



**TOMÉ FILIPE  
MARQUES  
FERREIRA**

**Reflexão sobre as bases para a integração do  
design nas organizações**



Universidade de Aveiro Departamento de Comunicação e Arte  
Ano 2013

**TOMÉ FILIPE  
MARQUES  
FERREIRA**

## **Reflexão sobre as bases para a integração do design nas organizações**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Design, realizada sob a orientação científica do Prof. Doutor Pedro Alexandre Santos Carvalho de Almeida, Professor Auxiliar do Departamento de Comunicação e Arte da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família por todo sacrifício, apoio e motivação.

## **o júri**

presidente

Prof. Doutora Joana Maria Ferreira Pacheco Quental  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Marlene Paula Castro Amorim  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Pedro Alexandre Santos Carvalho de Almeida  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Antes de mais, quero dar um agradecimento especial aos meus pais, irmã e cunhado por serem meus amigos e por toda a força, apoio e carinho que me deram ao longo desta jornada.

Foi um percurso cheio de obstáculos, de pontos altos e baixos, de onde surgiram grandes amizades, principalmente nas alturas de maior dificuldade e aperto.

Nesse sentido, quero dar um grande agradecimento aos meus amigos que me acompanharam e me motivaram, nunca desistindo ou duvidando de mim e das minhas capacidades. Em destaque, um obrigado ao Nuno, à Rita, à Sofia, à Ana, à Rosário e à Isabel, por toda a ajuda e companhia disponibilizada nesta jornada.

Para terminar, gostaria também de agradecer à Universidade de Aveiro e a todos os docentes que contribuíram e possibilitaram a concretização deste trabalho.

**palavras-chave**

Design, organizações, negócio, mercado, estratégia, clientes, consumidores

**resumo**

O presente trabalho trata de uma abordagem de design, sobre as condições favoráveis à sua integração no seio das organizações.

Deste modo, são abordados os principais pontos de tensão entre o design e as organizações, refletindo sobre os fatores determinantes para uma integração bem-sucedida de recursos de design.

Assim, com este estudo pretende-se fornecer uma base metodológica, para promover o entendimento e a criação de recursos e das competências necessárias à integração de design nas organizações.

**keywords**

Design, organizations, business, market, strategy, clients, consumers.

**abstract**

The current work is an approach of design, about favorable conditions for its integration in organizations.

This article discuss the tension points between design and the organizations, reflecting on the decisive factors that allow a successful integration of design resources.

Thus, the aim of this study is to provide a methodological base in order to promote understanding and the creation of resources and skills needed to integrate design in organizations

# ÍNDICE

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>4</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
A INTEGRAÇÃO DO DESIGN NO SEIO DAS ORGANIZAÇÕES	9
CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	10
<b>I-PROBLEMÁTICA</b>	<b>11</b>
1.1 PONTOS DE CONFLITO	12
1.1.1 <i>Sensibilização para o design</i>	12
1.1.2 <i>Reconhecimento do design</i>	13
1.1.3 <i>Estrutura do design nas organizações</i>	14
1.1.4 <i>Formação</i>	15
1.1.5 <i>Seleção de serviços</i>	16
1.1.6 <i>Custo do design</i>	16
1.1.7 <i>Proteção e remuneração</i>	17
1.1.8 <i>Outros conflitos</i>	17
1.2 OS INTERVENIENTES	18
1.3 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO	20
<b>II-PRESSUPOSTOS TEÓRICOS</b>	<b>21</b>
2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÕES	22
2.1.1 <i>Principais diretrizes das organizações</i>	22
2.2 DEFINIÇÃO DE DESIGN	23
2.2.1 <i>Surgimento e a necessidade do design</i>	25
2.2.2 <i>As disciplinas do design</i>	28
2.3 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO	33
<b>III-ENTENDIMENTO DOS INTERVENIENTES</b>	<b>35</b>
3.1 ENTENDER AS ORGANIZAÇÕES	36
3.1.1 <i>Estrutura de uma organização</i>	36
3.1.2 <i>Como comunicam as organizações com o mercado</i>	37
3.1.3 <i>Desenvolvimento de novos produtos ou serviços (DNP)</i>	39
3.1.4 <i>Principais desafios</i>	40



3.1.5 <i>Quem são os protagonistas de negócio?</i>	41
3.2 ENTENDER O DESIGN	42
3.2.1 <i>Funcionalidades do design</i>	42
3.2.2 <i>Valor do design</i>	45
3.2.3 <i>Metodologia de design</i>	47
3.3 ENTENDER O CONSUMIDOR	49
3.3.1 <i>Aspetos importantes do consumidor</i>	49
3.3.2 <i>Lado emocional do consumidor</i>	50
3.3.3 <i>Como atua o design a nível emocional</i>	61
3.3.4 <i>Compreender o consumidor</i>	66
3.3.5 <i>O que influencia o consumo</i>	69
3.3.7 <i>Reflexão do design orientado ao consumidor</i>	72
3.4 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO	74
<b>IV-INTEGRAÇÃO DO DESIGN</b>	<b>75</b>
4.1 DESIGN ALINHADO COM A ESTRATÉGIA	76
4.1.1 <i>Níveis de atuação do design nas organizações</i>	76
4.1.2 <i>Campos de aplicação do design nas organizações</i>	77
4.1.3 <i>Valências do design nas organizações</i>	79
4.2 NECESSIDADE EM INTEGRAR DESIGN	82
4.2.1 <i>Diagnóstico à função de design nas organizações</i>	83
4.2.2 <i>Definir estratégias de design</i>	89
4.2.3 <i>Condicionantes em integrar serviços de design</i>	93
4.3 DESIGN NA ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES	96
4.3.1 <i>Design e os outros departamentos</i>	97
4.3.2 <i>Hierarquia de decisão</i>	98
4.3.3 <i>Níveis de integração</i>	100
4.4 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO	107
<b>V-ANÁLISE DE PRÁTICAS DE DESIGN</b>	<b>109</b>
5.1 CASOS DE SUCESSO	110
5.1.1 <i>Caso Lucky Strike</i>	111
5.1.2 <i>Caso Camper</i>	114
5.1.3 <i>Caso Nespresso</i>	119
5.1.4 <i>Caso Ach Brito</i>	124
5.1.5 <i>Caso Oliveira da Serra</i>	127
5.1.6 <i>Análise comparativa</i>	131

5.2 EXEMPLOS DE INSUCESSO _____	133
5.2.1 Exemplo N-Gage _____	134
5.2.2 Exemplo Moisturizing Body Milk Raspberry _____	135
5.2.3 Exemplo GAP _____	136
5.2.4 Exemplo Boletim de voto _____	136
5.2.5 Reflexão _____	137
5.3 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO _____	138
<b>VI-CRIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E RECURSOS PARA O DESIGN _____</b>	<b>139</b>
6.1 CONDIÇÕES FAVORÁVEIS À INTEGRAÇÃO DE DESIGN _____	140
6.1.1 Entendimento e avaliação do valor de design _____	140
6.1.2 Criação de recursos para design _____	143
6.2 CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS DE DESIGN _____	146
6.2.1 Seleção de designers _____	146
6.2.2 Tipos de contratação _____	148
6.3 COORDENAÇÃO DE PROJETO _____	151
6.3.1 Fatores favoráveis ao desenvolvimento de projeto _____	151
6.4 CONCLUSÕES DE CAPÍTULO _____	155
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS _____</b>	<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFIA _____</b>	<b>159</b>
<b>ANEXOS _____</b>	<b>165</b>
ANEXO I - LISTA DE FATORES QUE AFETAM O DNP _____	166
ANEXO II - BRIEFING _____	168
ANEXO III – METODOLOGIA DE DESIGN 1 _____	172
ANEXO IV – METODOLOGIA DE DESIGN 2 _____	176

# LISTA DE FIGURAS

Fig. 1 – Quadro de frustrações (Holston, 2011, p. 276)	17
Fig. 2 – Relação dos intervenientes (elaborado pelo autor)	19
Fig. 3 – Diagrama triádica (Providência, 2003, p. 18)	25
Fig. 4 – Trajetória da artificialidade (Krippendorff, 2006, p. 6)	27
Fig. 5 - The Design Family Tree (adaptado de Walker, referenciado em Mozota, 2003, p. 10)	28
Fig. 6 –Tipos de disciplinas de design (Mozota, 2003, p. 7)	32
Fig. 7 – Fatores que afetam o desenvolvimento de novos produtos (adaptado de Cooper & Press, 1995, pp. 174-175)	40
Fig. 8 – Identificação dos protagonistas de negócio (Best, 2009, p. 55)	41
Fig. 9 – Modelos de metodologias do projeto de design (elaborado pelo autor)	48
Fig. 10 – Pirâmide das necessidades (Marlow, referenciado em Best, 2010, p. 42)	54
Fig. 11 – Macbook Pro	59
Fig. 12 – Pong	60
Fig. 13 – Níveis emocionais do design (Norman, 2005, p. 39)	61
Fig. 14 – Modelo de Hierarquia de Efeitos	70
Fig. 15 – Níveis de atuação do design nas organizações (Best, 2009, p. 17)	77
Fig. 16– Diagnóstico ao design na organização (Marcelino, 2008, pp. 34-35)	86
Fig. 17 – Quadro SWOT (elaborado pelo autor)	87
Fig. 18 – Exemplo de uma análise competitiva para descrever o posicionamento das marcas de detergentes para a roupa (Best, 2009, p. 31)	88
Fig. 19 – Modelos de utilização de design na estrutura das organizações (elaborado pelo autor)	96
Fig. 20 – Escada do design (Viladas, 2010, p. 29)	101
Fig. 21 – Logótipo Lucky Strike	111
Fig. 22 – Transição da imagem das embalagens	112
Fig. 23 – Quadro de análise estratégica da Lucky Strike (elaborado pelo autor)	113
Fig. 24 – Logótipo Camper	114
Fig. 25 – Modelos de calçado da Camper (Wabi, Twins e Cameleon)	115
Fig. 26 – Loja Walk in Progress em Milão	117
Fig. 27 – Loja Infoshop em Madrid	117
Fig. 28– Quadro de análise estratégica da Camper (elaborado pelo autor)	118
Fig. 29 – Logótipo Nespresso	119

<i>Fig. 30 – Modelos de máquinas</i>	122
<i>Fig. 31 – Cápsulas</i>	122
<i>Fig. 32 - Boutique</i>	122
<i>Fig. 33 - Quadro de análise estratégica da Nespresso (elaborado pelo autor)</i>	123
<i>Fig. 34 – Logótipo Ach Brito</i>	124
<i>Fig. 35 – Embalamento manual I</i>	125
<i>Fig. 36 – Embalamento manual II</i>	125
<i>Fig. 37 – Quadro de análise estratégica da Ach Brito (elaborado pelo autor)</i>	126
<i>Fig. 38 – Logótipo Oliveira da Serra</i>	127
<i>Fig. 39 – Cápsula Pop-Up</i>	129
<i>Fig. 40 – Antigo logótipo</i>	129
<i>Fig. 41 – Garrafa Leve</i>	129
<i>Fig. 42– Quadro de análise estratégica da oliveira da Serra (elaborado pelo autor)</i>	130
<i>Fig. 43 – Tabela comparativa entre os casos de estudo (elaborado pelo autor)</i>	131
<i>Fig. 44 – N-Gage</i>	134
<i>Fig. 45 – Embalagem Moisturizing Body</i>	135
<i>Fig. 46 – Logótipo tradicional e outra proposta de logótipo</i>	136
<i>Fig. 47 – Boletim de voto (Lidwell, et al., 2010, p. 25)</i>	137
<i>Fig. 48 – Comparação de condicionantes relativas à contratação de designers internos ou externos (elaborado pelo autor)</i>	149

# GLOSSÁRIO

**Auditoria** – processo de diagnóstico aos aspetos internos e externos de uma organização.

**Briefing** – documento escrito onde é enunciado o âmbito, o desafio e os objetivos de um projeto de design.

**Buy-in** – compra e consume de determinados produtos ou serviços

**Clientes** – grupo de indivíduos que requisitam e/ou pagam um produto ou algum serviço prestado.

**Consumidores** – grupo de indivíduos que consomem ou usufruem de determinado produto ou serviço.

**Criatividade** – geração de novas ideias ou a deteção de oportunidades ainda inexploradas.

**Design** – atividade criativa de resolução de problemas e de criação de interfaces entre o homem e o mundo.

**DNP** – desenvolvimento de novos produtos (e serviços).

**Estratégia** – uma forma de pensar e de delinear os objetivos a alcançar futuramente, bem como o conjunto de comportamentos a tomar para obter esses resultados.

**Identidade corporativa** – personalidade ou atributos distintivos de uma organização.

**Imagem corporativa** – perceção do consumidor e do mercado sobre a identidade corporativa de uma organização.

**Inovação** – concretização prática de novos conceitos ainda inexploradas.

**I&D** – investigação e desenvolvimento.

**Logótipo** – palavra e/ou símbolo distintivo que representa uma organização, objeto, publicação, pessoa, serviço ou ideia.

**Mercado** – cenário em que existe potenciais trocas mediante um custo e um benefício, que implica a existência de oferta e procura de produtos ou serviço.

**Marca** – pode ser um nome, um desenho ou símbolo, que distingue um produto de outros semelhantes, através do valor acrescentado que lhe confere.

**Negócio** – atividade económica de circulação de capital com o objetivo de gerar lucro.

**Objeto** – algo que existe fisicamente ou tangivelmente, independentemente da perceção que lhe é dado. Pode ser encontrado na natureza ou produzido pelo ser humano.

**Organizações** – Empresas, instituições, sociedades ou associações com ou sem fins lucrativos.

**PME** – Pequena ou média empresa.

**Posicionamento** – modo de abordagem ao mercado em relação aos restantes concorrentes, influenciando a imagem mental que os consumidores percebem de um produto, serviço ou da própria organização.

**Produto** – resultado de um processo técnico de concepção e fabricação.

**ROI** – Return On Investment (retorno sobre investimento).

**Sign-off** – chegar a uma concordância ou assinar um acordo.

**Valorização** – processo de crescer ou atribuir maior importância ou significado.



# INTRODUÇÃO

## A integração do design no seio das organizações

Esta dissertação parte da reflexão sobre os processos tipicamente utilizados na integração de design no mundo empresarial, com o objetivo de criar uma base terminológica para as organizações que visam a introdução de competências de design nas suas atividades ou potenciar competências já existentes.

O que se pretende é estabelecer a compreensão da disciplina de design principalmente junto daqueles que não estão diretamente familiarizados com esta atividade. A problemática dirige-se fundamentalmente ao contexto nacional, onde a cultura do design é ainda emergente. Secundariamente, também poderá ser dirigido aos designers, que mesmo sendo sensíveis à temática, são por vezes incapazes de gerir o design de acordo com as suas expectativas e as do cliente.

Este trabalho centra-se nas dificuldades existentes entre os designers e as organizações em compreender os seus papéis. No meio desta problemática poderão ser encontrados tensões sobre os métodos de trabalho, a gestão de relações profissionais, a sobrevalorização ou desvalorização do design, o trabalho especulativo, a correta identificação de problemas de design, a desadequação de propostas, entre outros.

Nesse sentido, serão apresentados exemplos de práticas de design, para demonstrar como as funções e aplicações de design podem ser integradas nas organizações, e conseqüentemente diminuir as tensões entre as duas partes. Só assim o design poderá ser reconhecido e considerado como uma vantagem competitiva e não apenas um aumento de despesas. Orientando as organizações em rumo à valorização e ao sucesso dos seus produtos ou serviços, em mercados existentes ou nos emergentes.

No entanto, não se quer aqui defender que a dimensão empresarial tem de se moldar à cultura do design. O que se pretende é haver um a compreensão horizontal e entendimento entre os intervenientes, para uma integração de design bem-sucedida nas organizações.



## Considerações metodológicas

Este estudo parte da tentativa de gerar diálogos entre o design e as organizações, através da explicitação de design, da sua cultura, função e práticas. Por outro lado, pretende sensibilizar a aproximação do design com as exigências dos mercados, estes cada vez mais instáveis, competitivos e saturados.

A investigação efetuada pretendeu procurar evidências ou factos que permitissem a teorização sobre a informação recolhida. Desta forma foi possível identificar e reunir um conjunto de práticas favoráveis à integração de design nas organizações.

Devido ao carácter essencialmente prático do design, os estudos realizados neste domínio não correspondem por norma a um conhecimento exato, tal como acontece na matemática, na engenharia ou em outras áreas das ciências exatas. Por esse motivo optou-se por um método de investigação que favorecesse a obtenção de dados qualitativos, que proporcionassem refletir sobre as evidências encontradas. Deste modo os métodos de investigação usados foram de base qualitativa para analisar a problemática da integração do design no tecido empresarial, recorrendo a exemplos no contexto nacional e internacional

Sendo a recolha de informação um fator determinante para a realização de um trabalho desta natureza, o método usado nesta dissertação permitiu recolher dados de diversas fontes, nomeadamente em literatura publicada sobre o tema (documentos, livros, revistas da especialidade e imprensa), incluindo a consulta de informação disponível em plataformas da internet. Complementarmente, procedeu-se à identificação e ao estudo de casos representativos do estado da arte, designadamente, exemplos onde a interação do design no seio empresarial, ilustram fatores comuns de boas práticas.

Através da literatura existente conseguiu-se entender o tema com maior profundidade, detetando as premissas em que este estudo assenta, bem como a identificação dos fatores de análise mais relevantes sugeridos pelos diversos autores.

Já pela demonstração de casos de estudo, pretende-se descrever de forma clara um conjunto de exemplos onde o design em contextos bastante concretos se distingue, ora como fator de sucesso, ora de insucesso. Assim foi possível destacar as características específicas de cada caso, trazendo à superfície diferentes pontos de vista que seriam dificilmente identificados de outra forma.

