste na lâmina. A própria tarefa do corte de cana também tem sua atuação sobre o ambiente: ecossistemas são destruídos. Fechando o ciclo, a tarefa do corte afeta o trabalhador causando-lhe fadiga, estresse e doenças osteomusculares relativas ao trabalho.

Figura 1.20 | Gráfico de caracterização do sistema



Fonte: Platcheck (2012, p. 18).

É importante destacarmos, novamente, a complexidade dos problemas de design, seja porque eles estão “incrustados” em todo um sistema de ambientes múltiplos (social, econômico, cultural, político, ecológico etc.), seja porque eles não são tão óbvios como aparecem nas abordagens teóricas e metodológicas. Schön (apud LESSA, 2013) teria criticado a aparente ingenuidade da racionalidade técnica que, segundo o autor, apresenta o problema como algo dado, quando realmente, na prática, o designer tem o trabalho de converter uma situação problemática em um problema.



Nós, os designers, problematizamos a relação entre a forma e seu contexto, isto é, vemos uma problemática a resolver na integração da forma de um objeto ao seu contexto. Esta relação não pode resolver-se automaticamente, requer conhecimento. O objeto do conhecimento do design é precisamente esta relação. Observar é desentranhar e determinar as causas da ordem destas relações. (AVENDAÑO, 2015, p. 4)



A integração da forma de um objeto ao seu contexto configura um cenário que deve ser compreendido pelo designer em toda expressão manifestada pela relação entre a forma e contexto. A partir dessas considerações, entendemos que o diagnóstico, em projetos de design, deve ir além da técnica, lançando mão, também, do olhar sobre o humano em plena experiência vital.

É fundamental que os designers e estudantes de design conheçam a vida na cidade, o âmbito do seu problema, o ato que acontece nela. Os bons designers são aqueles que sabem ler a vida, sabem construir o rosto que tem o espaço. Trata-se dos atos dos habitantes deste espaço e somente assim dar-lhes-ão forma espacial e objetual (AVENDAÑO, 2015, p.4-5).



### Refleta

Durante um projeto, o designer passa por etapas racionais para a solução de problemas e também se utiliza de suas experiências acumuladas.

Ao mesmo tempo em que algumas etapas do projeto caracterizam-se por serem mais rotineiras, outras apresentam surpresas. Nesses momentos, o profissional terá a oportunidade de explorar suas habilidades e o conhecimento tácito de acordo com sua experiência, acessando referências e ações de trabalhos anteriores. Conforme Dorst (2003) enquanto os novatos sentem-se mais seguros seguindo regras, os designers experientes se utilizam de ambos os paradigmas com naturalidade” (PEREIRA; SCALETSKY, 2008, p. 27)

Figura 1.21 | Estudo da CBD



Fonte: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/download\\_diagnostico1.png](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/download_diagnostico1.png)>. Acesso em: 20 jun. 2014.

Não é para menos que um profissional que acumule diploma e experiência é muito mais valorizado pelo mercado de trabalho: por um lado, ele tem uma base metodológica, por outro, conhecimento tácito (aquele que é acumulado por meio da vivência). Esses dois fundamentos (teoria e prática) levam à excelência profissional.

Consideramos um bom exemplo de método para diagnóstico em projetos de design o trabalho do Centro Brasil Design (CBD), lançado em 2014: Diagnóstico do design brasileiro. O objetivo do material é ampliar a compreensão sobre o design no Brasil e apontar possíveis caminhos para o fortalecimento do setor. Faremos um

paralelo entre o formato desse estudo do CBD e um método passível de ser adotado para se realizar um diagnóstico em design.



### Exemplificando

Metodologia utilizada pelo CBD em seu estudo sobre o design brasileiro (CBD, 2014, p. 12-14).

Objeto de estudo: o design no Brasil.

Etapas envolvidas:

1. Conhecimento do cenário atual do design no Brasil.
  - a. Coleta e análise de dados primários e secundários: compreende um levantamento de dados e documentos realizados de novembro de 2013 a janeiro de 2014.
  - b. Análise de variáveis que impactam no ambiente de negócios: contém uma análise de variáveis que impactam no ambiente de negócios do setor de design.
2. Definição de cenários futuros para o design no país.
  - a. Identificação da questão principal.
  - b. Identificação dos fatores-chave (microambiente).
  - c. Identificação das forças motrizes (macroambiente).
  - d. Ranking das incertezas críticas.
  - e. Definição da lógica dos cenários.
  - f. Descrição dos cenários.
  - g. Análise das implicações e opções.

Na área da gestão estratégica, não basta estudar e descrever o cenário em que se encontra o objeto de estudo no tempo presente. Como pudemos perceber, elementos que compõem o contexto do problema analisado são dinâmicos e evoluções acontecem o tempo todo. Assim, quando um especialista faz recomendações de caminhos para solucionar problemas e alcançar metas, é importante delinear o cenário atual e projetar cenários futuros: um otimista, um pessimista e um realista.



## Pesquise mais

Leia: CARVALHO, Daniel E. de et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. In: **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ – 4 a 7 de setembro de 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

## Sem medo de errar

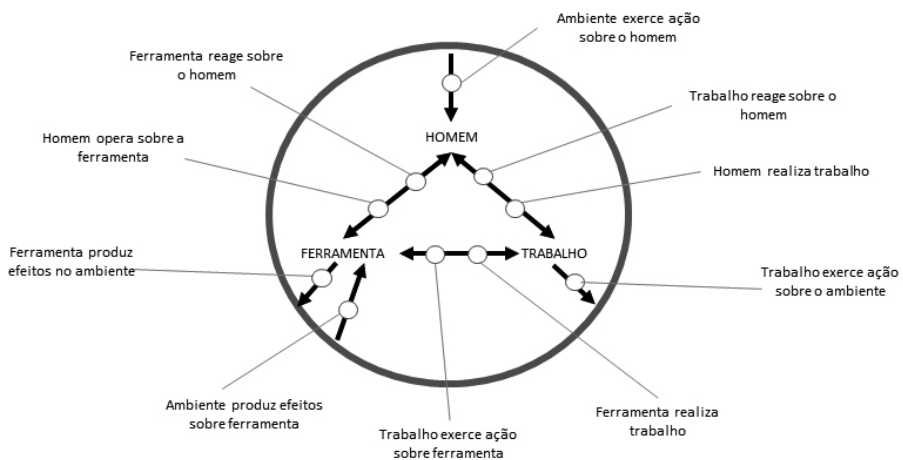
Como você deve ter percebido, a resolução dessa situação-problema é um desdobramento das duas últimas, certo? Isso justifica a importância de você resgatá-las. A partir daí você poderá seguir algumas de nossas dicas:

1. Para estudar as ferramentas de análise e síntese apresentadas por Vianna (2012, p. 65-97), acesse: <<http://na-magazynie.pl/wp-content/uploads/2015/03/Design-Thinking-The-Book.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

2. Consulte o gráfico que você deverá usar como exemplo para ilustrar a relação sistêmica em que o problema – que inspirou a geração do seu produto – poderia estar inserido.

3. Para elaborar o diagnóstico que o levou às suas conclusões, você pode se inspirar no item “Considerações finais” do estudo do CBD (2014, p. 197-200). Acesse: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

Figura 1.22 | Gráfico de caracterização do sistema



Fonte: Platcheck (2012, p. 18).



### Atenção

Um diagnóstico, durante o projeto de design, deve conter a análise dos dados coletados em pesquisas, a compreensão dos ambientes analisados, a descrição do problema e a descrição dos cenários.

## Avançando na prática

### Mapa conceitual

#### Descrição da situação-problema

Aprendemos que o mapa conceitual é uma ferramenta para análise e síntese de informações e pode auxiliar no momento do diagnóstico.



A representação essencialmente gráfica do mapa conceitual possibilita a visualização dos dados de maneira mais rápida e holística, facilitando a compreensão de informações complexas nos seus diferentes níveis. Por isso, pode ser utilizado também para comunicar a síntese da pesquisa, possibilitando que terceiros contribuam com desdobramentos. Além disso, o mapa conceitual pode ser usado como base para geração de ideias. (VIANNA, 2012, p. 74)

Que tal aproveitar esse momento de atividade para criar um mapa conceitual que possa ajudá-lo no diagnóstico da situação-problema proposta no item “Diálogo aberto”?



### Lembre-se

O mapa conceitual é uma visualização gráfica, criada para simplificar e organizar visualmente dados complexos de campo, em diferentes níveis de profundidade e abstração. Seu objetivo é ilustrar a relação entre os dados e, assim, permitir que novos significados sejam extraídos das informações levantadas nas etapas iniciais da fase de imersão, principalmente a partir das associações entre elas (VIANNA, 2012).

### Resolução da situação-problema

Para que você possa realizar a atividade proposta, damos algumas dicas:

1. Há uma ferramenta – chamada Cmap Tools – para a criação de mapas conceituais. Ela oferece download gratuito na internet. Disponível em: <<http://>

cmaptools.softonic.com.br/download>. Acesso em: 7 jun. 2016.

2. Há uma apresentação sobre utilização do Cmap Tools que está disponibilizada no Youtube. Trata-se de um vídeo rápido com linguagem bastante amigável. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=uwzvJp4K0j4>>. Acesso em: 7 jun. 2016.



### Faça você mesmo

Pesquise mais sobre mapas conceituais, as fontes são inúmeras:

- TAVARES, Romero. Construindo mapas conceituais. **Ciências & cognição**, Rio de Janeiro, v. 12, nov. 2007. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-582120070003000008&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1806-582120070003000008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 7 jun. 2016.
- AMORETTI, Maria S. M.; TAROUCO, Liane M. R. Mapas conceituais: modelage colaborativa do conhecimento. **Informática na educação: teoria & prática**, v. 3, n. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/InfEducTeoriaPratica/article/view/6412/385>>. Acesso em: 7 jun. 2017.

### Faça valer a pena

**1.** Quais são as ações indispensáveis no momento do diagnóstico em um projeto de design?

- a) Análise dos dados coletados em pesquisas, descrição do problema e descrição dos cenários.
- b) Análise dos dados coletados em pesquisas, descrição do problema e inovação.
- c) Descrição do problema, descrição dos cenários e fechamento do orçamento.
- d) Descrição dos cenários, fechamento do orçamento e compra de matéria-prima.
- e) Compreensão dos ambientes analisados, fechamento do orçamento e compra de matéria-prima.

**2.** Um problema (que surge da necessidade humana) não pode ser considerado \_\_\_\_\_ do ambiente em que se instala. Para se fazer \_\_\_\_\_ de design, devemos compreender \_\_\_\_\_ em que se detecta determinada necessidade que se quer estudar e solucionar.

Os termos que preenchem correta e respectivamente as lacunas são:

- a) um elemento / um diagnóstico / o sistema.
- b) um agente / um projeto / o sistema.
- c) à parte / um diagnóstico / o sistema.
- d) à parte / uma previsão / a proposta.
- e) fora / uma produção / a proposta.

**3.** As pesquisas podem ser de dois tipos: quantitativa e qualitativa. A respeito delas, podemos afirmar:

I. As pesquisas quantitativas exigem procedimentos aplicados de maneira flexível para que novos aspectos se tornem relevantes.

II. As pesquisas qualitativas permitem métodos de aplicação não padronizados.

III. A compilação de dados colhidos em pesquisa quantitativa depende de um profissional estatístico.

A alternativa que apresenta a afirmação ou afirmações corretas é:

- a) I e II.
- b) I e III.
- c) II e III.
- d) III, apenas.
- e) I, II e III.

# Referências

ANDREASI, Diego. Entenda a diferença entre eficiência e eficácia de uma vez por todas. In: **Administradores.com**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

AVENDAÑO, Luis E. C. Uma visão poética do design. **Revista Belas Artes**, ano 7, n. 18, maio/ago. 2015. Disponível em: <<http://www.belasartes.br/revistabelasartes/downloads/artigos/1/revista-ba-visao-poetica-design.pdf>>. Acesso em: 5 maio 2016.

BARROS, Izabele S. O Luxo do lixo: eco design uma nova perspectiva para a indústria da moda. **AntennaWeb**, n. 6, 2009. Disponível em: <[http://antennaweb.com.br/edicao6/artigos/edicao6artigo4\\_eco.pdf](http://antennaweb.com.br/edicao6/artigos/edicao6artigo4_eco.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2016.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.

BONSIEPE, Gui. **Metodologia experimental**: desenho industrial. Brasília: CNPq, 1984.

CAMEIRA, Sandra R. **O branding e a metodologia de sistemas de identidade visual**. 2013, 427 f. Dissertação (Mestrado em Design e Arquitetura)–FAUUSP – Design e Arquitetura, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16134/tde-28012014-100230/en.php>>. Acesso em: 11 abr. 2016.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

CENTRO BRASIL DE DESIGN - CBD. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília: CBD, 2014. Disponível em: <[http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico\\_Design\\_Brasileiro\\_Web.pdf](http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2016.

CHAVES, Iana G.; BITTENCOURT, João P.; TARALLI, Cibele H. O design centrado no humano na atual pesquisa brasileira – uma análise através das perspectivas de Klaus Krippendorff e da IDEO. **HOLOS**, ano 29, v. 6, p. 213-225, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/10b6e9f3a4f2c7518094825be3cc4ec8/1?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 18 maio 2016.

CORRÊA, Bruno de S. A metodologia de design aplicada a sistemas de sinalização: o briefing. **Cadernos UniFOA**, Edição Especial Design, n. 2, jan. 2015. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8mZpYkm-X28J:web.unifoa.edu.br/cadernos/ojs/index.php/cadernos/article/view/310/241+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 9 maio 2016.

DANTAS, Denise. A autonomia projetual: um novo olhar sobre as estratégias de ensino

de metodologia de projetos em design. **Revista Design em Foco**, Salvador, EDUNEB, v. 3, n. 2, p. 129-141, jul./dez. 2006.

ENCARNAÇÃO, Neoli A.; FERREIRA JR., Alcy M. F. A importância da metodologia no processo de construção de coleção de moda. **Congresso Internacional de Negócios da Moda**. Rio de Janeiro, set. 2013. Disponível em: <[http://www.ibmodaonline.com.br/marketing/TRABALHOS/importancia\\_metodo.pdf](http://www.ibmodaonline.com.br/marketing/TRABALHOS/importancia_metodo.pdf)>. Acesso em: 2 maio 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. São Paulo: Grupo A, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=QGqzBQAAQBAJ&pg=PA131&dq=an%C3%A1lise+dos+dados+coletados+em+pesquisas+quantitativas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEWj-5\\_yQ5ozNAhWKPCYKHet4ABcQ6AEIVjAG#v=onepage&q=an%C3%A1lise%20dos%20dados%20coletados%20em%20pesquisas%20quantitativas&f=true](https://books.google.com.br/books?id=QGqzBQAAQBAJ&pg=PA131&dq=an%C3%A1lise+dos+dados+coletados+em+pesquisas+quantitativas&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEWj-5_yQ5ozNAhWKPCYKHet4ABcQ6AEIVjAG#v=onepage&q=an%C3%A1lise%20dos%20dados%20coletados%20em%20pesquisas%20quantitativas&f=true)>. Acesso em: 6 jun. 2016.

FOLLMANN, Giselle B. **Proposta de modelo para o planejamento de projetos em design**: uma contribuição para o ensino do design no Brasil. Curitiba: UFPR, 2015. Disponível em: <<http://dspace.c3sl.ufpr.br/dspace/bitstream/handle/1884/37990/R%20-%20D%20-%20GISELLE%20BLASIUS%20FOLLMANN.pdf?sequence=3&isAllowed=y>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

FRAUCHES, Celso da C. (Org.). **Diretrizes curriculares para cursos de graduação**. Brasília: ABMES Editora, 2008.

FREITAS, Ranielder F. de et al. Análise de metodologias em design: a informação tratada por diferentes olhares. **Estudos em Design | Revista (online)**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2013. Disponível em: <<http://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/111/108>>. Acesso em: 5 maio 2016.

FRY, Tony. Contra uma teoria essencialista de necessidade: algumas considerações para a teoria do design. **Revista Design em Foco**, v. II, n.1. jan/jun. 2005. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66120106>>. Acesso em: 18 maio 2016.

FUENTES, Rodolfo. **A prática do design gráfico**: uma metodologia criativa. São Paulo: Rosari, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing Essencial**: estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KRIPPENDORFF, Klaus. Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural. **Estudos em Design**: Design e Ser Humano, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 87-98, set. 2000. Disponível em: <[http://periodicos.anhembri.br/arquivos/Hemeroteca/Periodicos\\_MO/Estudos\\_em\\_Design/107170.pdf](http://periodicos.anhembri.br/arquivos/Hemeroteca/Periodicos_MO/Estudos_em_Design/107170.pdf)>. Acesso em: 19 maio 2016.

LEITE, João de Souza. Design e Sociedade, algumas considerações. In: **Anais do P&D Design 2012**. São Luís: 2012. Disponível em: <[https://www.academia.edu/4697451/Design\\_e\\_sociedade\\_alguas\\_considera%C3%A7%C3%B5es](https://www.academia.edu/4697451/Design_e_sociedade_alguas_considera%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em: 19 maio 2016.



LEPRE, Priscilla R. Design Thinking como método para o desenvolvimento de produto inclusivo: criação de talher para alimentação autônoma de portadores de transtornos globais de desenvolvimento - estudo de caso. **Revista Brasileira de Ergonomia**, v. 10, n. 1, p. 143-152, 2015. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/469/255>>. Acesso em: 9 maio 2016.

LESSA, Washington D. Objetivos, desenvolvimento e síntese do projeto de design: a consciência do método. In: WESTIN, Denise; COELHO, Luiz A. (Orgs.). **Estudo e prática de metodologia em design nos cursos de pós-graduação**. Rio de Janeiro: Novas Ideias, 2011. p. 18-54 (versão 2013). Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=TOtUsiYEFagC&oi=fnd&pg=PA23&dq=design:+fase+p%C3%B3s-industrial,+da+cultura+de+consumo&ots=1-DCnAVpHA&sig=uxpuOfRH5KhFEjtkW-XJr6eQTeE#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 20 maio 2016.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: Blucher, 2001.

MEGGS, Philip B. **História do design gráfico**. São Paulo: Cosac Naify, 2009.

MOTA, Marcelo J. da. Metodologia e avaliação do processo criativo no design. In: **XXI Simpósio Nacional de Geometria Descritiva e Desenho Técnico**. Florianópolis, 2013. Disponível em: <<http://wright.ava.ufsc.br/~grupohipermedia/graphica2013/trabalhos/METODOLOGIA%20E%20AVALIACAO%20DO%20PROCESSO%20CRIATIVO%20NO%20DESIGN.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

MOZOTA, Brigitte B. de. **Gestão do design**. São Paulo: Bookman, 2011.

MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas**. Lisboa: Edições 70, 1981.

OLIVEIRA, Rodrigo D. de; DIAS, Alexandre A. Avaliação e análise do design thinking aplicado à criação de brinquedos. **DAPesquisa**, v. 10, n. 13, p. 75-93, jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/5133/4367>>. Acesso em: 9 maio 2016.

ONO, Maristela M. Design, cultura e identidade, no contexto da globalização. **Revista Design em Foco**, Salvador, Universidade do Estado da Bahia, v. 1, n. 1, p. 53-66, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=66110107>>. Acesso em: 17 maio 2016.

PANIZZA, Janaina F. **Metodologia e processo criativo em projetos de comunicação visual**. 2004. 248 f. Dissertação (Mestrado em publicidade, moda e produção simbólica)-Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-04082006-120606/pt-br.php>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

PEREIRA, Tais Vieira; SCALETSKY, Celso. Um olhar sobre a construção de problema de design. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5566/2770>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

PLATCHECK, Elizabeth R. **Design industrial**: metodologia, ecodesign para o desenvolvimento de produtos sustentáveis. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSA, Velcy Soutier da et al. **Design & emoção**: a mediação do designer na interpretação das necessidades e dos desejos das pessoas. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/31178/000722166.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 maio 2016.

SCHIFFMAN, Leon G. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, Cláudio H. da et al. Briefing e declaração de escopo em projeto de design: dois formatos e um só objetivo. **Journal of Project Management**, 2012. Disponível em: <<http://www3.fi.mdp.edu.ar/riipro/journal/index.php/IJOPM/article/view/74>>. Acesso em: 9 maio 2016.

SILVA, Regina C. B. da. **Arquitetura e design**: os conteúdos que acercam seus programas de ensino. 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.usjt.br/biblioteca/mono\\_disser/mono\\_diss/124.pdf](http://www.usjt.br/biblioteca/mono_disser/mono_diss/124.pdf)>. Acesso em: 11 abr. 2016.

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<http://na-magazynie.pl/wp-content/uploads/2015/03/Design-Thinking-The-Book.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2016.

WALTER, Yuri. **O conteúdo da forma**: subsídios para seleção de materiais e design. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. Bauru, 2006.

# Desenvolvimento e implantação do projeto

### Convite ao estudo

Bem-vindo à nossa nova unidade! Por meio das quatro seções que teremos pela frente, vamos desenvolver conhecimentos em criatividade e inovação, atribuição de valores, elementos estéticos e aspectos técnicos e normativos bidimensionais e digitais. Ao final desta segunda unidade, você deverá ser capaz de identificar as principais atividades relacionadas ao desenvolvimento e implantação de um projeto de design.

Para possibilitar a aplicação dos conceitos que você aprenderá, vamos propor um novo cenário de estudos (uma nova situação geradora de aprendizagem).

Conheça Renato Alves, morador de uma pequena cidade, que sonha trabalhar em cidades grandes. Quem sabe seu primeiro emprego não pode ser na grande São Paulo, não é mesmo? Ele é recém-formado e tem consultado todas as possíveis fontes de recrutamento para sua área: design. Em um belo dia, procurando por anúncios em um classificado de empregos, Renato encontrou um que lhe pareceu especial: uma empresa multinacional de Design precisava de um profissional engajado nos padrões contemporâneos do design inovador. Ao ler o anúncio, ele sentiu um misto de alegria e ansiedade, pois era solicitado que o candidato levasse seu portfólio. O mercado de trabalho está muito competitivo e somente os designers que tiverem um diferencial de criatividade e demonstrarem domínio sobre aquilo que estão apresentando vão conseguir se destacar! Se você fosse Renato, como criaria seu portfólio?

Vamos ajudá-lo! A cada seção desta unidade, você deverá solucionar uma situação-problema que o levará a concluir uma etapa do projeto na construção de seu portfólio. Ao final da Seção 2.4, seu portfólio deverá estar pronto para levá-lo ao processo de seleção na multinacional.

#### Quadro 2.1 | Anúncio

### ANÚNCIO

Empresa multinacional líder no ramo de atuação. Localizada na Avenida Paulista, em São Paulo, procura designer com visão inovadora para início imediato.

**Atribuições:** Empresa admite profissional inovador para coordenar desenvolvimento e implantação de projetos.

**Exigências:** Escolaridade Mínima: Graduação em qualquer área do Design

**Observação:** Traga seu portfólio para o processo seletivo.

Fonte: elaborado pelo autor.

## Seção 2.1

### Criatividade em projetos de design

#### Diálogo aberto

Estamos iniciando uma nova unidade de nossos estudos. Porém, você perceberá que esta seção irá resgatar um assunto que pudemos ver na Unidade 1: o planejamento do projeto. Será com base no planejamento aprendido que iniciaremos esta unidade, que nos ensinará a aplicar a criatividade em um projeto e a utilizar os mapas conceituais para potencializar o processo inventivo. Abordaremos o tema de ambientes criativos e inovadores, além de aspectos psicológicos do projeto, para que você possa diferenciar suas aplicações, sabendo assim utilizá-las adequadamente em sua vida profissional. Analisaremos as diversas formas de ambiguidade de interpretação a fim de nos prepararmos para um mercado de trabalho que não tolera falhas. Aprenderemos também a importância da atribuição de valores ao projeto. Todos esses conceitos serão aplicados e desenvolvidos na resolução da situação-problema que será proposta.

Você se lembra do Renato, que vimos na leitura do item Convite ao estudo? Pois bem, ele precisa criar um portfólio para participar do processo seletivo de uma empresa de design, e, como proposta de projeto, você irá desenvolver um dos itens listados a seguir, referentes à organização de um evento de casamento, para compor esse portfólio. Planeje, conforme aprendeu na unidade passada, uma das seguintes propostas (escolha apenas uma delas):

1. Um website com a viagem de lua de mel ou com a lista dos presentes de casamento.
2. Convite de casamento, convite da festa de despedida de solteiro e o cardápio da festa do casamento.
3. Figurino dos noivos e convidados.
4. Decoração do local do casamento e da festa.

Após ter escolhido o seu projeto, você deverá cumprir todos os passos aprendidos na unidade anterior sobre planejamento, e então desenvolverá um mapa conceitual como atividade desta situação-problema.

No item "Não pode faltar" você aprenderá os fundamentos do mapa conceitual e poderá criá-lo após estudar atentamente a seção e realizar as pesquisas e atividades propostas para melhor compreensão dos conceitos envolvidos.

Essa primeira situação-problema de nossa segunda unidade será a base para que você possa analisar todo o viés do seu projeto de portfólio.

## Não pode faltar

Vimos na Unidade 1 quais são os passos para o bom planejamento de um projeto. Agora, vamos ver como é possível realizar um bom desenvolvimento e a implementação desse projeto.

Muitas pessoas, equivocadamente, associam a imagem da criatividade a um "nerd", de óculos redondinhos, com olhar distante e desatento, tendo um insight enquanto está deitado na cama observando o teto. O estereótipo da pessoa criativa não existe e não temos um botão de "liga" e "desliga" como o interruptor para que as ideias e a criatividade surjam quando precisamos delas. Muito pelo contrário, geralmente quando mais precisamos, elas falham! Mas não se desespere, vejamos algumas dicas para facilitar um pouco sua vida.

Em um primeiro momento, crie um "Caderno de Ideias", de preferência sem linhas, para que você possa exercitar seu traçado com desenhos, assim sua mão e sua mente podem trabalhar juntas em prol da criatividade. Se você ainda não tem um, sugerimos que tenha! Não confie na sua memória; tudo que você pensar, ver ou encontrar deve ser registrado nesse caderno, e assim ele será muito útil! Como já dizia Thomas Edison (2016): "se quiser ter uma boa ideia, tenha uma porção de ideias".



### Refleta

Para você, de onde vêm as boas ideias? Já pensou sobre isso? Para ajudá-lo nessa reflexão, assista ao vídeo de Steven Johnson em que ele discute sobre esse tema. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=BtgnozUgc58>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

Mas quais são as condições para criar? Como inserimos a criatividade em um projeto? Atualmente, existem vários processos que facilitam o desenvolvimento da criatividade. São processos publicados em livros, artigos e revistas, que incluem técnicas de criatividade, painéis de similares, brainstormings, mapas conceituais, entre outros. Porém, o modo como usamos esses instrumentos varia de pessoa para pessoa, de acordo com o projeto e as preferências individuais. Há alguns fatores que devem

ser levados em consideração para que a criação, em conjunto com qualquer um desses métodos, seja eficaz. “Os principais inimigos da criatividade são visão limitada e falta de inspiração. [...] Isso explica porque algo que pareça tão mecânico [...] possa ter resultados tão surpreendentes. Técnicas de criatividade não são criativas; você é!” (CLEGG; BIRCH, 2000, p. 7). Portanto, não espere que a técnica seja seu instrumento milagroso, ela apenas irá facilitar o seu processo de criação.



### Pesquise mais

Conheça mais detalhadamente o tema que aborda o conceito criativo no subitem do capítulo 1, intitulado “Ingredientes de um conceito criativo”, de: PHILLIPS, Peter L. Briefing, a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2007.

Dos métodos processuais apresentados, aprenderemos a trabalhar com o Mapa Conceitual. Trata-se de uma ferramenta, criada em formatos gráficos, que busca a representação de conhecimentos pré-estruturados e armazenados no cognitivo do indivíduo. É a estruturação do seu pensamento formada por conceitos e preposições.

Mapas conceituais, de acordo com Moreira (1988, p. 1), “são diagramas indicando relações entre conceitos, ou entre palavras que usamos para representar conceitos”.

Essa técnica está baseada no aproveitamento de nosso potencial de criação. Seu método visa exercitar a memória, ler e tomar notas mais rapidamente e visualizar de forma diferente as soluções de um dado problema.

Vamos entender melhor observando uma aplicação. Exemplificaremos com a palavra “casamento”, que está relacionada ao projeto desta unidade. Para Moreira, “o importante é que o mapa seja instrumento capaz de evidenciar significados atribuídos a conceitos e relações entre conceitos no contexto de um corpo de conhecimentos” (MOREIRA, 1988, p. 2).

O que pensamos quando a palavra casamento vem à mente? Matrimônio, compromisso, realização, memória, amor, emoção, sonho, tradição, união, entre outros. Veja, na Figura 2.1, como ficaria a aplicação desses pensamentos em um mapa conceitual.

Figura 2.1 | Mapa conceitual do casamento



Fonte: elaborada pelo autor.

Agora, vamos pensar no desdobramento de cada palavra-chave. Por exemplo:

- Matrimônio: Quem vai casar?
- Sonho: O que o casal sonha para o casamento?
- Memória: O que pode ser realizado para guardarem de recordação?
- Realização: O que pode ser realizado efetivamente dos desejos do casal?

E assim por diante! Esse mapa conceitual vai crescendo à medida que você precisa planejar um item do qual surgem novas ideias e possibilidades. Dessa forma, os mapas conceituais “possibilitam a organização do conhecimento na perspectiva de uma rede de conceitos relacionados” (COLLA; MEDEIROS; ANDRADE, 2003, p. 159).

Figura 2.2 | Mapa conceitual expandido do casamento



Fonte: elaborada pelo autor.





### Exemplificando

Atualmente existem vários programas, das mais diversas versões, que podem nos ajudar a elaborar um mapa conceitual. Para a confecção dos mapas apresentados, utilizamos o Cmap Tools, um software de download gratuito que oferece possibilidade de inserir diversos recursos, como textos, links, imagens, figuras, sons e vídeos. Disponível em: <<http://cmaptools.softonic.com.br/>>. Acesso em: 5 ago. 2016.

Portanto, quanto mais detalhado estiver seu mapa conceitual, maior será sua chance de satisfazer seu cliente, pois assim terá todos os detalhes de que precisa; todas as ideias e todas as possibilidades para o resultado final.



### Pesquise mais

Neste artigo você verá a aplicação do uso de mapas conceituais como ferramenta metacognitiva, auxiliando-o na manifestação de ideias: <[http://www.geografia.fflch.usp.br/posgraduacao/apoio/apoio\\_raffo/flg5052/aula\\_1/AplicacoesdeMapasconceituaisnaEducacao.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/posgraduacao/apoio/apoio_raffo/flg5052/aula_1/AplicacoesdeMapasconceituaisnaEducacao.pdf)>. Acesso em: 2 ago. 2016.

Leia também o artigo: <<http://www.cienciasecognicao.org/pdf/v12/m347187.pdf>> (acesso em: 2 ago. 2016), que possui vários exemplos e conceitos de mapas.

Agora que você já aprendeu a criar um mapa conceitual, vamos pensar um pouco no seu produto. O que é preciso para desenvolvê-lo? Quais fatores o norteiam? Precisamos pensar na tangibilidade desse produto e na proposta que queremos passar, considerando a ambiguidade, os aspectos psicológicos e a atribuição de valor. Mas, afinal, o que significa tangibilidade de um produto? Quando falamos que um produto é tangível, referimo-nos ao fato de ser um produto real ou palpável.



### Assimile

Na seção anterior, vimos o conceito de produtos tangíveis e intangíveis.

Bens tangíveis não duráveis: bebida, sabonete etc.

Bens tangíveis duráveis: fogão, roupas, ferramentas etc.

Quanto aos produtos intangíveis, temos os serviços. Por exemplo: médico, motorista, garçom etc.

Não basta pensar apenas na tangibilidade do produto, é preciso considerar a forma como ocorre a comunicação com o cliente a respeito desse produto. Por isso, abordaremos agora a problemática da ambiguidade de interpretação. O que significa ambiguidade? Como se manifesta na área do design? Algo ambíguo possui a qualidade de dupla interpretação, ou seja, característica de algum termo, expressão ou sentença que expresse mais de um entendimento. Esse recurso é muito utilizado na linguagem poética ou literária, mas deve ser evitado em alguns tipos textuais.

Que a língua portuguesa possui várias palavras ambíguas nós já sabemos. Mas, em design, precisamos evitar ao máximo as ambiguidades para não causar dúvida ao transmitir o que desejamos. Vamos ver alguns exemplos para entendermos melhor a aplicação:

Ambiguidade das palavras: Por exemplo, a palavra banco pode ser relacionada a uma instituição financeira, a um móvel que se usa para sentar, ao depósito de areia no meio de um rio ou à conjugação do verbo bancar na primeira pessoa do singular do presente do indicativo.

Ambiguidade na propaganda: Analise a Figura 2.3 e veja se consegue encontrar a ambiguidade no anúncio “Móveis por estes preços não vão durar nada!”. O que não vai durar? O móvel é de baixa qualidade, portanto vai se desmontar na casa do comprador? Ou o móvel não vai permanecer por muito tempo no estoque da loja por causa do preço?

Figura 2.3 | Propaganda de uma loja on-line

CONJUNTO SALA DE JANTAR - MESA E CADERAS - APARADOR  
 TAMPO DE VIDRO TEMPERADO DE 10 MM  
 100% MDF  
 MESAS  
 R\$ 1.399,00 A VISTA  
 15X R\$ 139,90 SEM ENTRADA NO CARNEZINHO  
 TOTAL A PRAZO R\$ 2.068,50  
**MÓVEIS POR ESTES PREÇOS NÃO VÃO DURAR NADA!**

Fonte: <<http://www.cafecomgalo.com.br/cuidado-com-a-ambiguidade-na-publicidade/>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

Ambiguidade na moda: A ambiguidade pode ser utilizada como recurso estilístico quando se deseja explorar a multiplicidade de sentidos. Como podemos observar na Figura 2.4, o desfile de inverno 2016 da Gucci apresentou homens desfilando com camisas de babados e laços, mangas curtas e bolsas. A ideia proposta pelo estilista e diretor criativo Alessandro Michele é vestir homens e mulheres de uma forma única.