No geral, a informação recolhida resulta numa análise comparativa que cruza as opiniões dos autores abordados e os resultados apresentados pelo estudo de diferentes casos.

Ao finalizar o processo de pesquisa e de análise de dados, iniciou-se a formulação de um conjunto de considerações teóricas, recomendações práticas e conclusões finais. São também indicados possíveis desenvolvimentos futuros e aplicações do estudo para o estabelecimento de diálogos que favoreçam a relação do design com as organizações, resultando num conjunto de boas práticas.

# I-PROBLEMÁTICA

A primeira parte desta dissertação, visa apresentar com maior detalhe a problemática abordada, destacando as questões mais pertinentes e identificar os principais intervenientes envolvidos.

## 1.1 Pontos de conflito

A integração de design nas organizações é um processo nem sempre pacífico, implicando a preparação das políticas organizacionais e estruturais para uma diferente abordagem empresarial. Este processo não é algo linear ou com um prazo fixo de implementação, pois cada organização é diferente de outra, apresentando diferentes condições, objetivos e necessidades, que resultam em diferentes níveis e tipos de integração de design.

Porém, a adaptação ou mudança da estrutura e do *modus operandi* de uma organização, pode suscitar algumas tensões entre o design e os outros sectores, principalmente porque se trata de uma disciplina dificilmente mensurável, que dificulta a quantificação e o entendimento dos retornos obtidos.

Nesse sentido, face à prevalência de estudos que enaltecem as mais-valias do design, existiu a necessidade de expor os conflitos mais comuns à sua integração nas organizações (Design Council, 2009).

A identificação de pontos de conflito permite por sua vez, apontar os possíveis focos de melhoramento das relações entre o design e os interesses empresariais.

### 1.1.1 Sensibilização para o design

Um dos principais entraves para um correto entendimento sobre design está relacionado com as diferentes perceções existentes. Design é uma disciplina ainda emergente e por isso em evolução, que tem sido objeto de várias definições em diferentes momentos da história e em diferentes contextos, sendo muitas vezes sujeito a interpretações desajustadas, incompletas ou mesmo erradas sobre a sua utilidade e dimensão. Consequentemente, estes fatores contribuirão para gerar desentendimentos em torno da disciplina e das suas funções, dificultando a integração do design nas organizações por razões terminológicas.

Uma das razões está relacionada com a natureza do termo. A palavra Design foi adotada do inglês, estando relacionada com um conjunto de atividades de criação intelectual, desde a conceção dos objetos mais simples até à criação de sistemas, marcas e serviços de grande complexidade, passando pelo desenho gráfico de suportes de comunicação visual, resultando num conjunto alargado de significados e possibilidades interpretativas<sup>1</sup>.

Outro dos motivos que contribuem para a desinformação sobre o design é causado pela imprensa, onde o uso desajustado do termo, seja por desconhecimento ou intencionalmente para chamar a atenção do mercado para os atributos de sedução de um determinado produto ou serviço, contribuem para uma construção ora depreciativa, ora superlativa do termo. Por um lado a comunicação social tende a utilizar

---

<sup>1</sup> Nota pedagógica fornecida pelo Prof. Doutor Pedro C. Almeida.

a palavra design para classificar os aspetos físicos e estéticos dos produtos, muitas vezes reduzindo a disciplina à mera decoração estética dos objetos. Por outro lado, tende a sobrevalorizar o papel dos designers, usados frequentemente como meio para credibilizar um determinado produto, ou mesmo a organização que contratou os seus serviços. Philippe Starck, Karim Rashid, Stefan Sagmeister são algumas dessas referências, reconhecidos pela imprensa devido à forma como eles próprios se posicionaram em termos de visibilidade. Mas por outro lado, as empresas que contratam os seus serviços visam tirar partido do reconhecimento público destes designers, para aumentar a notoriedade dos seus produtos no mercado, bem como a sua valorização económica. Por sua vez, a imprensa tende valorizar o aspeto final dos seus produtos, menosprezando o processo, que embora sendo uma parte invisível é o que em última instância determina o desenvolvimento e consequente sucesso dos produtos ou serviços no mercado.

Este tipo de destaque influencia a opinião das audiências que estão pouco familiarizadas com a cultura de design. Deste modo, surge o estereótipo que design trata apenas da imagem e estética das coisas, o que representa um “ruído” à comunicação dos designers com as organizações, mas também com a sociedade em geral.

### **1.1.2 Reconhecimento do design**

O debate pelo reconhecimento do design no mundo empresarial tem sido um desafio que só agora começa a manifestar resultados (Costa, 1998).

A hesitação em reconhecer o design nas organizações está associada à dificuldade em medir o seu sucesso. Design não é fundamentado por equações ou conhecimento científico que comprovem e garantam resultados, dificultando a argumentação e a defesa das suas propostas. No entanto, sabe-se que sucesso de algumas organizações mais conhecidas, deve-se graças à implementação de design nas suas políticas, contribuindo deste modo para o aumento de visibilidade, da cota de mercado e do volume de vendas dessas organizações.

Porém, o design ainda é visto como um embelezador de produtos, tornando-o alvo de críticas, de gosto ou de opinião pessoal (Holston, 2011). Esta situação é comum em organizações que não estão sensibilizadas para a cultura do design, confundido a disciplina com aplicações artísticas ou de expressão estética. Esse tipo de associação existe porque a arte e o design estão intimamente relacionadas, partilhando da mesma origem criativa e técnica (Neumeier, 2003, citado em Almeida, 2005). No entanto, tanto design como a arte seguiram vias distintas, sendo que a revolução industrial introduziu o design como processo de produção, associado às ideias de propósito e resolução de problemas, com os quais a arte não lida necessariamente.

Outro fator que mantém ténue a linha entre o design e a arte é a existência do design de autoria. Este tipo de prática associa o desejo da criação e produção do design, com o desejo de manifestação cultural ou pessoal da arte.

Os produtos provenientes de design de autoria, são normalmente artigos únicos ou reproduzidos em pequenas quantidades, porque não são direcionados para uma produção em série. Porém, à semelhança das obras de arte, estes produtos são valorizados pelo seu significado, simbolismo, autor e aspeto, sendo por vezes ignorado o método e o processo por detrás do produto final. Fatores que contribuem para a desinformação e a falta de reconhecimento do design no mundo empresarial.

A arquitetura, por exemplo, também é uma disciplina de natureza criativa, que pela sua atividade conseguiu tornar-se respeitada e conceituada pela sociedade em geral. Esse fenómeno ainda não aconteceu com o design, talvez devido ao seu recente reconhecimento enquanto disciplina que ainda não lhe permitiu ainda construir a história, o prestígio e a visibilidade presente na cultura da arquitetura.

A arquitetura é uma disciplina com grande relevância ao longo dos séculos, inicialmente com intuito de providenciar abrigo, e posteriormente como marco de expressão política, económica e cultural. Contudo, a construção das suas infraestruturas extraordinárias, tem adjacientemente uma enorme carga de responsabilidade. Um edifício não pode existir sem preencher os requisitos mínimos de estabilidade e segurança para a população, caso isso não aconteça poderá resultar numa catástrofe e na perda de vidas. É este tipo de responsabilidade que confere confiança e credibilidade à arquitetura (Pangrama, 2010).

No entanto, a atividade de design não é composta por esta dimensão de perigo, e talvez por isso ainda não tenha alcançado o mesmo nível de credibilidade da arquitetura ou mesmo da medicina. Porém, pode representar um papel na prevenção e na diminuição de situações mais dramáticas. Por exemplo, se a sinalética do trânsito ou dos manuais de instruções não existisse, haveria muitos mais acidentes. O mesmo se aplica nos sistemas de evacuação de grandes edifícios, onde as saídas de emergência são sinalizadas e as portas concebidas para abrirem para fora, por forma a orientar e evitar a obstrução de pessoas, aumentando a possibilidade de salvamento neste tipo de cenários, que são problemas de design.

*“Um mau cartaz não mata mas pode fazer doer. E dor maior é precisamente não matar.” (Pangrama, 2010, p. 7)*

Esta frase reforça a ideia que o design não é necessariamente uma disciplina que define a vida ou a morte, mas que não é uma razão para ser subvalorizada, afinal é para os vivos que o design existe. Se um cartaz for mal desenhado, pode não representar consequências dramáticas e mortais, porém pode ser responsável pelo insucesso e fracasso da comunicação de uma organização.

### **1.1.3 Estrutura do design nas organizações**

A alocação de design nas organizações é uma questão problemática tanto para os executivos ou dirigentes de uma organização como para os designers.

A nível empresarial, a integração de design pode implicar a reestruturação da organização, ou seja, é necessário definir as funções que o design irá desempenhar na estrutura da organização, isto é, o seu

enquadramento na organização (a que departamento interno pertence ou se é por contratação externa) e o seu nível hierárquico dentro da organização (a quem o design deve responder).

Porém, em alguns casos esta adaptação não ocorre da melhor maneira, nomeadamente em organizações com pouca ou nenhuma cultura de design, cuja ausência de experiência e conhecimento requer uma aprendizagem de como trabalhar com design. Neste tipo de situações, é costume o design ser visto como uma mais-valia para o negócio, mas sem saber como ou porquê.

Integrar design só por integrar, não garante obrigatoriamente o sucesso ou a vantagem competitiva de uma organização no mercado. Para isso é necessário estabelecer um programa que defina as funções e posicionamento do design dentro da organização, caso contrário a desordem e falta de delegação de tarefas e responsabilidades, pode prejudicar o relacionamento e o entendimento do design com os restantes sectores da organização.

Por exemplo, se por um lado, a organização não sabe o que esperar do design, isso pode resultar na subvalorização ou na sobrevalorização das suas propostas, como também torna fácil a sua desaprovação por opiniões subjetivas ou gostos pessoais. Por outro lado, sem a constituição de um *briefing* ou diretivas de trabalho, os designers não conseguirão corresponder, nem responder adequadamente às exigências e às necessidades da organização.

No entanto, é fundamental estabelecer uma base comum de entendimento, para que os designers possam alinhar corretamente as suas propostas com os objectivos da organização, mas também para que os dirigentes possam avaliar coerentemente a adequabilidade das propostas e dos resultados alcançados.

### **1.1.4 Formação**

As dificuldades existentes em integrar designers nas organizações, surgem em parte devido à falta de experiência profissional dos recentes formados. Assim, a planeamento curricular dos cursos de design deve ser um meio para preparar os designers, fornecendo as bases práticas e profissionais para interagirem com o mundo do trabalho.

Deste modo, as escolas, universidades e outros centros de formação podem determinar a capacidade de adaptação dos designers do contexto académico para o contexto profissional. Porém, os cursos de design ainda são recentes, principalmente em Portugal, onde este tipo de instituições ainda procura melhorar os seus programas, fornecendo conhecimentos teórico-práticos da atividade, mas ainda incapazes de preparar eficazmente os designers para a sua profissão (Costa, 1998).

Talvez devido ao contexto pedagógico e por o design ser uma disciplina nova, os ensinamentos da academia dificilmente poderão igualar o conhecimento adquirido pela prática profissional. Costa (1998, p.30) defende que a formação profissional de um designer só estará completa através da obtenção de experiência prática, para compreender os pressupostos do mundo profissional e fazer-se valer junto das organizações.

### **1.1.5 Seleção de serviços**

Saber gerir e selecionar os serviços de design, representa uma enorme capacidade cognitiva por parte das organizações. Pois num mundo cada vez mais diversificado de disciplinas de design e de diferentes tipos de designers, torna-se difícil selecionar o que realmente vai de acordo com as necessidades e prioridades das organizações.

A seleção de um designer deve ser semelhante à seleção de um profissional de qualquer outra área. Designer é um funcionário como todos os outros, por isso a sua seleção deve levar o mesmo tempo e dedicação necessários como qualquer outro posto, passando pela análise do seu percurso, da sua experiência e dos seus talentos.

No entanto, selecionar um designer é simples para quem vê o design como uma disciplina embelezadora e de gostos pessoais. Nestes casos, a escolha de um candidato pode ser realizada através de uma simples recomendação ou através de influências internas na organização (Viladas, 2010).

Quanto à seleção de serviços de design, deve-se ter em conta a especialização das equipas contratadas e as condicionantes da organização. Este processo é normalmente difícil de ser executado por organizações com pouca cultura de design, que podem provocar conflitos comunicacionais e nas relações dos designers com os seus clientes. Para que isso não aconteça, a organização deverá priorizar e definir a área de intervenção de design, para assim selecionar o serviço adequado às suas necessidades e entender se deve constituir equipas internas ou contratar serviços externos.

### **1.1.6 Custo do design**

As entidades empresariais tendem a focar-se nas questões económicas e de viabilidade dos seus negócios. Por isso, a existência de gráficos, de dados e de toda a informação quantificável é vista como parâmetro de orientação na gestão dos negócios. No entanto, a dificuldade do design em expressar este tipo de elementos, dificulta as organizações compreenderem como o seu dinheiro está a ser utilizado e, por vezes, considerarem o design dispensável, sendo apenas um acréscimo de despesas.

Esse desentendimento do custo do design aumenta ainda com o aparecimento da internet e de serviços de design a preços *low cost*. As organizações face a estes preços ou por não compreenderem a diferença, optam por este tipo de serviços procurando uma via mais económica ou porque se adequam mais aos seus gostos estéticos pessoais.

Esta tipologia de negócio desvaloriza o ofício dos designers, não só pela desconsideração dada às competências de design, mas também por não ser necessariamente praticado por designers. Por exemplo, podem ser encontrados na internet diversos sites de logos, onde preços baixos são praticados devido a uma produção desenfreada, sem método, não orientada às necessidades nem às condicionantes específicas de quem os adquire (Shaughnessy, 2010).

### 1.1.7 Proteção e remuneração

A atividade profissional de um designer está intrinsecamente relacionada com a criação de ideias, por isso a proteção da propriedade intelectual é uma das suas principais preocupações, visto que em alguns casos a comprovação de autoria pode ser um processo difícil.

A razão dessa preocupação surge devido a alguns clientes usurparem do trabalho realizado por designers, sem lhes dar o devido crédito ou a legítima remuneração.

Este tipo de situações é mais comum, mas não exclusivamente, nas pequenas organizações ou nos clientes individuais, que não reconhecem o design como um trabalho sério, pretendem usufruir dos seus benefícios.

A existência deste comportamento está por vezes relacionada como o tipo de acordo celebrado com o cliente, nomeadamente se for feito através de contratos verbais ou de honra. Nestes casos o cliente ou a organização não tem qualquer compromisso legal com o designer, deixando-o desprotegido à ocorrência de burlas e impotente para comprovar o acordo estipulado (Phillips, 2010).

Este procedimento aumenta a distância e a desconfiança dos designers com os seus clientes, influenciando diretamente a relação das duas partes.

Para que um entendimento seja saudável e profissional, é aconselhável a existência de um documento escrito, onde são redigidos os direitos e obrigações de ambos lados. Assim, podem-se evitar atritos no final de cada projeto, estabelecendo os direitos da propriedade intelectual ou de exploração, bem como o método de remuneração a ser aplicado.

### 1.1.8 Outros conflitos

Para finalizar a apresentação das problemáticas, são enumeradas por Holson (2011) algumas das frustrações mais comuns entre designers e clientes. Assim, pretende-se identificar os focos de origem destas tensões, para que seja possível atenuá-las, proporcionando maior benefício e melhor relacionamento das duas partes.

<b>Frustrações comuns dos designers</b>	<b>Frustrações comuns dos clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desenvolvimento lento do conceito</li><li>• Resistência em obter conceito buy-in do cliente</li><li>• Mudança de rumo no meio de um projeto</li><li>• Uma quantidade inaceitável de revisões do cliente</li><li>• Conseguir nível superior sign-off</li><li>• Marginalização de valor de projeto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processo de design lenta ou frustrante</li><li>• Trabalho incorreto</li><li>• Processo Obscuro</li><li>• Não apropriação do processo</li><li>• Processos inconsistentes dentro da empresa de design</li></ul>

Fig. 1 – Quadro de frustrações (Holston, 2011, p. 276)



## 1.2 Os intervenientes

Tendo em conta que esta dissertação é dirigida a todos os que desejam trabalhar com design, na perspetiva empresarial, económica e legal, serão fornecidas algumas orientações com o intuito de aumentar a sinergia entre o design e as organizações. Esse resultado poderá ser alcançado através da alteração e adaptação das estruturas organizacionais, mas também dos hábitos ou costumes dos intervenientes.

Como tal, os ativos humanos representam os principais intervenientes de mudança neste processo, sendo eles os designers, os clientes e de um modo indireto, os consumidores.

Breve descrição dos intervenientes:

- Os designers designam-se pelos profissionais da atividade de design, que procuram através do pensamento criativo, adicionar valor aos artigos e às organizações, de modo a obterem maior competitividade e diferenciarem-se da concorrência junto dos consumidores;
- Os clientes designam-se pelos indivíduos ou entidades, que vêm no design uma abordagem criativa de adicionar valor nos seus produtos, serviços ou negócio em geral;
- Os consumidores designam-se pelos indivíduos que consomem ou usufruem de determinado produto ou serviço, em resposta a satisfazer uma necessidade, um desejo ou um objetivo.

Evidenciando-se o design, por ser a atividade deste estudo, estabeleceu-se uma cadeia hierárquica (fig.2) para explicar o seu modo de atuação sobre os outros protagonistas. Nela, o design encontra-se no topo, como principal abordagem criativa nos negócios, orientando as organizações de encontro às necessidades dos consumidores.

Neste sentido, os clientes são todas as organizações que usufruem do design para obter maior visibilidade, reconhecimento ou quantidade de vendas junto dos consumidores. Porém, os consumidores também podem ser os clientes diretos do design, em situações que não requerem a massificação dos produtos ou serviços, o posicionamento nos mercados ou os conhecimentos estratégicos, produtivos e económicos das organizações

Do mesmo modo, não se pretende afirmar que o surgimento de projetos de design parte exclusivamente dos designers. De facto, as necessidades e oportunidades podem ser detetadas pelas organizações e os consumidores, que recorrem ao design para conceber soluções satisfatórias.



Fig. 2 – Relação dos intervenientes (elaborado pelo autor)

Não obstante das suas funções produtivas e estéticas, os designers também podem desempenhar cargos relacionados com as preocupações internas das organizações, nomeadamente na redução de custos, aumento de produção, organização de serviços e de departamentos, melhoramento dos espaços e do modo de interação dos seus funcionários.

Tanto o design como as organizações procuram novas abordagens para cativar e estabelecer relações com os consumidores. Sobre eles assentam os pilares económicos, sem os quais poderiam existir mercados ou a produção massificada. Por esse motivo, os consumidores são um grupo tão relevante para o design e organizações, tanto no contexto empresarial e como para o tema da dissertação. Eles são parte do desenvolvimento dos produtos, ausentes na sua produção, mas presentes no final seu ciclo de vida, nomeadamente no consumo e na avaliação desses produtos.

## 1.3 Conclusões de capítulo

Neste capítulo foram apresentadas as principais questões que motivaram a escrita e o desenvolvimento da dissertação. Deste modo, foi explicitada a problemática e enunciados os principais conflitos entre o design e as organizações.

Assim, determinou-se que a dificuldade em entender o termo design, as suas funções e aplicações, contribui para a desvalorização e o não reconhecimento desta atividade.

Por outro lado, a dificuldade dos designers se adaptarem ao contexto empresarial, constitui outra razão do surgimento de tensões entre o design e as organizações.

Nesse contexto, foram identificados os principais intervenientes nas relações profissionais do design com as organizações, evidenciando os grupos de indivíduos que poderão atenuar os conflitos existentes. Assim, evidenciou-se os designers por serem os profissionais do design. As organizações, empresários e outros por serem os clientes dos designers. E os consumidores por serem importantes para a existência de negócios e a obtenção lucros para as organizações, sendo que representam o público que utiliza e usufrui dos produtos e serviços concebidos pelo design.

## II-PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Este capítulo pretende estabelecer uma base terminológica, para enquadrar o leitor nos principais pressupostos da dissertação.

Deste modo, são apresentadas as definições e identificado um conjunto de termos relevantes em torno das organizações e do design.

## 2.1 Definição de organizações

Entenda-se por organização, todo o tipo de entidades que operam no domínio dos mercados e dos negócios. Este termo inclui as empresas, as instituições, as sociedades e as associações com ou sem fins lucrativos, de origem privada ou pública.

A atividade de uma organização implica o fornecimento de bens ou serviços, com o intuito de gerar ganhos, não necessariamente económicos. Porém, para obter esses proveitos, uma organização tem de ser capaz de compreender e satisfazer o mercado, bem como os seus consumidores.

Deste modo, para uma organização ser bem-sucedida, tem que ser capaz de gerar consumidores, através do alinhamento da sua estratégia com seus interesses, gostos e procura do mercado. Neste cenário, o consumidor é o protagonista central dos negócios, pois sem ele não poderá existir consumo, consequentemente não poderá existir retornos para a organização.

### 2.1.1 Principais diretrizes das organizações

Como referido anteriormente, as organizações são entidades que procuram retorno do seu trabalho, tempo e risco, de maneira a agradar os seus consumidores e o mercado em que se inserem.

Nessa perspetiva, as organizações são constituídas por departamentos que visam responder a cada um desses fatores, sendo normalmente constituídas pelos departamentos de gestão, marketing, desenvolvimento e produção, que no conjunto formam a estrutura operacional da empresa.

Assim, as organizações que pretendam alcançar o sucesso e os seus objetivos, devem ser planificadas segundo um modelo ou plano de negócio, que defina as principais diretrizes do seu funcionamento e posicionamento. Deste modo, pretende-se sensibilizar e direcionar esforços dos diferentes sectores de negócio, de acordo com a estratégia, as necessidades e as ambições da organização.

Segundo Best (2009) as organizações são estruturadas por dois tipos de componentes. Por um lado, as componentes internas são dedicadas à ordenação e à filosofia da organização, incorporando os valores, a missão, os objetivos, a estrutura financeira, as unidades de negócio e as linhas de comunicação interna. Por outro lado, as componentes externas focam-se na viabilidade e segmentação do negócio, englobando o posicionamento de mercado, as parcerias corporativas e o contexto cultural e geográfico.

Nesta perspetiva, também deve ser evidenciado o esforço em educar os consumidores. Para que uma organização consiga obter ganhos, é necessário que o valor dos seus produtos ou serviços seja justificado pelos benefícios e a experiência adquirida, ou seja, o consumidor tem necessariamente que compreender a relação entre preço e benefício, caso contrário pode contribuir para um défice de vendas e o fracasso do negócio.

## 2.2 Definição de design

Resumir design a uma definição única, exata e universalmente aceita, constitui um dos maiores desafios da comunidade de design. A dificuldade em definir este conceito é consequência do constante estado evolutivo em que se encontra. Design é uma disciplina que ainda não atingiu o estado de maturação, adquirindo todos os dias novos usos e contextos que dificultam a sua delimitação e consequentemente a sua definição.

A nível semântico também existe incoerência quanto ao significado do termo. Design é uma palavra adotada do inglês, estando associada simultaneamente com a atividade de desenhar e com o processo de criação, o planeamento e a estratégia de soluções. Ao contrário do castelhano que difere estes termos por *dibujo* de *diseño*, a palavra design suscita desentendimento relativamente ao seu conteúdo, representando simultaneamente um nome (resultado) e um verbo (atividade) (Best, 2009).

Ao nível prático Holston (2011) e Sudjic (2009) concordam que o design surge face a uma necessidade, assumindo-se como um processo dedicado à resolução de problemas.

Cooper e Press (1995) acrescentam ainda que o design pode ser considerado um processo de gestão ou um fenómeno cultural, podendo ser utilizado como meio de valorização e veículo das mudanças político-sociais.

Acima de tudo, design é uma disciplina focada nas pessoas e nas suas aspirações. No contexto dos negócios, design é uma ferramenta capaz de alinhar a oferta de uma organização de acordo com o desejo dos seus consumidores. No entanto, a ausência de uma explicação concisa do termo design, impõe-se como obstáculo ao entendimento e reconhecimento da disciplina no seio das organizações e dos negócios. Por outro lado, se o termo design em inglês já é causador de confusão, quando transposto para o português não melhora o seu entendimento.

A falta de uma noção clara sobre as funções do design, prejudica como as organizações se relacionam com os designers, principalmente se estes forem vistos apenas pelas suas capacidades estéticas e “artísticas”.

Nesse sentido o ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*) concebeu uma definição, procurando satisfazer o entendimento do design pelos industriais e população em geral, onde residem os seguintes argumentos:

### “Objetivo

Design é uma atividade criativa cujo objetivo é determinar as múltiplas qualidades dos objetos, processos, serviços e sistemas ao longo dos seus ciclos de vida. Portanto, design é o fator central da humanização da tecnologia e um fator crucial para o inter-relacionamento entre a cultura e a economia.

## Função

Design procura descobrir e avaliar relacionamentos a nível estrutural, organizacional, funcional, de expressão e económica, através de:

- Ampliar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global);
- Oferecer benefícios e liberdade para toda a comunidade humana, individual e coletiva;
- Utilizadores finais, produtores e protagonistas de mercado (ética social);
- Apoiar a diversidade cultural, apesar da globalização do mundo (ética cultural);
- Conceber produtos, serviços e sistemas com dimensão expressiva (semiologia) e coerente (estética) com a sua própria complexidade.

Design diz respeito a produtos, serviços e sistemas concebidos com ferramentas, organização e lógica providenciada pela industrialização, e não apenas em relação à produção de série. O adjetivo "industrial" implica a associação do design à indústria, remetendo para atividades de produção ou para sectores de fabricação altamente industrializado. Assim, o design é uma atividade que envolve um amplo espectro de profissões nas quais produtos, serviços, comunicação, interfaces, interiores e arquitetura participam. Essas atividades, em conjunto com outras profissões, deverão no futuro enaltecere e evocar o valor da vida.

Portanto, o termo designer refere-se a um indivíduo que pratica uma profissão intelectual e não simplesmente uma atividade técnica, um negócio ou um serviço prestado às empresas.” (ICSID, s.d.)

Esta definição é reconhecida por diversos autores<sup>2</sup> e centros de design, considerando-a como uma das mais precisas e assertivas definições de design, mas não a única. Como tal, Feldman (citado em Best, 2009, p.74), diretor de desenvolvimento de produto na Yahoo, classifica o design como “...uma atividade que traduz tanto requisitos humanos como comerciais em resultados materiais e tangíveis que podem ser consumidos ou usados de uma forma efetiva. Desde o humilde clip até às campanhas publicitárias vencedoras de prémios... tudo é design.”

Uma outra definição concebida por Providência (2008), demonstra uma visão holística (fig.3) sobre as áreas de atuação do design. Essa definição defende que a prática de design está assente sobre três principais pilares: a tecnologia, o programa e a autoria.

A tecnologia diz respeito aos recursos disponíveis para a produção; o programa está relacionado com os aspetos funcionais dos produtos (ou outros resultados obtidos pelo design); e a autoria estabelece os pontos de contato com a cultura pessoal ou coletiva de quem produz ou de quem consome os produtos de design.

---

<sup>2</sup> Almeida (2005, p. 17); Mozota (2003, pp. 3-4)

A perspectiva de Providência (2008) evidencia ainda o carácter multidisciplinar do design, relacionando-o com as atividades de engenharia, arte e gestão. Enquanto o design assenta sobre os três principais pilares, cada uma destas atividades evoluiu apenas baseada em dois.

Assim sendo, a atividade de engenharia surge da conciliação de programa mais a tecnologia; a arte alia a expressão pessoal (autoria) com os recursos tecnológicos disponíveis; e a gestão estabelece o ponto de encontro entre a oferta de soluções e produtos com as aspirações culturais do consumidor.

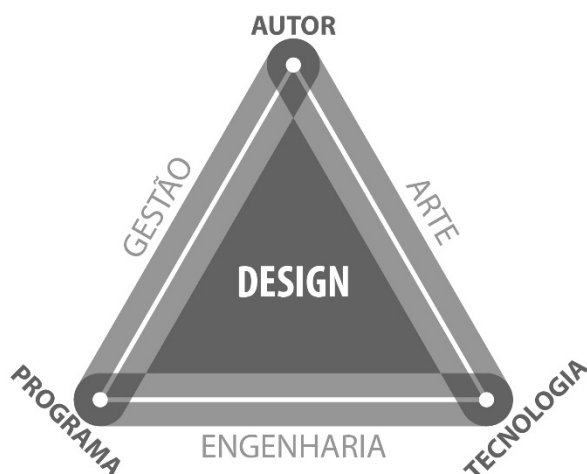


Fig. 3 – Diagrama triádica (Providência, 2003, p. 18)

Em suma, design é um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas, movido pela criatividade e inovação. É um catalisador de mudança e da transformação do mundo, contribuindo para a elevar a qualidade de vida das pessoas. É um processo de transformação suportado por um raciocínio metódico, consciente e determinado, que procura satisfazer as aspirações do consumidor.

Porém, a atual generalização do termo não envolve todos estes pressupostos. A massificação do significado não implica intrinsecamente o correto entendimento do design, muito pelo contrário, contribui para a contínua associação da disciplina com as artes e o “parecer bonito”.

No contexto nacional esta situação é ainda mais extrema, quer seja pelo estrangeirismo ou porque em Portugal ainda não estabeleceu uma sólida cultura de design como existe noutros países da Europa como Itália, Alemanha ou Inglaterra.

### **2.2.1 Surgimento e a necessidade do design**

O design para além de ser considerado uma disciplina recente, tem estado presente ao longo da existência do Homem, ainda que de forma latente. Quando Marcelino (2008, p. 24) afirma “As ferramentas e armas pré-históricas são antepassados dos objetos que hoje utilizamos.” sugere isso mesmo, pois aponta para uma necessidade constante de aperfeiçoar utensílios, como também refere a importância que o ser humano dá aos objetos, fazendo-se acompanhar deles ao longo dos tempos.



Nesse sentido, o surgimento do termo design tal como hoje é entendido terá evoluído das diferentes técnicas, tecnologias e atividades desenvolvidas pelo Homem como meio de facilitar as tarefas diárias, criando assim sistemas que permitissem rentabilizar o esforço ou tornar as tarefas mais eficientes.

Design surge como um processo de resolução de problemas, ajudando inicialmente em atividades como a caça, a confecção de alimentos ou a construção, aperfeiçoando os objetos mediante a fisionomia humana e a função a que se destinavam.

Conceber objetos providos de função e forma, também implicou uma mudança no contexto evolutivo humano, pois a sua utilização não dependia apenas do saber produzi-los, mas também da capacidade de compreendê-los.

Estes utensílios eram feitos por homens para os homens, os quais dificilmente poderiam ser utilizados por outro animal do mesmo modo. Esta dimensão humana dos objetos, reforça a ligação intrínseca entre o design e o Homem, onde a existência de um está implícita à existência de outra, respetivamente.

Com o tempo foram aparecendo novas necessidades e por isso novos contextos de design, por exemplo na era medieval, surgiram os primeiros ensaios da comunicação corporativa. Enquanto a nobreza se distinguiu através de brasões para afirmar diferenças sociais e comunicar os seus valores, a honra ou a sua linhagem, os artesãos e ferreiros marcavam as suas peças com símbolos como forma de distinção da competição.

No caso dos artesãos, era comum marcarem os seus vasos e jarrões, para que deste modo a sua arte, qualidade e nome pudessem ser reconhecidos e divulgados. Já os pescadores executavam cortes característicos no peixe, para não serem confundidos com os demais da lota, assim poderiam proteger a sua mercadoria como os compradores podiam reconhecer o fornecedor do peixe que consumiam.

Estas técnicas pretendiam identificar os produtos e os seus produtores em contextos de concorrência económica. Assim os clientes saberiam o que compravam e a quem compravam, podendo ser um meio de distinção e comunicação do fornecedor ou produtor, tal como fazem as marcas atualmente.

Com o aparecimento das máquinas, surgiram os primeiros mecanismos de correias, pistões e rodas dentadas. Muitos desses sistemas foram inspirados em elementos mecânicos presentes na natureza, dando origem a instrumentos como a alavanca e a mola, baseadas respetivamente no desempenho do braço e dos músculos. Como tal, a artificialização da natureza e a industrialização potencializaram o desenvolvimento tecnológico, social e económico, permitindo ao Homem executar funções incapaz de realizar até à data.

No entanto, os primeiros mecanismos estavam limitados por questões técnicas ou da própria engenharia, não estando completamente adequados ao ser humano, causando o surgimento de problemas de saúde e o desgaste físico dos operários. Atualmente, a ergonomia e a antropometria permitem reduzir os efeitos malignos da utilização das máquinas, criando sistemas adaptados ao ser

humano, resultando numa utilização mais intuitiva e menos cansativa. O automóvel é um exemplo dessas premissas, constituído por pedais ligeiramente inclinados para receber os pés, assentos ajustáveis e com os comandos dispostos em volta do condutor para melhor acessibilidade, alcance e conforto. Por conseguinte o design também deverá ter essa responsabilidade, preocupando-se com as questões formais, ergonómicas e de interação dos objetos.

Mediante esta ascensão do design ao longo dos tempos, Krippendorff (2006) desenvolveu um modelo (fig.4) que demonstra o aparecimento de artefactos como resultado da evolução social, económica e tecnológica. Apontando as aplicações do design para cada tipologia de artefacto, ao mesmo tempo que identifica a trajectória do aparecimento dos desafios do design.

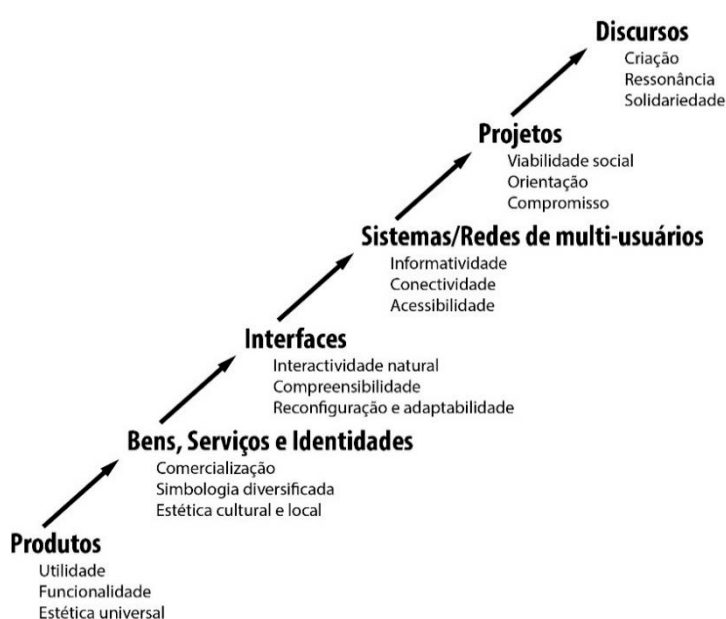


Fig. 4 – Trajetória da artificialidade (Krippendorff, 2006, p. 6)

Deste modo, Krippendorff faz um levantamento das áreas que podem ser exploradas tanto pelo design como pela indústria, através da conciliação dos seus esforços. Afinal, a origem do design também advém da necessidade empresarial e mercantil que lhe está implícita.