Figura 2.4 | Ambiguidade na moda



Fonte: <<http://revistaglamour.globo.com/Moda/noticia/2015/02/homens-com-roupa-de-mulher-no-desfile-da-guccitudo-e-possivel.html>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

A liberdade da criatividade deve estar alinhada à coerência e ao sentido das ideias que se deseja transmitir. Essa coerência, na verdade, não se limita às mensagens comunicadas ao público-alvo da marca. Ela deve permear todo o processo que envolve a criação das soluções de design, incluindo o próprio ambiente em que o trabalho acontece. Se desejamos ser profissionais criativos, com processos e projetos igualmente criativos, precisamos pensar no ambiente em que trabalhamos ou no local em que produzimos. Esse ambiente deve ser favorável à criatividade e inovação. O processo é no todo, tanto na aparência material (as cores, a iluminação, as instalações em geral etc.) quanto no aspecto psicológico (sua comunicação, a relação interpessoal etc.), e não ocorre do dia para a noite, é contínuo.

Nem sempre conseguimos mudar as coisas no ambiente de trabalho e há dias em que precisamos de mais concentração e tranquilidade. Nesse caso, considere a ideia de montar um ambiente físico próprio para exercitar sua criatividade. Mas não se esqueça de cuidar dos aspectos do ambiente psicológico também.

Os aspectos psicológicos do trabalho envolvem o estado de espírito, a alegria com a vida, a empatia com os colegas de trabalho, a motivação com o que se faz, e até o entendimento da tarefa, a resolução de problemas, a fadiga mental e a tomada

de decisões. Kotler afirmou: “Uma pessoa motivada está pronta para agir. A maneira como a pessoa motivada realmente age é influenciada pela percepção que ela tem da situação” (KOTLER, 2000, p. 195).



### Pesquise mais

Em artigo de Camila Ginessi, na Exame.com, você pode conhecer ideias para transformar um escritório em um ambiente mais criativo. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/74/noticias/escritorios-colaborativos>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

As pessoas são assim, relacionam-se por meio da emoção. Atualmente se fala em Design Emocional e Design Empático. Você se lembra daquela ideia promovida pela Bauhaus? “A forma segue a função”? Nos dias de hoje, ela ganha uma outra expressão: “A forma segue a emoção”. Trata-se de uma frase que se tornou conhecida no meio do design depois que uma entrevista com Hartmut Esslinger foi publicada na revista Forbes, em 1999. Professor em Nova York, Esslinger participou da construção de marcas de design de excelência de empresas globais, como Sony, Louis Vuitton, Apple Computer, Lufthansa, Motorola, Microsoft, SAP e Disney.

É importante levar em consideração os aspectos emocionais tanto na dinâmica operacional do design como na relação entre produto e usuário. Os sentimentos humanos fazem parte dos pilares que levam o cliente a escolher o produto. Segundo Donald Norman, “os objetos em nossas vidas são mais que meros bens materiais. Temos orgulho deles por causa dos significados que eles trazem para nossas vidas” (NORMAN, 2006, p. 26).



### Pesquise mais

Para entender um pouco mais sobre Design Emocional e Design Empático, sugerimos a leitura do livro: NORMAN, Donald A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

E dentre todos os conceitos que vimos, não podemos deixar de lado a atribuição de valor do usuário/consumidor aos produtos de design. De que modo o cliente atribui valor ao produto? Como vimos anteriormente, a emoção é parte inseparável do cliente durante sua decisão de consumo – se ele amar o produto, providenciará uma forma de comprar. Se não amar, muito provavelmente não o comprará, mesmo que o custo seja baixo. Para Kotler (2000), o valor atribuído pelo cliente está baseado na relação entre os benefícios que o produto ou serviço trará e o custo para a aquisição, comparando com a concorrência. Para Zeithaml (1998), a atribuição de valor está relacionada com a utilidade do produto, baseada nas percepções de benefícios versus

sacrifícios. Kotler completa: “Eles formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra depende da oferta atender ou não a essa expectativa de valor” (KOTLER, 2000, p. 56). Portanto, um cliente satisfeito está atrelado ao desempenho e às expectativas alcançadas do produto. Desenvolva produtos e serviços que superem as expectativas e satisfaça seu cliente.

O profissional do design também participa da atribuição de valor, no reconhecimento do seu próprio valor. Prepare-se para participar da elaboração do briefing em uma reunião de gerência. Tenha uma visão ampla para solucionar problemas, “demonstre claramente que está focando estrategicamente os resultados dos problemas que envolvem design” (PHILLIPS, 2007, p. 74). Seja um profissional valioso para a empresa e um designer diferenciado no mercado.



### Assimile

Compreendendo criatividade e ambiente criativo

É essencial compreender a criatividade a fim de que possamos descobrir e saber como, quando e onde podemos fazer uso dela. Criatividade compreende a habilidade de produzir coisas e conhecimentos novos, diferenciando-se da inteligência, que pode ser definida como a habilidade de raciocinar e aprender. O momento criativo ocorre enquanto o cérebro não está sob pressão. O instante criativo ocorre em situações nas quais o cérebro humano está descansando, como quando um indivíduo está dormindo, repousando, em um momento de lazer e descontração. Em outras palavras, quando o cérebro não está trabalhando sob pressão. Portanto, para obter um ambiente criativo e inovador, é fundamental que o cérebro esteja trabalhando num conhecimento criativo, isto é, em um ambiente que ofereça suporte para que a criatividade floresça. Em outras palavras, isto requer uma gestão orientada à meta de obter um ambiente de elevada produtividade (SILVA FILHO, 2005, [s.p.]).



### Vocabulário

**Brainstorm:** É uma técnica em que várias pessoas pensam sobre a mesma coisa, ao mesmo tempo, geralmente com o objetivo de resolver um problema ou para apresentar boas ideias; aplica-se a um grupo de pessoas que busca, a partir da apresentação espontânea de suas ideias, encontrar uma solução única para uma questão (BRAINSTORM, 2016).

**Cognitivo:** Refere-se à capacidade de adquirir ou de absorver conhecimentos e aos mecanismos mentais dos quais um indivíduo se vale ao utilizar sua percepção, memória e razão.

Portfólio: É um conjunto de trabalhos agrupado em um único local, seja de forma virtual ou em uma pasta. Ele mostra a experiência, a capacidade profissional, os conhecimentos, a criatividade, a visão, entre outros aspectos. Ele é o “cartão de visitas”, material fundamental para qualquer designer.

Thomas Edson (1847-1931): foi um dos maiores inventores da humanidade. Sua maior invenção foi a lâmpada elétrica. Chegou a registrar um total de 1.033 patentes (THOMAS, 2016).

## Sem medo de errar

Para resolver a situação-problema, você poderá lançar mão de vários modelos de mapas conceituais. Veja algumas sugestões gratuitas:

### APLICATIVOS GRATUITOS

#### 1. CmapTools

Esta ferramenta permite abrir caixas com as ideias soltas e depois criar os vínculos entre elas. Tem interação com a internet. (<http://cmaptools.softonic.com.br/>).

#### 2. Mindomo

Ferramenta gratuita. Cria apresentações automaticamente, a partir de mapas que podem ser compartilhados em qualquer dispositivo. Permite trabalho off-line. (<https://itunes.apple.com/es/app/mindomo-mind-mapping/id526684279?mt=8>).

#### 3. MindMeister

Para usar este aplicativo é preciso se registrar, mas o uso é gratuito. Existe uma versão mais completa, paga. Permite compartilhar o mapa ou exportá-lo. Funciona off-line. (<https://itunes.apple.com/es/app/id381073026?mt=8&affId=1946545>).

#### 4. Mapa Mental

Oferece espaço ilimitado para os mapas, que são organizados manualmente, arrastando e soltando-se os ícones. Permite personalizar tanto a forma como o fundo e o estilo de texto. Aplicativo gratuito disponível para Android. (<http://didaticauft.blogspot.com.br/2015/11/mapa-conceitual.html>).

### 5. SimpleMind+

Gratuito. Fácil de usar, com possibilidade de arrastar, reordenar e editar os assuntos diretamente nas páginas do mapa. Tem versão paga, com mais funcionalidades. Os documentos podem ser sincronizados com a nuvem e acessados de diversos dispositivos pelo Dropbox. (<https://itunes.apple.com/us/app/simplemind+-mapa-mental/id305727658?l=es&mt=8>).

Disponível em: <<http://www.arede.inf.br/7-aplicativos-gratuitos-e-tutoriais-para-criar-mapas-conceituais/>>. Acesso em: 3 ago. 2016.

Caso precise de ajuda, acesse o tutorial do professor Amparo (Carlos Eduardo Godoy). Ele explica como instalar e usar as ferramentas básicas do CmapTools. Disponível em: <[http://www.cecgodoy.pro.br/sc2008/index.php?option=com\\_content&view=article&id=56:como-usar-o-cmap-tools&catid=40:mapasconceituais&Itemid=58](http://www.cecgodoy.pro.br/sc2008/index.php?option=com_content&view=article&id=56:como-usar-o-cmap-tools&catid=40:mapasconceituais&Itemid=58)>. Você pode também assistir ao vídeo que explica o passo a passo da ferramenta: <<https://www.youtube.com/watch?v=uwzvJp4KOj4>>. Acessos em: 3 ago. 2016.

## Avançando na prática

### O noivo surpreende os convidados

#### Descrição da situação-problema

Seu cliente (o noivo) quer fazer uma surpresa para os convidados e causar certa graça ao evento. Ele te pediu, em segredo, para criar um cartão que será entregue aos convidados.

Sua situação-problema agora será criar, propositalmente, uma ambiguidade relacionada à sua área do design, inserida em um cartão que deverá ser entregue no momento da festa. Esse cartão poderá ser composto de uma frase, um desenho ou ilustração, ou ambos.



#### Lembre-se

Lembre-se de que a ambiguidade precisa, necessariamente, ter um duplo entendimento.

## Resolução da situação-problema

Use sua criatividade, aproprie-se da ambiguidade de interpretação e faça os convidados rirem!

Na Figura 2.5 você encontrará dois exemplos de ambiguidade proposital. Pesquise, na internet ou em livros e revistas, para que tenha ideias que favoreçam sua criatividade.

Figura 2.5 | Ambiguidade proposital



Fonte: <<https://42eaposta.files.wordpress.com/2007/11/chupeta-johnsons.jpg>>. Acesso em: 05 ago. 2016.



Fonte: <<https://42eaposta.files.wordpress.com/2007/11/chupeta-johnsons.jpg>>. Acesso em: 05 ago. 2016.



### Faça você mesmo

Vimos, no decorrer desta seção, algumas situações de ambiguidade em seu uso incorreto, como um problema estrutural e semântico, e, por outro lado, seu uso como recurso estilístico. Agora é a sua vez de conhecer um pouco mais sobre os fatores positivos e negativos que a ambiguidade, de forma proposital ou acidental, causa no usuário. Realize uma pesquisa e elabore uma conclusão a respeito.



**Faça valer a pena****1.** Leia as afirmações a seguir:

I. Criar um “Caderno de Ideias” pode garantir que nenhum insight se perca pelo meio do caminho.

II. Os processos que facilitam o desenvolvimento da criatividade incluem técnicas de criatividade, painéis de similares, brainstormings, mapas conceituais, entre outros.

III. Ficar quieto, deitado na cama e observando o teto é o bastante para chegar ao insight criativo.

IV. Pesquisar muito, em publicações, livros, artigos e revistas, na internet, com pessoas e objetos, entre outros, pode dar subsídios para o processo criativo.

Assinale a alternativa que apresenta as afirmações corretas sobre o processo criativo:

a) I, II e III, apenas.

b) II, III e IV, apenas.

c) I, II e IV, apenas.

d) I, III e IV, apenas.

e) I, II, III e IV.

**2.** Por que a criatividade pode ser considerada uma competência essencial para as corporações da atualidade?

a) Porque pode propiciar a diferenciação pela inovação.

b) Porque pode levar à competitividade entre os funcionários.

c) Porque, por meio dela, os funcionários contornam ordens gerenciais.

d) Porque, por meio dela, o ambiente de trabalho fica mais atraente.

e) Porque promove ideias para a comemoração de aniversários de funcionários.

**3.** A respeito do mapa conceitual, podemos afirmar:

I. Um mapa conceitual é um instrumento dinâmico, refletindo a compreensão de quem o faz no momento em que o faz.

II. Um mapa conceitual conecta os conceitos com linhas e estas com uma ou mais palavras-chave que explicitam a relação entre os conceitos.

III. O mapa conceitual é estrutural, não sequencial. O mapa deve refletir a estrutura conceitual hierárquica do que está mapeado.

Assinale a alternativa que apresenta a afirmação ou afirmações corretas:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) I, II e III.

## Seção 2.2

### Valor agregado

#### Diálogo aberto

A seção anterior nos apresentou um panorama de alguns dos principais métodos relacionados à criatividade aplicada em projetos de design. Vimos como utilizar ou não a ambiguidade de interpretação e pudemos compreender que um projeto em design deve envolver alguns aspectos materiais e psicológicos para que seu desenvolvimento criativo flua de forma inovadora.

Nesta segunda seção da unidade, iremos compreender os aspectos do valor agregado em projetos, que integra: escopo, cronograma e recursos em gerência de projetos; e também compreenderemos os aspectos do valor agregado do produto, que integra: a função estética e transcendental dos objetos, propostas de utilização de objetos do cotidiano, cultura material e sustentabilidade.

Para que você possa aplicar alguns dos principais conceitos tratados no item Não

pode faltar desta seção, vamos propor uma nova situação-problema (SP) que terá origem na mesma situação geradora de aprendizagem (SGA) apresentada na primeira seção desta unidade. Você deve se lembrar de que nosso personagem precisa criar seu portfólio para apresentá-lo em uma entrevista de emprego. Por meio da SP da Seção 2.1, você escolheu um projeto de design (dentre quatro propostas) e iniciou sua execução, certo? Nesta seção, daremos continuidade a esse trabalho. Portanto, você já tem seu ponto de partida para determinar o valor agregado do produto que escolheu e apresentar considerações a respeito do valor agregado do projeto. Essa SP propõe dois focos:

1. Valor Agregado do Projeto: você deverá refletir sobre as questões da Tabela 2.1 e registrar suas determinações em cada quadrante.

Tabela 2.1 | Análise para valor agregado do projeto

	ESCOPO	PRAZO	CUSTO
PLANO	Quais tarefas devem ser realizadas?	Quando devem ser finalizadas as tarefas?	Quanto vai custar para finalizar as tarefas?
PREVISÃO	Quais tarefas são mais complexas?	Qual tarefa teria mais risco de atraso?	Qual tarefa teria risco maior de desvio de orçamento?
PREVENÇÃO	Haveria como simplificar tarefas mais complexas? Como?	O que se pode fazer para evitar possíveis atrasos?	O que fazer para evitar desvio de orçamento?
PLANO "B"	Haveria como substituir as tarefas mais complexas? Como?	O que fazer em caso de atraso já ocorrido?	O que fazer em caso de desvio de orçamento?

Fonte: adaptada de Matheus (2015).

2. Determine quais são as funções de seu produto (prática, estética e simbólica).

## Não pode faltar

Pudemos compreender, na Unidade 1, a importância do planejamento. Ele é essencial para evitar desgastes futuros. Quando não se dedica tempo, recursos e esforços para planejar-se, a consequência pode ser o retrabalho e o desperdício. Durante a etapa de planejamento do projeto, atividades específicas são definidas e, posteriormente, deve-se estimar os recursos, a duração e os custos para cada atividade que será realizada. Os recursos incluem equipamentos, materiais, instalações, pessoas, consultores, viagens, entre outros. A estimativa de custos deve ser realizada de forma razoável e realista.



O processo de orçamento do projeto envolve duas etapas. Primeiro, o orçamento para cada pacote de trabalho é determinado ao agregar os custos estimados às atividades específicas associadas com cada um dos pacotes na estrutura analítica do projeto. Segundo, o orçamento para cada pacote de trabalho é distribuído pelo intervalo de tempo esperado em que as atividades serão realizadas, de modo que seja possível determinar quanto de seu orçamento deve ser gasto em qualquer momento. Em outras palavras, deve ser criado um orçamento distribuído no tempo para ver quando os custos serão gastos ao longo do intervalo de tempo do pacote de trabalho. (CLEMENTS; GIDO, 2013, p. 33)

O valor agregado de um projeto está relacionado à possibilidade de integrar o que está sendo entregue (escopo) com a linha do tempo (cronograma), considerando todos os recursos utilizados (custos) a fim de medir, objetivamente, o desempenho do projeto. Por meio do valor agregado deste, compara-se o custo orçado com o custo real e avalia-se o que o projeto conseguiu entregar (DUARTE, 2015).

Gerenciar o valor agregado é essencial para acompanhar o desenvolvimento das atividades no decorrer das etapas do projeto, comparando a proposta de planejamento com o que foi realizado no tempo estipulado. Esse resultado auxilia na identificação de possíveis problemas na implementação do projeto, gerando novas hipóteses fundamentadas nos índices de desempenho e/ou possíveis ações corretivas (MATHEUS, 2015).

Quadro 2.2 | Valor agregado

	Escopo	Prazo	Custo
Plano	Quais tarefas devem ser realizadas?	Quando devem ser finalizadas as tarefas?	Quando vai custar para finalizar as tarefas?
Progresso	Quais tarefas foram finalizadas?	Existem algum desvio no cronograma?	Existe algum desvio no orçamento?
Estimativa	Todas as tarefas serão finalizadas conforme planejado?	Quanto falta para finalizar o projeto?	Existirá variação de custo no final do projeto?

Fonte: adaptado de Matheus (2015).

Seu principal objetivo é reunir e expor os dados disponíveis do projeto, associando as áreas de escopo, tempo e custo para a elaboração de informações sistemáticas a respeito do plano traçado, de seu progresso e de estimativas.

Utilizaremos a contribuição de Trentim (2013) para compreendermos os seguintes conceitos:

- Valor Planejado – Custo planejado do projeto, linha de base de custo do projeto.
- Custo Real – Custo total do trabalho até o momento.
- Valor Agregado – Custo planejado para o trabalho executado até a data de medição.



### Exemplificando

Suponha que o trabalho do projeto envolva a construção de quatro muros idênticos que deverão percorrer os limites de um terreno. Cada um deles deverá ter 100 m de comprimento e 2 m de altura e deverá ser construído em uma semana, a um custo de R\$ 1.000,00 por muro. Assim, teremos um orçamento total de R\$ 4.000,00 (CUSTO), duração de quatro semanas

(TEMPO) e quatro entregas de muros idênticos (ESCOPO).

Ao final da segunda semana de construção, foram construídos dois muros e meio e o custo de material, na verdade, chegou a R\$ 3.000,00, pois houve um aumento no custo da mão de obra.

A situação apresentada nos levou aos seguintes parâmetros:

Valor Planejado = R\$ 2.000,00. Ao final da segunda semana, deveria haver dois muros construídos, conforme o planejado.

Valor Agregado = R\$ 2.500,00. Conforme a linha de base, o custo de 2,5 muros deveria ficar em R\$ 1.000,00 + R\$ 1.000,00 + R\$ 500,00.

Custo Real = R\$ 3.000,00.

Os parâmetros mostram que o projeto está adiantado quanto às entregas e cronograma previstos. No entanto, os custos reais estão acima do planejado.

(TRENTIM, 2013, adaptado)

O exemplo considera apenas o custo monetário. No entanto, quando analisamos o custo total de um projeto para o cliente, devemos considerar outros tipos de custos:



**Além do custo monetário, o custo total para o cliente inclui os custos de tempo, de energia física e psíquicos do comprador, que leva em conta esses custos juntamente com o custo monetário para formar um quadro do custo total para o cliente. (KOTLER, 2000, p. 57)**

Demonstramos, até aqui, como podemos aplicar o Gerenciamento do Valor Agregado para mapear o desenvolvimento dos custos e prazos do projeto. Por meio desse mapeamento, podemos avaliar o quanto o projeto está atrasado ou adiantado e se está gastando mais ou menos que o orçamento previsto.



### Pesquise mais

BÜRDEK, Bernhard. **História teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Blucher, 2006.

Este livro apresenta dois tópicos bem interessantes sobre "valor": Mapa preço-valor (p. 202) e Análise de valores (p. 245).

Se, por um lado, o valor agregado do projeto está relacionado à sua gerência e à análise estratégica e de custos, por outro, o valor agregado do produto está relacionado à sua função estética e transcendental, bem como aos objetos do cotidiano, à nossa cultura material e à sustentabilidade do planeta, ou seja, ao valor percebido pelo cliente, que abrange qualidades subjetivas e racionais, no ato da compra.



### Lembre-se

Todas as informações que chegam ao consumidor potencial vão influenciá-lo na compra. A área do marketing deve acompanhar as decisões sobre elementos do produto, como dimensão, forma, estrutura física da superfície, movimento, características do material, forma de preencher a função, cores e configurações gráficas da superfície, ruídos e sons, sabor, cheiro, temperatura, embalagem, resistência e influências externas. A estratégia de comunicação deverá influenciar positivamente o cliente potencial durante suas decisões de compra.

Um dos mais importantes pensadores do design, Bernd Löbach (2001), afirma que um bom produto de design deve atender a três funções básicas: prática, estética e simbólica.

**Função Prática:** atrelada à utilidade do produto percebida pelo usuário. No caso de uma furadeira, por exemplo, a função prática é ressaltada por sua eficiência ao furar firmemente, com mínimo desgaste das brocas.

**Função Estética:** atrelada à aparência estética do produto, por meio da combinação harmônica entre cores, formas, texturas, sons etc. Uma persiana de escritório, por exemplo, pode não ficar agradável em uma sala de jantar residencial.



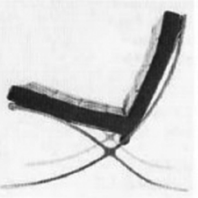
**Função Simbólica:** alguns aspectos do produto remetem o usuário a subjetividades que são importantes para a compreensão do significado desse produto. A Natura (empresa nacional de cosméticos), por exemplo, utiliza paredes de vidro em grandes áreas de seu parque industrial para simbolizar a transparência, um de seus valores.

Todo produto industrial tem uma aparência sensorialmente perceptível, determinada por elementos de configuração, forma, cor, superfície etc. Possui também uma função estética que definimos como aspecto psicológico da percepção sensorial durante o uso. A esta função estética pode-se juntar a função prática, a função simbólica ou ambas. Sempre, porém, uma das funções terá prevalência sobre as outras. (LÖBACH, 2001, p. 67)



Löbach (2001) propõe uma análise sobre a predominância de certa função em determinado produto. Ele seleciona, por exemplo, o produto cadeira e apresenta três modelos: o primeiro, cuja predominância está na função prática, ou seja, na usabilidade do produto; o segundo, cujo destaque é a função estética, ou seja, a atenção estaria na estrutura harmônica dos traços; e o terceiro modelo, cuja função predominante é a simbólica, pois a presença do couro e do aço polido simbolizaria status.

Figura 2.6 | Exemplos de Löbach relativos à variação de um mesmo objeto

Figura 01: Exemplos de Löbach relativos a variação de um mesmo objeto		
		
Cadeira de jantar das comunidades norte-americanas Shaker, relativa à predominância da função prática.	Cadeira Red and Blue de Gerrit Rietveld, com predominância da função estética.	Cadeira Barcelona de Ludwig Mies van der Rohe, com predominância da função simbólica.
Fonte: Löbach, 2001.		

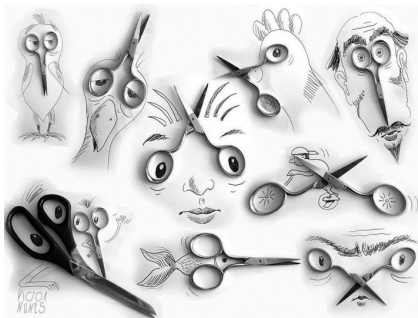
Fonte: Löbach (2001, p. 45).

Não podemos deixar de mencionar uma terceira função: a transcendental, que traduziria os objetos como modos ou estruturas da sensibilidade ou do intelecto. Ou seja, seria todo o conhecimento que não se relaciona com o objeto, e sim com o nosso modo de conhecer o objeto. Para Kant (2001), a nossa mente estabelece a percepção de objetos no tempo e no espaço. Ele afirma que os objetos nos são dados pelos sentidos e pensados pelo intelecto (KANT, 2001).



### Exemplificando

Figura 2.7 | Imagens de Victor Nunes



Fonte: <<http://www.thecollector.com/wp-content/uploads/2014/01/VictorNunesFaces1.jpg>>. Acesso em: 4 ago. 2016.



Figura 2.8 | Imagens de Domenic Bahman



Fonte: <<http://www.zupi.com.br/wp-content/uploads/2015/07/domenic-bahman-zupi-23.jpg>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

Podemos encontrar artistas que, em vez de promover o materialismo, que nos enquadra em uma perspectiva de cultura material ao enfatizar o consumo como essencial na nossa sociedade, utilizam o conceito de sustentabilidade. Podemos mencionar Victor Nunes, Domenic Bahman e Javier Pérez como exemplos de pessoas que se utilizam de objetos do cotidiano para representar personagens e cenas com os mais diversos significados. O que é muito interessante nessa proposta é que o conceito de sustentabilidade é promovido, em vez do materialismo.



### Exemplificando

Figura 2.9 | Imagens de Javier Pérez



Fonte: <<http://entretenimento.r7.com/blogs/aline-muniz/files/2014/04/javier-1.png>>. Acesso em: 4 ago. 2016.



### Refleta

A sustentabilidade saiu do cotidiano e foi para o universo, nem sempre paralelo, das artes. Objetos reaproveitados, reutilizados e reinventados ganham novas texturas, jogos de luzes e denotação estética. Um verdadeiro exercício de ressignificação.

(Disponível em: <<http://www.ufjf.br/secom/2014/11/06/exposicao-trazobjetos-da-vida-cotidiana-reinventados-atraves-da-arte/>>. Acesso em: 12 jul. 2016.)

De acordo com Manzini e Vezzoli (2008, p. 29), o controle dos problemas ambientais pelas atividades humanas depende de três fatores variáveis e fundamentais: a população, a procura pelo bem-estar humano e a ecoeficiência das tecnologias aplicadas. Essa perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Mudanças nesses fatores devem favorecer uma transição fluente entre os hábitos de consumo atuais e os objetivos sustentáveis, sem que se verifiquem “catástrofes sociais” (e, portanto, culturais, políticas e econômicas). A conscientização sobre os problemas ambientais levou à discussão e à reorientação de novos comportamentos sociais, atentando à introdução teórica e prática de tecnologias, produtos e consumos “ditos” limpos. Os autores destacam alguns caminhos que podem ser praticados para atender a essa nova realidade.



### Assimile

O objetivo da sustentabilidade é a realização da produção e do consumo baseados inteiramente nos recursos renováveis, respeitando os limites de produtividade do sistema natural e reintroduzindo essa produção no ecossistema como lixo totalmente biodegradável, diminuindo assim nossa cultura material.



### Pesquise mais

Um livro muito interessante sobre nosso tema é:

MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade:** comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-papers, 2008. (Cadernos do Grupo Altos Estudos; v.1). Tradução de Carla Cipolla.



## Vocabulário

**Escopo:** Escopo do projeto é o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas. Escopo do produto é a característica e função que distinguem o produto, serviço ou resultado.

(PMI. **PMBOK**, um guia para o corpo de conhecimento de gerenciamento de projetos. Guia PMBOK, 4. ed., 2008.)

## Sem medo de errar

1. Organize o cronograma do projeto. Para potencializar a análise do valor agregado, seu cronograma deve estabelecer cada tarefa do projeto e o quanto custarão, individualmente.

2. Elenque as tarefas fundamentais para concluir o projeto.

3. Identifique os recursos necessários para a realização de cada tarefa. Não se esqueça de incluir a mão de obra e os materiais que utilizar.

4. Estipule a quantia necessária de cada recurso, para cada tarefa.

5. Pesquise o custo de cada recurso. Por exemplo: a mão de obra deverá ter seu custo calculado por hora.

6. Estabeleça o valor previsto para realizar cada tarefa:

Calcule o valor por hora determinado para cada recurso elencado, multiplicando pelo número de horas necessárias para cada tarefa.

- Realize esse procedimento para todos os recursos necessários.

- Compute o custo total de todos os materiais necessários para a realização o projeto.

- Adicione qualquer custo extra para tais itens. Por exemplo: transporte, seguro, o aluguel de um equipamento, impostos etc.

- O total alcançado é o custo avaliado para o projeto.

7. Preveja o tempo necessário para cada tarefa, ou seja, horas trabalhadas.

8. Identifique os pré-requisitos de cada tarefa. Esses pré-requisitos são as tarefas que devem ser concluídas antes que determinada tarefa possa ser iniciada. Nesse caso, você precisará se lembrar dos passos percorridos na Unidade 1 referentes ao planejamento.

9. Use um programa de calendário para planejar seu cronograma de projeto ou defina manualmente as datas de início e término de cada tarefa (um software de planilhas bastante usado para pequenos projetos é o Excel, por exemplo). A Microsoft disponibiliza alguns modelos de planilhas gratuitos para o Excel, veja: <<https://templates.office.com/pt-br/templates-for-Excel>>. Acesso em: 12 jul. 2016.



### Atenção

Lembre-se de elencar todos os recursos de que você precisará para o desenvolvimento do seu projeto.

## Avançando na prática

### Você é um designer sustentável?

#### Descrição da situação-problema

Pensando no conceito de sustentabilidade que saiu do cotidiano e adentrou no universo das artes, vamos criar uma proposta de objeto reaproveitado, reutilizado e reinventado, com novas texturas e denotação estética, exercendo a ressignificação de um objeto do cotidiano.

Ainda considerando seu portfólio como meta final desta unidade, você pode utilizar o mesmo produto já escolhido ou elencar outro, desde que não saia do nosso tema (o evento do casamento).



### Lembre-se

O objetivo da sustentabilidade é a realização da produção e do consumo baseados inteiramente nos recursos renováveis. Objetos do cotidiano são objetos utilizados no dia a dia do ser humano.

#### Resolução da situação-problema

Seu desafio nessa atividade será pautado pelos seguintes passos:

1. Foque a proposta escolhida dentre os itens citados na SP 2.1.
2. Comece a esboçar (desenhar) sua proposta, com base no mapa conceitual elaborado na SP 2.1, aplicando os conceitos e o equilíbrio entre os aspectos estéticos e funcionais do produto/projeto selecionado.
3. Demonstre sua criatividade utilizando objetos do cotidiano como um esboço

para seu projeto, embasando-se nos conteúdos desenvolvidos nesta seção, em especial a proposta de sustentabilidade.

4. Use três ou quatro esboços com objetos do cotidiano para representar seu projeto. Lembre-se de pesquisar sobre suas ideias principais e deixe sua criatividade fluir!

### Faça valer a pena

**1.** Qual é a principal vantagem do gerenciamento do valor agregado?

- a) Gerenciar os gastos do projeto a fim de limitar os custos e focar o orçamento.
- b) Projetar e integrar escopo, cronograma e custos medindo o desempenho do projeto.
- c) Criar uma planilha com todos os gastos do projeto, focando a margem líquida.
- d) Gerenciar os recursos materiais que são gastos pelos funcionários, incluindo desperdícios.
- e) Definir o progresso e os gastos do projeto por meio de acompanhamento sistemático.

**2.** A respeito do valor agregado, podemos afirmar:

- I. Tem como objetivo reunir e expor os dados disponíveis no projeto.
- II. Associa as áreas de escopo, tempo e custo.
- III. Possibilita a identificação de possíveis problemas na implementação do projeto.

Assinale a alternativa que apresenta a afirmação ou afirmações corretas:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) I, II e III.

**3.** Leia as definições a seguir:

\_\_\_\_\_ = Custo total do trabalho até o momento.

\_\_\_\_\_ = Custo planejado do projeto, linha de base de custo do projeto.

\_\_\_\_\_ = Custo planejado para o trabalho executado até a data de intervenção.

Assinale a alternativa que apresenta correta e respectivamente os termos associados às definições:

- a) Valor Planejado; Custo Real; Valor Agregado.
- b) Custo Real; Valor Agregado; Valor Planejado.
- c) Custo Real; Valor Planejado; Valor Agregado.
- d) Valor Agregado; Valor Planejado; Custo Real.
- e) Valor Planejado; Valor Agregado; Custo Real.

## Seção 2.3

### Elementos e estruturas constituintes do projeto

#### Diálogo aberto

Em nossa seção anterior, pudemos conhecer os conceitos de valor agregado ao projeto e ao produto. Nesta terceira seção da Unidade 2, compreenderemos os elementos estéticos, funcionais e estruturais de um projeto de design, bem como a importância do registro técnico e normativo bidimensional e digital nos dias atuais. Também conheceremos a proposta de utilização de um Memorial Descritivo e Conclusivo.

Para que você possa aplicar alguns dos principais conceitos tratados no item Não pode faltar desta seção, vamos propor uma nova situação-problema (SP) que terá origem na mesma situação geradora de aprendizagem (SGA) apresentada na primeira seção desta unidade. Você deve se lembrar de que trabalhamos em um projeto de casamento porque nosso personagem precisava criar um portfólio a fim de participar do processo seletivo de uma empresa. Nesta seção, vamos focar o planejamento do portfólio, e na próxima, a implementação do portfólio. Segue nossa proposta:

1. Desenvolva um escopo do projeto da sua página virtual para o portfólio. Todo o conhecimento acumulado por você, até esta seção, será o seu embasamento inicial.
2. Faça um mapa conceitual com suas ideias para o projeto.
3. Utilize a técnica do memorial descritivo.
4. Pense nos elementos estratégicos, funcionais e estruturais para seu portfólio e inclua elementos criativos e inovadores, conforme vimos nas seções anteriores.
5. Planeje a estrutura, ou seja, os elementos que irão compor seu portfólio virtual. Exemplo: dados pessoais, trabalhos, textos explicativos, imagens, texturas, links, entre outros.