No entanto, hoje mais do que nunca o design participa ativamente na perceção do ser humano com o mundo, que é cada vez mais complexo e imaterial. Design é uma disciplina orientada para o ser humano, permitindo por isso a descodificação de mensagens e a interação com os objetos que nos rodeiam. Como tal, design não se resume às suas características funcionais e visuais, mas também aos seus atributos simbólicos que estabelecem relações com o ser humano, as quais podem ser exploradas por uma via empresarial.

## 2.2.2 As disciplinas do design

*The design profession is actually a family of professions that developed around the conception of different forms. (Forty, 1994, citado em Mozota, 2003, p. 5)*

A afirmação de Forty defende que o design não pode ser percebido como uma atividade isolada, mas como um conjunto de disciplinas que desempenham diferentes funções, sobre diferentes contextos.

Como referido anteriormente o design encontra-se em constante transformação, permitindo o aparecimento de novas especializações, que comprometem o entendimento do design e das suas aplicações.

Assim, o design como disciplina multifacetada e orientada para a resolução de problemas, reúne as condições necessárias para a deteção de oportunidades e para relacionar-se com outras áreas profissionais.

Devido a essa diversidade envolvida no design, David Walker desenvolveu um diagrama conhecido por *The Design Family Tree* (a árvore genológica do design) (fig.5), que pretende simplificar o entendimento do design e da sua origem.

Este diagrama trata-se de um modelo explicativo, que utiliza a analogia de uma árvore para explicar a diversificação do design, permitindo identificar as suas origens, características práticas e as suas aplicações.



Fig. 5 - *The Design Family Tree* (adaptado de Walker, referenciado em Mozota, 2003, p. 10)

Este modelo estabelece três principais secções: raízes, tronco e ramos.

- As raízes representam os primórdios emocionais e sensíveis do design, responsáveis pela inserção do design na comunidade criativa.
- O tronco representa a especialização das práticas artesanais, como a caligrafia, o desenho e a cerâmica. Áreas que requerem empenho e o cuidado manual, transformando as ideias em formas e o imaterial em algo tangível.
- Os ramos representam as principais disciplinas do design, bem como as áreas técnicas que obtiveram valorização e distinção no mercado, através do uso de design.

O modelo de Walker demonstra que através da ramificação e da criação de novas funções, é possível integrar design noutras áreas profissionais. No entanto, o modelo mostra-se incompleto em identificar como essa integração é realizada.

A utilização de design pressupõe a deteção de uma oportunidade ou de um problema que necessita ser resolvido. Só após a compreensão destas condicionantes, torna-se possível determinar quais as funções que o design irá desempenhar, e conseguintemente, a especialidade mais indicada para realizar essa tarefa. Aqui fica uma lista de algumas delas:

- Design de Produto/Industrial;
- Design de Moda;
- Design Gráfico;
- Design Multimédia;
- Design de Ambientes;
- Design de Embalagem;
- Design de Comunicação;
- Design de Interação;
- Design de Serviços;
- Design Estratégico;
- Design Editorial;
- Design de Jogos;
- Web design.

Dado o constante surgimento de especialidades em design, é possível que esta lista se estenda, principalmente devido ao período de revolução tecnológica e informática que atualmente se atravessa.

Futuramente algumas dessas disciplinas surgirão da fusão de outras existentes. Um fenómeno passível de acontecer, porque o designer não está limitado a uma disciplina para desempenhar as suas funções, havendo para isso a necessidade de utilizar tantas ferramentas como as que achar necessárias para o correto desenvolvimento de projeto

Como tal, a exploração de diversas disciplinas permite que o design se adapte e reúna as ferramentas necessárias para cada projeto. Esta cooperação permite colmatar as fraquezas de uma disciplina com outra e assim a obter melhores resultados. Por exemplo, no desenvolvimento de uma embalagem, o designer tem de se preocupar não apenas com a forma, estrutura e o material da embalagem (design de produto), mas também como esta será percebida visualmente pelo consumidor (design gráfico e design de comunicação). Porém, na fase final não interessa ao consumidor ou ao cliente enumerar as disciplinas de design utilizadas, mas a apresentação e obtenção de resultados satisfatórios.

No entanto, existem várias disciplinas que partilham do mesmo âmbito de funções e funcionalidades, podendo até serem agrupadas.

Nesse sentido, Peter Gorb (citado em Cooper e Press, 1995, pp.28-29) idealizou que as disciplinas de design poderiam ser agrupadas em quatro categorias, para uma melhor compreensão das suas funções e do seu contexto de intervenção, sendo elas denominadas por:

- DESIGN DE PRODUTO (e serviço)

O design nesta categoria constitui um elemento de inovação, diferenciação e valorização dos produtos lançados no mercado. Um contexto em que design atua sobre as preocupações relativas à conceção, estrutura, estilo, ergonomia e funcionalidade do produto, bem como as questões relacionadas com a produção e a distribuição, que podem afetar as margens de lucro, performance e o reconhecimento da organização.

- DESIGN DE AMBIENTES

Design de ambientes reúne as habilidades de arquitetura, planeamento de interiores e o paisagismo num único segmento (Cooper & Press, 1995).

A nível prático, consiste na organização de espaços, tendo em conta fatores como a iluminação, as cores, a conceção, as áreas, a habitabilidade, o conforto e a disposição dos elementos.

A nível funcional, pretende estabelecer relações de harmonia e afinidade com os utilizadores de um espaço.

No contexto empresarial, permite formular a imagem que se retém de uma organização, fator determinante para estabelecer o tipo de relação entre o visitante ou trabalhador com a própria organização.

A conceção de ambientes é normalmente aplicada em fábricas, escritórios, stands, lojas, espaços comuns e com principal relevância nas indústrias de serviços. Neste contexto as organizações utilizam o design de ambientes como veículo de manifestação da sua cultura, identidade, estratégia e na diferenciação dos concorrentes de mercado .

#### ▪ DESIGN DE INFORMAÇÃO

Design de informação está relacionado com a legibilidade e a transmissão de mensagens, sendo por isso constituído por diversas disciplinas relacionadas com a comunicação.

O design neste contexto desempenha um papel essencial na construção, divulgação e moderação dos conteúdos comunicados por uma organização, sendo que é um meio de difusão dos seus valores, cultura e identidade perante o público em geral.

Assim, uma comunicação cuidada deverá resultar no envolvimento positivo com o público, de forma a reforçar as relações que mantêm com a organização ou os seus produtos.

#### ▪ DESIGN DE IDENTIDADE CORPORATIVA

O design de identidade está profundamente relacionado com as três outras categorias de design, por ser o resultado e a aplicação das suas funções.

Dado que a identidade corporativa consiste na essência de uma organização, composta pelo conceito de negócio e pelo modo como é percebida pelo consumidor, a sua função pretende expressar os elementos distintivos da organização, como os valores, a missão, a filosofia, a cultura, a estratégia e o posicionamento no mercado.

Respeitando as diretivas corporativas, a identidade pretende ainda a uniformização e consolidação da imagem transmitida pela organização. Sendo a imagem a manifestação da identidade, é um fator essencial na comunicação empresarial, quer deve ser controlado nos seus produtos, ambientes ou outros suportes comunicativos.

Porém, os retornos obtidos pela coordenação de identidade são de difícil deteção, pois não comprovam irrefutavelmente estarem relacionados com design. No entanto, existem claros indicadores de sucesso e de aumento das cotas de mercado, por empresas que apostam na construção da sua identidade (Design Council, 2009).

Mozota (2003) sugere um outro modelo de classificação das atividades de design (fig.6) que estabelece três tipos de dimensões: a 2D, a 3D e a 4D.

As duas primeiras dimensões (2D e 3D) são definidas pelas propriedades físicas onde os seus objetos ou resultados de produção existem. Enquanto num cenário 4D se introduz uma nova dimensão que não se cinge pelas características físicas, mas pelas características de interação do usuário com os seus produtos, nomeadamente no contexto das novas tecnologias. Aqui destaca-se a importância da criação de interfaces como uma dimensão virtual, que permitem melhorar a usabilidade, a convivência e a própria ergonomia visual dos objetos virtuais. Esta dimensão pode ser encontrada em sites, aplicações, bancos de dados ou centros de informação, permitindo melhorar o entendimento e harmonizar a relação dos usuários com os sistemas de comunicação e interação destas plataformas.

2D Design	3D Design	4D Design
Design gráfico	Design de mobiliário	Design digital
Design de informação	Design de moda	Design de interação
Ilustração	Design de interiores	Design de web
Design têxtil	Design industrial	
	Design de ambientes	

Fig. 6 -Tipos de disciplinas de design (Mozota, 2003, p. 7)

Através da visualização deste dois modelos, denota-se a abrangência do termo design. Esta análise permite identificar diferentes categorias de design, explicando as suas funções e até demonstrando como o design pode contribuir nas atividades e objetivos das organizações.

## 2.3 Conclusões de capítulo

Como conclusão deste capítulo definiram-se o termos organizações e design, que serão evocados ao longo da dissertação.

Assim, estabeleceu-se que uma organização está associada à prática de um negócio, que implica a obtenção de retornos ou lucros, pelo seu tempo, esforço, investimento e risco.

Nesse sentido, uma organização tem de estar ciente dos obstáculos que o mercado impõe, sendo por isso constituída por departamentos que asseguram a viabilidade financeira, produtiva e a exploração de novos conceitos de consumo.

Como tal, surge o design como uma ferramenta criativa, que pode conferir às organizações um carácter inovador, permitindo um melhor posicionamento de mercado, a diferenciação dos restantes concorrentes e a aproximação aos consumidores.





# **III-ENTENDIMENTO DOS INTERVENIENTES**

Neste capítulo é demonstrado o universo das organizações, do design e dos consumidores, evidenciando as suas necessidades, objetivos e limitações.

Assim, pretende-se dar a conhecer ao leitor os intervenientes desta dissertação, apresentando as suas especificidades e como estas influenciam o sucesso das organizações.

## 3.1 Entender as organizações

Uma organização é sustentada por diversos pressupostos que viabilizaram a sua existência, pressupostos esses que variam pelo contexto de atuação, pelo conhecimento existente nesse contexto ou pela disponibilização económica que permitiu estabelecer essa organização. Por esse motivo, a essência de cada organização é única, porque surge da convergência de pressupostos que diferem de organização para organização.

Este tópico pretende focar as questões mais comuns nas organizações, evidenciando as áreas de gestão, produtividade e outras preocupações a ter em conta para a viabilidade de negócio. Nesse sentido, pretende-se sensibilizar designers e os outros recursos humanos às preocupações e limitações das organizações.

### 3.1.1 Estrutura de uma organização

A estrutura interna de uma organização é uma forma de estabelecer regras, hierarquia e ordenação para o bom funcionamento da mesma. O estruturamento proporciona direcionar funções, objetivos e responsabilidades pelos ativos humanos ou departamentos de uma organização.

O número de departamentos nas organizações varia conforme as suas necessidades, sendo os mais comuns, os de gestão, produção, comercial ou de marketing.

Ao departamento de gestão cabe gerir as finanças da organização, a estratégia, os recursos humanos bem como certificar o correto funcionamento dos restantes departamentos.

O departamento de produção, tal como o nome indica, dedica-se ao fabrico de produtos, que poderá englobar o centro de I&D, focando-se nos processos de produção, na especialização dos ativos humanos, na capacidade tecnológica, na investigação de matérias-primas e na adequação desses produtos aos princípios e necessidades da organização, bem como também dos interesses dos consumidores.

Ao departamento comercial e marketing cabe o posicionamento dos produtos no mercado, que verifica a sua adequabilidade e a viabilidade, utilizando processos de análise e identificando as oportunidades que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

Neste contexto, o marketing confere à organização maior competitividade, diferenciação, retorno e acréscimo de valor.

A estratégia por outro lado, representa um fator de estruturação ou de delinação do rumo da organização. Tradicionalmente as estratégias são definidas por uma proposição constituída pela missão, pela visão e pelas metas da organização. Estes elementos auxiliam a tomada de decisões e das iniciativas de uma organização, de modo a alinharem-se com os seus objetivos previamente estabelecidos ou com as suas expectativas para o futuro.

A estratégia é onde reside o *modus operandi* e a essência de uma organização. A sua delimitação permite direcionar os interesses da organização e responder às seguintes questões: Onde estamos agora? Onde queremos chegar? Como vamos lá chegar? (Porter, 1996, citado em Best, 2010, p.78)

Segundo Best (2010), as atividades da estratégia numa organização podem ser classificadas em três níveis: estratégia corporativa, estratégia de negócio e estratégia operacional.

### **Estratégia corporativa**

Este nível está relacionado com a orientação das atividades de uma organização, criando valor às suas competências mediante a visão e missão delineadas.

### **Estratégia de negócio**

A estratégia de negócio opera internamente e transversalmente por todas as unidades estruturais de uma organização, estabelecendo metas e objetivos específicos para cada sector.

Neste contexto, dissemina os pressupostos delineados na estratégia corporativa pela organização, atuando sobre as unidades de negócio (produtos ou serviços) e as unidades funcionais (marketing, recursos humanos, vendas, design, etc.).

### **Estratégia operacional**

O nível operacional certifica que todas as tarefas organizacionais são executadas em concordância com a estratégia corporativa e a estratégia de negócio. Nesta perspectiva, as suas funções atuam sobre as preocupações do produto, do projeto, dos clientes ou das equipas internas da organização, garantindo a eficiência e eficácia das suas competências.

Deste modo, os três níveis de estratégia pretendem elucidar os dirigentes e gestores sobre os pressupostos organizacionais, por forma a acrescentar valor e potenciar a vantagem competitiva de uma organização.

A estratégia corresponde ao manual de regras das políticas organizacionais, permitindo a unificação da organização e todos os seus constituintes, através da disseminação de diretrizes, obrigações e objetivos específicos a cada posto. Este modo operacional permite a estruturação da organização mediante as suas funções e atividades, conduzindo-a em rumo das metas e do sucesso desejado.

## **3.1.2 Como comunicam as organizações com o mercado**

Face à fragilidade económica e ao aumento de competitividade das organizações, obter destaque nos mercados tornou-se uma tarefa difícil de executar. Neste sentido, as organizações devem estabelecer uma identidade própria que as distinga das demais, principalmente da concorrência direta. Aqui, o cuidado na promoção e na comunicação corporativa adquire particular relevância, pois são os pontos de contato com o consumidor, afetando a maneira como a organização é percebida no mercado.

Para que os consumidores se relacionem positivamente com uma organização, eles têm de se identificar com a cultura da mesma.

A cultura de uma organização é o reflexo de todos os seus constituintes, formada pelo conjunto de componentes como os valores, a estratégia, a filosofia, os produtos, os serviços, a comunicação, os ambientes, a sua história, os ativos humanos e tudo o que lhe está relacionado.

Cada organização é possuidora de uma cultura única, constituída por pressupostos e características específicas de cada caso. Mesmo assim, nem todas as organizações são capazes de manifestar a sua singularidade com ressonância positiva no mercado. Nesse sentido, deve ser dada atenção à emissão das mensagens corporativas, para que possam refletir aquilo que a organização é ou aquilo que pretendem ser.

Assim, a comunicação dos princípios identitários estabelece o veículo para o reconhecimento e visibilidade das organizações no mercado.

Segundo Viladas (2010), a identidade de uma organização pode ser manifestada através de três tipos de vetores de visibilidade:

- Produtos, bens ou serviços do espólio da organização, que podem incorporar os seus valores e expressar a sua filosofia corporativa;
- Comunicação da identidade corporativa em todos os seus suportes comunicativos (site, embalagem, lojas, etc.), que estabelecem correspondência direta das mensagens da organização com o público;
- Ambientes ou espaços onde ocorrem as atividades corporativas (escritórios, fábricas, lojas, stands, etc.) e onde o público estabelece o contacto físico com o espírito da organização.

Cada organização é constituída por diferentes vetores, que dependem das suas atividades corporativas e do seu posicionamento nos negócios. Estes vetores definem a organização, direcionam as suas capacidades para um mercado em específico e transmitem a essência da sua estratégia para os seus consumidores.

Em contrapartida, Almeida (2005) destaca a capacidade das organizações de manifestarem a sua identidade e posicionamento, segundo três principais vertentes:

- Vertente técnica e tecnológica – segmentação das organizações que valoriza as capacidades técnicas e os recursos tecnológicos no processo de criação.

O processo de diferenciação nesta vertente, está presente nos seus produtos e serviços, identificando a sua tecnocracia como elemento competitivo de distinção e de posicionamento no mercado (exemplo: NASA);

- Vertente económica, financeira e de gestão – esta segmentação foca-se na capacidade de gestão dos recursos financeiros e económicos, como pilar da estratégia das organizações.

Esta vertente valoriza a obtenção de lucros, a maximização de resultados e a viabilidade monetária, independentemente do sector de negócio e dos recursos que utiliza para esse fim (exemplo: FMI);

▪ Vertente de sedução e imagem – refere-se a uma abordagem orientada para a criação de relações afetivas entre os produtos, serviços ou marcas com o consumidor. Assim pretende-se sensibilizar o público à identidade e aos ideais de uma organização, com o objetivo de gerar empatia e afinidade com a mesma.

Nesta vertente, evidenciam-se as áreas de marketing e *branding*, como instrumentos de sedução, persuasão e de comunicação organizacional, com a finalidade de maximizar as vendas, através da adesão e da identificação do público com os produtos de consumo de uma organização (exemplo: Apple).

Com efeito, as abordagens apontadas por Viladas(2010) e Almeida (2005) visam dar a conhecer as organizações ao mercado, através da distinção dos concorrentes e da aproximação da estratégia organizacional junto dos consumidores.