Considere que o resultado dessa SP servirá como base para a próxima seção, em que implementaremos o portfólio virtual planejado aqui.

Bom trabalho!

## Não pode faltar

Você já parou para pensar de que elementos se constitui o design? Podemos mencionar os elementos estéticos, como espaço; forma; linha; textura/padronagem; luz; cor. Podemos nos lembrar de elementos ligados à percepção humana, como equilíbrio; ritmo; harmonia; unidade; contraste; escala e proporção; ênfase e centros de interesse; variedade. Ou também, podemos citar os elementos estruturais, como função; material disponível; tecnologia; estilo. Algumas pessoas poderão classificar os elementos em estéticos, funcionais e estruturais. Ao mesmo tempo, vários autores demonstrarão insatisfação com certos termos. Cardoso (2013), por exemplo, pontua que a palavra "forma" não oferece suficiente especificidade, possibilitando equívocos na compreensão do significado. Assim, ele sugere que o termo seja desmembrado em três ideias:

1. A aparência do artefato: refere-se àquilo que percebemos quando olhamos.
2. A configuração do artefato: refere-se à composição (ou arranjo) das partes.
3. A estrutura do artefato: refere-se à dimensão constitutiva.

Podemos considerar que a proposta de Cardoso (2013, [s.p.]) é compreendermos a complexidade do termo "forma, como algo de dimensões múltiplas e interdependentes, [...] tornando [...] possível uma discussão mais precisa de como uma forma poderia traduzir o conceito de adequação ao propósito". Por outro lado, Löbach (2001) destaca a forma como um dos elementos mais importantes de uma figura em projetos do design industrial. Ele distingue dois tipos: → forma espacial, que varia conforme giramos o produto e, por isso, pode mostrar diferentes efeitos quando observada pelos diversos ângulos; e → forma plana, que permanece constante mesmo que vista de pontos diferentes de observação.

Discussões à parte, é responsabilidade do designer levar em consideração os mais amplos aspectos, estéticos, funcionais e estruturais do produto, assim como as memórias, as experiências e as emoções de seu público-alvo. A prática de design consiste em projetar soluções que atendam às necessidades humanas e deve levar em conta que o ser humano é complexo e movido tanto pela razão como pela emoção.





### Pesquise mais

Para um melhor entendimento sobre os elementos constituintes do projeto, indicamos a leitura de:

GOMES FILHO, João. **Design do objeto**: bases conceituais. São Paulo: Escrituras Editora, 2006.

Quando nos referimos à estética do objeto, estamos mencionando a maneira como os elementos estéticos do produto se mostram claros e perceptíveis aos sentidos do receptor/cliente, principalmente a visão. Ou seja, a estética do objeto refere-se à descrição das características visuais do produto, dando a este uma identidade própria e a possibilidade de expressar, por meio da organização dos seus elementos característicos, suas especificidades funcionais.

Dependendo do foco do design, haverá uma combinação própria de elementos dentro do projeto. Por exemplo, o design de publicações exige o cuidado com elementos que estão presentes em leituras extensas, ou seja:

**[...] organizar grandes volumes de conteúdo em pacotes de informações relacionadas; trabalhar a tipografia para que seja confortavelmente legível ao longo de diversas páginas, mas mantendo a leitura vivaz o suficiente para envolver o leitor; estruturar partes de páginas e seções para acomodar uma variedade de conteúdo, seja ele baseado em imagens ou em texto; e integrar as imagens à tipografia para obter uma forma unificada e construir uma comunicação que é maior que a soma de suas partes. (TIMOTHY, 2011, p. 11)**



Imaginemos, agora, os elementos que estão implicados em produtos do design industrial. Que melhor combinação poderíamos sugerir para um relógio? E para um relógio esportivo? Nesse caso, Gomes Filho (2006) recomenda o conhecimento prévio dos usos desse produto para que se inicie a concepção e o desenvolvimento do projeto.

Assim, para o design de um relógio esportivo, por exemplo, seria preciso definir previamente alguns pontos importantes, tais como:

- A categoria: relógio de pulso.
- A classe: esportivo.
- O tipo: digital.

- O modelo ou estilo formal: linhas orgânicas.
- O uso principal: indicação de horas.
- O uso específico: mostrador principal com a incorporação dos elementos funcionais, como mostradores coadjuvantes (altímetro, barômetro, termômetro, cronômetro, cronógrafo, calendário), botões, teclas, pulseira etc., concomitantemente com a definição de indicadores de algarismos, traços, cores e outros sinais icônicos (GOMES FILHO, 2006, p. 54).



### Exemplificando

Figura 2.10 | Portfólio de moda



Fonte: <http://pt.wikihow.com/Criar-um-Portfólio-de-Moda-com-Estilo>

Figura 2.11 | Portfólio de design de interiores



Fonte: <http://fabiolobo.com.br/10-modelos-de-portfolio.html>

Dando prosseguimento às nossas reflexões, que elementos poderiam ser trabalhados em um portfólio de design? Nos dias de hoje, é difícil encontrarmos um designer que não tenha um portfólio digital. A utilização de uma hipermídia com interface atrativa, uma organização de conteúdos e o uso das mídias sociais para a divulgação do trabalho são extremamente importantes. Que elementos estéticos

poderiam ser utilizados para que a página fique visualmente criativa e atrativa aos olhos dos clientes? Os elementos estruturais, como botões de acesso a hipertextos, devem possibilitar que a interface fique facilmente navegável. Por exemplo: um portfólio de design de moda poderá contemplar um hipertexto para roupas masculinas, outro para roupas femininas, um terceiro para acessórios, e assim por diante.

Normalmente, a partir do momento em que os elementos estéticos, funcionais e estruturais estão definidos e aprovados no projeto de design, é importante que se providencie o registro técnico, que permitirá a compreensão do projeto por todos os envolvidos. Do ponto de vista prático, esse registro garante informações precisas, minimizando diferentes interpretações. O registro técnico segue a linguagem industrial e é responsável por garantir a reprodutibilidade das peças (RUFCA, 2012).

**Saber, em qualquer momento, quais são as medidas do nosso desenho e torná-las perfeitamente inteligíveis aos outros é fundamental nesta fase; para isso, o designer escolhe aquilo que propõe seguindo as leis da normativa industrial. O desenho técnico é a linguagem da indústria. Através desta linguagem, o designer comunica as suas ideias a outras pessoas para que estas a materializem. (JULIÁN; ALBARRACININ, 2005 apud RUFCA, 2012, p. 70)**

A facilidade de ajustes e intervenções nos projetos, graças a recursos computacionais, leva a ganhos de tempo e qualidade. Atualmente, há softwares, desenvolvidos para as áreas de design, que permitem interação entre o modelo tridimensional e sua representação técnica bidimensional. O meio digital tridimensional modificou a maneira como o design transfere suas ideias para o software no momento da construção do projeto (RUFCA, 2012).

As diferentes formas ou significações atribuídas aos objetos podem ocorrer por meio de dois processos de representação: o manual e o digital. No modelo digital, existem duas técnicas bem distintas: a técnica de representação bidimensional e a tridimensional. O modelamento tridimensional possibilita uma série de alternativas para o processo de desenvolvimento de novos produtos e contribui com o designer em diferentes fases do projeto. A comparação dessas diversas fases do processo mostra as relações entre as ferramentas e como elas apresentam várias respostas do ponto de vista processual, podendo resultar ou não em diferentes soluções no design dos projetos. Essas relações modificaram a maneira de pensar o projeto, possibilitando uma aceleração do processo de desenvolvimento e representação das propostas de projeto (RUFCA, 2012).



## Refleta

Design não é só estética, mas também uma forma de contextualizar e pensar em um todo, contribuindo para a melhoria da vida e soluções de problemas, transformando produtos e marcas em bens tangíveis e desejáveis pelo consumidor.



### Memorial Descritivo Obras (Ville Stadium e Jardim Romã)

#### •Primeira Opção

I. Canteiro de Obra – **Vestário/Refeitório** (tecnologia de construção: Mista (Radier e Metálica - chapa dobrada ou perfil "T").

#### Pav. Térreo:

- >Portas em MDF Laminadas de tamanhos variados;
- >Janelas em Vidro c/ esquadria em alumínio incolor 04 ou 06mm;
- >Vedação telha metálica e pintura;
- >Louças Sanitárias e Metais: Linha Deca ou similar – a definir;
- >Cerâmica 30x30 branca;

#### Pav. Superior:

- >Portas em MDF Laminadas de tamanhos variados;
- >Janelas em Vidro c/ esquadria em alumínio incolor 04 ou 06mm;
- >Vedação telha metálica e pintura;
- > Louças Sanitárias e Metais: Linha Deca ou similar – a definir;
- >Pisos placa de compensado naval 40mm;
- >Cobertura em estrutura metálica c/ telha de zinco;

#### Garita:

- >Portas em MDF Laminadas de tamanhos variados;
- >Janelas em Vidro c/ esquadria em alumínio incolor 04 ou 06mm;
- >Vedação Madeira (compensado) e pintura;
- > Louças Sanitárias e Metais: Linha Deca ou similar – a definir;
- >Cerâmica 30x30 branca;
- >Cobertura em estrutura metálica c/ telha de zinco;

Hudson Malinowski  
Arquiteto & Urbanista  
CAU A74949-4

Fonte: <http://docslide.com.br/documents/memorial-descritivo-canteiro-de-obras-pdg.html>

Fonte: <<http://docslide.com.br/documents/memorial-descritivo-canteiro-de-obras-pdg.html>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

As especificações técnicas (ET), ou o Memorial Descritivo, descrevem, de forma precisa, completa e ordenada, os materiais e os procedimentos de execução a serem adotados no projeto de design (KREISCH, 2013).

Inicialmente, temos o briefing, que define a demanda do projeto vinda do cliente. Posteriormente, o designer elabora o método projetual e a estratégia que definem as etapas do projeto e todas as atividades subjetivas e racionais que serão empregadas no desenvolvimento da atividade projetual. A estratégia é a proposta para o cliente numa visão de mercado competitivo. Assim que o projeto estiver definido e aprovado, gerase o memorial descritivo, uma ferramenta de comunicação detalhada sobre a solução que transmite características técnicas e funcionais. Um exemplo é quando compramos um apartamento: o memorial descritivo especifica todas as características do imóvel que está sendo adquirido. O conteúdo do memorial descritivo é construído não só a partir das próprias considerações do designer, mas também de algumas informações

ligadas ao objeto (como histórico e evolução do mercado), à projeção em relação ao faturamento e marketing, e à indústria e implicações técnicas, materiais, logísticas e ambientais.

Um memorial conclusivo, cujo objetivo seja emitir um parecer sobre as condições a que o projeto foi exposto, deve refletir a realidade no momento da verificação de implementação. O controle da qualidade de projetos estruturais compreende as seguintes atividades: → identificação dos documentos de referência; → avaliação das informações do projeto; → classificação das informações do projeto; → realimentação do projeto; e → elaboração de relatório conclusivo (BRANDÃO; PINHEIRO, 1999).

Na elaboração de um memorial conclusivo, as atividades do controle da qualidade de projetos são finalizadas com a elaboração de um relatório final, no qual os profissionais encarregados pelo controle apresentam os resultados obtidos nas verificações desenvolvidas. No relatório devem constar a identificação do projeto analisado, a relação de documentos de referência utilizados e as avaliações executadas pelo controle de qualidade com relação às exigências da qualidade, incluindo o registro de todas as não conformidades e divergências observadas e a listagem de sugestões e comentários que, por sua relevância, devam ser considerados na revisão do projeto (BRANDÃO; PINHEIRO, 1999).



### Vocabulário

**Hipermídia:** Documento em hipertexto que também é capaz de mostrar imagens e sons.

**Hipertexto:** Sistema de organização da informação no qual certas palavras de um documento estão ligadas a outros documentos. São os famosos hiperlinks.

**Implementar:** Finalizar o projeto. É a entrega de todo o projeto, sem falhas, para a linha de produção. Se você foi bastante criterioso na fase de desenvolvimento, a implementação ocorrerá muito bem.

**Interface:** Modo através do qual o usuário consegue, usando um computador, interagir com um programa ou com um sistema operacional. Por exemplo: interface do Windows ou a interface do seu portfólio.

### Sem medo de errar

O portfólio é um instrumento pessoal, ou institucional, que promove a criatividade e o talento do designer ou da empresa de design. Ele é dirigido ao contratante ou cliente que procura por soluções criativas e efetivas. O diferencial de um portfólio está na qualidade do seu conteúdo e na sua apresentação gráfica,

seja por meio de mídias digitais ou em papel. Ao criar seu portfólio, fique atento ao seu público-alvo. Quem ele é? O que gostaria de adquirir dos seus produtos? O que você pode oferecer de diferencial em relação ao mercado? Um bom designer expressa sua linguagem de forma eficaz e clara. Se o seu produto apresentar ruídos de comunicação ou confusão no entendimento do cliente, certamente você será trocado pelo concorrente.

Encontre dicas sobre como criar um portfólio on-line, com exemplos de plataformas de criação, no site: <<http://www.hastedesign.com.br/dicas/portfolio-online>>. Acesso em: 4 ago. 2016.



### Atenção

Para que seu portfólio tenha qualidade, não se esqueça dos passos implicados no planejamento de um projeto (veja a Unidade 1). Será muito interessante desenvolver um mapa conceitual para este projeto, assim ele estará bem detalhado, com os conteúdos organizados em temas e será muito mais fácil coletar o material para a criação.



### Pesquise mais

CLAZIE, Ian. **Portfólio digital de design**: um guia prático para apresentar seus trabalhos online. São Paulo: Blucher, 2011.

Trata-se de uma obra que poderá ajudá-lo a conhecer melhor os elementos necessários para a criação de um portfólio digital.

## Avançando na prática

### Elabore um memorial descritivo do seu portfólio

#### Descrição da situação-problema

Vamos supor que você não saiba mexer ou não tenha acesso à internet para realizar a criação de seu portfólio, porém precisa criar um portfólio virtual para poder divulgar seu trabalho. Nesse caso, você precisará detalhar tudo que deseja em seu portfólio para que outra pessoa entenda e realize a confecção. Sua tarefa será criar um memorial descritivo do seu portfólio virtual. Essa situação-problema é importante para exercitar esse tipo de projeto, tão relevante para as agências.



### Lembre-se

Quando redigimos um memorial descritivo, ele deve conter todas as informações do projeto: definição da necessidade, pesquisa, ideias e bibliografia. Deve ser organizado e redigido de forma clara.

### Resolução da situação-problema

Há um documento, expedido pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE – disponível em: <<http://www.fnde.gov.br/arquivos/category/130-proinfancia?download=7876:memorial-descritivo-do-projeto>>. Acesso em: 4 ago. 2016), que poderá inspirá-lo a criar seu memorial descritivo. Algumas recomendações foram reproduzidas a seguir:

O memorial descritivo, como parte integrante de um projeto, tem a função de caracterizar criteriosamente todos os materiais e componentes envolvidos, bem como toda a sistemática construtiva utilizada. Tal documento relata e define os elementos constituintes do projeto, com suas respectivas sequências executivas e especificações.



### Faça você mesmo

Que tal pesquisar, na própria internet, sobre elementos constituintes de um memorial descritivo? Levante alguns exemplos e exercite a utilização de modelos diferentes para projetos diferentes. Trata-se de um exercício provocador à sua criatividade.

### Faça valer a pena

**1.** São elementos estéticos fundamentais para a elaboração de um projeto:

- I. Tecnologia.
- II. Luz e cor.
- III. Estrutura.
- IV. Funcionalidade.

Está correto o que se diz em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) III e IV, apenas.

**2.** Löbach (2001) diferencia duas formas quando se refere ao design industrial: a forma plana e a forma espacial. A respeito de suas colocações, podemos afirmar:

I. A forma espacial possibilita a observação do produto sob diversos ângulos.

II. A forma plana permanece constante, mesmo que observada a partir de diferentes pontos.

III. Um usuário pode explorar melhor as características de uma amostra plana do produto.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) I e III, apenas.
- e) II e III, apenas.

**3.** Os avanços tecnológicos estão melhorando acentuadamente os recursos computacionais. Essa melhoria tem levado a:

I. Facilidade de ajustes e intervenções nos projetos de design.

II. Ganhos de tempo e qualidade nos projetos de design.

III. Exigência na capacitação técnica dos profissionais de design.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.



## Seção 2.4

### Análise de viabilidade

#### Diálogo aberto

A seção anterior apresentou um panorama sobre os elementos estéticos, funcionais e estruturais de um projeto de design, e pudemos compreender a importância do registro técnico e normativo bidimensional e digital nos dias atuais. Também conhecemos a proposta de utilização de um Memorial Descritivo e Conclusivo. Nesta quarta seção da unidade, compreenderemos os aspectos da viabilidade em projetos de design e a importância da realização de seu estudo, bem como o desenvolvimento dos resultados, mensuração e follow-up dos projetos.

Para que você possa aplicar alguns dos principais conceitos tratados no item Não pode faltar desta seção, vamos propor uma nova situação-problema (SP) que terá origem na mesma situação geradora de aprendizagem (SGA) apresentada na primeira seção desta unidade. Você deve se lembrar de que o projeto "casamento" começou a ser desenvolvido porque nosso personagem precisava criar um portfólio para participar do processo seletivo de uma empresa. Nesta SP, daremos continuidade ao projeto do planejamento iniciado na seção anterior e realizaremos o desenvolvimento e a implementação do portfólio virtual. A criação desse portfólio virtual dependerá dos seguintes passos:

1. Decida, com todo o planejamento da seção anterior em mãos, qual site você utilizará para a implementação de seu projeto. Sugerimos alguns no item "Sem medo de errar", porém você está livre para escolher qualquer outro.
2. Insira os elementos que irão compor sua página e não se esqueça de inserir os projetos das Seções 2.1 e 2.2.
3. Crie o portfólio virtual com toda a sua criatividade! Lembre-se: ele é o seu cartão de visitas!

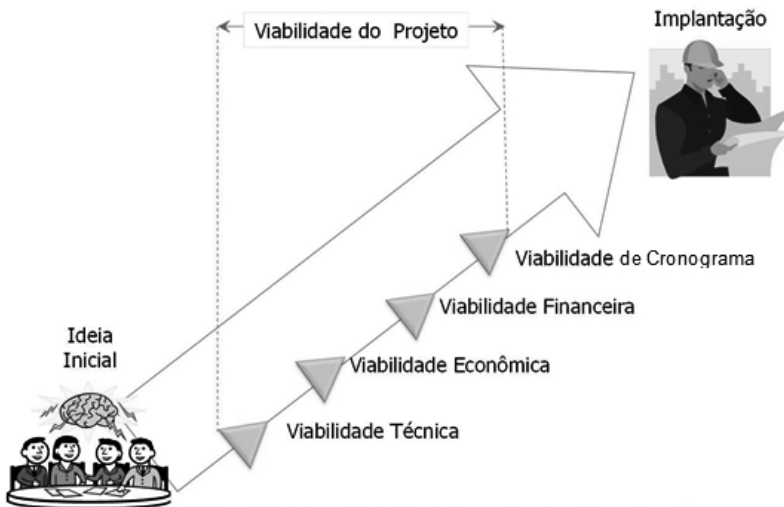
Bons estudos!

## Não pode faltar

Como vimos na seção anterior, inovar através do design significa estabelecer novas funções de uso, práticas, estéticas e simbólicas, para o produto. Porém, não só de elementos estruturais vive um produto, de modo que todo designer deve adquirir uma postura interdisciplinar, aprendendo a trabalhar nas diversas formas bidimensionais e digitais, além de considerar fatores importantes, como a atribuição de valor, a inserção do produto no mercado, o atendimento das possíveis demandas de consumo e a viabilidade do produto. Portanto, ao bom designer cabe a incumbência de criar um produto criativo, inovador, e verificar aspectos de aceitação no mercado e viabilidade de produção dentro da proposta do projeto.

O aspecto da viabilidade de um produto tem como objetivo principal apresentar ao cliente (ou empresa) condições para que este possa decidir se a produção deve ou não ser implementada. Avalia-se a proposta do projeto considerando os itens de aceitação e rejeição, as metas que se deseja alcançar, a previsão dos recursos necessários e os riscos associados ao projeto. Concluindo esse estudo, recomenda-se, ou não, que o projeto seja aceito. Silveira (2011) cita os diversos fatores que podem gerar um estudo de viabilidade, conforme as especificações do PMBOK: a demanda de mercado; a necessidade operacional; a solicitação de um cliente; o avanço tecnológico; o requisito legal; os impactos ecológicos; e a necessidade social.

Figura 2.12 | Viabilidade do projeto



Fonte: elaborada pelo autor.



### Pesquise mais

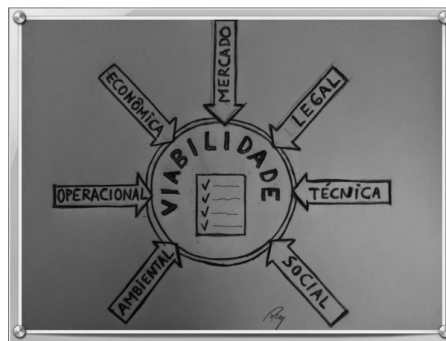
MOZOTA, Brigitte; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. **Gestão do design**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

Este livro aborda os temas de gestão de projetos desde o planejamento até a implementação.

Você lembra que, na seção anterior, estudamos sobre valor agregado (VA) de um projeto? Pois bem, a técnica do VA significa que a análise de desempenho foi realizada a partir de: 1. custo estimado do projeto provisionado (VP); 2. custo estimado do projeto realizado (VA); 3. custo real do projeto realizado (CR). Essa técnica é utilizada para descrever a situação do projeto visando a custos e tempo, o que concede uma visão total da evolução desse projeto, comparando o planejamento com aquilo que foi realizado. Porém, essa técnica não assegura a qualidade do projeto; para tal se faz necessária a utilização de outras técnicas, como a da análise da viabilidade do projeto.

Como já mencionado, tradicionalmente o estudo de viabilidade do projeto é realizado buscando-se apenas identificar o resultado econômico-financeiro do projeto. Quando uma avaliação mais completa é ignorada, deixando-se de pesquisar todos os benefícios (valores não necessariamente monetários) que o projeto pode gerar sob o ponto de vista das principais partes envolvidas, a qualidade do produto pode ficar comprometida (SILVEIRA, 2011).

Figura 2.13 | Avaliação expandida da viabilidade



Fonte: <http://ferramentasparainovar.blogspot.com.br/2014/12/viabilidade-de-projetos-de-inovacao.html>

Fonte: <<http://ferramentasparainovar.blogspot.com.br/2014/12/viabilidade-de-projetos-de-inovacao.html>>. Acesso em: 2 ago. 2016.



### Assimile

“Ao realizar um estudo de viabilidade adequado pode-se determinar quais são os valores/benefícios iniciais, porém deve-se fazer uma contínua validação durante a execução do projeto para avaliar se continuam válidos sob a ótica dos stakeholders” (SILVEIRA, 2011, p. 26).

Mas, afinal, o que é um estudo de viabilidade? O que devemos estudar e concluir? Quais são os benefícios e custos? O estudo de viabilidade agrega conhecimento ao projeto, concedendo um ganho de tempo na tomada de decisões, com o respaldo de dados calculáveis, reduzindo assim o fator de risco. As áreas do projeto são integradas a funções principais para que as metas e os objetivos sejam consolidados.



**Quatro funções principais (escopo, qualidade, tempo e custos), quatro áreas auxiliares (recursos humanos, aquisições, comunicação e riscos) e a integração de todas as áreas no projeto. O conceito de valor visa especialmente às áreas principais. A utilização adequada da metodologia de valor acaba abrangendo também as quatro áreas auxiliares, esclarecendo metas e objetivos do projeto. (SILVEIRA, 2011, p. 31)**

Um estudo efetivo de viabilidade é aquele que identifica corretamente quais são os benefícios, valores ou desejos e os transforma em itens mensuráveis. Uma maneira de fazer isso é transformá-los em requisitos técnicos do(s) produto(s) do projeto. A gestão da qualidade busca acompanhar esses requisitos durante o projeto, mas ela pode não ser suficiente para que o acompanhamento seja adequado (SILVEIRA, 2011).

Para Castro (2010), o estudo de viabilidade deve apresentar algumas informações a fim de auxiliar na tomada de decisões, e nesse estudo compete aferir:

- Se o projeto deve ou não ser executado (visa à tomada de decisão).
- Se o produto final irá ou não favorecer os clientes beneficiários.
- Qual será a melhor escolha considerando os resultados existentes.
- Qual será a melhor possibilidade para a implementação do projeto.

A importância da viabilidade de um produto consiste em agregar valor a este para o consumidor. Analisando os estudos, verificamos uma gama de conhecimentos e competências dentro do quesito design. Todo projeto surge de uma oportunidade para criar algo. A análise de viabilidade ajudará na decisão sobre ir adiante com o projeto ou não, oferecendo informações que poderão avaliar a performance, a inconsistência, a funcionalidade inadequada, entre outros, focando assim uma melhor alternativa em caso de mudanças nas soluções. Segundo Castro (2010), podemos considerar algumas dimensões da viabilidade:

Viabilidade operacional é uma medida do grau de adequação da solução para a organização. É também uma avaliação de como as pessoas se sentem sobre o sistema/projeto. Viabilidade técnica é uma avaliação da praticidade de uma solução técnica específica e a disponibilidade dos recursos técnicos e dos especialistas. Viabilidade de cronograma é uma avaliação de quão razoável está o cronograma do projeto. Viabilidade econômica é uma avaliação de custo-eficiência de um projeto ou solução. Conhecida como análise de custobenefício. (CASTRO, 2010, p. 7-8)



### Assimile

Viabilidade Operacional: demonstra a urgência do problema quanto à visão e fases de estudo, ou também pode demonstrar a aceitação da solução proposta. Existem dois aspectos sobre a viabilidade operacional: (1) vale a pena resolver o problema? A solução proposta para o problema vai funcionar? (2) Como o usuário final e a gerência se sentem em relação ao problema (solução)?

Viabilidade Técnica: pode ser aferida por meio dos seguintes questionamentos: a solução ou a tecnologia proposta é prática? Já possuímos a tecnologia necessária? Já possuímos o conhecimento técnico necessário? A tecnologia é ou não madura o suficiente para ser facilmente aplicada aos problemas?

Viabilidade de Cronograma: considerando nossos conhecimentos técnicos, os prazos dos projetos são razoáveis? Sabemos diferenciar o que são prazos obrigatórios e prazos desejáveis?

Viabilidade Econômica: alguns autores a consideram a dimensão mais crítica. No início do projeto, a viabilidade econômica ajuda a julgar se as possíveis soluções para o problema trazem benefícios ou não. Na medida do possível, os benefícios devem ser quantificados e classificados como tangíveis (são facilmente quantificáveis, geralmente medidos em termos de economia mensal ou anual, por exemplo: diminuição de erros de processamento; redução de despesas; crescimento de vendas) ou intangíveis (a quantificação é difícil ou impossível, por exemplo: melhoria da satisfação do cliente; melhoria da moral do empregado).

(adaptado de Castro, 2010)

O estudo de viabilidade abre caminhos e desenvolve novos conceitos ou métodos ainda não experimentados e os resultados obtidos são fatores de mensuração do projeto, ofertando valor ao negócio, por meio dos quais podemos mensurar o sucesso ou o fracasso desse projeto. Os benefícios previstos como resultados do projeto devem ser identificados e definidos em termos mensuráveis. Os benefícios desejados devem ser levantados por discussões com a equipe e os participantes do projeto durante o seu desenvolvimento. Em relação à produção do estudo de viabilidade, os benefícios devem ser especificados em termos de objetivos quantificados e tempo de realização, em conjunto com a produção do plano do projeto. Alguns benefícios serão tangíveis, quantificáveis e executáveis, como o resultado direto do projeto, evitando despesas ou promovendo redução dos custos; a redução do número de erros cometidos; a redução da quantidade de esforço necessária para o acompanhamento de erros e reclamações; etc. Outras vantagens podem ser mais difíceis de quantificar: melhorar a qualidade da tomada de decisões; aumentar a moral da equipe; melhorar a imagem da organização.



### Pesquise mais

CLEMENTS, James P.; GIDO, J. **Gestão de projetos**. Tradução da 5. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2013. Parte 2 – Planejamento, execução e controle do projeto, que define escopo, qualidade, responsabilidades e sequência de atividades; lida com a estimativa dos recursos; determina custos, orçamento e valor agregado; aborda o desenvolvimento dos planos de gestão de riscos; discute quais ações devem ser tomadas durante a fase final do projeto.

Depois de realizar o planejamento do projeto, atribuir as etapas de desenvolvimento – realização de reuniões para definir o valor agregado do projeto (escopo, tempo, recursos e custo), bem como o valor agregado do produto (definição dos elementos estruturais e funções estética e transcendental) – e realizar o estudo de viabilidade (mensurando se o projeto será realizado ou não), entra em cena o “follow-up”, ou seja, a implantação do projeto precisa ser acompanhada de perto. Este acompanhamento é importante para observar o que acontece, anotando-se o que está exposto e não exposto, os erros e reclamações, realizando o follow-up e o suporte durante e após o projeto, oferecendo garantia de troca ou reposição, caso necessário.



### Refleta

Após o estudo de viabilidade estar completamente detalhado, ele deverá ser aprovado pelos principais stakeholders e, caso exista alguma variação de prazo e custo em relação ao que foi estimado pela empresa ou cliente, este deverá avaliar se ainda vale a pena implementar o projeto. Uma vez

que a análise de viabilidade for aprovada, execute o projeto conforme o planejado! Com previsibilidade, tranquilidade, segurança e equipe motivada, ao final será possível colher os frutos prometidos por esse projeto (CAMARGO, 2016).



### Exemplificando

Vamos dizer que o seu público-alvo seja os moradores do bairro. Sabe-se, por meio de informações e pesquisas feitas junto à prefeitura da cidade, que o bairro em questão possui 100.000 moradores. No entanto, o seu serviço é focado apenas em mulheres, e esse número cai para 45.000.

Portanto, se a conversão de clientes esperada for de 10% ao mês, você terá um público de 4.500 clientes. Se o ticket médio (gasto médio por cliente) for de R\$ 20,00, você poderá faturar até R\$ 90.000,00. Se esse for o maior faturamento possível do seu negócio, provavelmente você não começará ganhando isso no primeiro mês, e deverá projetar o crescimento desde a abertura até chegar a esse patamar (BORGES, 2013).



### Faça você mesmo

Determinado empreendedor pensa em lançar o produto "X", que tem similares, ao preço de R\$ 10,00 a unidade, no mercado atacadista.

Após associarem-se todos os custos relacionados ao produto a ser lançado, o gestor concluiu que os custos de produção, somados ao de administração e comercialização + tributos + custo de capital, importariam em R\$ 9,50 a unidade.

Além disso, para manutenção de estoques e investimentos no lançamento do produto (como novas máquinas) há uma estimativa de R\$ 100.000,00 de capital adicional.

A decisão a tomar é: os R\$ 0,50 de lucro unitário (R\$ 10,00 do preço de venda médio menos R\$ 9,50 dos custos totais) justificaria o investimento adicional de R\$ 100.000,00? Quanto tempo levaria para retornar ao caixa do investidor essa quantia, considerando o lucro existente? Qual é o mínimo de vendas (em unidades) que suportaria tal estratégia?

Dessa forma, medindo e questionando, o índice de fracassos nos negócios pode ser minimizado. Faça seus cálculos!

(adaptado de Zanluca [s.d.]).



## Vocabulário

**Follow-up:** Acompanhamento, ou seja, depois que o projeto é enviado, por exemplo, follow-up é uma nova reunião, um e-mail, uma nova ligação etc.

**Mensurar:** Medir. (Mensurando; mensuração = ação ou efeito de mensurar.)

**Stakeholders:** Todas as pessoas, empresas e instituições que impactam ou são impactadas pelo projeto, seja de forma direta ou indireta. A palavra vem de: Stake = interesse, participação, risco; e Holder = aquele que possui.

**Viabilidade:** Qualidade do que é viável; daquilo que pode ser realizado, desenvolvido. Estado do que pode dar certo; condição do que pode ter um bom êxito.

## Sem medo de errar

Um site que sugerimos, bem fácil de utilizar, gratuito e funcional, é o Wordpress. Trata-se de um blog que possui diferentes layouts pré-fabricados, bastando apenas que você selecione o que mais gosta e o edite da sua maneira. O site possui uma versão gratuita e outra paga. Pode ser acessado pelo link: <<https://wordpress.com>>. Acesso em: 2 ago. 2016, e precisa apenas de um cadastro inicial.

Para ajudá-lo a entender mais, veja diversos estilos de portfólios: <<https://www.google.com.br/search?q=portfolio+online+design&sa=X&espv=2&biw=1366&bih=653&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKewiQtZ6tpbTMAhUJlJAKHXIoBDwQsAQIQA>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

A seguir, outras dicas para a criação de portfólio virtual. Você poderá utilizar qualquer um, inclusive os que não foram citados aqui:

### Conheça outros sites para montar portfólios gratuitamente:

#### 1. Carbonmade

Com mais de 772 mil cadastros, o Carbonmade é um dos sites de criação de portfólios mais famosos do mundo. Sua versão gratuita permite o cadastro de até 35 imagens e você pode escolher as cores e fontes que mais lhe agradem. (<https://carbonmade.com/>).



## 2. About.me

O About.me pode ser usado na criação de portfólios tanto escritos quanto com imagens, basta arrumar a sua página da maneira mais conveniente. Além disso, o site possui um aplicativo para iPhone e permite a criação de cartões de visita. (<https://about.me/>).