### **3.1.3 Desenvolvimento de novos produtos ou serviços (DNP)**

A capacidade de inovação de uma organização, é um dos principais fatores para o reconhecimento e sua valorização nos mercados. No entanto, por vezes a inovação é confundida com a criatividade, por serem duas áreas intrinsecamente ligadas.

A nível prático a criatividade está relacionada com a geração de novas ideias e à deteção de oportunidades, enquanto a inovação se dedica à aplicação dessas ideias de forma prática e tangível, estando presente na origem de novos produtos, serviços ou outras formas de negócio.

Segundo Norman (2005), existem dois tipos de desenvolvimento de produtos (incluindo os serviços): por aperfeiçoamento ou pela inovação.

O aperfeiçoamento, tal como o nome indica, dedica-se à melhoria de produtos já existentes, enquanto a inovação possibilita novas soluções ou maneiras de realizar tarefas, que até então eram inexistentes.

Entre estes dois tipos de DNP o aperfeiçoamento é o mais fácil de ser praticado, porque implica o melhoramento de fraquezas detetadas num produto predecessor, ou seja, o contexto e a funcionalidade desse produto já são conhecidos, bem como os seus pontos fortes e pontos fracos, que representam um risco menor para a organização.

Por outro lado a inovação, constitui um esforço maior por parte da organização no DNP, isto porque tem de ser capaz de apresentar novas soluções e utilidades e, ao mesmo tempo, investigar e prever qual a receptividade de um novo produto no mercado, bem como ser capaz de acompanhar as necessidades dos utilizadores.

Consideremos como exemplo o telefone, um objeto que não existia e por isso era desprovido de conceitos mentais sobre os seus aspetos formais. No entanto, foi concebido, desenhado e apresentado ao mundo como um aparelho de grande inovação.

Porém, a idealização deste dispositivo foi inicialmente dirigida para uma utilização empresarial. Mas com o avançar dos anos, ultrapassou esses limites, tornando-se um aparelho essencial e quase indispensável de comunicação, para as relações interpessoais e sociais do utilizador comum.

O modo como um produto satisfaz os consumidores, deve ser um fator a ter em conta durante o DNP e que está implicitamente dependentemente de como é usado.

Viladas (2010) enumera alguns dos requisitos básicos dos produtos, como a funcionalidade, a usabilidade, a estética, a economia de recursos durante a sua produção e a responsabilidade ambiental, que devem ser ponderados durante o DNP, para que os consumidores facilmente se identifiquem com os produtos e com o que eles representam.

Cooper e Press (1995, p.174) vão mais longe nesta questão, elaborando uma lista de todas as condicionantes que afetam o DNP. Essa lista é esquematizada no diagrama seguinte, mas pode ser consultada com maior detalhe na secção de anexos deste trabalho.



Fig. 7 - Fatores que afetam o desenvolvimento de novos produtos (adaptado de Cooper & Press, 1995, pp. 174-175)

### 3.1.4 Principais desafios

Neumeier (2010) no seu trabalho apresenta uma lista do “ Levantamento de problemas capciosos”, que pretendia averiguar e identificar as preocupações mais comuns nas organizações acuais. Esse estudo foi conduzido pela Neutron e Universidade de Stanford em conjunto, tendo entrevistado 1500 executivos nesse processo.

Os resultados obtidos foram:

- 1 Equilibrar metas de longo prazo e demandas de curto prazo
  - 2 Prever os retornos sobre conceitos inovadores
  - 3 Inovar com a crescente velocidade das mudanças
  - 4 Vencer a guerra pelo talento de classe mundial
  - 5 Combinar rentabilidade e responsabilidade social
  - 6 Proteger margens em um setor “commoditizante”
  - 7 Multiplicar o sucesso por meio da colaboração entre silos
  - 8 Encontrar espaços inexplorados e ao mesmo tempo rentáveis no mercado
  - 9 Enfrentar o desafio da eco-sustentabilidade
  - 10 Alinhar a estratégia à experiência do cliente
- (Neumeier, 2010, p. 2)

Este estudo revelou novas problemáticas que não tinham sido ainda detetadas em estudos anteriores, nomeadamente no que consta do alinhamento das estratégias com a experiência do consumidor, como também a responsabilidade ambiental e social das organizações.

### 3.1.5 Quem são os protagonistas de negócio?

A denominação protagonistas de negócio refere-se a todas as entidades que de um modo direto ou indireto, participam nas decisões e operações de uma organização.

É importante estar atento aos protagonistas de negócio, por forma a determinar a sua influência nas estratégias e posicionamento de negócio. Estas entidades podem representar mais-valias ou obstáculos para o planeamento estratégico, revelando a pertinência desses fatores para as atividades de projeto e de desenvolvimento de uma organização.

O diagrama seguinte ilustra os mais usuais protagonistas de negócio.

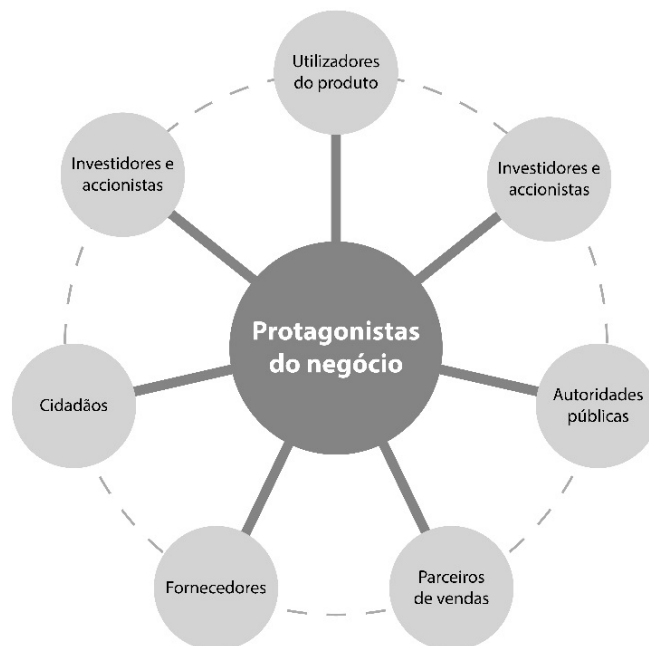


Fig. 8 – Identificação dos protagonistas de negócio (Best, 2009, p. 55)



## 3.2 Entender o design

O design como atividade profissional e criativa depara-se com as suas próprias limitações, funções, processos e objetivos. No entanto, pela sua similaridade com a arte ou pela falta de uma definição terminológica exata, a disciplina design continua suscitar dúvidas sobre o que é e qual o seu domínio de ação.

Neste tópico pretende-se esclarecer algumas dessas questões para melhor entendimento desta atividade amorfa e diversificada. Nesse contexto, será explicitado métodos de trabalho pelo qual se operam algumas funcionalidades, vantagens e responsabilidades.

### 3.2.1 Funcionalidades do design

O conceito design é tipicamente compreendido pela sua componente visual e estética, presente em suportes gráficos ou em bens de consumo (Sudjic, 2009). O impacto visual tem a sua importância, porque corresponde na maior parte dos casos ao primeiro contato do utilizador com os objetos, um fator que induz usualmente o design a ser considerado uma expressão artística ou a arte do “fazer bonito”. É verdade que a componente estética é um fator importante para o design, pelo simples facto que algo que pareça bonito e agradável é mais facilmente aceite e psicologicamente funciona melhor para o utilizador.

Design como principal premissa deve responder a uma necessidade ou a um problema, tendo por isso uma componente estética, porque a satisfação visual é uma necessidade. No entanto, design é muito mais do que isso.

Nesse sentido, Dieter Rams, designer célebre pelo ponto de viragem nas estratégias de conceção e posicionamento dos produtos da Braun, desenvolveu dez princípios que promovem as boas práticas de design, como também apelam à responsabilidade dos designers para com o consumidor e o ambiente.

#### 10 princípios do bom design<sup>3</sup>

- **O bom design é inovador** – no sentido que não plagia, constituindo uma atividade criadora de novos produtos e de novas soluções;
- **O bom design torna útil um produto** – os produtos existem para satisfazer uma necessidade ou desempenhar um propósito específico, mas acima de tudo servem para serem usados. Neste contexto, a tarefa do design é direcionada para a otimização das características de utilidade dos produtos;

---

<sup>3</sup> Referidos em Maldonado & Ferrão (2008, pp. 22-24) e Almeida (2005, pp. 26-27)

▪ **O bom design é estético** – a qualidade estética de um produto é essencial à sua utilidade, pois têm efeito sobre as pessoas e o seu bem-estar. Visto que as características visuais interferem de maneiras diversas em diferentes pessoas, é difícil discutir sobre a qualidade estética. No entanto pode-se afirmar que somente os objetos bem executados podem ser belos.

▪ **O bom design torna um produto compreensível** – o bom design esclarece a estrutura de um produto, tornando-o comunicativo. Na melhor das hipóteses, o produto é auto explicativo, apropriando-se da intuição do usuário para explicitar a sua função e evitar a consulta do manual de instruções;

▪ **O bom design é discreto** – um produto não deve ser um utensílio decorativo nem uma obra de arte. O seu design deve ser neutro e conveniente, sublinhando a sua utilidade e deixando espaço para a expressão pessoal do usuário;

▪ **O bom design é honesto** – o produto concebido pelo design não deve parecer mais valioso, inovador ou eficaz se realmente não o é. Um produto deve ser claro a comunicar as suas características, não podendo influenciar ou manipular compradores ou consumidores;

▪ **O bom design é durável** – o design deve criar produtos que não sigam modas, de maneira a durarem anos, transcendendo o tempo do seu uso sem que pareçam antiquados ou desatualizados;

▪ **O bom design é consistente até ao último pormenor** – rigor e precisão são dois fatores que devem estar constantemente presentes no processo e nos resultados de design. Não deixar nada ao acaso deve ser uma premissa e uma mostra de respeito para com o utilizador;

▪ **O bom design tem preocupações ambientais** – o design deve preservar os recursos ambientais e reduzir todos os tipos de poluição (ambiental, física e visual), durante todo o ciclo de vida do produto;

▪ **O bom design é menos design possível** – o design deve-se centrar na simplicidade e nos aspetos essenciais, evitando sobrecarregar os produtos com elementos desnecessários.

Estes princípios estabelecem o mais alto nível de qualidade das práticas do design e a compreensão das faculdades e domínio desta disciplina.

## Design na dimensão empresarial

Numa perspetiva prática, design é simultaneamente de uma atividade (ou processo) e de um resultado. No entanto, o processo é normalmente sobreposto pela ênfase do resultado, pois é o que está visível quando chega ao consumidor.

No contexto empresarial, design encontra-se presente nos produtos, serviços, ambientes e na comunicação, podendo desempenhar funcionalidades para além daquelas da sua especialidade profissional. Ou seja, um designer poderá participar no desenvolvimento de produtos, na conceção de elementos comunicativos ou mesmo na conceção de espaços, estando sempre coerente com os objetivos estratégicos definidos pela da organização.

O design integrado nas organizações deve ser capaz de responder adequadamente às exigências de mercado, principalmente às necessidades dos consumidores, para que a organização seja bem sucedida. Nesse sentido, design deve procurar entender os comportamentos e hábitos dos consumidores, detetar novos contextos de negócio e desenvolver produtos segundo a esses termos, para que os consumidores vejam as suas necessidades correspondidas e mantenham o interesse na organização.

Por outro lado, o design deve intervir como agente coordenador das mensagens e da imagem corporativa emitida pelos produtos, serviços, ambiente e marca, certificando que esses elementos refletem corretamente as estratégias e a identidade da organização.

Uma identidade comunicada de forma coerente e consistente, proporciona o melhor entendimento dos valores corporativos e facilita a aproximação da organização aos consumidores.

### **Desenvolvimento de produtos e valor simbólico**

Para garantir vantagem competitiva à organização em relação aos competidores, a conceção de produtos e serviços inovadores é um dos caminhos a optar. Neste contexto, o design é uma ferramenta de deteção de oportunidades, de desenho e de apresentação novas tendências de consumo. Por exemplo, antes de existir a televisão, o telefone ou o computador, ninguém sabia qual seria o aspeto destes produtos, no entanto alguém teve que os desenhar. Aqui, o design surge como fator chave de entendimento do mundo criado pelo homem, estando presente em produtos e interfaces artificiais, que replicam características reais para serem melhor compreendidos e operados (Sudjic, 2009).

Assim, durante o desenvolvimento de produtos, os designers têm de estar cientes de diversos aspetos como a usabilidade, a funcionalidade e a estética, bem como com as limitações de produção, a gestão de recursos, o impacto ambiental e outras responsabilidades intrínsecas.

Aqui, evidencia-se a importância do alinhamento das políticas de design com a estratégia da organização, essencial para o desenvolvimento de boas práticas de trabalho, para a adequação das propostas em relação às limitações da organização e para a construção da identidade corporativa.

Hoje, mais do que nunca, o sucesso de um produto não está dependente apenas das suas características tecnológicas, mas também da promessa simbólica que transmite. O consumo de símbolos e significados é cada vez mais existente no mercado, representando um recurso recorrente para construção identitária, ou seja, as pessoas preferem determinados produtos em vez de outros por causa daquilo que eles representam, acreditando que a sua aquisição é um meio para manifestar o seu *status quo* (crenças, personalidade, estatuto social, poder de compra, etc.) e como os outros o percebem.

(Norman, 2005). Por esse motivo a conceção de valores simbólicos é importante, pois facilita o modo como os consumidores se relacionam e identificam com os produtos ou com a organização, estabelecendo laços emocionais com a identidade corporativa, através dos valores e da filosofia que ela representa.

Design é assim um meio de implementação e percepção das características de um objeto, que vão para além das suas dimensões visíveis e físicas, estando implicitamente relacionado com a atribuição de valor aos produtos, serviços e da própria organização (Sudjic, 2009). Em concordância com esta perspectiva Viladas (2010,p.24) delinea três importantes funcionalidades do design, que potenciam valorosamente a estratégia das organizações. Assim, o design deve ser capaz de:

- **Identificar valor**, através do uso técnicas de investigação das ciências sociais e da análise de mercado, por forma a entender as necessidades dos utilizadores, detetar oportunidades e obter informação relevante para o desenvolvimento de produtos e serviços;

- **Acrescentar valor**, através da implementação da informação recolhida nos processos de desenvolvimento de produto, tendo em conta as limitações de fabricação, para dar respostas originais e inovadoras que sobressaiam no mercado;

- **Comunicar valor**. É essencial para os consumidores entenderem e percecionarem o valor intrínseco dos produtos. Nesse sentido, a função do design será tornar esse valor visível, através da aplicação atributos visuais e físicos e de uma comunicação eficiente, que expresse as características distintivas e importantes do produto em questão.

Como tal, as funcionalidades do design conferem diversos tipos de vantagens às organizações que fazem uso do mesmo. A utilização inteligente do design pode atuar sobre os níveis estratégicos, táticos e operacionais de uma organização, potenciando o rendimento de recursos, a distinção entre os outros concorrentes, a diminuição de risco e o êxito, através de respostas ajustadas às diversas condicionantes de mercado, que por si só representam o valor do design .

### **3.2.2 Valor do design**

*Clients often misunderstanding the role design plays, and its value. (Holston, 2011, p. 29)*

Nesse sentido, serão abordados alguns pontos que possibilitam um melhor entendimento sobre a importância e o valor da atividade de design, nomeadamente no contexto das organizações.

Holston (2011, p.29) inicia essa explicitação recorrendo a quatro principais aspetos intrínsecos à atividade de design:

- Design afeta o comportamento do consumidor, através da atribuição de aspetos simbólicos, físicos e visuais, que incitam ao estabelecimento de relações cognitivas e emocionais com os objetos ou serviços;
- Design é diferenciador, ajudando estrategicamente organizações a destacarem-se dos restantes competidores, assim como os seus produtos e serviços;
- Design dá sentido aos produtos e serviços, ajudando a compreendê-los e a comunicar o seu real valor;
- Design é capaz de gerir riscos quando integrado nas políticas estratégicas da organização, centrando-se nas metas, nos objetivos e no diagnóstico de problemas delineados, para detetar oportunidades que conferem um maior nível de inovação e competitividade.

Estas valências não constituem as principais práticas de design, mas estão paralelamente implícitas e envolvidas ao longo do desenvolvimento projetual. Assim, o valor do design não está diretamente relacionado com o produto final de um projeto, mas sim com o efeito colateral provocado, quer seja na organização ou nas pessoas.

Mozota (2003) surge em concordância com Holston (2011), na medida que o design serve de intérprete ou voz dos produtos e serviços, comunicando o seu valor, características e funções. Esses fatores são responsáveis por estabelecer ligações emocionais com o consumidor e por sua vez motivar a sua compra ou adesão.

Porém, Mozota (2003, p.91) alerta para a importância do contexto em que produtos e serviços são lançados. Ter atenção ao contexto, significa adequar os produtos e serviços às questões locais, sociais e culturais, determinantes para o sucesso ou fracasso dos mesmos.

O valor do design nesta dimensão, garante que os artefactos são corretamente segmentados para o público-alvo a que se destinam, por forma a responder adequadamente e satisfatoriamente às necessidades socioculturais ou para reeducar o consumidor para novos pressupostos. O envolvimento prático do design neste contexto, envolve a seleção de cores, dos materiais e das formas, mas também das mensagens que os artefactos carregam.

Na dimensão empresarial, “... o recurso ao design não se confina ao desenho de produtos e serviços, mas coexiste com a gestão da empresa para solidificar a sua imagem coordenada e acompanhar produtos/serviços na sua caracterização e inserção nos mercados alvo.” (Marcelino, 2008, p. 27)

Neste contexto, o valor do design manifesta-se pelo modo como a imagem corporativa de uma organização é percebida pelo mercado e pelos consumidores, tal como acontece com os produtos e serviços.

Através do uso de design é possível conceder vantagem competitiva às organizações, não só pela sua coerência corporativa, mas também através da redução custos, pelo melhoramento qualitativo das

suas ofertas de mercado, pela resposta às necessidades comuns ou socioculturais e pela valorização simbólica de produtos ou serviços.

Em suma, o valor do design é o efeito colateral das práticas de design, que pode afetar diversas dimensões como as organizações, o mercado, os consumidores e a sociedade em geral.

### **3.2.3 Metodologia de design**

*Design is more than just mere inspiration; it is a discipline that is exercised according to a precise methodology, which has slowly taken shape over time and is now being taught in design classrooms. (Viladas, 2010, p. 170)*

Com esta frase, Viladas pretende demonstrar que o design não é desprovido de raciocínio ou lógica, mas uma disciplina com base metodológica que permite o ensinamento das suas práticas em contexto académico. No entanto, a existência de métodos de design é algo recente, é um processo em aperfeiçoamento e talvez por isso ainda não tenha alcançado a maturidade necessária para ser compreendida, tanto pelos designers como pelos industriais.

No panorama nacional, onde o primeiro curso universitário de design (de comunicação) surgiu apenas em 1975 (Duarte, 2008), sugerindo uma cultura de design bastante jovem em Portugal, que pode representar uma desvantagem para a compreensão e integração do design nas organizações nacionais.

Apesar disso, cada vez mais designers portugueses são premiados em concursos no âmbito nacional e internacional, o que denota um esforço e progresso na cultura de design portuguesa. Nesse sentido, pode-se constatar que os métodos de design estão cada vez mais aperfeiçoados, sendo um fator benéfico para as organizações que integram design.

O método trata-se do modelo de trabalho dos designers, que utilizam justificar e apresentar as suas propostas. Este processo passa normalmente pelo entendimento das necessidades dos consumidores e pelo conhecimento dos processos de fabricação, de forma a conceberem produtos e serviços que se adequam ao mercado (Best, 2010).

Porém, a atividade de design não se segue por um modelo rígido, ou seja, não existe um método perfeito e universal para todo o tipo de situações. Nesses casos, o design deve ser capaz de adequar-se às necessidades de cada projeto ou de cada organização, apelando à flexibilidade dos seus métodos para responder à altura das imposições que surgem (Marcelino, 2008).

A imagem seguinte retrata variantes de metodologia de projeto, praticadas por diferentes autores.

<b>Marcelino (2008, p.76)</b>	<b>Mozota (2003, pp.14-16)</b>	<b>Best (2010, p.112)</b>	<b>Holston (2011, pp.18-20)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamento</li> <li>• Propostas preliminares</li> <li>• Desenvolvimento de propostas</li> <li>• Preparação de desenhos/ modelação/maquetagem</li> <li>• Acompanhamento da prototipagem</li> <li>• Preparação e acompanhamento da produção</li> <li>• Produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigação</li> <li>• Pesquisa</li> <li>• Exploração</li> <li>• Desenvolvimento</li> <li>• Realização</li> <li>• Avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação</li> <li>• Incubação</li> <li>• Perceção</li> <li>• Avaliação</li> <li>• Elaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição do problema e pesquisa</li> <li>• Desenvolvimento de conceitos</li> <li>• Desenvolvimento do design</li> <li>• Implementação</li> <li>• Avaliação</li> </ul>

Fig. 9 – Modelos de metodologias do projeto de design (elaborado pelo autor)

Como tal, a metodologia do projeto tende a desdobrar-se por diversas fases, com o objetivo de instituir ordem, responder às implicações singulares de cada projeto e fasear o envolvimento do design com as outras áreas. Assim, generalize-se três principais fases de projeto: lançamento da proposta e investigação, desenvolvimento e finalização.

Numa fase inicial, terá que existir um briefing (ver anexo II) ou uma proposta inicial de projeto, que pode ser um problema, uma necessidade ou uma oportunidade, que pode partir tanto do cliente como do designer. Ainda nesta fase, ocorrerá a pesquisa e a análise das condicionantes do problema, das condições de mercado e das necessidades do consumidor, utilizando técnicas de investigação que auxiliem a definir uma solução adequada.

Numa segunda fase, será aplicada a informação recolhida ao longo da investigação, para se definirem as primeiras propostas. Essas propostas serão apresentadas ao cliente, de forma a delinear e selecionar o conceito mais adequado ao problema. Posteriormente será desenvolvida a proposta mais pertinente e dá-se início aos primeiros modelos de simulação e maquetização.

Na terceira fase, serão postas em prática as ideias, ou seja, as propostas mais válidas passam para os processos de prototipagem e testes de validação para verificar a adequabilidade ao problema. Caso os resultados sejam satisfatórios, passa-se imediatamente à fase de preparação e acompanhamento de produção, e posteriormente à produção final e lançamento do produto ou serviço (Marcelino, 2008).

Com este modelo exemplifica-se uma síntese generalizada do processo de design, apenas para demonstrar as diversas fases de projeto e as diferentes funções e preocupações que existem ao longo deste procedimento. Mais uma vez, reforça-se a ideia que a metodologia de projeto não é algo linear, sendo um processo passível de variações, mediante o designer e a natureza de projeto.

Para a visualização de outras metodologias de projeto e suas tarefas, podem ser consultados os anexos III e IV.

## 3.3 Entender o consumidor

*Understanding users, customers and market is important for any company that wants to build and manage relationships with people in order to fulfill a need, create a solid customer base and generate revenue – and give the company a reason for its existence. (Best, 2010, p. 138)*

Best, não só evidencia a importância das organizações saberem responder às exigências de mercado, mas também como o design desempenha um importante papel em entender as necessidades dos consumidores. Através do design é possível detetar oportunidades de negócio e direcionar as estratégias da organização, gerando respostas adequadas e satisfatórias aos utilizadores, para que seja possível o aumento de vendas e um relacionamento saudável com os seus consumidores, sendo estes o foco comum do design e das organizações, e sem os quais não poderiam existir mercados ou negócios.

Neste tópico serão abordadas condicionantes que influenciam o consumo e as relações emocionais que se estabelecem com as organizações e a sua identidade corporativa.

### 3.3.1 Aspetos importantes do consumidor

Na dimensão empresarial, determinar o público-alvo de uma organização é uma etapa importante no posicionamento de mercado, pois oferece as indicações para o desenvolvimento dos produtos ou serviços, para irem ao encontro das necessidades dessa tipologia de consumidor. Essa segmentação auxilia os designers em direcionar o seu trabalho e a conceber um plano de comunicação específico para a audiência selecionada.

Assim, para o sucesso das organizações é necessário traçar o perfil do consumidor-tipo. Através da análise de diversos aspetos, deve ser selecionado o público-alvo tendo em conta o contexto social, económico e cultural em que se insere. Holston (2011, pp.149-154) divide esses aspetos em dois grupos: os dados demográficos, que ajudam os designers a criarem uma imagem mental do público-alvo e os dados psicográficos, que proporcionam um entendimento mais profundo do público-alvo, numa perspetiva mais cultural e de personalidade, que auxilia os designers a conceber os sistemas de comunicação e de significados mais adequados.

Os elementos presentes em cada um dos segmentos são:

#### **Aspetos demográficos**

- Idade
- Sexo
- Local geográfico



### **Aspetos psicográficos**

- Estilo de vida
- Crenças
- Valores
- Atitudes
- Comportamentos

Os aspetos psicográficos refletem características interiores dos consumidores, incluindo todo o contexto emocional. Nesse sentido, o próximo tópico pretende explicitar a carga emocional presente nos bens de consumo, que surge da percepção, da interação e da intelectualização do mundo que rodeia o consumidor ou utilizador.

### **3.3.2 Lado emocional do consumidor**

*I learned that products can be more than the sum of the functions they perform. Their real value can be in fulfilling people's emotional needs, and one of the most important needs of all is to establish one's self-image and one's place in the world. (Norman, 2005, p. 87)*

Todos nós possuímos objetos dos quais não nos conseguimos desfazer, alguns dos quais sem usabilidade ou utilidade, mas por alguma razão são imbuídos de importância e que nos impedem de os deitar fora. Por vezes julgamo-los como se fossem autênticas pessoas, possuídos de personalidade, espírito e comportamento. Fazem-nos companhia e completam-nos de maneiras que não sabemos ao certo como explicar.

Norman defende que os produtos existem para além da sua função material, sendo ferramentas imprescindíveis na realidade que o Homem criou e como este se relaciona com o mundo.

É esta temática que pretende ser abordada nos pontos que se seguem, procurando entender o surgimento das emoções do ser humano, bem como a ligação emocional que estabelece com os objetos.

### **Sistemas de processamento de informação**

Segundo Norman (2005, pp.18-19) está comprovado que a carga emocional de um ser vivo está diretamente associada ao estágio evolutivo desse ser. O ser humano como animal racional, possuidor de capacidades intelectuais inexistentes noutras espécies, é provavelmente o ser mais emocional de todos. A prova disso é o facto de o sistema emocional não poder ser desligado. É um dispositivo que nos acompanha durante toda a vida, que nos ajuda a entender o mundo e a fazer as escolhas do dia-a-dia.

O sistema emocional é também responsável pela diferenciação do que é bom ou mau, influenciando a personalidade e comportamentos. Por exemplo, perante uma situação de ansiedade o corpo humano

fica tenso, mas perante uma situação aparentemente divertida e prazerosa, o corpo relaxa. Não obstante, o mais provável é que em cada uma das situações tenha existido uma expressão facial da cada emoção, algo que é involuntário, mas que faz parte de como interagimos com o mundo e com as outras pessoas.

Porém, a emoção não é algo imediato, é resultado de um conjunto de sistemas despoletados pela interação com algo, operando tanto no plano do consciente como no plano do subconsciente. O sistema mais imediato está relacionado com a percepção, responsável pelo sentido crítico do cérebro e que, ao ser estimulado sensorialmente, estabelece juízos e determina instantaneamente se o ambiente é perigoso ou seguro, se é bom ou mau.

O sistema cognitivo é o segundo a ser ativado, e sendo capaz de interpretar os dados obtidos pelo sistema preceptivo, ele transforma os estímulos em informação e dá sentido ao mundo que nos rodeia. É nesta etapa que surge a emoção.

Em suma, a emoção está dependente da percepção: ela é a consciencialização da informação captada pelo cérebro no plano do subconsciente, fazendo com que muitas decisões sejam formadas mesmo antes de se tornarem conscientes. O sistema cognitivo é aquele que dá origem à emoção, porque explica o porquê dessa emoção. Assim, caso exista apenas um sentimento desprovido de razão, já não se pode considerar uma emoção, mas sim uma preferência, pois só o sistema preceptivo foi usado.

## Níveis de Processamento

Norman (2005, pp.17-18) refere uma experiência que investigadores japoneses realizaram na década de 90, com as caixas automáticas dos bancos. Este estudo pretendia analisar a interação dos utilizadores com as máquinas, mediante *layouts* diferentes.

Para esta experiência foram estudados diferentes *layouts* e interfaces das máquinas, para que fosse possível a realização de tarefas que estas máquinas executam. As versões instaladas eram todas idênticas, mantendo o mesmo número de botões, as mesmas funções e o mesmo protocolo de navegação. No entanto, algumas máquinas foram equipadas com botões e *layouts* mais atrativos, enquanto as outras foram propositadamente equipadas com elementos menos atrativos.

Após a análise dos resultados, os investigadores concluíram que os aparelhos mais atrativos obtiveram melhores resultados, apurando que estes tinham sido mais fáceis de usar.

Esta experiência demonstrou a capacidade do ser humano responder de maneiras distintas face ao que seria, aparentemente, o mesmo desafio. Algo que ao nível subconsciente desencadeou melhor aptidão e adaptação dos sujeitos ao exercício proposto, resultante da estimulação positiva que os aparelhos mais atrativos provocaram.

Quando alguém é estimulado positivamente, existe uma sensação de felicidade e satisfação, e esse estado de espírito é fulcral para o pensamento criativo e imaginativo, bem como para a aprendizagem. Estar feliz e sentir-se bem provoca relaxamento e conforto nas pessoas, sendo que esse tipo de atmosfera se torna propício ao pensamento unilateral, à aprendizagem e à curiosidade.

O que aconteceu no exemplo descrito por Norman (2005), é que perante uma situação atrativa, o utilizador ficou mais recetivo à informação que estava a receber e mediante a estimulação positiva desencadeada pela estética da máquina, o utilizador tornou-se mais tolerante às dificuldades impostas e predisposto a entender e interagir com a informação recebida. Essa força de vontade resultou numa experiência eficiente e agradável.

Todos os estímulos aos quais o ser humano é exposto correspondem a uma apreensão de conhecimento, sendo este armazenado e utilizado mais tarde perante situações idênticas. Desta forma, determinado problema ou tarefa podem ser superados com maior exatidão e rapidez. Por esse motivo as emoções positivas são tão importantes como as emoções negativas, na medida que nos preparam para situações agradáveis como também para as menos agradáveis.

Porém, o processamento de informação não opera da mesma maneira quando é estimulado negativamente. Ao contrário dos estímulos agradáveis, quando uma pessoa se encontra perante uma situação desagradável tende a ficar bloqueada dentro do problema. Isto acontece porque “aquele” problema se torna, naquele momento, o centro do mundo, resultando numa concentração excessiva sobre os seus detalhes causadores, que dificulta a visualização de soluções ou de outras abordagens perante problema.

Este tipo de situações leva usualmente à repetição do processo que falhou, na expectativa de se entender o problema ou de se obter a resolução e, quando esta não é alcançada leva a pessoa a um estado de ansiedade e descontentamento, tornando a experiência negativa e desagradável.

Tome-se como exemplo a situação em que o comando da televisão quando começa a falhar, a tendência é começar a carregar nos botões com mais força, na esperança que isso resolva o problema. Na realidade sabemos que o problema não é resolvido só porque carregamos nos botões com maior persistência, mas provavelmente mudar as pilhas até o faça. Este comportamento é natural devido a razões biológicas e neurológicas enraizadas ao longo da evolução humana, onde mais força significa maior poder. No entanto, esse tipo de comportamento não se adequa a uma sociedade regida por valores morais e decididamente não se aplica à tecnologia eletrónica.

A situação anterior serve de exemplo ao comportamento e emoções despoletadas perante um estímulo negativo, tornando a pessoa menos recetiva a querer repetir determinada experiência. No entanto uma experiência negativa não é necessariamente algo mau, pois o conhecimento adquirido prepara-nos para confrontar esse tipo de situações.

Quando algo passa em frente dos olhos, o nosso impulso é fechá-los de imediato, com o intuito de os proteger. Ninguém gosta de se magoar, por isso é normal acionarmos este sistema de defesa, mas só acontece porque presenciámos anteriormente experiências idênticas. Essas experiências permitem saber qual a sensação de um objeto ao atingir a nossa visão, que por sua vez faz-nos reagir de maneira a que isso não aconteça novamente. Este tipo de mecanização defensiva também é usado no ski, onde os

desportistas são ensinados sucessivamente a cair na neve, para que o seu corpo reaja rapidamente em situações de perigo, tornando os músculos tensos para o impacto e evitando assim lesões mais graves.

No entanto o processamento de informação, quer seja por estímulos negativos ou positivos, cinge-se a três níveis estabelecidos por Norman (2005), denominados por visceral, comportamental e reflexivo. Porém, esta classificação não é unânime. Mozota (2003) classifica-os como dimensão sintática, dimensão pragmática e dimensão semântica do nível operacional de informação. No entanto, neste estudo vamos considerar a classificação de Norman:

- O nível visceral é onde se encontra a percepção imediata sobre o mundo, fazendo julgamentos sobre o que é bom ou mau, o que é seguro ou perigoso. Este nível é pré-consciente e automático, correspondendo à mais primitiva reação do cérebro, ele é responsável por alertar e enviar sinais ao cérebro e músculos sobre o meio onde a pessoa se encontra.

- O nível comportamental corresponde à parte do cérebro que é responsável pelo comportamento e ações das pessoas. É um nível importante na realização das rotinas diárias, permitindo realizar tarefas de forma involuntária, sem ter que pensar muito nelas, tais como o ato de falar ou de conduzir. A capacidade de aprendizagem neste nível é extremamente valiosa, pois é nesta fase que as competências aprendidas pelo ser humano se manifestam. Quanto melhor for a aprendizagem, menor o esforço que o cérebro terá que fazer para realizar a tarefa.

- No nível reflexivo é onde existe maior impacto entre o sistema cognitivo e as emoções. É nesta fase que o ser humano interpreta, entende e aprende sobre a realidade que o rodeia. Trata-se de um processo consciente, que possibilita o pensamento reflexivo e a racionalização. Este nível é também responsável por processar informação recebida pelos outros níveis, por adquirir conhecimento através das experiências vividas e por entender as emoções. Como foi explicado anteriormente, a capacidade emocional está diretamente relacionada com o estado evolutivo da espécie, sendo o nível reflexivo o mais evoluído no desenvolvimento do cérebro humano, representa o local onde os sentimentos e emoções adquirem significado e onde têm mais impacto.

Resumindo, os níveis visceral e comportamental, são os menos evoluídos, desprovidos de interpretação, consciência ou emoção, preocupam-se em perceber situações do momento (presente).

O nível reflexivo sendo um ato consciente, é capaz de refletir sobre o passado para ponderar sobre o futuro.

O nível comportamental em conjunto com o nível reflexivo são sensíveis à experiência, ao treino e à educação. Enquanto o nível visceral trata-se de um instinto desprovido de qualquer controle ou meditação.