## 3. Behance

O Behance permite que você cadastre áudios, imagens e textos e os expõe de forma dinâmica para os visitantes, de modo que quem entra no site consegue ver portfólios do mundo todo com poucos cliques. (<https://www.behance.net/>).

## 4. Kawek

O Kawek possui diferentes layouts pré-fabricados. O site possui uma versão gratuita e outra paga. (<http://kawek.net/>).

Fonte: <<http://www.kawek.net/?utmsource=btportfolio&utmmedium=link&utmcampaign=Link%2Bde%20portfolio%20do%20Kawek>>. Acesso em: 5 ago. 2016.



### Atenção

Se você tiver dificuldade para criar seu portfólio virtual, siga o passo a passo do vídeo gravado para auxiliá-lo. Este vídeo encontra-se em um link disponibilizado em sua webaula.

## Avançando na prática

### Estudo de viabilidade do seu portfólio

#### Descrição da situação-problema

Vamos supor que uma empresa irá bancar a criação do seu portfólio virtual. Para que isso ocorra, você precisará realizar um estudo de viabilidade do projeto (portfólio virtual) visando mensurar os resultados e provar que a criação é viável (ou não).

Nesse caso, será preciso detalhar o projeto conforme vimos no item "Não pode faltar" e na webaula. Sua tarefa será criar um estudo de viabilidade do seu portfólio virtual. É uma tarefa importante para exercitar esse tipo de projeto, tão relevante para as agências.



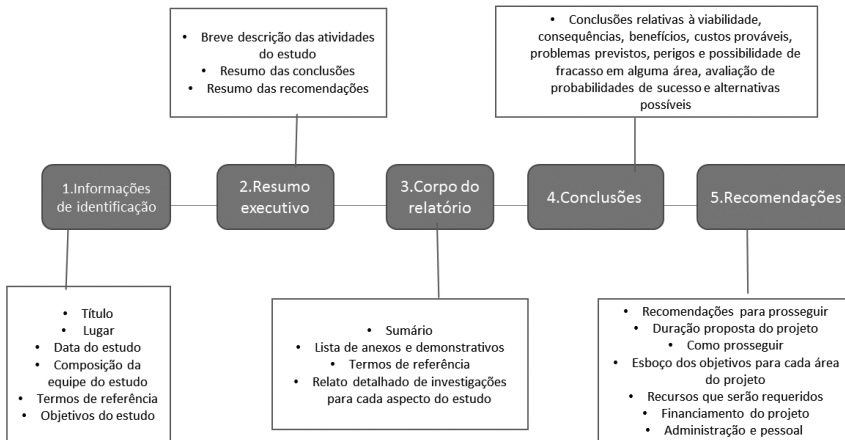
## Lembre-se

O estudo de viabilidade abre caminhos e desenvolve novos conceitos ou métodos ainda não experimentados, e os resultados obtidos são fatores de mensuração do projeto, ofertando valor ao negócio, pelos quais podemos mensurar o sucesso ou o fracasso desse projeto.

## Resolução da situação-problema

Figura 2.14 | Exemplo de relatório de viabilidade

### Exemplo de Relatório de Viabilidade



Fonte: elaborada pelo autor.

## Faça valer a pena

**1.** Qual é o principal objetivo do estudo de viabilidade de um projeto?

- Definir os responsáveis pela viabilidade do projeto.
- Verificar o valor de custo do produto ou projeto no mercado.
- Resolver os impactos ecológicos e a necessidade social.
- Apresentar condições de decisão sobre o andamento da produção.
- Viabilizar o planejamento e desenvolvimento da empresa.

**2.** Silveira (2011) cita diversos fatores que podem gerar um estudo de viabilidade, conforme as especificações do PMBOK:

- A demanda de mercado.

- II. A necessidade operacional.
- III. A solicitação de um cliente.
- IV. O avanço tecnológico.

Estão corretas as afirmações:

- a) I, II e III, apenas.
- b) II, III e IV, apenas.
- c) I, III e IV, apenas.
- d) I, II e IV, apenas.
- e) I, II, III e IV.

**3.** Quando Silveira (2011) afirma que devemos conhecer e utilizar outras técnicas para que, agregadas adequadamente ao estudo de viabilidade e projetos, estas aumentem significativamente o índice de sucesso de cada projeto executado, ele está se referindo ao:

- a) Estudo econômico-financeiro do projeto.
- b) Estudo da mensuração do projeto.
- c) Estudo dos valores/benefícios do projeto.
- d) Estudo da sustentabilidade do projeto.
- e) Estudo do follow-up do projeto.



# Referências

- BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- BORGES, Leandro. **Como e por que fazer um estudo de viabilidade econômica e financeira**. 2013. Disponível em: <<http://blog.luz.vc/como-fazer/como-e-por-que-fazerum-estudo-de-viabilidade-economica-e-financeira/>>. Acesso em: 7 jul. 2016.
- BRAINSTORM. In: **Dicionário on-line de português**, 2009-2016. Disponível em: <<http://www.dicio.com.br/brainstorm/>>. Acesso em: 3 ago. 2016.
- BRANDÃO, Ana M. S.; PINHEIRO, Libânio M. Qualidade e durabilidade das estruturas de concreto armado: aspectos relativos ao projeto. **Cadernos de Engenharia de Estruturas**, São Carlos, n. 8, p. 1-25, 1999.
- BÜRDEK, Bernhard. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Blucher, 2006.
- CAMARGO, Robson. **PM visual**: project model visual. São Paulo: Saraiva, 2016.
- CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=1cwYAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?id=1cwYAAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true)>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- CASTRO, Jaelson. **O estudo de viabilidade**. 2010. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~if716/arquivos20102/1-EstudoViabilidade.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2016.
- CLEGG, B.; BIRCH, P. **Criatividade**: modelos e técnicas para geração de ideias e inovação em mercados altamente competitivos. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CLEMENTS, James P.; GIDO, J. **Gestão de projetos**. Tradução da 5. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning Editores, 2013.
- COLLA, Anamaria L.; MEDEIROS, Marilú F.; ANDRADE, Adja F. Mapas Conceituais: um procedimento metacognitivo de inclusão conceitual e o hipermidiático. In: MEDEIROS, Marilú F.; FARIA, Elaine T. (Orgs.). **Educação a distância**: cartografias pulsantes em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003, cap. 8, p. 151-173.

DUARTE, Jefferson. **Gerenciamento do valor agregado**: monitorando com eficiência. 2015. Disponível em: <<http://www.gp4us.com.br/valor-agregado-monitorando-comeficiencia-como-monitorar-com-eficiencia>>. Acesso em: 28 maio 2016.

GOMES FILHO, João. **Design do objeto**: bases conceituais. São Paulo: Escrituras Editora, 2006. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=YsojDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=design+do+objeto&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?id=YsojDAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=design+do+objeto&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true)>. Acesso em: 13 jul. 2016.

GURGEL, Miriam. **Organizando espaços**: guia de decoração e reforma de residências. São Paulo: SENAC - SP, 2012.

KANT, Immanuel. **Crítica da razão pura**. 5. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução BazánTecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KREISCH, Valmíria de L. **Projeto, orçamentação e planejamento de obra de pequeno porte**. Relatório de estágio. Lages, SC, 2013. Disponível em: <<http://revista.uniplac.net/ojs/index.php/engcivil/article/view/977>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

LÖBACH, B. **Design industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Blucher, 2001.

MANZINI, Enzo; VEZZOLI, Carlo. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MATHEUS, Diogo. **Conheça o GVA**: gerenciamento do valor agregado. 2015. Disponível em: <<http://imasters.com.br/desenvolvimento/gerencia-de-projetos/conheca-o-gvagerenciamento-do-valor-agregado/?trace=1519021197&source=single>>. Acesso em: 28 maio 2016.

MOREIRA, Marco A. Mapas conceituais e aprendizagem significativa. **O Ensino**, Revista Galáico Portuguesa de Sócio-Pedagogia e Sócio-Linguística, Pontevedra, Galícia/Espanha; Braga/Portugal, n. 23-28, p. 87-95, 1988. Disponível em: <<http://www.if.ufrgs.br/~moreira/mapasport.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2016.

MOURA, Mônica. **Design de hiperídia**. 2003. 165 f. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica)- PUC, São Paulo, 2003. Disponível em: <[http://www.academia.edu/4880300/Design\\_algumas\\_defini%C3%A7%C3%B5es\\_e\\_seus\\_percursos\\_hist%C3%B3ricos\\_e\\_rela%C3%A7%C3%B5es\\_com\\_o\\_artesanato\\_e\\_os\\_hibridismos](http://www.academia.edu/4880300/Design_algumas_defini%C3%A7%C3%B5es_e_seus_percursos_hist%C3%B3ricos_e_rela%C3%A7%C3%B5es_com_o_artesanato_e_os_hibridismos)>. Acesso em: 20 jun. 2016.

MOZOTA, Brigitte; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. **Gestão do design**. Porto Alegre:Bookman, 2011.

NORMAN, Donald A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia. Tradução de Ana Deiró. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2007.

PLENTZ, Natália D.; TOCCHETTO, Marta L. O ecodesign na indústria de calçados: proposta para um mercado em transformação. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Ambiental REGET**, Santa Maria, v. 18, n. 3, p. 1022-1036, set./dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reget/article/download/13830/pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (Guia PMBOK). 4. ed. EUA: PMI, 2009.

RUFCA, Sidney. **Design de produto**: técnicas e tecnologias de representação visual. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Design)- Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

SILVA FILHO, Antônio M. S. O valor da criatividade no ambiente corporativo. **Revista Espaço Acadêmico**, on-line, n. 51, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/051/51silvafilho.htm>>. Acesso em: 4 maio 2016.

SILVEIRA, Alexandre M. **Estudo de viabilidade de projetos sob a ótica dos stakeholders**. 2011. Especialização (MBA em Gerência de Projetos)- Fundação Getúlio Vargas, Rio Grande do Sul, 2011.

SUDJIC, Deyan. **A linguagem das coisas**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2010.

THOMAS Edson: inventor norte-americano. In: **E-biografias.net**, 2000-2016. Disponível em: <[http://www.e-biografias.net/thomas\\_edison/](http://www.e-biografias.net/thomas_edison/)>. Acesso em: 3 ago. 2016.

TIMOTHY, Samara. **Guia de design editorial**: manual prático para o design de publicações. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ZANLUCA, Júlio César. **Estudo da viabilidade de negócios**. [s.d.] Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/estudodaviabilidade.htm>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, n. 3, jul. 1998, p. 2-22.





# Sistema de identidade visual

## Convite ao estudo

O valor das empresas nunca esteve tão ligado ao valor de suas marcas quanto em tempos atuais. A tradicional lista da Forbes, com as principais marcas do mundo, mostra mudança do paradigma: o que antes era lugar das empresas como bancos e indústrias, hoje pertence à tecnologia, uma clara mudança que evidencia o quanto o valor da marca está intimamente ligado à proximidade que elas têm com o público, muito mais do que com o valor de seus bens ou o volume de reservas que ela possui. Para efeitos de comparação, segundo a Forbes, o valor da marca da Apple é de US\$151 bi, enquanto o valor declarado de propriedades e bens é de R\$22 bi; notável, porém muito inferior ao valor de sua marca. Como algo assim é possível? Certamente não é simples, rápido ou fácil criar uma marca com tamanha força e valor, havendo a necessidade de alinhamento de uma série de fatores, como a qualidade do produto, a constante evolução, a superação de expectativas do público, amplo investimento em comunicação, entre diversos outros fatores que acabam impedindo que a maioria das empresas consigam atingir valores altos de suas marcas; contudo, existe um elemento básico que não exige investimentos, que está ao alcance de qualquer empresa e que é primordial para o sucesso da marca: a identidade.

Nesta unidade, portanto, estudaremos alguns elementos importantes para a criação de uma marca de sucesso. Primeiramente, serão vistos os elementos fundamentais para a **identidade visual**, incluindo aspectos de percepção do público e de construção; já na segunda seção, veremos **práticas de branding** e estudaremos o valor da marca e o uso do marketing para isso. A terceira seção traz um olhar sobre **manuais de marca**, e nela estudaremos a forma de criar conceitos e documentar os elementos constituintes da marca. Esta unidade encerra-se com a **forma de aplicação da marca no mercado**. Ao final das seções, você será capaz de **identificar**

**e criar elementos geradores de identidade, criar ações de promoção e valorização de marca e avaliar e utilizar opções de projeção da marca no mercado.**

Cada seção trará uma situação de estudo relacionada à realidade do trabalho de marca, sempre com o foco no entendimento da necessidade do cliente e da relação da organização com o público, servindo de ponto de partida para a aplicação dos conceitos centrais da unidade.

Para identificar-se com as propostas de cada situação-problema, sugerimos que você e seu grupo imaginem-se como verdadeiros profissionais do design atuando no mercado.

Bons estudos!

## Seção 3.1

### Fundamentos para a compreensão da identidade visual

#### Diálogo aberto

Nesta seção, sua equipe foi contratada para solucionar um problema de uma cervejaria artesanal, a “Casa Bragantina”. A empresa, que já existe há mais de dez anos, conseguiu investimentos e vai passar a vender para algumas redes de mercados no estado de São Paulo, porém o dono não acredita que sua marca tenha qualidade suficiente para destacar-se nas gôndolas, mesmo em comparação com outras microcervejarias. Seu logo, seu site e seus rótulos foram feitos de forma muito amadora e, por isso, o dono acredita que precisa melhorar a marca, porém não sabe como, nem dispõe de especialistas para isto.

Segundo a empresa, a cervejaria é especializada em sabores diferentes, com cervejas feitas a partir de frutas, mel, baunilha e até especiarias, como gengibre, cardamomo e canela (embora também disponha de três rótulos com cervejas tradicionais, para poder concorrer neste segmento menos especializado). Seu público é composto por apreciadores da bebida de classe A e B+, que aceitam pagar mais pelos sabores diferenciados e pela qualidade. Sua produção limitada e artesanal não permite que seus preços caiam, mas isso não atrapalha os planos do dono, que quer ser um destaque neste segmento, e não concorrer com empresas maiores.

Segundo pesquisa que a própria empresa conduziu junto a seus clientes, o destaque principal estava por conta do sabor, seguido pela criatividade e pela qualidade do produto. O nível de satisfação era superior a 90%, o que é muito bom, e a pesquisa indicava alto índice de fidelidade. Finalmente, os clientes afirmaram que a qualidade da cerveja é maior do que os rótulos e a marca sugerem, indicando que a mudança é realmente necessária para evidenciar a sofisticação e a qualidade do produto.

Você e sua equipe deverão, portanto, montar um projeto de renovação de marca que dê identidade para a Casa Bragantina, pensando nos elementos de destaque da empresa junto ao público e nas características marcantes das cervejas, de modo que a marca reflita a percepção de qualidade que os clientes já têm e, da mesma forma, permita um destaque maior na prateleira, de modo a chamar a atenção dos novos clientes nesta expansão de mercado que a empresa planeja.

## Não pode faltar

Começaremos esta seção conceituando marca. Pode tratar-se de um nome, um sinal, um termo, um símbolo, um design ou a combinação de todos estes elementos (KOTLER, 2013), cuja função é identificar produtos e serviços entre os concorrentes e registrar presença na cabeça do público-alvo.

Figura 3.1 | A marca, segundo Stephen King

*“O produto é algo que é feito na fábrica;  
a marca é algo que é comprado  
pelo consumidor.  
O produto pode ser copiado pela concorrente;  
a marca é única. O produto pode ficar  
ultrapassado rapidamente;  
a marca bem-sucedida é eterna.”*

Stephen King  
Grupo WPP, Londres

Fonte: <<http://www.embaras.com.br/site/content/o-valor-da-marca>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

O valor da marca está entre os principais atributos que uma empresa de sucesso deseja. Isso depende de um esforço prolongado por parte da instituição, sendo que a consistência na manutenção de uma identidade forte é um dos fatores primordiais. Um trabalho consistente de marca vai além do logo da empresa: ele envolve aspectos como o design do produto, a utilização consistente de elementos na comunicação corporativa em todos os níveis e até mesmo o tom da linguagem adotada pela companhia. Com o tempo, o público começa a não apenas identificar a marca, mas também a admirar e desejar os produtos e serviços associados a ela, direta ou indiretamente. As lojas da Apple, por exemplo, usam tons neutros e visual clean que ajudam a dar consistência à proposta de dinamismo e leveza de visual da marca, o que ocorre virtualmente em todas as lojas da empresa. A mesma leveza da loja pode ser observada no site da marca e em seus produtos. O fundo branco da tela e a cor branca dos iPhones reforçam a leveza visual; mesmo o menu na parte superior da tela apresenta transparência, consistente com a transparência dos boxes de conteúdos, visíveis nas janelas dos aparelhos.

Vale a pena comparar os elementos da Apple com os de marcas com propostas visuais diferentes, como a Coca-Cola: muitas cores e visual com muito mais elementos, com amplo uso das faixas no banner, para trazer identidade com o logotipo da marca. A loja que fica dentro da sede da Coca-Cola, em Atlanta, apresenta assimetria e curvatura dos corredores, assim como a abundância de cores em tons vermelhos dialogando com a proposta visual da empresa.

Figura 3.2 | Apple Store



Fonte: <<http://blog.ocad.ca/wordpress/gdes1b21-fw2011-05/files/2012/01/Apple-Store.jpg>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Figura 3.3 | iPhones IOS 10



Fonte: <<http://www.apple.com/br/ios/ios10-preview/>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Figura 3.4 | Campanha Coca-Cola nas Olimpíadas



Fonte: <<https://i.ytimg.com/vi/RMsPW8Gyx8/maxresdefault.jpg>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Figura 3.5 | Loja Coca-Cola (sede em Atlanta)



Fonte: <<http://i0.wp.com/blogdamarcalegari.com.br/wp-content/uploads/2015/07/foto-da-loja-de-souvenirs.jpg>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Consistência é a chave para a identidade e, sim, ela é mais importante do que a criatividade. A Coca-Cola, por exemplo, praticamente não promoveu mudanças agressivas no logo em mais de 200 anos de história, enquanto a Apple surgiu de uma ideia improvisada de Steve Jobs, que seguia uma dieta com base em frutas e havia visitado pouco tempo antes uma fazenda de macieiras. Esses exemplos mostram que, mais do que ter uma boa ideia logo de início, é a atenção aos detalhes e um excelente alinhamento dos discursos da marca que criam sua solidez.



### Assimile

Para que uma organização possa começar uma marca de identidade forte, é necessário entender quais são os aspectos fundamentais da marca, as características que a definem e o público a que se destina.

Embora seja tentador imaginar que uma marca forte pode relacionar-se com igual sucesso perante todos os públicos, isso não é verdade para a grande maioria dos casos. Os cases de sucessos de grandes marcas normalmente estão associados a um público, por mais que este seja variado, o que faz com que seja determinante para o sucesso de uma marca a identificação clara de seu público, de suas expectativas, de seu estilo de vida e formas de comunicação. Este entendimento vai permitir que a marca consiga estabelecer um diálogo muito mais efetivo com o público-alvo, o que é fundamental para a sua construção.



### Refleta

Vamos comparar produtos e marcas em um mercado conhecido por todos: automóveis. Qual marca traz a impressão de ser mais voltada para o público mais velho: Volvo ou BMW? Embora as duas sejam marcas associadas a produtos *premium*, a BMW é tipicamente mais ligada à esportividade, enquanto a Volvo, ao conservadorismo, o que a aproxima do público mais velho. E em relação a veículos de entrada, qual das marcas a seguir soa mais sofisticada: Peugeot ou Volkswagen? Embora ambas tenham produtos de preços equivalentes em categorias concorrentes, a Volkswagen é percebida como mais confiável, enquanto a Peugeot é mais sofisticada, na percepção da maior parte do público. Este tipo de comparação ajuda a constatar a diferença da abordagem da marca em diversos nichos, o que reforça sua identidade junto aos públicos de interesse.

Como estabelecido anteriormente, a consistência visual e o alinhamento do discurso textual e visual com as percepções e expectativas do público são fundamentais para o sucesso da marca; mais à frente, na Seção 3.3, estudaremos mais a fundo as técnicas para a construção de elementos visuais que ajudem na identificação da marca. Nesta seção inicial, trataremos de alguns embasamentos teóricos que ajudarão a assimilar os conceitos de design que serão apresentados futuramente.

Para compreender as questões relacionadas à percepção, é importante o estudo de uma disciplina chamada semiótica, da qual Charles Peirce é uma das grandes referências. Na clássica coleção de seus estudos, *Semiótica* (2005), Peirce estabelece que todo processo de emissão e identificação de sentido em tudo que se vê é composto por essencialmente três elementos distintos (formando a chamada tríade de Peirce): o **objeto** que é visto (e por objeto pode-se entender não apenas algo físico, mas um logotipo, uma fotografia, um grafismo, um texto etc.), o **signo** (aquilo que o objeto representa para o receptor, ou seja, aquilo que ele percebe imediatamente ao ver o objeto) e o **interpretante** (aquilo que o signo registra na mente de quem vê o objeto, ou seja, o que o signo desperta em termos de sentido para quem vê o objeto que ele representa).

Estes elementos, que atuam conjuntamente, formam o sentido e a percepção que temos sobre tudo aquilo que está ao nosso redor, e isto inclui a formação da percepção sobre as marcas e seus produtos. Para que haja a chamada identidade visual, é necessário que o público que vê as marcas e seus materiais (os objetos da tríade) consiga perceber signos semelhantes e consistentes entre si, de modo que formem interpretantes positivos e facilmente associados aos objetos da marca.

Figura 3.6 | Triade de Peirce



Fonte: adaptada de Peirce (2005).



### Exemplificando

Vamos observar os casos da Apple e da Coca-Cola à luz desta teoria. Imagine que a loja da Apple tivesse as cores, o número de equipamentos e a disposição de elementos presentes na loja da Coca-Cola e vice-versa. Isso causaria estranheza? Certamente sim! Isto ocorreria porque os objetos vistos em cada caso (as lojas) enviariam signos diferentes do esperado (cores fortes e muitos produtos, em vez de um design limpo, no caso da Apple, e ausência de vermelho e organização sem curvas no caso da Coca-Cola), o que formaria interpretantes inconsistentes na mente dos clientes. Esta inconsistência é um exemplo clássico do que prejudica a identidade visual de uma marca.



### Pesquise mais

Para quem quer conhecer mais sobre este importante ramo de estudos, vale a pena ler algum dos trabalhos da Lúcia Santaella, como o *Semiótica Aplicada*.

SANTAELLA, Lúcia. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 2007, p. 85. (Coleção primeiros passos).

Para que o público consiga, portanto, enxergar a consistência na marca, é importante que elementos como cores, formas e a composição dos itens de cada material ou ambiente da marca sejam cuidadosamente estudados, de modo que criem um composto de signos que sejam associados positivamente à marca. Na Seção 3.3, como dito anteriormente, estudaremos as formas de aplicar elementos gráficos de modo a criar esta sinergia positiva.





## Vocabulário

**Grafismo:** no jargão do design, os grafismos são os elementos gráficos que ajudam a compor o visual de uma determinada peça.

**Produto *premium*:** refere-se a um produto sofisticado e de alta qualidade, normalmente de elevado custo e que se destaca da média dos produtos de seu segmento.

**Semiótica:** estudo dos símbolos e de suas interpretações, permitindo o entendimento dos processos linguísticos em diversas culturas.

## Sem medo de errar

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma marca é levar em conta a visão, a missão e os valores cultivados pela empresa. Desta forma, sugerimos que fique à vontade para delinear estes elementos de forma coerente com a situação-problema apresentada: a cervejaria tem um produto que não é refletido em toda sua qualidade pelos materiais de comunicação da marca, desde o rótulo até os materiais comerciais.

Isto posto, sugerimos a reflexão: será que a tríade de Peirce, para o caso em questão, apresenta uma inconsistência? Ou seja, será que o signo enviado gera um interpretante consistente com o interpretante formado pela qualidade percebida do produto?

Consideremos: o público de renda mais elevada, que opta por pagar mais pela qualidade do produto (também como descrito no problema), tem uma determinada expectativa de linguagem visual e textual em relação ao tipo de produto que está consumindo (no caso, cerveja artesanal), razão pela qual sua percepção de qualidade é frustrada pelo material apresentado.

Assim, a solução para esse projeto passa pelas seguintes etapas:

- Pesquisa de referências no mercado de produtos concorrentes diretos e indiretos, com estudo de suas comunicações.
- Pesquisa junto ao público para entender melhor suas expectativas em relação à marca da cervejaria, complementando a pesquisa já feita sobre sua satisfação com o produto.
- Renovação da marca seguindo os paradigmas obtidos na pesquisa. Foco nos elementos principais que compõem a marca, para que sejam sistematicamente aplicados aos materiais, incluindo seu rótulo, de modo a criar a consistência esperada a partir da criação de signos que correspondam à expectativa do cliente.



### Atenção

Lembre-se: consistência é a base para o sucesso do trabalho de marca. Para que este projeto possa acontecer conforme o esperado, o novo trabalho de marca deve primar pela consistência em toda sua extensão.

## Avançando na prática

### Um material híbrido

#### Descrição da situação-problema

Uma empresa de consultoria em gestão contábil e auditoria, após muitos anos de atuação no mercado e quase nenhum trabalho de marca, decidiu que era hora de melhorar sua imagem e, então, investiu em uma renovação de todo seu portfólio de comunicação, do site aos folders comerciais e cartões de visita. Como não sabiam como proceder, os diretores realizaram dois projetos: um deles conduzido por um designer freelance que fez todo o material internamente e outro executado por uma agência externa. Ambos ficaram muito bons – ainda que muito diferentes em termos visuais e textuais –, e não querendo descartar nenhum dos dois, os diretores decidiram usar ambos os projetos, utilizando as duas comunicações alternadamente em seus materiais e, no site, usando elementos de cada projeto simultaneamente.

Para sua insatisfação, contudo, após alguns meses de uso, sua pesquisa de marca junto ao cliente e ao mercado apontou que a identidade que a diretoria desejava não foi atingida, por isso sua avaliação foi requisitada. Seu trabalho, que é fundamentado neste histórico, será o de formular um diagnóstico que explique este problema e oferecer uma proposta de solução para ele.



### Lembre-se

Consistência é tudo: se a marca emite os signos errados, certamente haverá dificuldade na obtenção da identidade.

#### Resolução da situação-problema

Este problema é bem direto e objetivo em sua resolução: o problema está no uso misto da comunicação. Como explicado na seção anterior, criatividade é menos importante que a consistência na hora de manter um bom trabalho de identidade visual e corporativa. Ao tentar aproveitar ambos os projetos – que tinham qualidade –, a identidade foi prejudicada, pois cada um deles tinha propostas visuais e comunicacionais diferentes. Como os clientes eram expostos a signos diferentes de

forma sistemática, era difícil associar qualquer um deles à mesma empresa, por isso a identidade não pôde ser consolidada.

A melhor solução em um caso destes é optar por um dos modelos e descartar completamente o outro; partindo do princípio de que ambos têm igual nível de qualidade, qualquer um deles poderia ser uma boa opção. Caso houvesse dúvida quanto a isso, o melhor a se fazer seria uma pesquisa qualitativa junto a representantes do público, de modo a avaliar o desempenho da marca e, a partir dos resultados, eleger a versão que se tornaria oficial.



### Faça você mesmo

Avalie algum trabalho de uma marca famosa, pesquisando toda a extensão de seus meios de comunicação: site, redes sociais, materiais comerciais etc. Observe como a linguagem visual e textual é sempre perfeitamente alinhada e como isso gera uma imagem nítida da empresa, fortalecendo sua identidade.

### Faça valer a pena

**1.** A identidade visual sozinha não consegue sustentar o discurso da marca. Esse discurso deve ser interdisciplinar, integrando a área do design com a área:

- a) Do marketing.
- b) De finanças.
- c) Da operação.
- d) De RH.
- e) De compras.

**2.** Qual fator, entre os listados a seguir, é considerado decisivo para uma identidade visual forte e coerente do produto/serviço?

- a) Criatividade.
- b) Consistência.
- c) Volume de inserções.
- d) Modernidade.
- e) Tradicionalismo.

**3.** Escolha a alternativa que completa a frase a seguir. "Identidade visual é importante porque":

- a) Pode levar ao aumento acelerado das vendas durante um ano.
- b) Faz com que o cliente opte por pagar mais por seu produto.
- c) Torna sua marca mais consistente e, portanto, mais forte.
- d) Reduz os custos de comunicação, reduzindo gastos com propaganda.
- e) Leva a concorrência à indecisão quanto à diferenciação de sua marca.

## Seção 3.2

### **Branding e naming**

#### **Diálogo aberto**

Nesta seção, avançaremos na questão da identidade de marca, desta vez explorando um tema do marketing que é essencial para a construção de uma marca de valor: o branding. Esta prática foi abordada por Kotler e Keller (2006), em sua abrangente obra **Administração de Marketing**, da seguinte forma:

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOLTER; KELLER, 2006, p. 155)



O *branding* vem ganhando cada vez mais importância no composto de esforços de marketing pelos motivos que já abordamos na unidade anterior: aumento da concorrência e maior dificuldade de diferenciação no mercado e de fidelização do cliente, para citar apenas dois dos principais. Assim, nesta seção, analisaremos boas práticas de branding, como o naming (voltado para a criação de nomes para empresas, serviços e produtos) e a geração de uma marca que consiga passar, com consistência, os atributos do produto ou da empresa de modo a colocá-la em destaque na mente do consumidor. Para trabalhar estes conceitos, a situação-problema desta seção envolverá um exercício com base em um caso real.

Imagine que você e sua equipe foram contratados por uma tradicional empresa familiar de chocolates que existe há quase 70 anos e que se encontra perto da falência. O atual diretor geral é da terceira geração da família, que sempre controlou a empresa, e está determinado a mudar o curso da empresa, mesmo estando há apenas dois anos no comando da fábrica. Segundo as informações colhidas, a empresa (Cia. Basílio de Chocolates, cujo nome foi inspirado no sobrenome do fundador, Carlos

Basilio) cresceu organicamente ao longo do tempo e, mesmo tendo crescido em escala produtiva, nunca abriu mão do aspecto artesanal de sua produção. Sua matéria-prima, o cacau, é plantada na melhor região da Bahia para este tipo de agricultura, e o leite usado tem origem controlada das melhores fazendas do Sul do país, o que resulta em um chocolate de sabor muito diferenciado e qualidade muito superior à média nacional. A empresa, contudo, não consegue emplacar seus produtos no mercado, pois sua marca parece não atrair o consumidor, que em geral não quer pagar a mais por seu produto, preferindo comprar produtos nacionais mais baratos ou investir em um importado. Segundo pesquisas, o consumidor da marca afirma que o produto produzido pela empresa é de alta qualidade e rivaliza com os importados, e que gosta de seu aspecto artesanal.

Seu trabalho, portanto, é traçar um plano de ações que envolvam a reativação da marca, incluindo mudança de nome, de modo a torná-la atraente novamente.

### Não pode faltar

A criação de uma marca de sucesso passa por uma série de etapas e demanda um grande esforço, como vimos na seção anterior. Além da identidade visual, que já abordamos, fatores como alinhamento de discurso com o público, frequência e volume de comunicação, seleção coerente de mídias, entre outros elementos, são determinantes para dar força à marca. Todas estas ações são amplamente estudadas e gerenciadas pelo marketing, sobretudo dentro do campo da comunicação. Contudo, um fator igualmente significativo (senão mais importante para a consolidação da marca) deve ser levado em consideração: o **produto**.

Embora os esforços para a criação de uma marca sólida recaiam frequentemente sobre a comunicação (por ser a área que justamente gerencia todo o discurso com o público, sendo diretamente responsável por criar a imagem da empresa junto aos consumidores), nada adiantará a qualidade da mensagem se a marca não tiver consistência. Quando a comunicação divulga uma imagem que não corrobora com a realidade do produto ou serviço que está oferecendo, é gerado o chamado *overpromise*, que acaba sendo mais prejudicial do que a ausência de comunicação para o negócio.

Figura 3.7 | Incoerência entre marca no volante e categoria do interior do veículo



Fonte: <goo.gl/Hg3das>. Acesso em: 16 ago. 2016

Figura 3.8 | Painel do interior de um carro de marca não identificada



Fonte: adaptada pelo autor. <goo.gl/Hg3das>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Para entender o valor da marca, levemos em consideração o interior de um automóvel cuja marca não esteja identificada (Figura 3.8). O painel parece pertencer a um veículo de luxo, associado a marcas de montadoras famosas por veículos sofisticados e muito modernos, atributos normalmente ligados a empresas como BMW, Jaguar e Mercedes-Benz. Essa avaliação nos faria estranhar bastante caso nos deparássemos com a marca da Fiat em seu volante, pois ela é tipicamente associada a veículos mais populares e mais simples.

Este exercício de observação serve para exemplificar a força da marca: mesmo quando não se conhece o produto, a expectativa de um determinado nível de

aparência e qualidade já existe, e é inerente à marca. Essa expectativa, ao mesmo tempo que cria uma certa pressão para que a marca mantenha um elevado nível de qualidade e inovação, é essencial para a geração do valor agregado à marca, assim como para sua credibilidade junto ao seu público-alvo.

A primeira regra que deve ser entendida quando se pensa em marca é: o cliente define o valor. Aquilo que é percebido como essencial por um público pode ser enxergado como desnecessário por outro, por isso é fundamental começar qualquer trabalho de *branding* por um estudo do *target*.



### Pesquise mais

Do parceiro de Kotler no clássico *Administração de marketing*, o livro *Gestão estratégica de marcas* é escrito por Kevin Keller e Marcos Machado e traz uma visão global de práticas para adição de valor à marca.

KELLER, K. Lane; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. 312 p.

Neste estudo devem ser considerados todos os elementos da marca (que pode ser da empresa, de algum produto ou serviço ou até mesmo de algum evento), que serão de alguma forma julgados pelo público, tendo, assim, influência sobre a imagem que será formada na cabeça dele em relação à marca. Estes fatores podem incluir: preço, design, acabamento, serviços agregados, disponibilidade, sazonalidade, entre outros tantos, dependendo da natureza do produto em questão.

Como a percepção de valor depende quase inteiramente do cliente, não existe um parâmetro único para definir o ponto ideal de cada um dos fatores relevantes para a marca; isto significa que não necessariamente um preço mais baixo é mais atraente, ou que um design moderno passará melhor imagem para o público. Vamos pensar em um exemplo de como a baixa disponibilidade de um produto pode ser usada a favor da geração de um alto valor de marca. A cervejaria Antarctica, para tornar sua cerveja Pilsen Original mais desejada, optou por restringir sua distribuição e direcionar a comunicação para ressaltar este fato. Esta ação ajudou a consolidar sua imagem de cerveja diferenciada e fortalecer o aspecto deste produto no concorrido mercado das macrocervejarias.

Figura 3.8 | Anúncio da Antarctica



Fonte: <<http://www.carvalho.com.br/loja/images/16043%20-%2029x29-jpg>>. Acesso em: 16 ago. 2016.





### Assimile

Pode ser tentador agregar adjetivos como “premium”, “inovador”, “custo-benefício” e similares à marca, por serem muito comuns atualmente e amplamente utilizados por empresas em todos os segmentos e de todos os tamanhos, mas é altamente recomendável que, antes de qualquer ação, você entenda o que o público deseja. Como exemplo, o público pode querer “tradição”, de modo que “inovação” é um valor inverso àquilo que o target deseja, o que invalidaria todo o trabalho de marca. Faça sempre, portanto, um estudo de público para ter certeza de que sua marca tem um bom diálogo com as pessoas que serão, em última instância, responsáveis por dar ou não valor a ela.

Uma vez entendidos os desejos e valores do público, é hora de entender o mercado. Para que uma marca seja realmente forte, ela deve ter identidade e ser percebida como algo único, com personalidade, e não como algo que pode ser facilmente confundido com qualquer concorrente. Assim, a pesquisa de mercado serve para que você compreenda quem são os concorrentes, como se comportam, qual é o discurso que usam, como divulgam seus diferenciais etc. Este passo é importante para que sua marca possa ter uma identidade clara, que a torne nitidamente diferente dos concorrentes e, portanto, facilmente identificável pelo público.

Figura 3.9 | Anúncio iMac 1998



The new iMac: A designer original. Fully associated with networking, modem, plenty of cool software and one-click internet access. [www.apple.com](http://www.apple.com). Think different.

Fonte: <[https://lh6.googleusercontent.com/bUjFpSAfiC6iKtcUrdwNA7rKGT\\_ehFqF1sOr3IECENkeWJS8EOkfxMEr5XO3BLjiafa0mKlFeRpSjFDQXJr1bFD10znMk8OHYijn2SihUa0mzUuc](https://lh6.googleusercontent.com/bUjFpSAfiC6iKtcUrdwNA7rKGT_ehFqF1sOr3IECENkeWJS8EOkfxMEr5XO3BLjiafa0mKlFeRpSjFDQXJr1bFD10znMk8OHYijn2SihUa0mzUuc)>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Entre as práticas para esta finalidade está o chamado naming, que consiste em nomear produtos e empresas de forma a atrair a atenção do público e gerar uma relação emocional positiva com ele. Mais do que informar, o nome deve refletir a personalidade e o estilo daquilo que é nomeado; assim como tudo que é relativo à construção da marca, consistência e alinhamento com os objetivos e estilo do público são essenciais para o sucesso de qualquer projeto.

Tomemos como exemplo uma das marcas citadas na seção anterior: a Apple.

Uma empresa atuante em um mercado altamente competitivo e com concorrentes fortes, mas que ainda assim conseguiu manter sua identidade. Como isto é possível? O primeiro passo, como ressaltamos na Seção 3.1, é manter um discurso consistente, com forte identidade visual e textual, em todos os meios, o que já mostramos ser algo feito sistematicamente pela empresa. O segundo é expandir essa consistência para outros aspectos da empresa, mantendo sempre o alinhamento desta com os desejos e as expectativas do público. Note como o design limpo e o discurso em torno da inovação e da diferenciação já vêm ocorrendo há muito tempo, consolidando a marca como uma referência em tecnologia de vanguarda. No anúncio (Figura 3.9), o título é “Chique, não geek”, e depois o texto diz “o novo iMac. Um original do design, totalmente equipado com modem, um monte de softwares legais e acesso à Internet com um clique”. Finalmente, o slogan é “Pense diferente”. O anúncio é de 1998. Já a imagem a seguir (Figura 3.10), do iPhone 6S, traz o título “iPhone 6S. Só o que mudou foi tudo”. O anúncio é de 2015.

Figura 3.10 | Anúncio iPhone 6S 2015



Fonte: <<http://www.pulse.lk/wp-content/uploads/2015/09/Capture.jpg>>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Mesmo com a notável distância temporal entre os produtos, a linguagem instigante e inteligente e o design limpo e leve ajudam a criar uma identidade para a empresa. Os produtos, da mesma forma, apostam em um design arrojado, limpo e funcional, como é explicitado no texto do anúncio do iMac; o slogan “Pense diferente”, eternizado pela Apple, mesmo não sendo usado no anúncio do iPhone, acaba ficando implícito no texto “Só o que mudou foi tudo”, o que reforça o compromisso da empresa em inovar e reinventar-se constantemente.



### Refleta

Será que o valor de marca é tão grande? Faça um comparativo: pesquise as fichas técnicas de computadores Mac e compare com concorrentes

que apresentem as mesmas características, confrontando também seus preços. Você verá que os produtos da Apple são substancialmente mais caros, mesmo que seus atributos não justifiquem estes valores; isto ocorre em razão do peso da marca, consolidada como um símbolo de qualidade, performance e status ao longo de anos.

Ao alinhar produtos e discursos de forma precisa e extensiva por anos, a Apple firmou-se como uma referência no segmento de tecnologia, sendo uma marca admirada por todos. Como consequência, seus produtos são mais caros e seu público mais fiel, o que vem permitindo à empresa um enorme sucesso comercial ano após ano.



### Exemplificando

Como vimos anteriormente, o valor da marca está associado à consistência em diversos aspectos relacionados a ela. Para exemplificar, podemos imaginar que a força da marca está ligada à sua credibilidade, assim como a de uma pessoa. Um indivíduo que sempre cumpre o que promete, um profissional que sempre entrega o que é contratado (ou que ainda excede as expectativas) é uma pessoa que certamente criou uma boa reputação, pois seu discurso está alinhado com sua prática. A marca segue uma lógica parecida, ficando mais forte conforme ela consegue atingir e superar as expectativas de seu público.



### Vocabulário

**Overpromise:** a frustração causada pela dissonância entre aquilo que é prometido pela comunicação e o que é efetivamente entregue pela empresa na forma de produto ou serviço.

**Target:** o público-alvo de uma empresa ou campanha.

## Sem medo de errar

Sendo o produto em questão um bem de consumo artesanal, voltado para a tradição e para a alta qualidade, e também considerando que sua forma de produção não permitiria um crescimento em escala (o que também não interessa ao proprietário), a solução do problema passa pelas seguintes etapas:

1. Estudo de público: pesquisa do perfil do consumidor típico, incluindo perfil socioeconômico, perfil de consumo, marcas favoritas de concorrentes diretos e indiretos, opinião detalhada sobre o produto (incluindo razões para compra), sugestões, impressões etc.

2. Estudo de mercado: análise de concorrentes diretos (nacionais e importados) e indiretos, incluindo nomes, estilos visuais, tom de comunicação em vários meios, portfólio de produtos, preços etc.

3. Revisão completa da marca: redesenho de logo, naming, padronização dos materiais e atualização de toda a comunicação, com especial atenção aos rótulos, sites e páginas sociais. Sendo uma marca artesanal, a comunicação deverá expressar sofisticação, qualidade e exclusividade, provavelmente se beneficiando de um design vintage.

4. Revisão de portfólio: para sustentar a nova marca, o portfólio de produtos deve refletir as qualidades que se deseja expressar. Assim, com base na pesquisa realizada com o público e sobre o mercado, novos sabores devem ser lançados, todos devidamente planejados desde sua composição até sua apresentação final (formato de venda, embalagem etc.).

Seguindo estes passos, a Cia. Basílio de Chocolates poderá reinventar-se com sucesso, evidenciando as qualidades de seu produto, que poucos conhecem e que não conseguem destaque por falta de força de seu marketing, e não por sua qualidade.

A título de curiosidade, como dito no início, este exercício foi inspirado em um caso real, o do chocolate AMMA. Vale a pena visitar seu site para conhecer seus produtos, assim como a reportagem sobre como a marca foi desenvolvida em uma situação desfavorável.



### Atenção

O ponto principal aqui é a pesquisa: sem um embasamento que leve em conta tanto o consumidor quanto o mercado, o projeto não tem como dar certo. O foco em obter o máximo de informações e referências é central para o sucesso do trabalho.

## Avançando na prática

### O impasse

#### Descrição da situação-problema

Dois sócios de uma fábrica de jeans estão em um impasse: eles acabaram de adotar um novo corte para um novo tecido que compraram, com relativo baixo custo e com muito mais qualidade do que qualquer outro produto de sua fábrica e também

da maioria de seus concorrentes. Um dos sócios acredita que este produto deve ser vendido com preço mais elevado, como um produto premium, e que eles devem lucrar mais graças a seu custo menor e à capacidade de cobrar mais alto devido à sua qualidade. Já o outro sócio acredita que devem manter o preço baixo e ganhar o mercado da concorrência, pois seu produto será melhor que todos os outros na mesma faixa de preço.

Qual deles (se algum) está certo? É possível que ambos estejam certos? Para a estratégia comercial correta, qual é a melhor estratégia de marca? Sua equipe deve avaliar a situação e responder a estas questões.



### Lembre-se

Para definir uma estratégia de marca é importante, antes de tudo, entender o mercado e o cliente, de modo a definir as características que serão destacadas (e que devem ser corroboradas pelo produto).

### Resolução da situação-problema

Ambos podem estar certos, dependendo da abordagem desejada. Em princípio, as duas propostas podem funcionar, o que vai variar é a abordagem de marketing para cada uma delas.

Se for usada a primeira proposta, a marca deve refletir sofisticação, estilo, qualidade e exclusividade, portanto deve ser vendida em lojas já associadas ao mercado das classes B+ e A. O preço será mais alto e o produto possivelmente estará desvinculado dos produtos típicos da empresa.

Quanto à segunda estratégia, o produto deve seguir a comunicação tradicional da empresa, com a marca refletindo o custo-benefício favorável e com estratégia de preço agressiva. A distribuição será, provavelmente, nas lojas habituais e para o público habitual.

Vale fazer uma pequena ressalva sobre este caminho: é possível que este novo produto canibalize os demais da própria fábrica, por isso é razoável planejar um reposicionamento para os antigos produtos.



### Faça você mesmo

Faça uma pesquisa de marcas na internet e compare as percepções do público sobre o produto. Não precisa ser nem mesmo uma empresa: celebridades, ONGs e muitas outras opções existem para este estudo. Analise o discurso e o visual do seu objeto de pesquisa e perceba como a consistência em seus pontos de contato com o público torna a marca forte.

### Faça valer a pena

1. Por que o *branding* vem ganhando força entre as atribuições do marketing moderno? Marque com V (verdadeira) ou F (falsa) as respostas listadas para esta pergunta:

( ) Porque mecanismos de busca como o Google vêm crescentemente diminuindo a força das marcas.

( ) Porque os produtos estão cada vez mais caros, logo a força da marca ganha com esta realidade.

( ) Porque a competitividade vem aumentando em tempos recentes, de modo que ter uma marca forte ajuda na diferenciação e na fidelização.

( ) Porque as pessoas não têm paciência para decorar nomes de marca, logo é interessante que as pessoas lembrem muito da sua marca.

( ) Porque, com o marketing digital, as verbas diminuíram de uma forma geral, fazendo com que o valor da marca seja essencial.

A alternativa que apresenta a correta e respectiva sequência de V/F é:

a) V – F – V – F – V.

b) F – F – V – F – F.

c) V – V – F – F – V.

d) F – V – F – V – F.

e) V – V – F – V – V.

2. Leia as afirmações a seguir:

I. O design pode ser considerado importante para o *branding*.

PORQUE

II. O *branding* envolve a identificação da marca e o design assume esse papel.

Analisando as afirmações apresentadas anteriormente, conclui-se que:

a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.

c) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

d) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

e) As duas afirmações são falsas.

**3.** Ao alinhar produtos e discursos de forma precisa e extensiva por anos, a Apple firmou-se como uma referência no segmento de tecnologia, sendo uma marca admirada por todos. Como consequência, seus produtos são mais caros e seu público mais fiel, o que vem permitindo à empresa um enorme sucesso comercial ano após ano.

O trecho do texto que diz: “alinhar produtos e discursos de forma precisa e extensiva por anos” refere-se principalmente a:

- a) Projeto de design.
- b) *Branding*.
- c) *Naming*.
- d) Distribuição.
- e) Precificação.





## Seção 3.3

### Projeto de identidade visual

#### Diálogo aberto

Uma marca, em seu sentido mais amplo, vai muito além de seu logotipo e seus materiais de comunicação: ela denota a atitude e o comportamento de seus funcionários, o estilo de vida de seus clientes e até sua personalidade projetada para o público através de meios como as redes sociais. Claramente, a real abrangência da marca é algo muito grande e, em boa parte, intangível, o que faz com que sua gestão adequada seja sempre desafiadora.

Se criar todo o composto de marca já é um trabalho extenso e complexo, imagine transmitir as informações para toda a empresa, através de diferentes áreas e níveis hierárquicos, de variados panoramas culturais, sociais e acadêmicos, todos entendendo da mesma forma e com comparável profundidade tudo que a marca representa. Certamente é um trabalho de longo prazo, que depende de consistência, repetição e muito treinamento. E, embasando tudo isso, depende de um material que sirva como orientação sobre os valores e características da marca, do qual todos os outros materiais poderão ser derivados com a certeza de trabalharem as mesmas informações. Este material é o chamado “manual de marca”.

Nesta seção, você é o chefe de comunicação de um startup de tecnologia, a “Code-X”, cujo primeiro trabalho é desenvolver a marca da empresa e seu manual. O logo já existe e reflete a personalidade jovem e moderna da empresa, porém nenhum outro aspecto da marca foi criado até o momento. Seu trabalho será desenvolver um manual que reflita os aspectos de tecnologia, modernidade e jovialidade que a empresa carrega e que seus funcionários – na maioria jovens, criativos e entusiastas por inovação e tecnologia – expressam regularmente no trabalho e fora dele. A Figura 3.11 apresenta o logo para referência:

Figura 3.11 | Logo da empresa fictícia Code-x



Fonte: <[http://www.freepik.com/free-vector/colorful-polygonal-business-card\\_887825.htm](http://www.freepik.com/free-vector/colorful-polygonal-business-card_887825.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2016.

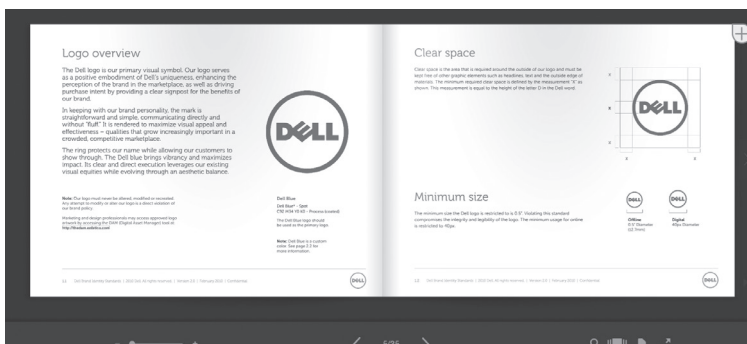
## Não pode faltar

- O essencial sobre a marca

Naturalmente, o primeiro ponto que qualquer manual de marca irá abordar é a logotipia, ou seja, o conjunto de símbolo e logotipo que compõe a linha de frente da identidade da empresa. Muitas vezes não reparamos, mas o logotipo da empresa, na realidade, dificilmente é um único logo: ele costuma ter várias versões, para usos em casos específicos. Tomemos o logo da gigante da tecnologia Dell: seu logo é azul, porém ele deve ser aplicado em uma série de contextos e superfícies, desde seus produtos até sites e páginas de revista. Será que seu tom de azul funcionaria bem em qualquer contexto? Certamente não, por isso o logo deve receber versões que atendam às necessidades específicas da marca.

Estas variações são planejadas de antemão justamente para que qualquer pessoa que venha a precisar manipular o logo tenha acesso a todas as variedades necessárias para trabalhar em qualquer contexto, minimizando o risco de intervenções que possam quebrar a consistência da marca, o que danificaria sua imagem.

Figura 3.12 | Logo Dell e suas especificações



Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

Na figura apresentada, é possível notar que, além da descrição do logo, existem marcações de proporcionalidade, mostrando como cada elemento deve ser disposto em relação ao outro. Assim como as variantes do logo, estas proporções são estabelecidas previamente de modo que qualquer designer possa saber como aplicar a marca em diversos tamanhos e contextos, sempre passando a mesma imagem com total coerência.

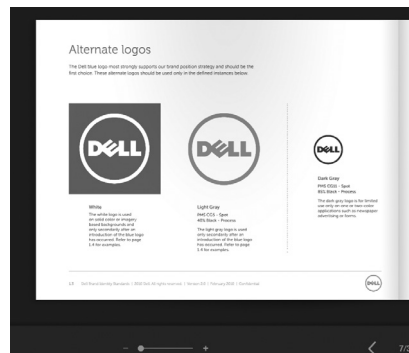


### Assimile

Consistência é a chave da identidade e da força da marca, e o manual existe para garantir que esta consistência nunca falte. Embora possam parecer uma amarra, os manuais de marca existem para normatizar o seu uso em qualquer lugar do mundo, o que é algo extremamente necessário para que a marca seja sempre vista da mesma forma, com o mesmo grau de qualidade.

Ao prever as aplicações básicas do logo, o manual oferece todas as referências para que a marca possa ser aplicada de forma consistente em qualquer contexto (publicidade, produtos, comunicação interna etc.), o que permitirá sua rápida identificação por parte do público, passo fundamental para o seu fortalecimento.

Figura 3.13 | Variações do logo da Dell



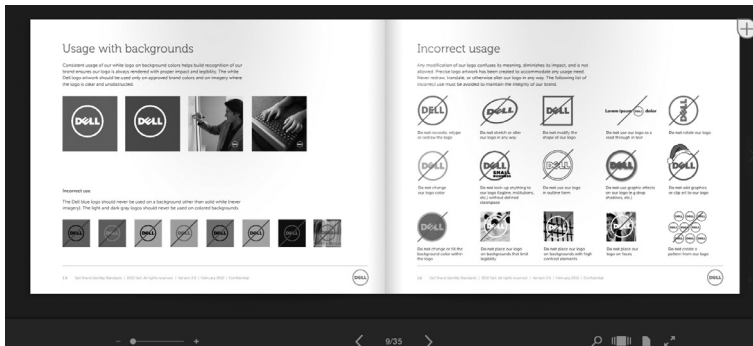
Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 22 ago. 216.

- Aplicações avançadas

Um manual também deve prever como o logo deve ser usado, em que contextos ele pode aparecer e sob qual forma. Embora as variantes sejam desenvolvidas para flexibilidade, existe um limite para suas aplicações, visto que as possibilidades de combinação de cores e imagens são literalmente infinitas. Note como isso é expresso no manual: em vez de simplesmente estabelecer que o “logo não pode ser usado sobre imagens com contraste nem deformado”, a Dell apresentou uma série de exemplos visuais de como o logo não pode aparecer. Note como causa grande estranheza ver

o famoso logo aplicado de forma não usual; este desconforto acontece justamente porque estamos acostumados com uma forte consistência de marca, trabalhada pela Dell ao longo dos anos, que é subitamente quebrada pelos exemplos do que não pode acontecer com a marca.

Figura 3.14 | Aplicações de logo e restrições na Dell



Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

É importante, contudo, ressaltar que estas regras podem mudar com o tempo. De fato, mesmo as marcas mais tradicionais e com excelentes práticas de branding promovem mudanças e ajustes nos logos de tempos em tempos. Isto ocorre porque a sociedade e os padrões estéticos evoluem com o tempo, o que faz com que a marca precise promover ajustes de modo a continuar enviando os mesmos signos para o público (conforme vimos na primeira seção), mantendo, assim, a mesma imagem ao longo do tempo. Essas mudanças, portanto, não são uma quebra de consistência, mas justamente o oposto.



### Refleta

Mudanças são mesmo necessárias para a manutenção da imagem da marca? Mesmo não percebendo, muitas vezes, as marcas que mais admiramos realizam estes ajustes regularmente. Pesquise na Internet o histórico de marcas como Apple, Google, Mercedes-Benz e outras tantas e veja como as mudanças foram formando a imagem que vemos hoje, e perceba como as marcas, sem estas mudanças, estariam obsoletas e deixariam de representar aquilo que representam atualmente.

- *Key visuals*, design e fontes

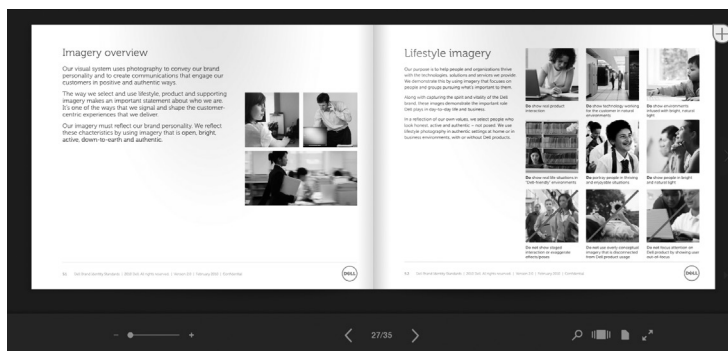
O conceito de *key visuals* é muito usado em propaganda e basicamente representa elementos visuais que refletem o tom de comunicação da marca. É usado para oferecer uma referência aos diretores de arte na hora de criar uma campanha,

sobretudo em sua fase inicial. Para o bom direcionamento do uso de marca, ele é igualmente importante.

Como as aplicações são muito variadas, é inviável – e extremamente restritivo – definir em um só manual quais imagens podem ser usadas e quais layouts podem ser feitos. Em vez disso, um bom manual deve apresentar quais tipos de imagens devem ser usados e quais tipos de visual refletem as expectativas e as emoções que a marca deseja apresentar ao público. Da mesma forma, o manual também evidencia quais imagens não correspondem àquilo que a marca quer expressar, e que devem ser evitadas, portanto.

Veja como as imagens vetadas não necessariamente são ruins, mas não conseguem expressar os valores e a imagem da marca adequadamente. Entre as imagens não recomendadas, estão contextos totalmente alheios à realidade do uso dos produtos Dell, pessoas fora de foco e montagens artificiais.

Figura 3.15 | O uso de imagens da Dell (incluindo as recomendadas e as vetadas) I



Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

Figura 3.16 | O uso de imagens da Dell (incluindo as recomendadas e as vetadas) II



Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 22 ago. 2016.

Além das imagens, os manuais também indicam as famílias de fontes que podem ser usadas e em que contexto elas podem aparecer para máxima qualidade visual

e comunicacional. Ainda dentro das questões de aplicação de design, os manuais costumam oferecer exemplos de como os layouts devem ser executados, quais elementos gráficos são permitidos, quais são restritos etc. O conjunto de informações presente deve servir de base para qualquer designer realizar qualquer tipo de trabalho de comunicação acerca da empresa sem que tenha dúvidas sobre quais elementos podem ou não ser aplicados.



### Exemplificando

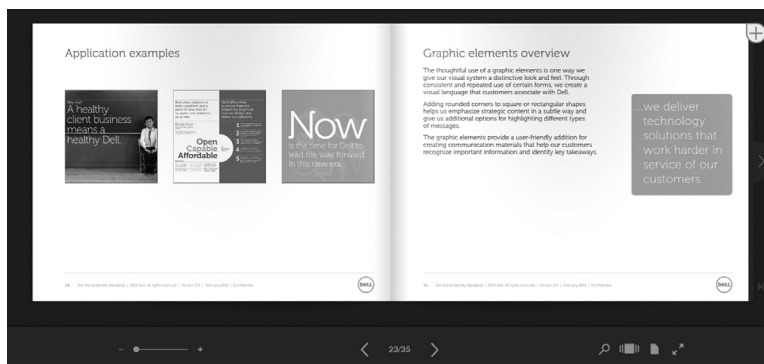
Veja que a própria forma como o manual é construído serve de referência: layout leve, com amplas áreas de respiro, bom uso de cores e equilíbrio na distribuição de elementos. Ao ver este manual, qualquer designer já tem uma ideia de como é produzir material para a Dell, pois tem referências de fontes, cores, imagens e diagramação. Este princípio de funcionamento é o mesmo para todas as marcas, de todos os segmentos.



### Assimile

Não é porque um elemento pode ser usado em um certo contexto que ele poderá ser usado em todos. O manual deverá ponderar qual fonte, qual tipo de imagem e quais elementos formam as melhores composições em cada contexto para que o resultado final sempre seja o melhor possível.

Figura 3.17 | Design aplicado na marca Dell



Fonte: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 22 ago. 2016.



### Pesquise mais

Conheça mais sobre o tema com o livro do especialista José Carlos Martins.

MARTINS, J. R. **Branding**: Um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas. São Paulo: Global Brands, 2006. 312 p.

Indicamos também:

PEREZ, Clotilde. **Signos da marca**: expressividade e sensorialidade. São Paulo: Thomson Learning, 2004. 174 p.



## Vocabulário

**Branding**: é o gerenciamento das marcas.

**Logo**: é basicamente a figura sem o uso da tipografia.

**Logotipo**: é a representação gráfica do nome fantasia de uma empresa em que só são utilizados o símbolo e a tipografia (letras).

**Logomarca**: não é parte do vocabulário do designer. Ainda que alguns ainda utilizem a palavra para denominar o próprio logotipo, o uso deste termo está errado. É um neologismo.

**Marca**: é o conjunto único, compreendido pelo símbolo, logotipo e cores. Ela é o principal elemento da identidade visual da empresa e deve ser aplicada dentro das especificações apresentadas num Manual de Identidade Visual.

## Sem medo de errar

Esta situação é bem direta: você precisa levantar os pontos importantes para que a marca apresente consistência e reuni-los de modo que qualquer um que tiver contato com o material possa facilmente entender a personalidade, o estilo e o visual esperado pela marca. Resumidamente, os pontos são:

- Aplicação e variantes do logo: quais são as versões e como devem ser usadas. Se houver algum tipo de flexibilização com o logo (montagem usando o logo como elemento de composição, por exemplo), ela deve ser explicitada. Veja os exemplos a seguir:

Figura 3.18 | Possíveis variantes para o logo



Fonte: adaptado de: <[http://www.freepik.com/free-vector/colorful-polygonal-business-card\\_887825.htm](http://www.freepik.com/free-vector/colorful-polygonal-business-card_887825.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2016.

- Fontes: famílias de fontes e suas aplicações devem constar no manual.
- Paleta de cores e elementos gráficos: como é uma marca moderna e com o logo multicolorido, este item deverá apresentar flexibilidade. Ainda assim, é interessante cercar e orientar os usos neste caso, para que se garanta a consistência da comunicação.
- *Key visuals*: é importante neste caso, e deve refletir modernidade, inovação, descontração, jovialidade e leveza.



### Atenção

A solução aqui passa pela abrangência: não basta apenas definir os usos do logo, é preciso ir além e expressar as qualidades da marca por meio de cores, imagens e fontes.

## Avançando na prática

### A tradicional marca nova

#### Descrição da situação-problema

Uma tradicional loja multimarcas – com seis unidades no estado, fora a matriz – de roupas sociais para homens investiu pesadamente para modernizar sua imagem: renovou seu logo, reformou toda sua arquitetura de interior, trouxe novas marcas para seu portfólio de produtos, e agora só falta criar um bom manual de marcas para que todos sigam a mesma comunicação em todas as unidades e praças. Porém, há um problema: o dono, herdeiro do negócio, acredita que, sendo uma loja de roupas sociais, não há necessidade de refazer suas imagens, podendo ser usadas as mesmas que sempre representaram sua marca. Segundo ele, isto ajudaria na manutenção da tradição da marca. O gerente de marketing, por sua vez, insiste que as imagens devem ser todas mudadas, justamente para manter o discurso renovado da empresa.

Cabe a você trazer a resolução para esta situação, criando o manual que irá seguir uma das recomendações apresentadas, ajudando, assim, no sucesso da renovação da marca.



### Lembre-se

A consistência é a base, e ela deve permear todos os aspectos da marca, não apenas o logo!



### Resolução da situação-problema

O gerente está certo. Embora o tradicionalismo não necessariamente seja algo ruim, manter o mesmo conjunto de imagens seria potencialmente conflitante com a renovação da marca, e isto poderia restringir o desempenho final do projeto de *branding*.



#### Faça você mesmo

Pesquise manuais de marcas famosas na internet e confira como cada um deles ajuda a compor o visual que conhecemos por meio de propagandas e sites. Veja como a marca é, literalmente, construída e como os mesmos elementos são dispostos de forma totalmente diferente de um manual para outro.

#### Faça valer a pena

**1.** Um manual de marca, peça presente no material interno de marketing de todas as grandes empresas, tem como principal finalidade:

- a) Compilar todas as peças publicitárias feitas em um único lugar, como um portfólio de marketing.
- b) Servir de banco de imagens e vetores para a construção da marca, uma vez que todo manual de marca é feito exclusivamente no meio digital.
- c) Restringir a capacidade criativa de quem o utiliza para o mínimo nível possível.
- d) Reunir em um único livro todas as peças de comunicação que a empresa pode usar em todos os meios.
- e) Oferecer as referências, restrições e diretrizes que devem ser observadas para que se mantenha consistência de marca.

**2.** Dado que o manual estabelece limites para o uso da marca, pode-se dizer que ele restringe a criatividade; por causa disso, os trabalhos que o seguem sempre têm qualidade relativamente baixa.

Em relação às duas afirmações do texto, a alternativa que classifica corretamente ambas as considerações como falsas (F) ou verdadeiras (V) é:

- a) F/F.
- b) F/V.
- c) V/F.
- d) V/V.
- e) Ambas as colocações são relativas, não podendo ser definidas como “verdadeiras” ou “falsas”.

**3.** Qual destes elementos jamais pode faltar em um manual de marca?

- a) Peças publicitárias prontas para o uso.
- b) Logotipo e suas variantes.
- c) Banco de imagens já comprado.
- d) Referências da concorrência.
- e) Imagens de todo o portfólio de produto da empresa, com especificação técnica.

## Seção 3.4

### Comunicação da marca

#### Diálogo aberto

Chegando à última seção desta unidade, consolidaremos tudo que vimos até este momento e buscaremos enxergar sua aplicação em contextos práticos, frequentemente encontrados em situações do mercado. Um dos grandes desafios das marcas atuais é manter sua consistência em um cenário mercadológico extremamente volátil, com um dinamismo sem precedentes, intenso contato com o público e busca incessante pelo engajamento. Este panorama faz com que os trabalhos de branding sejam exigidos ao máximo, devendo equilibrar com precisão flexibilidade e atenção aos elementos fundamentais de sua marca.

Para estudar esta realidade, esta seção trará um problema que muitas empresas enfrentam atualmente. Você foi contratado como consultor de marketing de uma loja de eletrônicos com mais de 20 anos de história, e que precisa ajustar sua marca à nova realidade do mercado. A empresa, denominada "Omniverso", fez uma renovação de sua identidade visual há cinco anos, conseguindo um bom resultado. Juntamente com essa renovação, foi feito um site pela primeira vez e, também, foi montado seu manual de marca. O problema é que nenhum trabalho de marca foi realizado depois disso, e agora os contextos tecnológico e mercadológico se modificaram, o que faz com que a Omniverso precise promover mudanças rápidas para evitar perder mais visibilidade do que já perdeu.

Como referência do perfil da empresa, ela possui cinco unidades no Rio de Janeiro, Belo Horizonte, São Paulo, Curitiba e Salvador. Embora exista há 20 anos, a empresa busca trazer um aspecto jovial à sua comunicação, e está recentemente se especializando no universo de jogos e videogames, vendendo consoles e computadores de alta performance. Recentemente, a rede de lojas começou a vender computadores montados de forma customizada, buscando fidelizar o público gamer.

Seu trabalho é analisar o mercado em que ela está inserida, verificar os concorrentes e apresentar opções de posicionamento e mensagem para a Omniverso, encontrando formas de manter a consistência e a imagem da marca nos diversos ambientes e momentos em que ela deve ser exposta.

## Não pode faltar

- A marca no mundo

Os manuais são construídos de modo a oferecer substratos para qualquer equipe trabalhar os aspectos importantes da marca em qualquer contexto, sempre de forma consistente e gerando as mesmas percepções sobre a empresa, fortalecendo sua imagem. Eles, no entanto, não oferecem um guia de como criar cada peça que será exibida ao público, muito menos trazem exemplos prontos de conteúdos finalizados em virtualmente todas as mídias. Para preencher esta lacuna, a marca conta com a interpretação de suas diretrizes por parte da equipe.

Como dito na seção anterior, o manual não existe para limitar a criatividade, mas sim para oferecer um foco, um caminho por onde a criatividade deve ser direcionada de modo a enaltecer a marca dentro dos parâmetros que fazem sentido para ela e que ajudarão a enviar a mensagem correta para o público correto. Indo além, o manual dará as bases para que a marca possa ser interpretada em cada situação, inclusive situações novas e não previstas no material (uma possibilidade perfeitamente realista, dada a profusão de novas mídias e novas formas de acesso a conteúdos que vêm surgindo recentemente).