Estando o nível comportamental relacionado com os comportamentos e ações das pessoas, ele pode ser influenciado ou inibido por qualquer um dos outros níveis, existindo assim, comportamentos espontâneos, despoletados pelo nível visceral, mas também, comportamentos intencionais, resultantes da ponderação do nível reflexivo.

Na prática, estes níveis de processamento passam quase despercebidos ao seu usuário. Eles são difíceis de serem detetados pelo modo automático com que surgem e pela sua existência em períodos de tempo relativamente curtos. Porém, a sua utilização é fulcral na interação diária com os objetos, com as pessoas e com o mundo em geral. O estado de dependência existente sobre estes níveis é tal, que os torna como dados adquiridos e quase impercetíveis.

## Hierarquia das necessidades

Para que um objeto ou produto possa ter um efeito positivo no ser humano, ele terá que conseguir satisfazer algum tipo de necessidade. Porém, nem todas as necessidades têm o mesmo peso, e a sua importância depende muito do contexto em que a pessoa se encontra. Tendo isso em consideração, Abraham Marlow idealizou um modelo que ilustra a hierarquia das necessidades (fig.10), e que é apresentado de seguida.

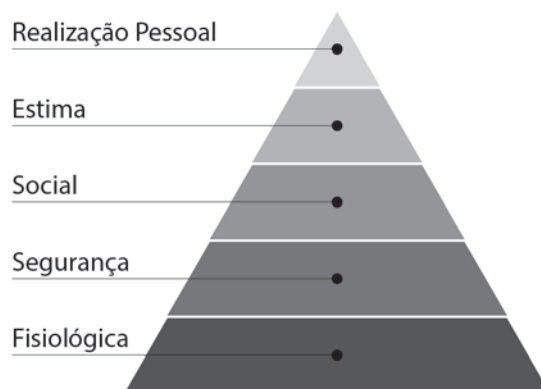


Fig. 10 – Pirâmide das necessidades (Marlow, referenciado em Best, 2010, p. 42)

Este modelo pretende exemplificar sob forma de pirâmide, os diferentes tipos de necessidades. A sua classificação é diferenciada pelos níveis de realização pessoal, de estima, de satisfação social, de segurança ou de natureza fisiológica.

O modelo retrata por escalões os diferentes tipos de necessidades mediante a sua importância. Na base encontram-se as necessidades mais básicas para a existência do ser humano, enquanto no topo encontram-se as necessidades relacionadas com a satisfação pessoal de cada indivíduo. No entanto, para

alcançar o escalão da realização pessoal ou qualquer outro escalão, é essencial que as necessidades dos escalões inferiores estejam relativamente asseguradas. Só quando isto acontece é que as necessidades superiores ganham maior importância. A mesma regra não se aplica ao patamar fisiológico, pois este é a base de toda a pirâmide, tornando-o o escalão mais importante de todos.

Os escalões são definidos pelos seguintes tipos de necessidades:

▪ **Nível fisiológico** – Este nível está relacionado com as necessidades biológicas. Comer, respirar, dormir ou manter a temperatura corporal do corpo são algumas das necessidades que se encaixam nesta categoria.

É um nível bastante poderoso, porque se todas as necessidades forem recusadas ao ser humanos, o nível fisiológico torna-se o prioritário para atingir a satisfação.

▪ **Nível de segurança** – Quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas e já não possuem controlo sobre o pensamento nem sobre o comportamento, a necessidade por segurança manifesta-se com destaque.

Esta necessidade surge face à insegurança proveniente de diferentes contextos, como o emprego, a saúde ou a casa. Este tipo de fatores passam normalmente despercebidos até que sejam alvo de instabilidade, originando a insegurança e a necessidade de suprimir essa preocupação.

▪ **Nível social** – Quando as necessidades de segurança e fisiológicas são devidamente correspondidas, surgem as necessidades de natureza social e amorosa. Neste nível predominam os sentimentos relacionados com amor, amizade, partilha e pertença. É onde as pessoas procuram superar os sentimentos relacionados com a solidão e exclusão.

▪ **Nível de estima** – Este nível torna-se dominante quando as necessidades dos três primeiros níveis são asseguradas.

O nível de estima envolve a necessidade em reconhecer as capacidades pessoais, e de ver as suas capacidades reconhecidas pelos outros. Aqui, o ser humano procura reconhecimento, estabilidade e respeito. Se essas necessidades forem satisfeitas, uma pessoa pode tornar-se confiante, com boa autoestima e partir para a conquista. Caso essas necessidades não sejam satisfeitas, pode levar uma pessoa a tornar-se insegura, frustrada, sentindo-se inferior ou fraca.

▪ **Nível de realização pessoal** – Logo que os níveis inferiores sejam correspondidos, ocorre a ativação das necessidades relacionadas com a realização pessoal. Neste nível as pessoas procuram satisfazer as suas próprias ambições e tornarem-se naquilo que pretendem ser.

As necessidades deste nível surgem de vontades que nem sempre são perceptíveis. Ocultas e entorpecidas, influenciam as pessoas a fazer o que mais gostam, levando o músico a estudar música ou o artista a pintar. São desejos internos que motivam a autorrealização.

Então, é possível afirmar que as necessidades da pirâmide evoluem de uma dimensão visceral para uma dimensão mais comportamental ou reflexiva. Sendo que os patamares superiores são os mais conscientes e cognitivos, representam os níveis mais desenvolvidos, e que por sua vez, é onde o impacto emocional tem maior força, mas também onde é mais difícil compreender e satisfazer a necessidade que se sente.

## Sociologia dos objetos

A relação que os objetos estabelecem com as pessoas é uma conexão de natureza profundamente emocional, capaz de alterar o estado de espírito, inspirar desejo, gerar aversão ou apelar nostalgia. Essas alterações emocionais derivam da informação processada pelos três níveis (visceral, comportamental e reflexivo), que podem suscitar emoções negativas ou positivas mediante as vivências experienciadas pelo indivíduo.

Os objetos que se adquirem ao longo da vida são parte dessas experiências, representando pedaços de memória e evocando as emoções desses tempos.

Todos os objetos pertencem a um período temporal específico, desempenhando um papel simbólico no contexto em que foram adquiridos ou em que foram usados. São as histórias e as ocasiões que representam, o motivo por que os guardamos: eles estabelecem uma ponte temporal e de aproximação entre o indivíduo e esses momentos. Esse é o motivo pelo qual é mais difícil estabelecermos relações emocionais com novos objetos, pois eles ainda não contêm história ou algum significado pessoal.

Os objetos associados a memórias e experiências agradáveis tendem a gerar relações de maior intensidade e longevidade com as pessoas. Por possuírem uma carga emocional positiva, evocam a alegria, o contentamento e a satisfação sentidos naquele momento, proporcionando à pessoa reviver esse estado de espírito através deles. Este procedimento não reproduz com exatidão o que foi sentido na altura, mas a sua lembrança faz com que a sensação seja bastante próxima da original.

As fotografias são um exemplo disso mesmo. São artefactos com uma enorme carga emocional, pois incorporam histórias ou momentos de natureza pessoal. São autênticos instrumentos sociais que permitem a partilha de memórias, através do tempo, do espaço e de pessoas. Têm ainda uma mais-valia sobre outro tipo de objetos, porque são constituídas de uma componente visual bastante exata e descritiva, auxiliando a mente dos mais esquecidos para os pormenores daquele momento.

O mesmo acontece com os sons, os sabores, os cheiros e as texturas, capazes de evocar memórias que nem a própria pessoa tinha conhecimento de se lembrar. Isso acontece porque a estimulação

sensorial desperta o nível visceral do cérebro, tornando possível o acesso a memórias guardadas no subconsciente. Por essa razão as memórias são tão importantes: refletem a nossa experiência de vida e auxiliam a tomada de decisões, como também ajudam a construir a imagem de nós próprios.

A maneira como nos comportamos, vestimos ou os objetos que possuímos são a manifestação pública do que achamos de nós próprios, mesmo que seja de maneira subconsciente. A seleção de produtos e o estilo de vida de uma pessoa, trata-se da exteriorização dos valores com que se identifica ou dos valores a quais quer pertencer, reforçando não só a imagem de si mesmo como também a imagem que os outros têm de si. A aparência torna-se assim um fator de decisão sobre os produtos de consumo, que são utilizados como meio de difusão de estatuto social, como também são elementos presentes na construção da sua própria identidade. Esta tendência destaca-se bastante no segmento da moda, onde a roupa com logótipos de marca, adquirem um valor acrescido por representarem não só a marca como também os seus ideais. Deste modo, as pessoas que se identifiquem com esses seus valores, não se importam de pagar um preço alto para obter esses produtos, pois acreditam ser o preço justo pelos materiais, produção e tudo aquilo que representam, proporcionando uma experiência agradável e satisfazendo emocionalmente o consumidor.

Lidwell, Holden e Buttler (2010, p. 248) descrevem este fenómeno como *Veblen Effect*. Existente no mundo da economia, este efeito vai contra a Lei da Procura e Demanda. A lei dita que o preço e a quantidade de oferta estão inversamente relacionados, ou seja, quanto mais unidades existirem de um produto, mais barato ele será. Isso resulta num aumento da procura pelo preço mais baixo e num fator decisivo na seleção de produtos.

Observando esta lei, o economista Thorstein Veblen detetou algumas exceções à regra, onde o acréscimo do preço resultara na maior procura pelo consumidor, bem como a situação inversa. Dada a natureza dos casos analisados, Veblen determinou que este tipo de comportamento era característico nos mercados de luxo, manifestando-se em segmento de negócios como joias, carros, roupa e comida.

*Products are tools of communication that “put the consumer on stage” and help him exist as a social object. (Solomon, 1983, citado em Moçota, 2003, p. 90)*

Solomon reforça a ideia de que o ser humano se mune de produtos como meio de construção do seu “eu”, mas também como meio de comunicação do estatuto social em que se insere ou no qual deseja pertencer. Este tipo de comportamento é evidente de quem opta pelo consumo de bens de luxo, servindo uma de duas necessidades: por um lado, a necessidade de ser visto como alguém da classe alta, e por outro, a necessidade de não ser confundido pela classe baixa.

A ideia dos produtos serem dotados de valores, constitui a atribuição de características exclusivamente humanas, a artefactos desprovidos de qualquer intenção ou vontade. O processo de humanização, ou antropomorfismo, é um comportamento primitivo de origem biológica e neurológica,



utilizado pelo Homem ao longo da sua existência, permitindo a sua aprendizagem e a compreensão do mundo que o rodeia. O ser humano adapta-se ao mundo, humanizando-o. Não é por acaso que conseguimos visualizar faces na parte frontal dos carros ou associar a forma de Itália a uma bota.

É por isso natural, que produtos, objetos ou bens adquiram personalidade própria, quando submetidos à interação do homem, personalidade essa que é definida pela sua eficiência e aparência.

- A eficiência de um objeto é fulcral para obter a confiança do seu proprietário. Ter confiança num objeto implica saber o que esperar dele, para se poder fazer planos mediante essa informação. A confiança é um fator de favoritismo entre dois objetos idênticos, pois inspira maior segurança e credibilidade. Objetos consistentes e de bom funcionamento estabelecem facilmente relações duradoras com os seus proprietários. Por isso, se um objeto possui um comportamento incerto e errático, diminui a hipótese de ser desejado, pois não é confiável. E nem mesmo algumas surpresas positivas que possam surgir, serão suficientes para sobrepor a frustração e irritação causadas pela incerteza do seu rendimento.

- A aparência constitui a outra face da personalidade dos objetos. Enquanto a eficiência tem a ver com o nível comportamental e reflexivo, a aparência atua sobre o nível visceral. Tendo em conta que desperta a parte mais primitiva do cérebro, a aparência está diretamente relacionada com a estimulação dos sentidos e do subconsciente. É informação que o cérebro é capaz de processar, sem ter conhecimento das questões funcionais ou práticas do objeto, preparando psicologicamente o ser humano a gostar ou não desse objeto.

Vejamos o caso do MacBook Pro (fig.11). Um produto valorizado e enaltecido pelas suas componentes estéticas e funcionais. A sua aparência é constituída por formas simplistas e arredondadas, que aumentam o seu nível recetividade, pois o ser humano tende biologicamente a evitar formas pontiagudas e arestas vivas, por serem perigosas ou possíveis ameaças, como é o caso das facas ou dos espinhos de rosa. Já o seu acabamento em alumínio transmite uma certa sofisticação e solidez ao produto.

No entanto, trata-se de um computador e como todos os computadores eles falham, dão erros e ficam lentos. Num momento podemos estar satisfeitos com o aparelho que temos à frente, mas quando este tipo de situações acontecem, tornamo-nos apreensivos e desconfiados com o aparelho. Se estas situações forem raras e pontuais, pouco ou nada afeta a sua relação com o utilizador. Porém, se acontecer frequentemente, comprometendo a eficiência do computador, o utilizador poderá ficar frustrado e irritado, levando à perda de confiança no computador.

A falta de confiança leva uma experiência negativa, que por sua vez leva a uma emoção negativa. E emoções negativas resultam geralmente em relações curtas com os objetos, mesmo quando estes são atrativos. Porém a aparência pode ser um fator responsável por prolongar relações, adiando o fim das mesmas.



Fig. 11 – Macbook Pro<sup>4</sup>

Ao falar de aparência, torna-se implícito falar sobre a estética e a sua componente emocional no ser humano. A capacidade de determinar a beleza de um objeto, influencia o modo de interação com esse objeto, tornando-o mais agradável, ou não, do ponto de vista do seu utilizador.

Está comprovado que os objetos esteticamente atrativos funcionam melhor que os menos atrativos, no que conta da interação com eles. A beleza torna os objetos mais atrativos, porque a sua composição estética é mais agradável e apelativa, estimulando positivamente o ser humano. Quando isto acontece cria uma ligação emocional positiva que provoca uma sensação de bem-estar, promovendo o pensamento criativo e imaginativo do cérebro. Este estado de pensamento e de espírito é propício à aprendizagem e ao entendimento dos problemas, facilitando a procura de soluções para os obstáculos impostos, ao mesmo tempo que torna a pessoa mais paciente e tolerante ao erro ou à falha do objeto.

Por esse motivo, os objetos mais atrativos dão a sensação de serem mais fáceis de usar, porque a sua estética apelativa simplifica os processos e aumenta a resposta do ser humano aos problemas. Na realidade, os objetos atrativos funcionam melhor, porque queremos que eles funcionem melhor.

Um objeto atrativo é algo que gostamos por aquilo que ele nos faz sentir. A nível estético pode ser denominado como bonito, fofo, colorido, entre tantos outros adjetivos, pois são qualidades que despertam emoções positivas.

Porém, a estética não é a única a criar esse efeito no ser humano. Como Norman afirma “Beauty, fun, and pleasure all work together to produce enjoyment, a state of positive effect.” (2005, p. 103) (Beleza, diversão e o prazer trabalham todos em conjunto para produzir satisfação, um estado de impacto

---

<sup>4</sup> [http://img1.mlstatic.com/apple-macbook-pro-13-novo-computador-laptop\\_MLB-O-3845795156\\_022013.jpg](http://img1.mlstatic.com/apple-macbook-pro-13-novo-computador-laptop_MLB-O-3845795156_022013.jpg)

positivo.), apresentando dois novos fatores que participam igualmente no afeiçoamento do ser humano aos objetos.

O prazer e diversão são dois conceitos bastante próximos, mas será errado associá-los exclusivamente a objetos atraentes. Objetos desprovidos de uma estética agradável, podem ser igualmente prazerosos e divertidos como os mais atraentes. Por exemplo, o célebre videogame Pong (fig.12), consistindo num simulador de ténis virtual, lançado na década de 70. Este jogo era desprovido de estética e o seu interface era constituído por gráficos básicos e apenas com duas cores (preto e branco), fazendo movimentar num ambiente bidimensional quadrados e retângulos pelo ecrã.

No entanto, o jogo foi um sucesso e pertence hoje à história dos videogames. As pessoas tinham adorado. Sentiam prazer e divertimento nas horas que jogavam, e isso nada tinha a ver com natureza estética do jogo, mas sim com a experiência que este proporcionava.

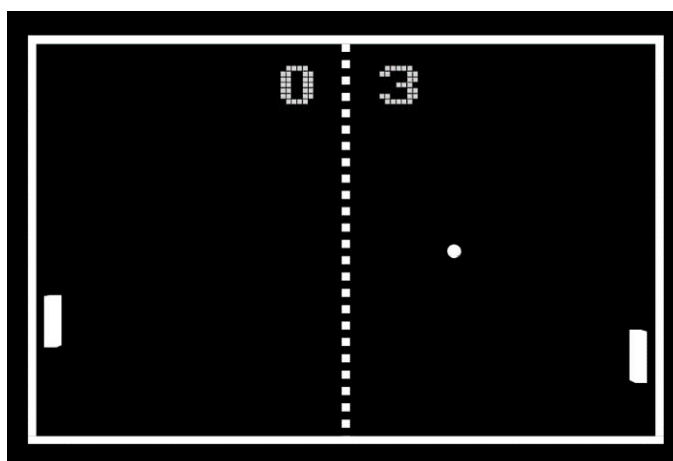


Fig. 12 - Pong<sup>5</sup>

Segundo Norman (2005, p. 105), o prazer pode ser classificado de quatro maneiras possíveis:

- Prazer Físico – é obtido através a estimulação dos sentidos.
- Prazer Social – surge da interação social com outros sujeitos.
- Prazer Psicológico – deriva do estado psicológico ou da reação alcançada através da interação com os produtos.
- Idealização do Prazer – este tipo de prazer surge da consciencialização e reflexão de experiências, que podem ser provocadas por fatores diversos como a estética, a qualidade ou a função.