Vejamos exemplos de como elementos presentes em manuais de marcas aparecem em diversos contextos. A página de um manual da Mercedes-Benz, distribuído na África do Sul, mostra as proporções e posições que cada elemento (logo, blocos de texto, blocos de imagem etc.) deve assumir. Em seguida, observe uma página de anúncio para o Brasil e uma das peças da campanha do hemisfério norte para a linha híbrida. Note como os elementos estão nas posições indicadas pelo manual, mesmo com cada peça sendo feita em lugares diferentes. Observe como o mesmo uso de fontes, de filtros de imagem e até de padrões de cores, além do layout, torna os anúncios facilmente associáveis à Mercedes-Benz, mesmo se o logo não estivesse lá. Neste exemplo, vemos como um manual bem construído permite que peças feitas em qualquer parte do mundo consigam expressar valores compatíveis com a marca, mesmo quando abordam assuntos amplamente diferentes.

Figura 3.19 | Página em Manual (distribuído na África do Sul)



Fonte: <<http://www.mercedes-benzsa.co.za/update-browser/>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

No caso, o anúncio da van Vito é mais bem-humorado e apela a uma variedade maior de públicos, enquanto o segundo anúncio (em inglês) é mais sofisticado e dialoga com um público que busca mais performance (o texto diz: "Sucesso tem dois lados. Mais eletricidade. Menos combustível."); mesmo assim, ambos conseguem expressar a diferenciação e o requinte associados tradicionalmente à montadora alemã por meio de um bom uso de imagens e bom desenvolvimento do layout.

Na foto da home da Mercedes na Alemanha, podemos ver como é possível manter o mesmo tipo de consistência mesmo em outros meios, usando a mesma referência visual: o uso da fonte, o background (isto é, a imagem que fica no último plano de um site, servindo como anteparo visual) em preto e a mesma linguagem visual nas fotografias mantêm unicidade em toda a comunicação.

Embora os manuais de marca estabeleçam parâmetros para todos os meios em que a organização tem contato com o público, uma boa equipe conseguiria desenhar uma home para a Mercedes apenas com a referência do layout impresso com um mínimo de consistência e dialogando com os demais materiais da empresa. As áreas de respiro (livres de elementos em um layout, feitas para dar leveza visual), o uso de cores escuras no fundo, a disposição dos elementos nas fotos: tudo trabalha em harmonia para gerar um diálogo coerente entre todos os elementos da marca.

Figura 3.20 | Anúncio Mercedes Benz para o Brasil

Mercedes-Benz, nome e do Grand Design

VITO  
Van Ideal para Transporte de Organismos

VITO  
Vitrão Inovador para Negócios e Ornamentos

VITO  
Van Ideal para Todos os Negócios

VITO  
Van Ideal para Todos os Negócios

Na cidade somos todos pedestres.

Chegou Vito, da Mercedes-Benz.  
Versatilidade no tamanho que você esperava.  
Você vai jurar que ele foi feito especialmente para o seu negócio.

Mercedes-Benz  
Vito. Nascidas para rodar.

Fonte: <<http://www.blogdoadonis.com.br/wp-content/uploads/2015/12/anuncio-vito1.jpg>>. Acesso em: ago. 2016.

Figura 3.21 | Anúncio Mercedes Benz (em inglês)



Fonte: <[http://a0.cdnfan.com/images/M/6/7/2/6/mercedes\\_hd\\_60859.jpg](http://a0.cdnfan.com/images/M/6/7/2/6/mercedes_hd_60859.jpg)>. Acesso em: 22 ago. 2016.

Figura 3.22 | Home da Mercedes na Alemanha



Fonte: <<https://www.mercedes-benz.com.br/automoveis/?gclid=Cj0KEQjwT-G8BRDktswpPTn1PkBEiQA-MR8eJFumqmuDtC7J0fLRyOtfWJTP2zSPL8c3Oe5Miiw0EaAoFK8P8HAQ>>. Acesso em: 27 jul. 2016.



## Assimile

O ponto principal de um manual é fazer com que qualquer profissional consiga criar peças para qualquer meio mantendo os mesmos aspectos de comunicação que representam a marca em todas elas. Analogamente, o profissional deve estudar não só os exemplos dados no manual, mas sim toda a simbologia, todas as emoções que ficam destacadas nele sobre a marca. Aqui é importante resgatar os fundamentos da semiótica de Peirce

(Seção 3.2) para ajudar na interpretação dos elementos do manual: ao criar qualquer peça, considere quais signos são expressos pelas imagens e pela disposição dos elementos, como eles podem ser interpretados pelo público e como cada um pode ser visto em cada meio. Este tipo de análise é o que permitirá uma criação sólida e totalmente alinhada aos valores e às referências da marca.

- Interpretando a marca

Além das diretrizes de design, a marca precisa assumir também uma identidade discursiva. Isto significa que os textos da marca devem refletir os mesmos signos e as mesmas interpretações que as imagens contidas em suas peças; este passo é particularmente importante para o posicionamento da organização em redes sociais, em que há um contato direto com o público e, portanto, a necessidade de atenção aos detalhes do discurso para a manutenção da consistência da marca é ainda maior.

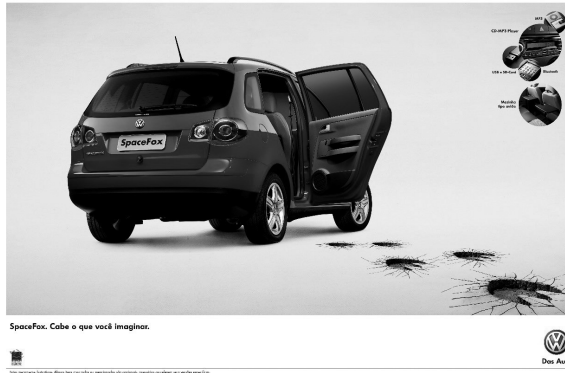
Outro ponto importante é enxergar o contexto em que uma determinada comunicação será realizada. Da mesma forma que, em uma rede social, é esperado dinamismo e uma comunicação mais pessoal, um anúncio impresso deve ter uma linguagem mais cativante e instigante; similarmente, quando a empresa lida com públicos e produtos diferentes (o que é o caso de centenas de empresas), seus discursos devem estar ajustados a cada meio e cada público. Observe o estilo dos anúncios que seguem: no primeiro caso, um anúncio do Jetta feito na África do Sul, ressaltando sua sofisticação (em destaque na imagem, lê-se: “área segura para impressões digitais”, referindo-se ao espaço na página onde os dedos a seguram, fazendo uma alusão ao grande cuidado que os donos de um carro deste nível costumam ter com ele); no segundo, um anúncio da Space Fox feito no Brasil, destacando sua praticidade. Em ambos os casos, o destaque dialoga com o público: o Jetta se dirige ao o público que busca um automóvel executivo e mais requintado, enquanto a Space Fox quer cativar o público que deseja mais espaço e praticidade. Repare como ambos seguem o mesmo padrão visual de página, seguindo as referências da marca.

Figura 3.23 | Anúncio do Jetta feito na África do Sul



Fonte: <[http://www.blogilvy.co.za/wp-content/uploads/2011/09/46140-Jetta-Easy-Rider-DPS\\_thumb.jpg](http://www.blogilvy.co.za/wp-content/uploads/2011/09/46140-Jetta-Easy-Rider-DPS_thumb.jpg)>. Acesso: 27 jul. 2016.

Figura 3.24 | Space Fox em anúncio feito no Brasil



Fonte: <[http://www.maxpressnet.com.br/e/vw/imagens/Foto21\\_spacefox\\_pegada-alta.jpg](http://www.maxpressnet.com.br/e/vw/imagens/Foto21_spacefox_pegada-alta.jpg)>. Acesso em: 27 ago. 2016.



### Refleta

É válido seguir as regras de um manual mesmo em contextos novos? Faça o teste e imagine as marcas que analisamos até aqui com seus discursos trocados, ou ainda, totalmente diferentes uns dos outros em cada meio, e veja como isso seria potencialmente prejudicial à imagem da marca. Uma análise pode ser feita no case de insucesso da própria Mercedes-Benz, que contrariou os valores de sua marca ao usar um funk como trilha sonora de um de seus modelos em 2013 e acabou tendo que mudar a trilha sonora do vídeo, dado o volume de críticas que recebeu.



### Pesquise mais

Confira o case mencionado anteriormente no estudo a seguir, apresentado na Intercom:

RIBEIRO, Matheus Araújo et al. As marcas na onda da viralização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 36., 2013, Manaus. **Anais...** Salvador: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013.



### Faça você mesmo

Para entender o desdobramento da marca em vários meios, pense o seguinte: o que a marca representa? O que ela deve inspirar no público? Levante quais valores o público deve perceber e pense em como esses valores podem ser expressos de maneira equivalente em cada meio.



## Sem medo de errar

Esta é uma situação em que a solução depende muito do entendimento do público e do cenário digital. Como dito no enunciado, o trabalho de marca foi bem feito, o que, assume-se, significa que atende bem o público; o site, contudo, seguramente está desatualizado, assim como a atuação da empresa nas redes. Sendo o público-alvo majoritariamente composto por *gamers*, ou seja, entusiastas de jogos eletrônicos, é necessário fazer os ajustes para que a marca consiga estabelecer um diálogo fluente com um grupo de pessoas altamente interessadas em tecnologia e inovação, que valorizam um visual arrojado mas não abrem mão da funcionalidade e da performance dos meios de contato com suas marcas favoritas. Assim, os passos para a solução deste problema são:

- Pesquisa do público: levantamento de informações sobre estilo de vida, linguagem, comportamento e referências de mercado do público. Considere a etnografia como uma forma importante para o estudo teórico e prático no entendimento do público-alvo. A vivência da “tribo dos *gamers*”, por exemplo, deve ser estudada pela internet, pela observação e, por que não dizer, pela interação pessoal também!
- Adaptação das referências da marca para esta realidade: com as novas necessidades detectadas, é necessário interpretar os parâmetros da marca e traduzi-los em diretrizes para o meio digital. É importante levar em consideração o estilo do público neste desdobramento.
- Renovação do design: pequenos ajustes (*facelifting*) da marca podem ser feitos caso necessário; o foco, contudo, é o redesenho do site, que precisa seguir as referências atualizadas e apresentadas anteriormente.



### Atenção

Entender o pensamento do público é primordial para este trabalho, já que ele direcionará todo o esforço de comunicação e o posicionamento da marca.

## Avançando na prática

### Que a força esteja com sua marca

#### Descrição da situação-problema

Uma antiga fábrica de roupas e acessórios (que conta com dez lojas próprias), que desenvolveu toda sua história com tons, cortes e modelos básicos e sem muita ousadia, recentemente decidiu sair de seu nicho habitual e inovou em seu estilo: licenciou

imagens da famosa franquia cinematográfica *Star Wars* e criou peças limitadas e exclusivas. Buscando manter seu público habitual (classe B), ela não alterou o preço, mas colocou as novas peças em destaque em todas as lojas, de modo a torná-las mais atraentes. O resultado foi estrondoso e a loja recebeu diversos pedidos para novas iniciativas como esta, resultando em algo muito diferente das vendas medianas e sem perspectiva de aumento que eram percebidas anteriormente.

Esta situação levou a um problema inusitado: os diretores da empresa perceberam que têm um público que, até o momento, era totalmente alheio à sua comunicação e aos seus produtos. Pior que isso, eles identificaram que a empresa não tem presença suficiente nas redes e seu site é extremamente desatualizado; até mesmo sua marca precisaria de reformas para atingir uma situação de diálogo fluente com este novo – e promissor – público. Mas surge a dúvida: ao arriscar com o novo nicho, eles perderiam o contato com o antigo? Seria possível manter contato com ambos? Qual é o melhor caminho: apostar no novo ou ficar com o antigo?

Seu trabalho é avaliar a situação e propor uma saída para este impasse.



### Lembre-se

Cada público exige um diálogo, e o conjunto das comunicações deve fazer sentido com os referenciais da marca. Se for feito algum reposicionamento, ele deve refletir a percepção do público.

### Resolução da situação-problema

Esta situação passa por uma análise abrangente do contexto, e não apenas da marca. Dado que a empresa não vê perspectiva de vendas maiores com sua linha habitual, é seguro que dedicar ao menos uma parte de sua atenção ao novo público é uma boa ideia. Similarmente, como sua marca não sofre atualizações a tempos, é uma boa ideia buscar novas alternativas que a deixem mais atual e atraente, não só perante o novo público, mas também o antigo.

Em relação à proposta de abandonar o público antigo totalmente em favor do novo, esta é uma possibilidade (porque não existe perspectiva de crescimento dentro do segmento atual), mas não é uma necessidade, a princípio. É possível renovar a marca, atraindo o novo público com uma linha de produtos diferenciada, sem perder o contato com o anterior. Em todos os casos, contudo, é necessário realizar pesquisas de estilo e tendência tanto do novo público quanto do antigo, de modo a criar discursos que façam sentido para ambos (ainda que em momentos diferentes). Também é importante aprofundar os estudos sobre a própria marca, estabelecendo parâmetros mais claros e aprofundados para que seu uso seja mais profissional e eficiente.



### Faça você mesmo

Veja como as marcas comportam-se em cada contexto! Pesquise marcas famosas, estude seus manuais e depois veja como eles são traduzidos em anúncios, comerciais e redes sociais. Você vai ver como um meio reforça o outro, consolidando a marca.

### Faça valer a pena

#### 1. Leia as afirmações que seguem:

I. O profissional do design deve estudar, além dos exemplos apresentados no manual, toda a simbologia e todas as emoções que ficam destacadas nele sobre a marca.

#### PORQUE

II. O ponto principal de um manual é fazer com que qualquer profissional consiga criar peças para qualquer meio mantendo os mesmos aspectos de comunicação que representam a marca em todas elas.

Analisando as afirmações apresentadas anteriormente, conclui-se que:

- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são falsas.

2. Quando uma empresa possui um manual de marca que não dá conta de determinada situação (como um evento, por exemplo), mas precisa realizar materiais para a referida situação, que medidas devem ser tomadas? Assinale com V (verdadeiro) ou F (falso):

- ( ) Refazer rapidamente o manual para enquadrar a nova situação.
- ( ) Não realizar o evento e esperar até o manual estar pronto.
- ( ) Copiar alguma peça pronta e readaptá-la à situação.
- ( ) Estudar os elementos centrais do material e traduzi-los para a nova situação.

A alternativa que apresenta a correta sequência de V e F é:

- a) F – F – F – V.

- b) F – V – F – V.
- c) V – F – V – F.
- d) F – V – V – V.
- e) V – F – F – F.

**3.** Além das diretrizes de design, a marca precisa assumir também uma identidade discursiva.

Seguindo essa ideia, podemos afirmar:

I. Os textos da marca devem refletir os mesmos signos que as imagens contidas em suas peças.

II. Os textos da marca devem oferecer as mesmas interpretações contidas em suas peças.

III. A manutenção da consistência da marca depende de atenção aos detalhes do discurso.

A alternativa que apresenta a afirmação ou afirmações corretas é:

- a) I, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) I e III, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I, II e III.

# Referências

DELL. **Dell brand identity standards**. EUA, 2010. v. 2. Disponível em: <<https://issuu.com/janjaneczek/docs/dell>>. Acesso em: 31 ago. 2016.

DIAS, Alvaro Roberto et al. Identidade de marca e simbologia na interface digital. **Estudos em design**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, 2012.

DIAS, Maria Livramento da Silva; GOMES, Francisco Wellington Borge. Fallen princesses: uma análise semiótica. **Revista Casa**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 149-156, sem. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 776 p.

LARUCCIA, Mauro Maia. Semiótica: signo, objeto, interpretante. **Revista Acadêmica Augusto Guzzo**, São Paulo, n. 6, p. 44-52, 2003.

MERCEDES-BENZ. **Brand communication standards** (Rev. 10). EUA, 2015. Disponível em: <[http://static1.squarespace.com/static/50749503e4b0fa0ffd4b65f5/t/56142bd2e4b0e26258e39c6c/1444162514216/BrandStandards\\_08.20.15.pdf](http://static1.squarespace.com/static/50749503e4b0fa0ffd4b65f5/t/56142bd2e4b0e26258e39c6c/1444162514216/BrandStandards_08.20.15.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2016.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2005. 349 p.

REZENDE, Marco Antonio Amaral. Guia de identidade visual e naming. **Comitê de Branding guia de Melhores Práticas**, São Paulo, 2010.

SANTAELLA, L. **Semiótica Aplicada**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005. 187 p.

ZILLOTTO, Bruna Almeida. **Da identidade visual à imagem corporativa**: um estudo sobre a Caixa Econômica Federal. Porto Alegre, 2009. 113 f. Monografia (TCC)–Trabalho de conclusão de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.



## Aspectos da gestão de design

### Convite ao estudo

Bem-vindo à nossa última unidade! Vamos propor um cenário de estudos no qual trabalharemos com uma empresa multinacional de design (fictícia) que acaba de contratar um profissional engajado nos padrões contemporâneos do design inovador, e este profissional é você! Trataremos dos aspectos da gestão do design por meio de reflexões distribuídas pelas próximas quatro seções: Seção 4.1: Cultura estratégica; Seção 4.2: Design como negócio; Seção 4.3: Projeto estratégico; Seção 4.4: Resultados, mensuração e *follow-up*.

Para trabalharmos estes conceitos, você será o designer recém-contratado de uma das maiores empresas multinacionais de design no Brasil, que através do portfólio virtual que você desenvolveu na Unidade 2, lhe propiciou a chance de iniciar no mercado de trabalho. Sua tarefa será a de se destacar como profissional de design com visão dos conceitos estudados nas unidades anteriores sobre atribuição de valor (não basta ser designer, é preciso ser uma pessoa observadora, apaixonada e principalmente empreendedora, além de engajada em todos os processos da gestão). A empresa buscou, no processo seletivo, um profissional que seja capaz de propor soluções inovadoras e que tenha potencial de criação e de desenvolvimento de produtos diferenciados e competitivos, sendo essencial a participação nas definições estratégicas da companhia desde o início do projeto.

O mercado de trabalho está muito competitivo e só os designers que tiverem um diferencial de valor e demonstrarem domínio sobre aquilo que estão apresentando conseguirão se destacar! Vamos trabalhar?





# Seção 4.1

## Cultura estratégica

### Diálogo aberto

Olá, aluno! Chegamos à última unidade desta disciplina. Nesta Unidade 4, veremos os aspectos da gestão de design, entendendo sua visão estratégica como potencial competitivo, o pensamento estratégico, a importância do design como um negócio de competitividade empresarial, o que é um projeto estratégico e a relação entre design e marketing. Por fim, estudaremos a gestão dos resultados, mensuração e *follow-up* do projeto de design. Nesta primeira seção, falaremos sobre a cultura estratégica que abrange a visão estratégica como potencial competitivo e a utilização do *Design thinking* como pensamento estratégico.

Compreenderemos todos esses conceitos a partir de uma situação-problema que une o *Design thinking* e a visão estratégica, seguindo a partir dos passos:

1. A empresa está com um grande projeto em mãos e precisa da equipe responsável para analisar os riscos e o desenvolvimento do produto. Não se esqueça de que você é o designer recém-contratado e os integrantes do grupo fazem parte da equipe de profissionais da companhia.
2. A sala será dividida em grupos com cinco ou seis integrantes. Cada equipe escolherá um empreendimento a ser utilizado como base da atividade. Ficará livre a seleção de um produto já existente em uma determinada área do design de sua preferência.
3. Este projeto escolhido precisa passar pela equipe da qual você faz parte.
4. O grupo desenvolverá o conceito de *Design thinking*, expondo suas ideias de forma livre e sem julgamentos. Cada um, individualmente, anotará palavras relacionadas às suas concepções em post-its. Com o término do tempo estipulado pelo docente, a equipe prosseguirá para a próxima tarefa.
5. Com todas as ideias registradas nos post-its, o grupo organizará as sugestões comuns ao mesmo raciocínio base. Disponibilizando-as em uma parede, lousa,

cartolina ou outro espaço, vocês poderão eleger a mais adequada ao plano ou, a partir delas, pensar em outra ideia para o projeto.

6. Com a opinião final bem delimitada, será analisada a viabilidade estratégica para o projeto. Adote os conceitos citados por Brown (elencados no item "Não pode faltar") para o exame e a síntese das informações coletadas durante a fase de imersão do projeto em questão. Justifique sua escolha e ilustre sua utilização.

Bons estudos!

## Não pode faltar

Começaremos as nossas reflexões entendendo o que é visão estratégica, que pode ser definida de várias maneiras, mas em nosso contexto será focada a terminologia como adjetivo "Beltrano possui visão estratégica", assim, ele possui habilidades para observar.

A palavra estratégia originou-se da arte militar de planificações de guerra.



numa perspectiva militar, estratégia pode ser definida como: a "resposta às perguntas onde e quando", no entender de Átila, rei dos Hunos (Roberts, 1991); o "momento, o local e as forças necessárias", de acordo com Carl von Clausewitz (1832), general e estrega militar prussiano; ou "a arte de distribuir e aplicar meios militares como forma de concretizar a política final", no entender de Sir Basil Henry Liddell Hart (1967), reputado estratega e historiador militar inglês. (SANTOS, 2008, p. 111)

Na visão estratégica, você também precisa ser criativo para tomar decisões certas, a fim de agregar determinado recurso de maneira efetiva, para seguir uma linha coerente com o objetivo pretendido. Dessa forma, ter visão estratégica é pensar de forma concentrada, com diferencial na maneira de interpretar, perceber e representar situações e acontecimentos dentro deste mundo complexo, no qual as empresas valorizam cada dia mais o olhar panorâmico do profissional.

A visão estratégica pode ser aplicada aos projetos - geralmente autorizados - com os seguintes focos (PMBOK, 2012, p. 10):

- Uma **demanda de mercado/sociedade** (exemplo: uma companhia automobilística autoriza o projeto de carros mais econômicos para fugir do aumento da gasolina).

- Uma **oportunidade/necessidade estratégica** (exemplo: uma empresa de treinamento autoriza um projeto para criar um novo curso a fim de expandir o seu negócio).
- Uma **solicitação de um cliente** (exemplo: uma companhia de energia elétrica autoriza um projeto de construção de uma nova subestação para atender a um novo parque industrial).
- Um **avanço tecnológico** (exemplo: uma empresa de produtos eletrônicos autoriza um novo projeto para desenvolver um notebook mais rápido, mais barato e menor após avanços em tecnologia para memórias e circuitos).
- Um **requisito legal** (exemplo: um fabricante de produtos químicos autoriza um projeto para estabelecer diretrizes para o manuseio de um novo material tóxico).

O *Design thinking* é uma metodologia que promove a visão estratégica durante o desenvolvimento de soluções em design. Conforme Cardon (2010), o *Design Thinking* é uma metodologia que aplica visão criativa e crítica do pensamento para que se possa entender, visualizar e descrever problemas que sejam complexos (ou até mesmo mal estruturados), de forma que seja possível resolvê-los. Brown (2010) afirma que *Design thinking* é uma abordagem que usa a sensibilidade do designer para resolver problemas e atender às necessidades das pessoas com uma tecnologia viável e comercialmente praticável. Assim, *Design thinking* é a inovação centrada no usuário, o que exige colaboração, interação e prática de abordagens que encontrem as melhores ideias e soluções finais. O projeto, antes limitado à tarefa de desenvolvimento de novos produtos, pode crescer potencialmente com o "pensamento do projeto", que leva o designer a ter conhecimento que lhe permite não só solucionar a natureza estética e funcional do produto e/ou serviço, como também participar das fases de planejamento, produção, gestão e marketing – conforme discutido na Unidade 2, quando foi abordada a atribuição de valor do designer.



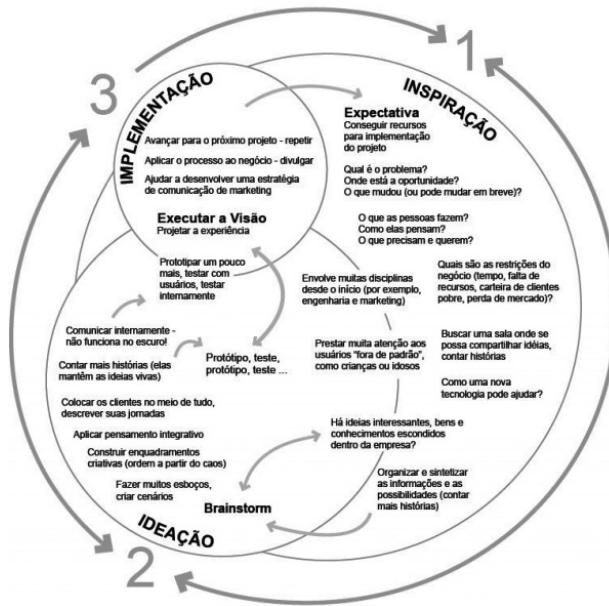
### Refleta

*Design thinking* é essencialmente "um processo de inovação centrada no homem que enfatiza a observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, conceitos de prototipagem rápida e de negócios, análise de concorrentes para influenciar a estratégia de inovação e negócios" (LOCKWOOD, 2009, p. 11).

Para Brown (2010), o método do *Design thinking* envolve três fases fundamentais: (1) inspiração para as circunstâncias (seja um problema, uma oportunidade, ou ambos) que motivam a busca de soluções; (2) ideação para o processo de gerar, desenvolver e testar ideias que podem levar a soluções; e (3) implementação para o mapeamento de um caminho para o mercado. No decorrer dessas etapas, são indagados os problemas,

criadas as opiniões e alcançadas as respostas. Os estágios podem acontecer ao mesmo tempo e recomeçar a qualquer momento, a fim de desenvolver as ideias no processo contínuo da inovação, que por isso não é linear. Inspirados na obra de Brown (2010), descreveremos os processos do *Design thinking*.

Figura 4.1 | Etapas do processo de *Design thinking* de Tim Brown



Fonte: Brown (2008, p. 6).

(1) Na fase de inspiração, uma equipe interdisciplinar de designers, cientistas comportamentais, comerciantes, engenheiros, entre outros, trabalha para identificar restrições apropriadas para o projeto. O grupo de profissionais sai à procura de novas maneiras de pensar sobre o problema, passando um tempo com todos os tipos de consumidores. Assim, descobre-se experiências individuais e conjuntas. A pesquisa centrada no homem oferece percepções de pessoas de fora da base dos clientes, ampliando, assim, a visão estratégica de mercado.

(2) Na fase da ideação, os conceitos e as ideias são produzidos e os protótipos utilizados com a finalidade de gerar mudanças inovadoras sobre os obstáculos apontados na fase de inspiração. Para tanto, ocorrem reuniões de *brainstorming* com grupos de trabalho multidisciplinar e as ideias que se destacarem como as melhores são apresentadas para a aprovação do próprio grupo. As ideias autorizadas obterão formato de protótipos, aplicando-se esforços, investimento e tempo essenciais para produzir conhecimentos benéficos para o desenvolvimento da ideia. Por esse motivo, o protótipo é capaz de ser tal como exemplos simples (materiais de escritório, por exemplo) ou como serviços mais requintados e outros produtos. A fundamental resolução deste procedimento é a experiência aprendida sobre as ideias boas e as não

tão boas com seus pontos favoráveis ou não, facilitando, assim, diferentes caminhos para o protótipo. A prototipagem é o estágio inicial para produzir ideias, é o estágio da criação e da concepção de novas alternativas e soluções.

(3) A fase da implementação surge depois que todas as soluções estão devidamente definidas e o foco da análise (o usuário) delimitado. Esta etapa constitui-se no planejamento do método que se obterá do resultado desejado, gerando a concepção de modelos de protótipos que avaliam as consequências nas tarefas da empresa/organização em um todo. É indiscutível que a empresa/organização, neste momento, reconheça os objetivos que alavancarão o triunfo da solução; dê prioridade aos trabalhos dos departamentos que se ocuparem em proporcionar as estratégias sugeridas, esclareça quais são as relações econômicas, operacionais e estratégicas propostas e explique qual é a consequência econômica para o empreendimento.



### Pesquise mais

Sugerimos a leitura do primeiro capítulo da seguinte obra:

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

No capítulo, intitulado *Saindo da zona de conforto*, ou como o *Design thinking* diz respeito a mais do que estilo, o autor relata com experiência de campo as fases deste método.



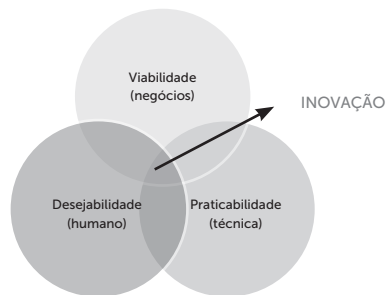
### Assimile

*Design thinking* é um processo profundamente humano que esbarra em habilidades que todos nós temos, mas são ignoradas pelas práticas de resolução de problemas mais convencionais. Ele baseia-se em nossa capacidade de intuição para reconhecer padrões na construção de ideias emocionalmente significativas, bem como funcionais, e em nossa capacidade de expressar através de meios além das palavras ou símbolos (BROWN, 2010).

O processo de *Design thinking* é mais bem pensado como um sistema de sobreposição de espaços, em vez de uma sequência de etapas ordenadas. Ressaltando a ideia de Brown (2010), há três espaços para manter em mente: A **inspiração** é o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções. A **ideação** é o processo de gerar, desenvolver e testar ideias. A **implementação** é o caminho que vai desde a fase de projeto até o desejo das pessoas. Porém, o autor menciona que os projetos de design possuem algumas restrições: a disposição e aceitação que compõem as etapas do *Design thinking*. Na Figura 4.2, apresentamos algumas restrições descritas por Brown (2010), ligadas a três critérios: praticabilidade (o que em um futuro próximo

é possível ser funcional), viabilidade (o que se encaixa ao modelo de negócios da organização) e desejabilidade (que desperte o interesse e faça sentido para as pessoas), sendo que o ideal é buscar um equilíbrio entre as restrições. O objetivo é oferecer estratégias adequadas, acionáveis e tangíveis. O resultado: novas vias inovadoras para o crescimento que se fundamentam na viabilidade do negócio e na oportunidade de mercado.

Figura 4.2 | Critérios de restrições de Tim Brown



Fonte: adaptada de Brown (2010).



### Pesquise mais

Acesse: AMORIM, Ana Gonçalves Gomes. **Processos criativos sistemáticos como fator chave para a diferenciação das empresas:** abordagem do Design thinking. 2013. 44 f. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico)-Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70421/2/57740.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

A pesquisa procura expor e relacionar os principais teóricos dos processos criativos sistemáticos baseados no *Design thinking* e sua estreita ligação com a inovação, evidenciando a pertinência da sua adoção pela esfera empresarial.

Um grande projeto satisfaz nossas necessidades funcionais e hedônicas. Muitas vezes, a conexão emocional a um produto ou a uma imagem é o que nos envolve em primeiro lugar. Algumas vezes, encontramos produtos de sucesso que não foram necessariamente os primeiros a serem comercializados, mas foram os primeiros a nos encantar emocional e funcionalmente. Em outras palavras, eles fazem o trabalho e nós os amamos. Por exemplo: o *iPod* não foi o primeiro *player* de MP3, mas foi o primeiro a ser encantador. O alvo dos produtos é apelar emocionalmente através do design e funcionalmente através do preço - simultaneamente. Os projetos exigem uma abordagem centrada no homem, criativa, iterativa e prática para encontrar os melhores conceitos e soluções finais. *Design thinking* é apenas uma abordagem à inovação (BROWN, 2010).

Designers desenvolveram uma série de técnicas para evitar serem capturados por uma solução fácil demais. Eles tomam o problema original como uma sugestão e não como uma declaração final, e em seguida, devem pensar em termos gerais sobre o que as verdadeiras questões subjacentes a esta declaração do problema podem realmente ser. Porém, o mais importante de tudo é que o processo é interativo e expansivo. O objetivo é que o designer resista à tentação de saltar imediatamente para uma solução do problema indicado. Primeiramente, o profissional dedica tempo em determinar o fundamental, a questão básica que precisa ser tratada. Ele não tenta procurar uma solução até que tenha sido determinado o problema real e, mesmo assim, antes de resolver a dificuldade, ele considera uma ampla gama de possíveis soluções. Só então é que ele finalmente converge para a sua proposta. Este processo é chamado de *Design thinking* (NORMAN, 2013).



### Exemplificando

Norman (2013) afirma que observou estudantes de design que estavam agindo sem pensar, simplesmente fazendo suas atribuições, tal como apresentado. Sem criatividade, sem nenhuma imaginação, sem nenhum questionamento. Este não é o pensamento de design que está em pauta. *Design thinking* é realmente especial. Infelizmente, não é abraçado por todos os designers, mas onde ele existe, ele é poderoso. Pense a respeito: se nós chamamos isso de "pensamento de design", então não deveriam todos os designers utilizá-lo?

### Sem medo de errar

Deixaremos algumas dicas para a resolução da situação-problema desta seção:

1. O artigo a seguir pode dirimir suas dúvidas:

BALEM, Francieli R. et al. **Design thinking**: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado à inovação. In: CONGRESSO NACIONAL DE DESIGN, 1., 2011, Santa Catarina. Disponível em: <[https://www.academia.edu/21036679/Design\\_thinking\\_implementacao\\_de\\_um\\_processo\\_de\\_estrategias\\_direcionado\\_a\\_resultados\\_inovadores](https://www.academia.edu/21036679/Design_thinking_implementacao_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadores)>. Acesso em: 4 ago. 2016.

2. O livro indicado a seguir contém várias dicas de projetos:

VIANNA, Maurício et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aW5vdmFwYXVsYXNvdXphLnNwLmdvdi5icnxbpm92YS1wYXVsYS1zb3V6YXxneD>>

o1NzQ4N2JmYWZmNDI1Njc>. Acesso em: 4 ago. 2016.

3. Indicamos, ainda, o vídeo a seguir:

Trata-se de um excelente vídeo de Steven Johnson, um dos principais pensadores da cultura digital, divagando sobre o processo criativo para geração de ideias. Assim como a abordagem do *Design thinking*, Johnson galga sua teoria na intuitividade e espontaneidade para proposições criativas.

GLÓBULO CÉLULA CRIATIVA. **De onde vem boas ideias? #Designthinking.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zmj1lX2TMxc>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

Figura 4.3 | Ideias para o *Design thinking*

1. *uma conversa por vez*
2. *sem julgamentos*
3. *construa em cima das outras ideias*
4. *o que importa é a quantidade*
5. *seja visual*
6. *encoraje ideias loucas*
7. *não perca o foco*

Fonte: <<https://eurecabr.files.wordpress.com/2011/11/regras-brainstorming.png>>. Acesso em: 17 out. 2016.



### Atenção

Norman (2013) já questionava: O que é uma pergunta “tola”? É o questionamento do óbvio? Ele responde: Adivinhem! O óbvio muitas vezes não é tão óbvio. Normalmente, refere-se a alguma crença comum ou à prática que tem sido adotada por muito tempo e não é discutida. Uma vez questionadas, as pessoas gaguejam para explicar: às vezes elas falham. E ao discutir o óbvio, fazemos um grande progresso. Este é o lugar de onde os avanços vêm. Precisamos questionar o óbvio, reformular nossas crenças, redefinir as soluções e abordagens existentes. Esse é o pensamento de design. Faça a pergunta “tola”. As pessoas que sabem muito sobre um campo raramente pensam ou questionam os fundamentos do seu conhecimento. Muitas vezes as suas perguntas simplesmente revelam uma falta de conhecimento, mas isso não é um crime, é uma forma de adquirir o conhecimento. E de vez em quando, na questão podem ocorrer faíscas para avaliar uma reconsideração fundamental e importante.



## Avançando na prática

### O reenquadramento no *Design Thinking*

#### Descrição da situação-problema

Segundo Vianna (2012), o *Design Thinking* prevê um processo que se chama reenquadramento. Trata-se de uma sequência das etapas de **captura, transformação e preparação**. Elas podem se repetir até que se alcance o objetivo de levar a equipe a enxergar o problema sob diferentes óticas, criando um novo entendimento do contexto para levar à identificação de caminhos inovadores.

#### Captura

É a coleta de dados sobre a razão de ser do produto/serviço/empresa, em relação a crenças e suposições do interlocutor que serão utilizadas na fase de transformação. Frequentemente ocorre durante os encontros ou reuniões com os envolvidos no processo. Eles são questionados (entrevistados) a respeito de inovação, mas também podem ser instigados a realizar exercícios de analogia, encenação ou outras dinâmicas a fim de revelar outro olhar sobre a questão.

#### Transformação

Com os dados colhidos na captura é feito um mapeamento para se adicionar novas perspectivas. Nesta fase, muitas técnicas, como mapas mentais, podem ser aplicadas de acordo com o objetivo, tipo de cliente e momento do processo.

#### Preparação

A preparação é o momento em que são criados os materiais de sensibilização de impacto, com base no resultado da fase de transformação, que estimulem o interlocutor a refletir. Muitas vezes levantam-se questões que não ficaram claras e desenvolvem-se/escolhem-se ferramentas para o próximo ciclo (volta à captura).

#### Proposta da situação-problema

Escolha um produto e descreva possíveis vivências em cada uma das etapas apresentadas. Explique e justifique suas descrições.



#### Lembre-se

A **inspiração** é o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções. A **ideação** é o processo de gerar, desenvolver e testar ideias. A **implementação** é o caminho que vai desde a fase de projeto até o desejo das pessoas.

## Resolução da situação-problema

A proposta desta situação-problema fornece uma autonomia em relação à escolha do produto (ou serviço em design). Por outro lado, é importante ater-se aos procedimentos mencionados em cada etapa.



### Faça você mesmo

Sugerimos que você leia mais a respeito desse tema em: VIANNA, Maurício et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <[http://livrodesignthinking.com.br/livro\\_dt\\_MJV.pdf](http://livrodesignthinking.com.br/livro_dt_MJV.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2016.

### Faça valer a pena

**1.** Uma visão estratégica surge de um projeto (geralmente autorizado) de modo que o resultado advenha de uma ou mais das seguintes considerações estratégicas:

- I. Demanda de mercado/sociedade.
- II. Oportunidade/necessidade estratégica.
- III. Solicitação de um cliente.
- IV. Avanço tecnológico.
- V. Requisito legal.

Assinale a alternativa que indica os itens corretos:

- a) I, II e III, apenas.
- b) II, III e IV, apenas.
- c) III, IV e V, apenas.
- d) Todas estão incorretas.
- e) Todas estão corretas.

**2.** A palavra estratégia originou-se do grego *stratègós*: de *stratos* = exército e *ago* = liderança (<<http://www.dicionarioetimologico.com/>>). Assim, podemos interpretá-la como a arte militar de planificações de guerra. Nos termos atuais, é utilizada para expressar a forma quando se quer obter alguma coisa. Portanto, ter visão estratégica se relaciona:

- I. À pessoa que pensa estrategicamente de forma concentrada, com

diferencial na maneira de interpretar, perceber e representar situações e acontecimentos.

II. À pessoa que possui a habilidade, astúcia e esperteza de contornar a dificuldade seguindo uma linha sensata com o propósito de que o objetivo seja obtido.

III. À pessoa criativa que possui a responsabilidade de desenvolver as reuniões que visam ao lucro financeiro da empresa com o projeto.

Assinale a alternativa que indica os itens corretos:

- a) I e II, apenas.
- b) I e III, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) I, apenas.
- e) I, II e III.

**3.** Carlon (2010, p. 1) descreve *Design thinking* como “uma \_\_\_\_\_de aplicação crítica e criativa do \_\_\_\_\_visando entender, visualizar e descrever os problemas \_\_\_\_\_ou mal \_\_\_\_\_e desenvolver abordagens para resolvê-los”.

Complete com as palavras que se relacionam com o texto:

- a) Metodologia; pensamento; simples; desenhados.
- b) Organização; ser humano; simples; desenhados.
- c) Metodologia; ser humano; simples; estruturados.
- d) Metodologia; pensamento; complexos; estruturados.
- e) Organização; ser humano; complexos; estruturados.



## Seção 4.2

### Design como negócio

#### Diálogo aberto

Nesta segunda seção, falaremos sobre o design como competitividade empresarial. Para isso, precisamos compreender: o surgimento da área do design, a importância da evolução profissional dessa área, a relevância do design visto como negócio e a relação entre design e competitividade empresarial. Realizaremos uma atividade de competitividade empresarial na situação-problema desta seção, unindo os conceitos de *Design thinking*, estudados na seção anterior. Serão seguidos os seguintes passos:

1. Dar continuidade à situação-problema da seção anterior; portanto, serão utilizados os mesmos grupos e o projeto já escolhido.
2. Considerar que cada grupo será uma empresa, buscando destaque e competitividade entre as concorrentes.
3. Analisar a situação de mercado atual e seu público-alvo, além de coletar informações para a estratégia de venda.
4. Escrever um relatório, no qual deverá constar: definição de seu propósito, seu posicionamento no mercado e seus diferenciais como proposta de valor.
5. Vender o produto. Quem apresentar melhor diferencial e estratégia será a empresa vencedora.

Bons estudos!

#### Não pode faltar

O surgimento da área do design no Brasil ocorreu por volta da década de 1950, com a criação do Instituto do MASP (Museu de Arte Contemporânea de São Paulo), que funcionou por três anos, ofertando cursos e palestras e abrindo espaço para discussões sobre design, arte, artesanato e indústria (NIEMEYER, 1998). Somente no ano de 1963, surgiu a primeira escola de design brasileira, a Escola Superior de Desenho Industrial

(ESDI), fundada no Rio de Janeiro e baseada nos “ideais de clareza formal e racionalidade de Max Bill, ex-aluno da Bauhaus” (NIEMEYER, 1998, p. 22). Nessa mesma década, iniciou-se a oferta dos primeiros cursos universitários nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. Surgiu, também, a primeira associação de profissionais de design — Associação Brasileira de Desenhistas Industriais (ABDI). A evolução profissional da área do design iniciou-se somente nas décadas de 1970 e 1980.

Figura 4.4 | Escola Superior de Desenho Industrial em 1963



Fonte: <[http://www.esdi.uerj.br/arquivos/imagens/alta/1000\\_aerea\\_01.jpg](http://www.esdi.uerj.br/arquivos/imagens/alta/1000_aerea_01.jpg)>. Acesso em: 5 out. 2016.

Com o avanço das exportações, o design ganhou expansão significativa no Brasil, de modo que multiplicaram-se os escritórios e foram criados os departamentos internos focados no design. Somente em 1995, foi concebido o Programa Brasileiro do Design (PBD) com o “objetivo de estabelecer um conjunto de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica, por meio da inserção do design no processo produtivo das empresas” (SEBRAE, 2014, p. 10), por iniciativa do então Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Todavia, somente com o início do ano 2000, a cultura do design e a importância de sua percepção ganharam forças e o design foi disseminado na sociedade. Manifestou-se, então, o design baseado no ser humano, um design pensante, criativo e inovador. Surgiram cursos, exposições, livros, revistas, especializações e cursos técnicos para todas as áreas do design. Com todo esse crescimento e expansão, a evolução profissional não poderia ficar de fora, e alcançamos o reconhecimento do design nacional em várias premiações internacionais (SEBRAE, 2014).

Mas por que é importante pensar no design como negócio, uma vez que falamos dele baseado no cliente? Você se lembra de que, na seção anterior, foi abordada a visão estratégica como potencial competitivo? Pois bem, o design só é estratégico quando

conduzido preferencialmente por um posicionamento de negócio, quando aplicado em seu princípio visando ao futuro com o intuito de expandir as características de inovação e competição das organizações. As empresas são os fundamentais clientes do design estratégico, porém setores políticos, públicos e sem fins lucrativos vêm igualmente se apropriando dele.

**No design estratégico, a forma segue primeiramente a função de comunicar. É importante que os consumidores entendam que aquele produto fornecerá os benefícios desejados, sejam eles oferecidos por funções práticas, estéticas ou por funções simbólicas. Sendo assim, para um design estratégico, a forma segue a mensagem. (LANDIM, 2010, p. 28)**



O design estratégico tornou-se crucial atualmente. Empresas e organizações disputam por espaço no comércio mundial e acelerado de hoje. Serviços, produtos e sistemas mundiais passam a ser evidências do mercado do século XXI. Neste cenário, a administração cultural, social e tecnológica (visando novos produtos) transformou-se num limitante de oportunidade projetual. Mesmo em um quadro de tantas dificuldades na apresentação de soluções industriais, temos o designer visto como o profissional mais influente na fase das etapas de existência dos projetos e produtos. Entretanto, segundo Avendaño (2005, p. 37):

**Se o designer é um profissional a atuar em um mercado altamente competitivo e dinâmico, tendo de estar em contato com as mais recentes tecnologias, tanto de produção de bens de consumo como também no tratamento e disseminação da informação, é de esperar-se que sua formação seja adequada de modo a prepará-lo para essa realidade.**



Essa realidade vem trazendo novas provocações para a habilidade do designer nos últimos anos, ora pelos elementos ofertados e pela globalização com sua transformação social, tecnológica e econômica – exigindo, assim, a inspiração para novas estratégias empresariais visando a transformação em empresas mais competitivas –, ora pela rapidez com que o conhecimento surge pela internet e por outras mídias (AVENDAÑO, 2005).



### Pesquise mais

Para entender melhor o seu papel como aluno, como designer e como gestor de projetos, leia o artigo intitulado *Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design*.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design. **Revista do programa de pós-graduação em arquitetura e urbanismo da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo**, São Paulo, n. 17, p. 34-45, jun. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/posfau/article/view/43398/47020>>. Acesso em: 5 out. 2016.

Bahiana (1998) afirma que, com a adesão dos métodos de gestão de design, a indústria destaca-se individualizando os produtos em relação aos outros concorrentes e os tornando ainda mais coerentes nos custos da produção. Seguindo este pensamento, a gestão de design apresenta a posição de planejamento e coordenação das estratégias compatíveis aos valores e objetivos daquela empresa: instigar os funcionários e inspecionar as atividades, garantindo a eficiência no cumprimento dos objetivos, prazos e custos conforme planejados (WOLF, 1998). A relevância da gestão de design, como processo e ferramenta estratégica para o progresso do país, está na colaboração do design para a materialização dos processos e/ou dos produtos, integrando os objetivos empresariais, reestabelecendo-se, deste modo, uma tarefa fundamental às organizações. Sua relevância e formato com que se introduz na prática de produção se modificam conforme a fase da etapa de existência da tecnologia ou do produto. A integração de competências é necessária para atender aos desafios estratégicos. O gestor de design não pode perder a noção de que a sua gestão está ligada ao próprio design, e não a gestão da empresa. Magalhães (1995) define design estratégico de acordo com o desempenho focado, pelas empresas, na gestão de design, aproximando produtos e visão estratégica da organização, adotando-os como procedimentos para incentivar, condensar e concretizar os conhecimentos e as informações em produtos e serviços. Segundo Monteiro (2003), introduzir um protótipo de gestão estratégica propõe a colaboração de pessoas e o desenvolvimento de um espaço físico para a estruturação do projeto geral da empresa.



### Pesquise mais

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/102212/220784.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 ago. 2016.



A autora aborda, em sua pesquisa, o design como elemento estratégico para a melhoria da competitividade das empresas, visando à elaboração de princípios norteadores para a utilização do design como parte do negócio empresarial.

Um cenário é apontado e confirmado como tendência no Brasil no final do século XIX: a profissão de designer, hoje vista como um dos melhores diferenciais de competitividade empresarial. Para fabricar um produto com design, demanda-se um capital, o que poucas empresas se prontificam a investir. Antes considerado “gasto supérfluo ou apenas tática mercadológica de agregação de valor a produtos, o design é visto hoje como investimento estratégico no esforço de sobrevivência das empresas” (LANDIM, 2010, p. 150). Dessa forma, o designer tem como desafio profissional conscientizar a empresa ou a organização de que “o design agrega valor ao produto em termos de estética, ergonomia, conforto e funcionalidade, além de ser um elemento muito importante na racionalização da produção” (LANDIM, 2010, p. 127).

Esse conceito (racionalização da produção) tem a ver como o ponto observado anteriormente. O design pode, no processo constitutivo do produto, interferir na racionalização do processo, mas é com a engenharia de produção que as adequações produtivas são implantadas e que às vezes produzem modificações no próprio produto. Um vídeo esclarecedor é indicado a seguir, e fala da embalagem “Sou” da Natura: CORES COSMÉTICOS. **SOU da Natura**: processo e embalagem. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HhJ2CwS4h8c>>. Acesso em: 5 out. 2016.

O vídeo mostra como o processo acaba solicitando adequações para se adaptar às pinças de colagem da embalagem nas máquinas da produção. O designer, no cenário da comercialização mundial, precisa estar qualificado para exercer uma visão estratégica, colaborando para ampliar a competitividade da mercadoria brasileira. As indústrias nacionais, por exemplo, buscam ampliar seu mercado interno e conquistar o externo. “Cabe ao designer mostrar a importância e as possibilidades de se fazer do design uma ferramenta de gestão empresarial e de inovação, atuando em todas as etapas do processo e não só no final” (LANDIM, 2010, p. 128), sempre visando ao aperfeiçoamento da competitividade empresarial, ao crescimento econômico do país ou, eventualmente, à sustentabilidade do produto (LANDIM, 2010, p. 169).

Segundo Magalhães (1995, p. 26), “para ser usado de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes”. A visão estratégica ganha forma quando o alicerce principal é o de desenvolver o produto certo, ou seja, é o processo de design eficiente e não somente a mercadoria corretamente desenvolvida. Pensando comercialmente, um bom produto é aquele que cobre os valores gastos na produção e gera lucro, assegurando o desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa.

O design estratégico não tem a função de planejar como tem o planejamento estratégico; sua função é de projetar as estratégias organizacionais transformando

o produto plausível em desejável. Assim, o design estratégico é o complemento do planejamento estratégico com ideias e possibilidades diferenciadas que servem para inspirar ou mesmo conduzir a estruturação das estratégias para a empresa. Por intermédio do *Design thinking*, os designers conseguem unir as diversas contribuições dos profissionais envolvidos no projeto, compartilhando seus conhecimentos e conduzindo suas competências rumo aos objetivos projetuais intrínsecos (inovação, aprendizagem e desenvolvimento estratégico) e extrínsecos (desenvolvimento de novos sistemas, produto ou serviço) (MAGALHÃES, 1995).

Para Fraser (2010), o grande benefício do *Design thinking* está no design do negócio em si: o design das estratégias e modelos de negócios para o sucesso organizacional. Através da expansão do *Design thinking* pela organização e em todo o processo de desenvolvimento do negócio, uma empresa pode abrir novas oportunidades, definir estratégias de crescimento mais acentuadas e evoluir seu modelo de negócios para melhor aproveitar as oportunidades do mercado.



### Assimile

“O design no Brasil deve seguir adiante, enfrentando seus desafios de afirmação, de identidade e de reconhecimento internacional, sem carregar consigo nenhuma espécie de complexo de inferioridade por histórias e experiências não vividas. Mas ainda é preciso aumentar a percepção de que o design possa ser efetivamente estratégico para a economia do país” (LANDIM, 2010, p. 178).

Enfim, como bem coloca Cardoso (2004 apud LANDIM, 2010), hoje, o maior problema para o design brasileiro é libertar-se de uma vez por todas do complexo de inferioridade que os velhos racionalistas europeus transmitiram através de um modelo errôneo de desenvolvimento dentro da modernidade e da ordem. Os designers brasileiros devem adquirir consciência de si mesmos como portadores de uma realidade criativa de todo autônoma e original, por meio da qual os velhos defeitos podem se tornar extraordinárias oportunidades.



### Refleta

Você estaria apto a participar de um projeto em uma empresa focada na competitividade? Se sim, quais são os seus diferenciais? Se não, o que está buscando para se aperfeiçoar?



### Exemplificando

“A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade em longo prazo. Para atingir esse objetivo de rentabilidade em longo prazo, no entanto, não basta saber aproveitar a estrutura e padrões de concorrência do mercado. São necessárias muitas outras competências, nos âmbitos de produção, vendas, gestão de recursos humanos etc., que uma análise muito centrada na concorrência pode negligenciar” (MARIOTTO, 1991, p. 28).



### Vocabulário

**Sistemas mundiais** é a teoria de relações internacionais e de geoeconomia que se centra no estudo do sistema social e suas inter-relações com o avanço do capitalismo mundial como forças determinantes entre os diferentes países, incluindo os pequenos.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_do\\_sistema-mundo](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_sistema-mundo)>. Acesso em: 5 out. 2016.

## Sem medo de errar

Você deverá resolver a situação-problema com base nos conceitos abordados na seção. Considerando os conteúdos do livro didático necessários para a resolução:

- Pesquise sobre seu produto.
- O que você sabe e o que você não sabe sobre ele?
- Quais métodos são imprescindíveis para o projeto?
- Em que consiste o estudo do comportamento do usuário e como ele se aplica ao design? Quais são as vantagens de utilizá-lo em um projeto?
- O que este projeto tem de diferente, de inovador, de criativo?
- Qual é a importância da viabilidade, da sustentabilidade, da tangibilidade e da funcionalidade em seu projeto?
- Como a concorrência se porta diante deste produto? Qual será seu diferencial?



### Atenção

Trabalhe em grupo, apresente suas ideias e chegue a um resultado coletivamente!

## Avançando na prática

### Copacabana Palace mudou para sobreviver

#### Descrição da situação-problema

Esta situação-problema está baseada numa descrição de case (Disponível em: <[https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/09/copacabana\\_palace.pdf](https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/09/copacabana_palace.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2016) envolvendo o Copacabana Palace. A partir de 1989, o hotel passou por um processo de reestruturação, fundamental para a sobrevivência do negócio. Desde 1923, sua história foi repleta de glamour, tradição, sofisticação e dos serviços impecáveis que atraíram personalidades como Orson Wells, Carmem Miranda, príncipe Charles e princesa Diana, Bill Clinton e Robert De Niro. No entanto, a partir dos anos de 1970, o hotel entrou em crise. Faltava investimento e gestão profissional, e a concorrência com redes internacionais relegou o hotel a competir com similares de três estrelas. Em 1989, o grupo Orient-Express no Brasil comprou o hotel da família Guinle e investiu em um choque de gestão, uma reforma comercial e financeira, de marketing e do prédio, da fachada aos elevadores com vida útil ultrapassada.

#### Proposta da situação-problema

Diante desse cenário, o que o design poderia fazer para contribuir com a volta dos ilustres visitantes que já foram clientes?

#### Resolução da situação-problema (pontos de partida)

Sugerimos que você considere as informações disponíveis em: <[https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/09/copacabana\\_palace.pdf](https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/09/copacabana_palace.pdf)> (acesso em: 13 out. 2016). O hotel já nasceu com vocação para o glamour (vide histórias de celebridades que se hospedavam nele).

1) Sem contar com ações muito definidas de marketing, a história do hotel acabou demonstrando seu posicionamento como hotel de luxo.

2) Nos últimos tempos, o hotel estava demonstrando comportamento decadente (pesquise sobre isso e avalie possíveis motivos).

Sugerimos que você investigue informações a respeito de declarações de hóspedes “durante e depois da fama”. Tente compreender o que teria faltado em estratégia e o

que tem ajudado em sua recuperação. Compreenda como a área do design contribuiu para essa guinada.

### Faça valer a pena

**1.** Com o surgimento da área do design no Brasil, que ocorreu por volta da década de 1950, qual foi o primeiro local a iniciar um curso desta área?

- A. Escola de Design.
- B. Escola Superior de Desenho Industrial.
- C. Instituto do MASP.
- D. Escola Bauhaus.
- E. Programa Brasileiro do Design.

**2.** No design estratégico, a forma segue primeiramente a função de \_\_\_\_\_. É importante que os consumidores entendam que aquele produto fornecerá os \_\_\_\_\_ desejados, sejam eles oferecidos por funções práticas, estéticas ou por funções simbólicas. Sendo assim, para um design estratégico, a forma segue a \_\_\_\_\_. (LANDIM, 2010, p. 28)

Complete com as palavras que se relacionam com o texto:

- A. Mensagem; benefícios; comunicar.
- B. Comunicar; benefícios; mensagem.
- C. Mensagem; requisitos; função.
- D. Comunicar; benefícios; função.
- E. Planejar; benefícios; mensagem.

**3.** Por que o design estratégico tornou-se crucial atualmente?

- I. Empresas e organizações disputam por espaço no comércio mundial.
- II. Transformou-se em um limitante de oportunidade projetual no comércio mundial.
- III. Serviços, produtos e sistemas mundiais passam a ser evidências do mercado.

Assinale a alternativa que indica os itens corretos:

- a) I e II, apenas.

- b) I e III, apenas.
- c) II e III, apenas.
- d) I, apenas.
- e) I, II e III.

## Seção 4.3

### Projeto estratégico

#### Diálogo aberto

Nesta seção, abordaremos o tema projeto estratégico. Para isso, precisamos compreender: o que é um projeto estratégico, sua importância na área do design e a relação entre marketing e design. Você é o designer recém-contratado de uma das maiores empresas multinacionais de design no Brasil, lembra-se? Sua companhia prestará um serviço para uma organização da sua área de design. Você, como um profissional engajado no design moderno e nas vertentes necessárias para a inovação, foi selecionado para participar deste empreendimento. Para isso, realizaremos, na situação-problema desta seção, uma atividade de planejamento estratégico, através dos seguintes passos:

1. Escolha uma organização empresarial para realizar uma lista de verificação para análise de forças e fraquezas (disponibilizamos um formulário como exemplo a seguir). Também será preciso um produto, que poderá ser o mesmo utilizado na seção anterior. Para isso, será necessário que sua organização tenha este tipo de produto disponível no mercado. Por exemplo: se seu produto foi uma peça de roupa, sua organização precisa, impreterivelmente, vender roupas. Aqui não caberia, por exemplo, uma loja de calçados. O mesmo é válido para todas as áreas do design.

2. Realize a pesquisa necessária para preencher todos os dados indispensáveis a um bom planejamento estratégico. Com o acesso à internet, fica bem fácil conseguir os dados necessários. Porém, caso alguma informação não seja acessível, você tem a possibilidade de criá-la como dado fictício.

3. Leia o material disponível no item "Não pode faltar" e assista à webaula desta seção para orientá-lo nesta situação-problema.

Bons estudos!

Tabela 4.1 | Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

Lista de verificação para análise de forças/fraquezas								
Marketing	Desempenho					Importância		
	Grande força	Força	característica Neutra	Fraqueza	Grande fraqueza	Grande	Média	Pequena
1- Reputação da empresa								
2 – Participação de mercado								
3 – Satisfação do cliente								
4 – Retenção do cliente								
5 – Qualidade do produto								
6 – Qualidade do produto								
7 – Efetividade na determinação de preços								
8 - Efetividade da distribuição								
9 – Efetividade de promoções								
10 – Efetividade da força de vendas								
11 – Efetividade das inovações								
12 – Cobertura geográfica								
<b>FINANÇAS</b>	<b>\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$</b>	<b>\$\$\$\$</b>
13 - Custo ou disponibilidade de capital								
14 – Fluxo de caixa								
15 – Estabilidade financeira								
<b>PRODUÇÃO</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>	<b>%%%</b>
16 – Instalações								
17 – Economia de escala								
18 – Capacidade								
19 – Força de trabalho capaz e dedicada								
20 – Capacidade de produzir no prazo								
21 – Habilidades técnicas de fabricação								
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;</b>	<b>&amp;&amp;&amp;</b>
22 - Liderança visionária e capaz								
23 – Funcionários dedicados								
24 – Orientação empreendedora								
25 – Flexibilidade ou boa capacidade de resposta								

Fonte: Kotler (2000, p. 100).



## Não pode faltar

O projeto estratégico ou planejamento estratégico surgiu na metade da década de 1960 pelos pesquisadores do *Stanford Research Institute*, com o professor Igor Ansoff e consultores da *McKinsey Consulting Company*, como proposta de metodologia de planejamento estratégico (TAYLOR, 1975). Kotler (2000) aborda esse conceito como uma direção que indicará o melhor caminho para que a organização possa atingir seus objetivos, interagindo com o ambiente de maneira efetiva. Essa direção seguida pela organização abrange os seguintes itens: “âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macroestratégia, estratégias funcionais, macro-objetivos, objetivos funcionais” (ALDAY, 2000, p. 11).

Dessa forma, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é o método de pesquisar e averiguar uma organização em suas diversas perspectivas, conduzindo sua direção e acompanhando seu desenvolvimento de forma tangível. O acompanhamento e o monitoramento são resultantes da execução de um bom plano estratégico. Para Drucker (1984, p. 25), o 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.



### Pesquise mais

SEBRAE. **Sistema Sebrae de direcionamento estratégico 2013-2022**. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2016.

Podemos encontrar um modelo de processo de planejamento estratégico em Kotler (2013).

- O ponto de partida é a definição de Visão (onde a empresa quer chegar); Missão (quais atividades a empresa implementará para alcançar sua visão) e Valores (crenças que alicerçam as ações estratégicas da empresa).

- O próximo passo é identificar as ameaças e as oportunidades vindas do ambiente externo, assim como apontar os pontos fortes e as fragilidades da empresa. Esse estudo é conhecido como análise SWOT (sigla que vem do inglês: *Strengths* = forças; *Weaknesses* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças).
- O passo seguinte é definir as metas (objetivos) que a empresa quer alcançar. É importante identificar o público-alvo de cada meta.
- Depois, seguem a formulação e a implementação da estratégia, base para a formulação do plano que levará a empresa a alcançar os objetivos predefinidos.
- Quando se formulam as estratégias, é importante ter conhecimento dos recursos disponíveis para a implementação, assim como analisar sua adequação a cada estratégia traçada.
- Por fim, são feitos o feedback e o controle para a verificação de resultados alcançados.

Segundo Kotler (2000, p. 63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Seu objetivo principal é o de conduzir e reconduzir os serviços, as atividades, os interesses e os projetos da empresa de maneira que produza um crescimento satisfatório e muitos lucros.

De acordo com Matos e Chiavenato (1999), o planejamento estratégico se apresenta através de cinco características fundamentais:

1. **O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável.** Ou seja, sujeito à incerteza e a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza em suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
2. **O planejamento estratégico é orientado para o futuro.** Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
3. **O planejamento estratégico é compreensivo.** Ele envolve a organização como uma totalidade, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos. São eles que o realizam e o fazem acontecer.
4. **O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso.** Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos. Para isso, é preciso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através dessas pessoas em todos os níveis da organização.
5. **O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.** Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças (MATOS, CHIAVENATO, 1999, p. 30).



### Pesquise mais

Sugerimos a leitura do capítulo 5, intitulado **Design e marketing: diferenciação por meio do design**, da seguinte obra:

MOZOTA, Brigitte B.; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. X. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

Você viu o quanto o planejamento estratégico auxilia na organização de estratégias e solução de possíveis problemas na empresa. Em diversas ocasiões, a instituição falha ao tentar criar ou satisfazer as conveniências do mercado exatamente porque não se planeja estrategicamente. É válido citar aqui alguns problemas que podem se manifestar devido ao não planejamento estratégico para um projeto de design: ausência de um posicionamento claro; falhas de comunicação; ineficiência dos canais de distribuição; políticas de preços inadequadas.



### Refleta

Não podemos perder o foco de que a estratégia está relacionada com um **projeto de design** e, por sua vez, está na dependência de uma técnica maior, a da empresa. Um erro do designer ou do gestor em design é pensar que vai definir a estratégia de toda a instituição. É importante definir os limites da sua atuação e, por outro lado, colocar o marketing como parceiro, e não como concorrente. Outro fator a ser analisado é como o método de design se encaixa nas diversidades de porte da empresa. Em uma pequena empresa, o designer ou gestor vai ter que fazer tudo, mas em uma média ou grande empresa já há uma estrutura estratégica muito mais desenvolvida e complexa.

Foi estudado na seção anterior o quanto é importante pensar no design como negócio, uma vez que falamos dele baseado no cliente. Vimos, também, a relação entre design e competitividade empresarial. E, reforçando este conceito:

**No design estratégico, a forma segue primeiramente a função de comunicar. É importante que os consumidores entendam que aquele produto fornecerá os benefícios desejados, sejam eles oferecidos por funções práticas, estéticas ou por funções simbólicas. Sendo assim, para um design estratégico, a forma segue a mensagem. (LANDIM, 2010, p. 28)**



Quando falamos de mensagem, torna-se imprescindível a parceria com o Marketing. Avendaño (2013) cita os argumentos que mostram a importância da dualidade entre Design e Marketing:

- “O Marketing tem tradição, é valorizado e compreendido pelo industrial como uma disciplina essencial e de sobrevivência, conhece seu papel na empresa e tem ciência que pode alavancar sua competitividade” (AVENDAÑO, 2013, p. 3).
- “O Design ainda precisa quebrar o paradigma da sua função estética, fator de percepção por grande parte dos empresários” (AVENDAÑO, 2013, p. 3).

Segundo Avendaño (2013), a razão integradora entre design e marketing é a marca da empresa. Acar (1997, apud AVENDAÑO, 2013, p. 14) afirma que “o principal meio pelo qual a empresa comunica os benefícios funcionais e emocionais dos seus produtos e, com os seus símbolos gráficos, constitui uma personalidade ou imagem de marca”.

Assim, a marca e a solução projetual ou de serviço são representadas pelo valor agregado do produto, considerando que “sempre haverá um processo de escolha, seja pelos valores racionais (função, preço, qualidade), como pelos subjetivos (estética, emoção, signo, posse)” (AVENDAÑO, 2013, p. 04).

No jargão do design e do marketing, costuma-se falar em “valor agregado”: ou seja, “o valor de mercado que um bom projeto ou uma marca reconhecida pode acrescentar ao produto, em comparação com outros concorrentes mais ou menos similares” (CARDOSO, 2012, p. 52).

Você se lembra de que estudamos sobre este tema, não é mesmo? Vamos relembrá-lo: Em princípio, valor agregado “está relacionado justamente àquela porção ambígua do termo ‘função’ que não corresponde aos aspectos de funcionamento e de operacionalidade, relativamente fáceis de mensurar” (CARDOSO, 2012, p. 52). Cardoso (2012) cita como exemplo a camiseta da seleção brasileira de futebol:



A camisa oficial da Seleção 2010 (aquela produzida sob licença da patrocinadora Nike) foi anunciada em sites de produtos esportivos por 179,90 reais. Uma busca rápida em sites de leilão virtual revela uma oferta de camisa original da Seleção 1970 por surpreendentes 22 mil reais. Ainda mais incrível, uma camisa 10, supostamente usada por Pelé na Copa do Mundo de 1958, foi leiloada em 2004, na Inglaterra, por 59 mil libras esterlinas. Sendo todas as camisas em questão mais ou menos equivalentes em termos de funcionamento e operacionalidade – a mais nova talvez seja um pouco superior às outras – essa

imensa discrepância de preços se deve àquilo que entendemos como “valor agregado”. (CARDOSO, 2012, p. 52)



### Reflita

Toda estratégia visa a um resultado. A questão no âmbito do design é como mensurar o seu próprio resultado. Do ponto de vista do marketing, há uma série de ferramentas para obter dados sobre o sucesso ou não, por exemplo: lucro, fidelidade de clientes, vendas etc. Mas, do lado do design, infelizmente não há muitas ferramentas de avaliação. Como medir a subjetividade do design (emoção, desejos etc.)?



### Pesquise mais

DZIOBCZENSKI, Paulo Roberto Nicoletti. **Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produtos**. 2012. 137f. Dissertação (Mestrado em Design)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61005/000863905.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 set. 2016.

Dessa forma, podemos entender que design e marketing precisam caminhar juntos para ofertar qualidade aos seus produtos ou serviços, visando atender às expectativas de seus clientes ou excedê-las. “Uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades de seus clientes durante a maior parte do tempo é denominada empresa de qualidade” (KOTLER, 2000, p. 79).



### Pesquise mais

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. A gestão de design na concepção de novos produtos: uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/2503/1531>>. Acesso em: 5 out. 2016.



### Assimile

“Ao marketing compete a análise de mercado, demanda, desejos e necessidades do consumidor que resulta no briefing. Ao design compete traduzir este briefing em soluções tangíveis agregando o valor de percepção do usuário, assim como valor estético, emocional, forma e função” (AVENDAÑO, 2013, p. 4).



### Exemplificando

- Marketing comunica marca e estratégia. Design visualiza a marca e a estratégia.
- Marketing promove uma mensagem. Design leva a mensagem até a casa do usuário e gera uma experiência e fidelidade.
- Design e marketing são estratégia para colocar a marca na mente dos consumidores.
- Marketing conversa com a sociedade, grupos de pessoas, nichos. Design escuta o indivíduo, transforma desejos em soluções tangíveis. (AVENDAÑO, 2013, p. 4)

### Sem medo de errar

1. Leia o livro didático.
2. Assista à webaula.
3. Acesse o material sugerido do SEBRAE.
4. Pesquise sobre a empresa escolhida. Se for preciso, saia a campo!
5. Leia dicas da Endeavor Brasil (<https://endeavor.org.br/planejamento-estrategico-como-fazer-e-por-onde-comecar/>), conforme a seguir.
  - Durante a execução, analise o que faz e como faz.
  - Analise qual é a maneira que as equipes são conduzidas, assim como a própria estratégia e os planos operacionais.
  - A execução deve ser muito bem organizada.
  - Durante as reuniões periódicas, é preciso expor os problemas de forma coerente para que sejam debatidos com efetividade e decisões sejam tomadas com ponderação.
  - A eficiência da execução depende do nível de profissionalismo adotado diante de possíveis obstáculos.
  - Procurar atingir sincronia dos processos de gestão de pessoas, estratégia e rotina é essencial para uma boa execução.
  - Para o alcance dos objetivos, é importante: divisão de funções, atribuições e responsabilidades.

- Os planos devem ser coerentes com a realidade.
- Para alcançar a efetividade na execução, é importante premiar e incentivar as pessoas envolvidas.
- É importante ter abertura para novas realidades e adotar a flexibilidade.

ENDEAVOR BRASIL. **Planejamento estratégico**: como fazer e por onde começar. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/planejamento-estrategico-como-fazer-e-por-onde-comecar/>>. Acesso em: 29 set. 2016.

## Avançando na prática

### Análise SWOT

#### Descrição da situação-problema

Escolha um produto existente no mercado. A partir dessa escolha, realize uma análise SWOT.

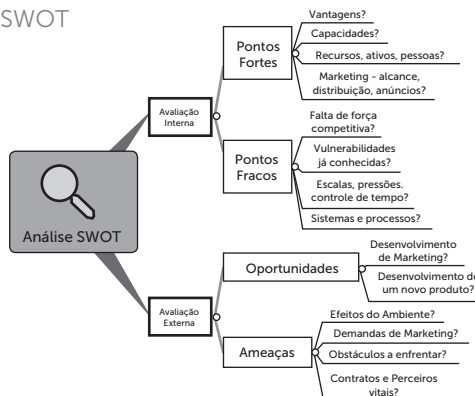


#### Lembre-se

Análise SWOT (sigla que vem do inglês: *Strengths* = forças; *Weaknesses* = fraquezas; *Opportunities* = oportunidades; *Threats* = ameaças).

#### Resolução da situação-problema

Figura 4.5 | Análise SWOT



Fonte: <[http://1.bp.blogspot.com/\\_JKyIlg24M1EM/TJuZnk5Z66I/AAAAAAAAAS4/VbyRpLeStA/s1600/SWOT.PNG](http://1.bp.blogspot.com/_JKyIlg24M1EM/TJuZnk5Z66I/AAAAAAAAAS4/VbyRpLeStA/s1600/SWOT.PNG)>. Acesso em: 5 out. 2016.



### Faça você mesmo

Depois que você realizou a análise SWOT, que tal estabelecer uma meta (um propósito específico para um período específico)? Considere que os objetivos precisam ser: hierarquicamente organizados; expressos quantitativamente; realistas; consistentes (KOTLER, 2013).

### Faça valer a pena

#### 1. Qual é a definição correta para planejamento estratégico?

- É uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente.
- É uma abordagem que usa a sensibilidade do designer para resolver problemas e atender às necessidades das pessoas com uma tecnologia viável.
- É um projeto que possui restrições ligadas a três critérios: praticabilidade, viabilidade e desejabilidade. O ideal é um equilíbrio entre as restrições.
- É uma metodologia de aplicação crítica e criativa do pensamento visando entender, visualizar e descrever os problemas complexos ou mal-estruturados.
- É um processo de inovação centrada no homem que enfatiza a observação, a colaboração, o aprendizado, a visualização de ideias e os conceitos.

#### 2. Observe as etapas do projeto de um planejamento estratégico:

1. Definição de valores da empresa.	A. <i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças).
2. Análise do ambiente externo.	B. O que a empresa pretende alcançar.
3. Análise do ambiente interno.	C. Visão e missão.
4. Análise do contexto atual da empresa através do SWOT.	D. Plano para alcançar as metas e os objetivos.
5. Definição de objetivos e metas.	E. Oportunidades e ameaças.
6. Formulação e implementação da estratégia.	F. Verificam os resultados do planejamento estratégico.
7. Obtenção do <i>feedback</i> e controle.	G. Forças e fraquezas.

Relacione as colunas conforme sua respectiva solução:



- a) 1 C; 2 E; 3 G; 4 A; 5 B; 6 D; 7 F.
- b) 1 G; 2 E; 3 C; 4 A; 5 B; 6 D; 7 F.
- c) 1 G; 2 B; 3 C; 4 A; 5 E; 6 D; 7 F.
- d) 1 E; 2 G; 3 C; 4 A; 5 F; 6 B; 7 D.
- e) 1 A; 2 B; 3 C; 4 D; 5 E; 6 F; 7 G.

**3.** “O planejamento estratégico orientado para o \_\_\_\_\_ é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e \_\_\_\_\_ de uma organização e as \_\_\_\_\_ de um mercado em contínua mudança. O objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem os lucros e o \_\_\_\_\_almejados” (KOTLER, 2000, p. 86).

Complete com as palavras que se relacionam com o texto:

- a) Mercado; recursos; oportunidades; crescimento.
- b) Cliente; criatividade; competências; rendimento.
- c) Mercado; recursos; competências; rendimento.
- d) Cliente; criatividade; oportunidades; crescimento.
- e) Cliente; recursos; competências; crescimento.



## Seção 4.4

### Resultados, mensuração e *follow-up*

#### Diálogo aberto

Nesta seção, abordaremos o tema projeto estratégico. Para isso, precisamos compreender: a gestão dos resultados de projetos de design, a importância da utilização das ferramentas de gestão para acompanhamento dos resultados e a relevância do *follow-up* nessa área. Você é o designer recém-contratado de uma grande empresa de design no Brasil e realizou o planejamento estratégico de um empreendimento na seção anterior. Agora, finalizaremos este planejamento com a gestão dos resultados através dos seguintes passos:

1. Utilize o mesmo produto da situação-problema anterior e trabalhe com o mesmo grupo.
2. Analise um ponto crítico, que pode ser um problema no desenvolvimento do produto.
3. Aplique os conceitos dos 6Ms do diagrama de Ishikawa para avaliar a qualidade, as causas e os efeitos do item. O detalhamento está disponível no item "Sem medo de errar".
4. Descreva os motivos e justifique sua visão estratégica para solucionar o problema.
5. Leia o material disponível no item "Não pode faltar" e assista à webaula desta seção para orientá-lo na resolução desta situação-problema.

Bons estudos!

#### Não pode faltar

Na Unidade 2, foram abordadas a importância do planejamento de um projeto e as atribuições das etapas de desenvolvimento, às quais compete a realização de reuniões para definir o valor agregado do projeto (escopo, tempo, recursos e custo), bem como o valor agregado do produto (definição dos elementos estruturais e funções estética e transcendental). Além disso, estudou-se a importância de realizar o estudo de viabilidade mensurando se o projeto será realizado ou não. Etapas iniciais cumpridas, passamos para a fase de implementação e gestão. Ou seja, a implantação

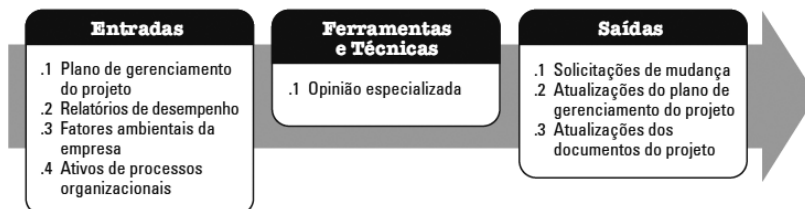
do projeto precisa ser acompanhada, é o *"follow-up"* do projeto. O acompanhamento é importante para observar o que acontece, anotando o exposto e não exposto, os erros, os acertos, as reclamações e as sugestões de melhorias. Falaremos, nesta seção, sobre a importância da gestão dos resultados e a necessidade de realizar um bom *"follow-up"* e suporte durante e após o projeto.

A gestão dos resultados de projetos de design consiste em monitorar e controlar o seu desenvolvimento e sua implementação. De acordo com o PMBOK (2012, p. 89), este processo refere-se a:

- Comparar o desempenho real do projeto com o seu plano de gerenciamento.
- Avaliar o desempenho para determinar se quaisquer ações corretivas ou preventivas são indicadas e, então, recomendá-las, caso necessário.
- Identificar, analisar e acompanhar novos riscos e o monitoramento de possíveis ameaças, garantindo que sejam identificadas. Seu acompanhamento deve ser reportado e os planos apropriados de resposta a riscos ser implementados.
- Manutenção de uma base de informações precisas e oportunas a respeito do produto do projeto e suas relativas documentações do início ao término.
- Fornecimento de informações para dar suporte ao relatório de andamento, medição de progresso e previsão.
- Concessão de estimativas para a atualização do custo e informações do cronograma atual.
- Monitoramento da execução das mudanças aprovadas conforme ocorrem (PMBOK, 2012).

Ao monitorar e controlar a gestão dos resultados, devemos nos preocupar com os seguintes processos (entradas, ferramentas e técnicas e saídas), como mostra a Figura 4.6:

Figura 4.6 | Monitorar e controlar o trabalho do projeto: entradas, ferramentas e técnicas e saídas



Fonte: PMBOK (2012, p. 89).

Na fase **ENTRADAS** há:

- (1) O **Plano de gerenciamento do projeto** – processo de fundamentação das ações

necessárias para integrar, preparar, coordenar e definir todas as propostas assessoradas. Este é o principal processo de todo o gerenciamento, pois inclui e complementa todas as demais propostas. Com o planejamento é possível: (a) Determinar os objetivos e traçar planos para atingi-los; (b) Eliminar ou reduzir imprecisão; (c) Melhorar a eficiência dos processos; (d) Obter um melhor entendimento dos objetivos; (e) Prever futuros problemas.

(2) Os **Relatórios de desempenho** devem ser elaborados pelas atividades de detalhamento, realizações, marcos, questões identificadas e problemas da equipe do projeto. Os relatórios de desempenho podem ser utilizados para relatar: (a) Situação atual; (b) Realizações significativas no período; (c) Atividades agendadas; (d) Previsões; (e) Questões diversas.

(3) Os **Fatores ambientais da empresa** podem influenciar o processo de monitorar e controlar o trabalho do projeto. São eles: (a) Padrões governamentais ou industriais (por exemplo, padrões de agências reguladoras, de produtos, qualidade e manufatura); (b) Sistema de autorização de trabalho da empresa; (c) Tolerância a riscos das partes interessadas; (d) Sistema de informações do gerenciamento de projetos (por exemplo, um conjunto de ferramentas automatizadas, como um software para elaboração de cronogramas, um sistema de gerenciamento de configuração, um sistema de coleta e distribuição de informações ou interfaces web para outros sistemas online automatizados).

(4) Os **Ativos de processos organizacionais** também podem influenciar no processo. São eles: (a) Requisitos de comunicação da organização; (b) Procedimentos de controles financeiros (por exemplo, relatório de tempo, códigos de contabilidade, revisões de gastos e desembolsos e cláusulas de contrato padrão); (c) Procedimentos de gerenciamento de questões e defeitos; (d) Procedimentos de controle de risco, incluindo suas categorias, definição de possibilidade e matriz de probabilidade e impacto; (e) Bancos de dados para medição de processos, usados para disponibilizar seus respectivos dados e produtos; (f) Bancos de dados de lições aprendidas (PMBOK, 2012).

No processo **FERRAMENTAS E TÉCNICAS** há a **opinião especializada**, utilizada pela equipe de gerenciamento do projeto para interpretar as informações fornecidas pelos processos de monitoramento e controle. O gerente de projetos, em colaboração com a equipe, determina as ações necessárias para assegurar que o desempenho do trabalho alcance as expectativas (PMBOK, 2012).

Na etapa **SAÍDAS**, tem-se:

(1) As **Solicitações de mudança** e as conclusões das conferências entre os resultados planejados e os reais. As solicitações de mudança podem reduzir, ajustar ou expandir o escopo do produto ou projeto em que podem ser formuladas. As mudanças podem incluir: (a) uma ação corretiva: uma diretriz documentada para que o trabalho do projeto seja executado de modo que seu desempenho futuro esperado fique de acordo com o plano de gerenciamento; (b) uma ação preventiva: uma orientação

documentada para a realização de um exercício que possa reduzir a probabilidade de consequências negativas associadas aos riscos do projeto; (c) um reparo de defeito: a identificação formalmente documentada de uma irregularidade em um componente do projeto com a recomendação para reparo ou substituição completa da peça.

(2) As **Atualizações do plano de gerenciamento do projeto** são elementos que podem ser atualizados. Incluem-se ao projeto de gerenciamento do cronograma, dos custos e da qualidade, sendo utilizadas como linha de base do escopo, do cronograma e do desempenho de custos.

(3) As **Atualizações dos documentos do projeto** podem ser remodeladas e incluem: (a) Previsões; (b) Relatórios de desempenho; (c) Registro das questões (PMBOK, 2012).



### Pesquise mais

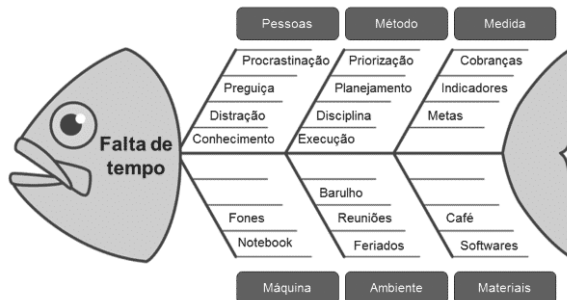
Sugerimos a leitura do capítulo 13 - *Avaliação e medição do progresso e do desempenho* (p. 392-441) da seguinte obra:

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. Tradução de Théo Amon. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=PJQyDAAQBAJ&pg=PA392&lpg=PA392&dq=Avalia%C3%A7%C3%A3o+e+medi%C3%A7%C3%A3o+do+progresso+e+do+desempenho&source=bl&ots=784Y2rZ4od&sig=JBkDMarptbKZNtC8YUjIjOkqTzw&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwifKjN7fPAhXBC5AKHalaB98Q6AEIHDA#v=onepage&q=Avalia%C3%A7%C3%A3o%20e%20medi%C3%A7%C3%A3o%20do%20prgresso%20e%20do%20desempenho&f=false>>. Acesso em: 30 set. 2016.

Quando realizamos o controle de qualidade, uma das ferramentas de gestão que podem ser utilizadas para o acompanhamento dos resultados em projetos de design é o **diagrama de Ishikawa**.

Vejamos quais são as sete ferramentas básicas da qualidade de Ishikawa:

Figura 4.7 | Exemplo de Diagrama de Ishikawa



Fonte: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/wp-content/uploads/2015/06/diagrama-de-ishikawa.png>>. Acesso em: 5 out. 2016.

(1) **Diagramas de causa e efeito:** também conhecidos como diagrama de Ishikawa ou diagrama de espinha de peixe, ilustram como diversos fatores podem estar ligados a problemas ou efeitos potenciais. Estes também são usados na análise de riscos.

(2) **Gráficos de controle:** neste processo, os dados adequados são coletados e analisados para indicar a qualidade dos processos e dos produtos do projeto. Os gráficos de controle ilustram como um processo se comporta com o passar do tempo e quando uma etapa está sujeita a uma variação com causa especial, resultando em uma situação fora de controle.

(3) **Fluxogramas:** sua elaboração é usada durante o processo para realizar o controle da qualidade, a fim de determinar as etapas do processo que não estão em conformidade e identificar oportunidades potenciais de melhoria. A elaboração de fluxogramas também é usada na análise de riscos.

(4) **Histograma:** é um gráfico de barras verticais que mostra com que frequência ocorreu um determinado estado de uma variável. Cada coluna representa um atributo ou uma característica de um problema ou uma situação. Esta ferramenta ajuda a ilustrar a causa mais comum dos problemas em um método, com a quantidade e a altura relativa das barras. Um histograma não ordenado, por exemplo, mostra as causas do atraso na entrada por parte de uma equipe de projeto.

(5) **Diagrama de Pareto:** ou gráfico de Pareto, é um tipo específico de histograma, ordenado por frequência de ocorrência. Mostra quantos defeitos foram gerados por tipo ou categoria de causa identificada. A ordem de classificação é usada para direcionar a ação corretiva. A equipe do projeto deve abordar em primeiro lugar as causas que estão gerando o maior número de falhas.

(6) **Gráfico de execução:** mostra o histórico e o padrão de variação, as tendências de um processo ao longo do tempo, a variação, as deteriorações ou as melhorias em um processo ao longo do tempo. A análise das tendências é feita usando os gráficos de execução e envolve técnicas matemáticas para prever os resultados futuros com base nos resultados históricos.

(7) **Diagrama de dispersão:** indica o relacionamento entre duas variáveis. Esta ferramenta permite que a equipe de qualidade estude e identifique o relacionamento possível entre as mudanças observadas em duas variáveis. Quanto mais próximos estiverem os pontos em relação a uma linha diagonal, mais próximo será o relacionamento entre eles (PMBOK, 2012).



### Pesquise mais

ROCHA, Alexandre V. et al. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=QymHCgAAQBAJ&pg=PT57&dq=Gest%C3%A3o+da+Qualidade+do+projeto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwih0u\\_5x7fPAhVJjpAKHYpmA1oQ6AEIYjAI#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20do%20projeto&f=false](https://books.google.com.br/books?id=QymHCgAAQBAJ&pg=PT57&dq=Gest%C3%A3o+da+Qualidade+do+projeto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwih0u_5x7fPAhVJjpAKHYpmA1oQ6AEIYjAI#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20do%20projeto&f=false)>. Acesso em: 30 set. 2016.



### Assimile

As ferramentas de gestão da qualidade formam uma base para uma metodologia geral. São elas: diagrama de causa e efeito (de espinha de peixe ou de Ishikawa), fluxograma, histograma, gráfico de execução, diagrama de Pareto, gráfico de controle e diagrama de dispersão (KANABAR; WARBURTON, 2012).

Assim, vimos que além de planejar, desenvolver e implementar um projeto de design, é de suma importância analisar os resultados, mensurar os dados e acompanhar o projeto antes, durante e depois do seu desenvolvimento, além de participar e acompanhar o desempenho da equipe, gerar *feedback*, definir questões e administrar mudanças para fortalecer o desempenho do empreendimento.

Encerrar um projeto ou uma de suas etapas é o processo de finalização de todas as tarefas e atividades dos processos de gerenciamento. Durante o encerramento do projeto, é importante revisar todas as informações prévias das fases anteriores, certificando-se de que todo o trabalho está completo e que alcançou os seus objetivos. O processo determina os procedimentos para investigar ou documentar os motivos de ações realizadas e se ele é encerrado antes da sua conclusão (PMBOK, 2012).



### Assimile

“Um princípio comum da gestão é que ‘a qualidade é planejada, não inspecionada’. Em outras palavras, não devemos esperar que a qualidade ‘apareça’ misteriosamente no final do projeto. A meta é detectar defeitos precocemente” (KANABAR; WARBURTON, 2012, p. 183).





## Exemplificando

Figura 4.8 | Sucesso do projeto



Fonte: Shenhar e Dvir (2007, p. 7) apud Rabechini Jr. e Carvalho (2015, p. 444).



## Refleta

Os processos de gerenciamento da integração do projeto incluem:

- **Desenvolver o termo de abertura do projeto**—O processo de desenvolvimento de um documento que formalmente autoriza um projeto ou uma fase e a documentação dos requisitos iniciais que satisfaçam as necessidades e expectativas das partes interessadas.
- **Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto**—O processo de documentação das ações necessárias para definir, preparar, integrar e coordenar todos os planos auxiliares.
- **Orientar e gerenciar a execução do projeto**—O processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto.
- **Monitorar e controlar o trabalho do projeto**—O processo de acompanhamento, revisão e regulação do progresso para atender aos objetivos de desempenho definidos no plano de gerenciamento do projeto.
- **Realizar o controle integrado de mudanças**—O processo de revisão de todas as solicitações de mudança, aprovação de mudanças e gerenciamento das mesmas em entregas, ativos de processos organizacionais, documentos e plano de gerenciamento do projeto.
- **Encerrar o projeto ou a fase**—O processo de finalização de todas as atividades de todos os grupos de processos de gerenciamento para terminar formalmente o projeto ou a fase.

Fonte: PMBOX, 2012, p. 403.



## Vocabulário

**Follow-up: Acompanhamento**, ou seja, depois que o projeto é enviado, por exemplo, **follow-up é uma nova reunião, um e-mail enviado, uma nova ligação etc.**

**Mensurar**: medir (mensurando; mensuração = ação ou efeito de mensurar).

## Sem medo de errar

O seu primeiro passo é identificar os problemas a serem analisados e se perguntar o que poderia ter causado cada um deles. Neste processo, o grupo deverá utilizar a técnica de *brainstorming*. Uma vez detectadas as causas principais, estas são inseridas na “espinha” do diagrama. Concluída esta fase de identificação das principais causas, repete-se o processo para a identificação das subcausas.



### Atenção

#### Como se faz um diagrama de Ishikawa

Primeiramente, você define o problema. Para isso, você deverá ser objetivo, com termos de qualidade que possam ser mensuráveis. Depois, crie a espinha de peixe com um traço horizontal e três perpendiculares em cada lado. Aplique os 6Ms do diagrama de Ishikawa. Gere um *brainstorming* com o grupo, considerando a estrutura dos 6Ms. Analise as causas e fatores acompanhados a estas e planeje as ações que seriam as possíveis soluções para o problema.

Leia mais em:

1. TOLEDO, Marcelo. Diagrama de Ishikawa: espinha de peixe ajudando sua startup. **Administradores.com**. João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/diagrama-de-ishikawa-espinha-de-peixe-ajudando-sua-startup/87146/>>. Acesso em: 30 set. 2016.

2. SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. Diagrama de Ishikawa, causa e efeito ou espinha de peixe. **Citisystems**. Sorocaba, 2012. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>>. Acesso em: 30 set. 2016

No link a seguir apresentamos algumas planilhas, realizadas no Excel, de diagrama de Ishikawa. São versões demonstrativas gratuitas com diversos exemplos de planilhas. Caso queira, você pode escolher uma para realizar a resolução da situação-problema desta seção:

LUZ PLANILHAS EMPRESARIAIS. **Planilha de diagrama de Ishikawa (causa e efeito) 3.0**. Disponível em: <[https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-diagrama-de-ishikawa?utm\\_source=blog.luz.vc&utm\\_medium=referral&utm\\_content=link&utm\\_campaign=diagrama-ishikawa-excel](https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-diagrama-de-ishikawa?utm_source=blog.luz.vc&utm_medium=referral&utm_content=link&utm_campaign=diagrama-ishikawa-excel)>. Acesso em: 29 set. 2016.



### Refleta

Sabemos que uma obra do designer é percebida – pela sociedade – por seus aspectos objetivos e subjetivos. Quanto aos primeiros ângulos, sendo racionais e palpáveis, podem ser medidos e controlados por ferramentas da gestão da qualidade, por exemplo. Ao mesmo tempo, os subjetivos não são passíveis de qualquer medição objetiva.

A partir desses pontos, a proposta é que se faça uma discussão a respeito de caminhos e de possibilidades de mapear o valor subjetivo do design.

## Avançando na prática

### Produto fracassado

#### Descrição da situação-problema

Pesquise um produto, em sua área do design, que não deu certo, ou seja, que foi lançado no mercado, mas não atendeu às expectativas dos consumidores. Realize um levantamento para entender o motivo do fracasso e aplique o diagrama de Ishikawa para avaliar as causas e os efeitos deste produto em questão.

Pondere sua observação, justifique-a e sugira estratégias que poderiam ser adotadas para que o produto ganhasse força no mercado.



### Lembre-se

O diagrama de Ishikawa (causa e efeito) é uma ferramenta utilizada para identificar causas-raiz dos problemas de qualidade do produto ou projeto.

#### Resolução da situação-problema

A atividade possui o mesmo conceito do diagrama de Ishikawa aplicado na SP desta seção. Porém, aqui você atuará como um gestor estratégico, a fim de solucionar o problema de qualidade do produto. Nesta situação-problema, você deverá aplicar todo o conhecimento adquirido ao longo desta disciplina para apresentar uma boa estratégia de mercado com uma visão inovadora e criativa.

**Faça valer a pena**

**1.** Ao monitorar e controlar a gestão dos resultados, devemos nos preocupar com os seguintes processos:

- a) Entradas, ferramentas e técnicas e saídas.
- b) Gastos, orçamento e mão de obra.
- c) Organização, estrutura e comportamento.
- d) Adaptação, orientação e construção.
- e) Inspiração, motivação e ideação.

**2.** A gestão dos resultados de projetos de design consiste em monitorar e controlar o desenvolvimento e implementação do projeto. De acordo com o PMBOK (2012), este processo refere-se a:

I. Comparar o desempenho real do projeto com o seu plano de gerenciamento.

II. Avaliar o desempenho para determinar se quaisquer ações corretivas ou preventivas são indicadas e então recomendá-las, caso necessário.

III. Fornecer informações para dar suporte ao relatório de andamento, medição de progresso e previsão.

IV. Identificar, analisar e acompanhar o material gasto para determinar o custo do produto no mercado.

Assinale a alternativa que indica os itens corretos:

- a) I, II e III, apenas.
- b) II, III e IV, apenas.
- c) I, III e IV, apenas.
- d) III e IV, apenas.
- e) I e II, apenas.

**3.** Ao monitorar e controlar a gestão dos resultados, temos, no processo **ENTRADAS**, os seguintes itens:

- I. Plano de gerenciamento do projeto.
- II. Relatórios de desempenho.
- III. Fatores ambientais da empresa.
- IV. Ativos de processos organizacionais.

Assinale a alternativa que indica os itens corretos:

- a) I, II, III e IV.
- b) II, III e IV, apenas.
- c) I, III e IV, apenas.
- d) III e IV, apenas.
- e) I e II, apenas.



# Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

AMORIM, Ana Gonçalves Gomes. **Processos criativos sistemáticos como fator chave para a diferenciação das empresas**: abordagem do Design thinking. 2013. 44 f. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) - Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto, Portugal, 2013. Disponível em: <<https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70421/2/57740.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. **Interação designer/empresa no contexto estratégico do desenvolvimento do produto**. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. **Design e Marketing**: Uma tênue divisão, uma necessidade de integração. Disponível em: <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2010/administracionconcursos/archivos\\_conf\\_2013/1422\\_37584\\_2656con.docx](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2010/administracionconcursos/archivos_conf_2013/1422_37584_2656con.docx)>. Acesso em: 24 ago. 2016.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do protagonismo do desenhista industrial por meio da gestão do design. **Revista do programa de pós-graduação em arquitetura e urbanismo da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo**, São Paulo, n. 17, p. 34-45, jun. 2005. Disponível em: <[www.revistas.usp.br/posfau/article/download/43398/47020](http://www.revistas.usp.br/posfau/article/download/43398/47020)>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BAHIANA, Carlos. **A Importância do design para sua empresa**. Brasília: CNI, 1998. 56 p.

BALEM, Francieli R. et al. **Design thinking**: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado à inovação. In: CONGRESSO NACIONAL DE DESIGN, 1., 2011, Santa Catarina. Disponível em: <[https://www.academia.edu/21036679/Design\\_thinking\\_implementacao\\_de\\_um\\_processo\\_de\\_estrategias\\_direcionado\\_a\\_resultados\\_inovadores](https://www.academia.edu/21036679/Design_thinking_implementacao_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadores)>. Acesso em: 4 ago. 2016.

BRAUHARDT, Débora. Como o Design thinking pode ser um diferencial para a sua agência. **Agências de Resultados**, 2016. Disponível em: <<http://agenciasderesultados.resultadosdigitais.com.br/design-thinking-como-diferencial-para-sua-agencia/>>. Acesso em: 5 out. 2016

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 272 p.

CARDON, Edward C. Unleashing design: planning and the art of battle command. **Military Review**, Estados Unidos, v. 90, mar./abr. 2010.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012. 264 p.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. 3. ed. São Paulo: Edgar Blücher, 2008. 276 p.

CORES COSMÉTICOS. **SOU da Natura**: processo e embalagem. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=HhJ2CwS4h8c>>. Acesso em: 5 out. 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1984. 714 p.

DZIOBCZENSKI, Paulo Roberto Nicoletti. **Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produtos**. 2012. 137 f. Dissertação (Mestrado em Design)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61005/000863905.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 29 set. 2016.

FRASER, Heather M. A. Designing business: new models for success. In: LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking**: integrating innovation, customer experience, and brand value. Nova Iorque: Allworth Press, 2010. cap. 4, p. 35-46.

GLÓBULO CÉLULA CRIATIVA. **De onde vem boas ideias? #Designthinking**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=zmj1IX2TMxc>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

KANABAR, Vijay; WARBURTON, Roger D. **Gestão de projetos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Phillip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LANDIM, Paula da Cruz. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LARSON, Erik W.; GRAY, Clifford F. **Gerenciamento de projetos**: o processo gerencial. Tradução de Théo Amon. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. Disponível em: <[goo.gl/R6DqQu](http://goo.gl/R6DqQu)>. Acesso em: 30 set. 2016.

LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking**: integrating innovation, customer experience, and brand value. Nova Iorque: Allworth Press, 2009.

LUZ PLANILHAS EMPRESARIAIS. **Planilha de diagrama de Ishikawa (causa e efeito) 3.0**. Rio de Janeiro, [s.d.]. Disponível em: <[https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-diagrama-de-ishikawa?utm\\_source=blog.luz.vc&utm\\_medium=referral&utm\\_content=link&utm\\_campaign=diagrama-ishikawa-excel](https://luz.vc/planilhas-empresariais/planilha-de-diagrama-de-ishikawa?utm_source=blog.luz.vc&utm_medium=referral&utm_content=link&utm_campaign=diagrama-ishikawa-excel)>. Acesso em: 29 set. 2016.



MAGALHÃES, Claudio. Design estratégico: integração e ação do design industrial. In: **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, SENAI, v. 3, n. 1, jul. 1995.

MARIOTTO, Fábio Luiz. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, abr./jun. 1991.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOZOTA, Brigitte B.; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe C. X. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil**: origens e instalação. Rio de Janeiro: 2A, 1998.

NORMAN, Donald. Rethinking Design Thinking. **Core77**. 2013. Disponível em: <<http://www.core77.com/posts/24579/rethinking-design-thinking-24579>>. Acesso em: 29 jul. 2016.

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. A gestão de design na concepção de novos produtos: uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/2503/1531>>. Acesso em: 5 out. 2016.

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly Monteiro. **Fundamentos em Gestão de Projetos**: construindo competências para gerenciar projetos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROCHA, Alexandre V. et al. **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=QymHCgAAQBAJ&pg=PT57&dq=Gest%C3%A3o+da+Qualidade+do+projeto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewih0u\\_5x7fPAhVJjpAKHYpmA1oQ6AEIYjAI#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20do%20projeto&f=false](https://books.google.com.br/books?id=QymHCgAAQBAJ&pg=PT57&dq=Gest%C3%A3o+da+Qualidade+do+projeto&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewih0u_5x7fPAhVJjpAKHYpmA1oQ6AEIYjAI#v=onepage&q=Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20do%20projeto&f=false)>. Acesso em: 30 set. 2016.

SANTOS, António J. Robalo. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Escolar Editora, 2008.

SEBRAE. **Design no Brasil**: relatório 2014 do setor de design. Brasília: SEBRAE, 2014. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2ab72b8e79c2a6e7e2be32d09f0cd4a0/\\$File/4961.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2ab72b8e79c2a6e7e2be32d09f0cd4a0/$File/4961.pdf)>. Acesso em: 13 out. 2016.

SEBRAE. **Sistema Sebrae de direcionamento estratégico 2013-2022**. Brasília: SEBRAE, 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>>. Acesso em: 5 out. 2016.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. Diagrama de Ishikawa, causa e efeito ou espinha de peixe.

**Citisystems**. Sorocaba, 2012. Disponível em: <<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>>. Acesso em: 30 set. 2016.

TAYLOR, B. **Strategies for planning**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1975.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TOLEDO, Marcelo. Diagrama de Ishikawa: espinha de peixe ajudando sua startup. **Administradores.com**. João Pessoa, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/diagrama-de-ishikawa-espinha-de-peixe-ajudando-sua-startup/87146/>>. Acesso em: 30 set. 2016.

VIANNA, Maurício et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aW5vdmFwYXVsYXNvdXphLnNwLmdvdi5icnxpbm92YS1wYXVsYS1zb3V6YXxneDo1NzQ4N2JmYWZmNDI1Njc>>. Acesso em: 4 ago. 2016.

WOLF, Brigitte. **O design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: SEBRAE, 1998.



ISBN 978-85-8482-681-0



9 788584 826810 >