---

<sup>5</sup> <http://resources0.news.com.au/images/2013/01/22/1226558/824056-pong-atari.jpg>

Deste modo o prazer, através das emoções positivas que proporciona, é capaz de estabelecer relações afetivas e duradoras entre as pessoas e os objetos.

Em suma, compreende-se a importância que os objetos adquirem para o ser humano e para a sociedade que este construiu. Os objetos refletem as nossas memórias, experiências, possuem personalidade e são fulcrais na construção da nossa imagem e para o nosso bem-estar. Tornam-se importantes porque simbolizam algo mais, algo que vai para além da sua função e características físicas. Na verdade, as ligações emocionais que estabelecemos não são implícitas aos objetos, mas sim em relação ao significado ou sentimentos que ele representa.

### 3.3.3 Como atua o design a nível emocional

Em seguimento do estudo anteriormente apresentado, sobre o lado emotivo do ser humano e a sua relação com os objetos, é imperativo esclarecer qual o papel do design no contexto emocional. Nesta fase serão reveladas algumas aplicações que o design poderá ter na abordagem ao consumidor, enumerando alguns exemplos e tendo em conta os interesses das organizações.

#### Os três níveis de design

Como já foi exposto neste documento, o cérebro possui três níveis de processamento de informação (visceral, comportamental e reflexivo), que influenciam conscientemente ou subconscientemente os nossos julgamentos, o nosso comportamento e o modo como pensamos e sentimos emoções.

Segundo Norman (2005, p. 39), a cada um desses níveis corresponde uma tipologia de abordagem emocional pelo design. Assim surgem os três níveis de design: o design visceral, o design comportamental e o design reflexivo. Juntos reúnem diferentes pontos de atuação do design, na relação emocional das pessoas com diferentes produtos, como é exemplificado na figura 13, apresentada de seguida.

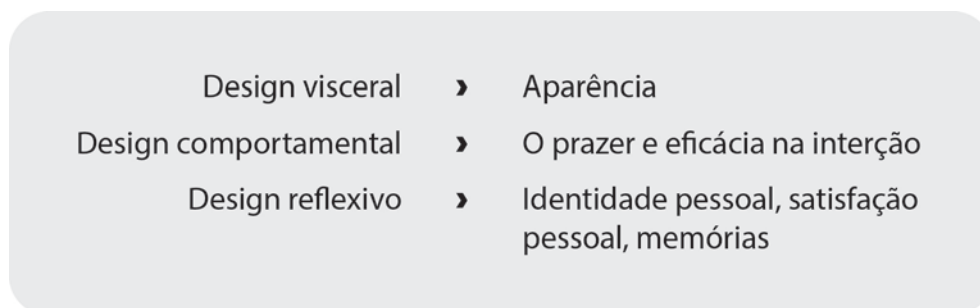


Fig. 13 – Níveis emocionais do design (Norman, 2005, p. 39)

## **Nível Visceral do Design**

O design visceral está relacionado com a resposta biológica e as evocações com que o mundo bombardeia o ser humano. Por esse motivo, pode parecer um nível simples de satisfazer devido à sua natureza básica. No entanto diferentes pessoas possuem diferentes personalidades, e por isso, não reagem da mesma maneira face aos mesmos estímulos. Para o design, isto significa que não existe uma solução universal que satisfaça todas as pessoas com precisão.

O que conta para o design visceral é o impacto imediato provocado no consumidor, por isso o seu domínio é focado maioritariamente na aparência. Aqui as questões da forma, das texturas ou da seleção de materiais adquirem relevância, pois são os meios que o objeto dispõe para se autopromover, tentando assim convencer o consumidor.

Em termos práticos, este nível de design está presente na comunicação visual de vários suportes, como folhetos, posters ou múpis. Tendo assim especial importância na área da publicidade, que pretende dar a conhecer produtos variados, através de uma abordagem agradável sem ser demasiado intrusiva para o consumidor.

Outro contexto onde o design visceral é fulcral na comunicação de produtos, localiza-se na conceção de embalagem ou *packaging*. Este domínio é fundamental para os produtos se fazerem vingar nas prateleiras do supermercado, proporcionando a diferenciação de produtos semelhantes como também a comunicação da imagem de marca e dos seus valores.

A aparência possui ainda uma responsabilidade acrescida na justificação do preço. Através da comunicação, de certos elementos gráficos, da forma da embalagem e mesmo dos materiais pela qual é composta, é possível comunicar ao consumidor que determinado produto contém um valor acrescentado ou que se insere num patamar de qualidade superior. Este entendimento é fulcral para que o consumidor entenda, numa abordagem imediata, o porquê daquele produto ser mais caro e talvez assim convencer a adquiri-lo. No caso de um produto de luxo não fazer uso da sua aparência ou embalagem para comunicar o seu valor, também não será capaz de justificar o seu valor ao consumidor. Se aquilo que um produto diz ser não coincide o que aparenta ser, com certeza que os resultados não serão os mais satisfatórios. Uma comunicação desajustada do produto poderá resultar no distanciamento e desconfiança no produto, além de suscitar confusão visual com produtos de qualidade inferior.

O design representa assim uma mais-valia na identificação de produtos e como estes são capazes de seduzir o consumidor, através da conceção de produtos atrativos e distintivos. Caso os princípios deste nível sejam aplicados corretamente, o resultado do design terá um efeito positivo no subconsciente do consumidor.

## **Nível Comportamental do Design**

*Behavioral design is all about use. Appearance doesn't really matter. Rationale doesn't matter. Performance does. (Norman, 2005, p. 59)*

Assim define Norman o design comportamental, de um modo bastante sucinto. Design comportamental está relacionado com a utilização dos objetos, tornando a sua utilização mais eficiente ou educando comportamentos para uma melhor utilização.

O design comportamental está condicionado por quatro fatores: a função, o entendimento, a usabilidade e o toque físico.

- A função de um produto é definida pelo fim a que esse produto se destina. Nesta etapa não interessa se o produto funciona bem, mas sim a sua utilidade e a sua capacidade em satisfazer uma necessidade.

- O entendimento num produto é fundamental para a utilização do mesmo. Se não se entende um produto como é possível usá-lo? Nesta fase a prototipagem e o *feedback* são uma ferramenta fulcral para entender como o consumidor percebe um produto.

- A usabilidade é um tópico que implica a utilidade e o entendimento de um objeto e sem eles um produto não pode ser usado. No entanto, essa condição não determina a usabilidade de um produto. Um instrumento musical pode ser difícil de ser tocado, mas não deixa de ser um produto com usabilidade, e que através da experiência, seja possível tornar mais fácil a sua utilização. Usabilidade interessa-se com a capacidade de usar algo: quanto mais fácil e eficaz, melhor é a sua performance e melhor é a experiência proporcionada ao seu utilizador.

- Os objetos como volumes físicos são constituídos por peso, forma e textura. Estes elementos são algumas das pistas que ajudam o ser humano a interagir com os objetos. O toque representa assim sentido importante na utilização de objetos, porque nos alerta e informa quando uma interação acontece. O toque torna possível abrir uma torneira, pois informa-nos se agarrámos bem a torneira e a quantidade de força que temos de aplicar para esta abrir a água.

Assim, para o design a nível comportamental ser eficaz, deverá ser focado no utilizador, entendendo as suas necessidades e respondendo a elas de um modo compreensível para quem usa um produto. Caso esta condição não se verificar, compromete a utilização e por sua vez o sucesso desse produto.

Nesta fase a prototipagem, os questionários, grupos de focos e testes são aconselhados, para se obter melhor entendimento e informação sobre as preferências dos utilizadores.

### **Nível Reflexivo do Design**

O nível reflexivo é focado na mensagem dos produtos, no que eles significam e em que contexto se inserem. É nesta fase que as pessoas compreendem porque determinado produto as satisfaz ou as desagrada, e por isso, é também onde surgem os laços emocionais com os produtos.

O design adquire neste contexto uma função de valorização. Cabe a ele providenciar as pistas e as mensagens necessárias para que os produtos consigam estabelecer pontes de contacto com o consumidor. Esse processo deve ser implementado tendo em vista a satisfação do consumidor, e para isso o design deverá investigar as suas aspirações, necessidades, perfil e cultura, para que no final o produto seja posicionado de acordo com esses dados.

Ao nível reflexivo o que interessa é causar cumplicidade entre um produto e o consumidor, através de características que vão para além da sua forma, cor ou função. Assim o design adquire um papel fundamental na interação emocional, promovendo a experiência obtida na aquisição de um produto.

Em termos práticos, o design reflexivo pode representar uma oportunidade de negócio. A alteração de mensagens de um produto também pode recolocá-lo num mercado diferente do usual. Sudjic (2009, p. 34) refere isso mesmo, dando o exemplo dos óculos. Inicialmente um produto concebido para fins medicinais, hoje é também um produto com uma finalidade estética e presente na construção de identidade. As pessoas já não olham para os óculos como mero objeto de auxílio visual, eles tornaram-se num acessório que confere um estatuto social ao seu utilizador, como também representa uma extensão da sua personalidade. Os óculos são assim um meio de manifestação e construção da identidade das pessoas. Cada pessoa é diferente da outra, e face a esse dado a indústria disponibiliza no mercado um vasto portfólio de modelos diferentes, pretendendo assim conseguir chegar a públicos variados.

Esta oportunidade resultou da alteração de paradigma e da mensagem de um produto, permitindo a mudança e o ajustamento de um segmento de mercado bastante específico. Esse ajustamento permitiu a conciliação de diferentes áreas: da indústria, da ciência e do design. Juntos obtiveram sucesso por diversos fatores, sendo que por um lado foram capazes de responder a uma necessidade, pelo outro conseguiram detetar um posicionamento favorável à criação laços emocionais. Esse posicionamento nada interferiu com a principal função do produto, como ainda lhe acrescentou uma utilidade de valor social.

## Outros contextos do design ao nível emocional

O design concede voz aos produtos. Através dele os produtos são capazes de se promover e seduzir as pessoas a adquiri-los ou a rejeitá-los. O design representa por isso um papel distintivo no confronto do amor e do ódio. As pessoas podem ser induzidas a amar ou a odiar determinados produtos, dependendo de como essa comunicação é feita. A Benetton é um exemplo de uma marca que atrai bastantes consumidores, não apenas pelos seus produtos e qualidade, mas também por causa dos seus valores sociais e ambientais. Esses valores são comunicados através das suas lojas, dos seus sacos e campanhas publicitárias, que fazem uso de imagens, frases e cores para gerar empatia pela marca. Porém, o movimento Kony 2012, utiliza a comunicação não para criar empatia mas sim a repulsa de uma situação polémica no que respeita ao abuso de crianças. O objetivo passa por tornar Kony famoso pelos seus crimes, tornando-se viral e do interesse público terminar com esta situação. A comunicação utilizada por

este movimento assemelha-se a uma campanha publicitária, usando suportes de informação como a internet, vídeos e *merchandising* para difundir o escândalo e apelar à solidariedade de todos, principalmente aos líderes políticos.

O design pode e deve ser uma ferramenta na interação e informação das pessoas. Tem de ser capaz de implementar mensagens e histórias nos produtos, algo que a Apple foi capaz de fazer. Sempre que esta empresa anuncia o lançamento de um novo produto, surge imediatamente polémica e opiniões nos média e em toda a blogosfera, sobre quais as características desse produto, e o mais certo é que o esgote no primeiro dia de vendas. Este comportamento existe porque a Apple foi capaz de criar história e misticismo à volta dos seus produtos. Associando a qualidade e o foco no utilizador, foi capaz de adquirir confiança e respeito pelos seus consumidores, que a seguem como se fosse uma religião, sem nunca contestar a pertinência e a sua usabilidade. O design tem que inspirar confiança, mas este fenómeno não só está relacionado com a necessidade de pertença, mas também com o desejo suscitado pelos produtos em si.

O desejo é uma aspiração, uma forte vontade em obter algo que não se tem, e pode ser causado por um produto único, que oferece uma experiência que não pode ser igualada por outro. O desejo faz surgir um vazio que necessita ser preenchido, e por isso compele-nos a satisfazê-lo.

Desejamos produtos porque somos seduzidos por eles. O poder da sedução não implica apenas a aparência, a estética ou o preço do produto, como ainda o que os transcende. O design adquire a responsabilidade em atribuir personalidade aos produtos, para que possam seduzir e cativar o consumidor.

A sedução leva ao consumo e à compra, promovendo a sensação de realização ao obter um produto. Porém essa sensação costuma ser de curta duração. A maior parte dos objetos que compramos perde, após algum tempo, o misticismo e a satisfação que emitia inicialmente. Esta tendência pode ser adiada através da participação do design, sustentando a promessa inicial de um produto e prolongado o sentimento de satisfação e da experiência em si. Para isso acontecer são necessárias três condicionantes: atração, relacionamento e realização.

Numa fase inicial o produto tem de ser atrativo, captando o desejo do utilizador através de uma promessa emocional. Numa segunda etapa, é necessário que o produto consiga responder adequadamente à promessa, estabelecendo a relação com o seu consumidor. Na fase final, para que um produto não caia em desuso, ele deverá ser capaz de proporcionar uma experiência memorável e assim satisfazer a promessa por completo. Se analisarmos cuidadosamente o iPhone, concluímos que este é um produto que preenche cada uma das fases. Constituído por uma aparência atrativa e possessor do legado Apple, este telemóvel torna-se num produto desejável. A sua função prática, interativa e versátil, associada à sua função social, como símbolo da comunidade Apple, proporciona ao consumidor gerar cumplicidade com o telefone e assim estabelecer uma relação emocional com ele. Por fim, para que a sensação de satisfação não desvaneça, a Apple criou diversos serviços que permitem a redescoberta



contínua do telemóvel. Através da loja de aplicações, do iTunes e de tantas outras funções, reinventaram a maneira de interagir com o mundo, com as outras pessoas, todos os dias.

Na era da informação e tecnológica em que vivemos, surgem todos os dias novos produtos, e o que hoje é novidade, amanhã torna-se em relíquia. Porém, o ser humano não é assim tão recetivo às mudanças, anseia evoluir mas estranha sempre, ou rejeita até, o que é novidade.

Perante a revolução industrial, que moldou a economia, os processos de produção e a própria sociedade, as máquinas era vistas como mecanismos maléficos, perversos e de coração impuro. Hoje em dia, são indispensáveis nas tarefas diárias mais básicas.

Neste contexto, o design adquire a função de moderador, e cabe a ele atenuar o choque da mudança e dos novos produtos. Antes de o computador existir, ninguém sabia qual seria o aspeto de um computador, e no entanto era necessário dar-lhe uma forma. Assim, foi apresentado como uma espécie de calculadora, onde o ecrã era comparado com a televisão e as disquetes com as cassetes de um videogravador. É nesse foco que o design deve atuar, na produção de novos conceitos mentais para adaptação ao mundo moderno, reduzindo o atrito à mudança e um melhor entendimento do novo produto.

### **3.3.4 Compreender o consumidor**

O consumismo que existe atualmente, é um comportamento consequente do desejo das pessoas obterem determinados artefactos, por forma a satisfazer uma necessidade ou por se identificarem com o valor simbólico impreso neles. A simbologia é provavelmente um dos maiores fatores de venda do consumismo moderno, permitindo inovar os objetos de consumo para além da sua função e satisfazer consumidor em questões emotivas e intangíveis. Mas para que os consumidores se identifiquem positivamente com esses valores, é necessário que a organização por meio do design, oriente corretamente as mensagens dos seus produtos, serviços e marca em foco dos interesses do público-alvo.

Para que os designers estabeleçam a ponte entre os interesses dos seus clientes e dos consumidores, deverão iniciar processos de investigação, a fim de se familiarizarem com o perfil dos seus protagonistas. Conhecer os hábitos e aspirações dos consumidores, é um passo para o garantir a adequação e o sucesso comercial.

Na dimensão empresarial, os dados estatísticos e quantitativos são privilegiados pelos órgãos diretivos das organizações, por fornecerem pistas sobre como as pessoas pensam e se comportam. Este tipo de investigação tem um alto carácter quantitativo, mas para os designers entenderem melhor as audiências poderão também optar por uma investigação qualitativa, que com outros métodos de pesquisa de mercado, fornecem dados sobre melhorar a satisfação do consumidor, através do desenvolvimento de produtos, de uma comunicação mais dirigida. Best (2009) e Mozota (2003) defendem que para além da utilização preferencial dos designers pelas técnicas qualitativas de investigação, o cruzamento com

as técnicas qualitativas revela maior eficiência na obtenção de resultados e na representação mental mais fidedigna do consumidor-alvo.

### **Técnicas de investigação quantitativa**

A investigação quantitativa é focada na análise, avaliação e medição de dados como meio de entendimento de problemas. Este tipo de investigação parte de uma teoria ou hipótese, que são a mote para a formulação e aplicação das seguintes técnicas.

#### ▪ Questionários

É uma série de questões ou perguntas realizadas sem presença do investigador, com o objetivo de recolher, completar ou verificar conhecimento sobre determinado tema.

Por não ser o investigador a administrar as questões, existe menor chance de influenciar as respostas e consequentemente uma recolha mais correta de dados.

Dos resultados pretendem reter informação sobre os participantes, os objetivos do inquérito e outros dados relevantes para a análise estatística e mesurável.

#### ▪ Ferramentas de classificação demográfica e outras

Este tipo de investigação pretende categorizar as pessoas de acordo com os critérios que têm em comum, quer seja pela idade, género, salário ganho ou outro. Esta prática tem por base estabelecer padrões entre as pessoas com os mesmos estilos de vida, comportamentos e interesses, que normalmente contêm os mesmos hábitos de compra.

### **Técnicas de investigação qualitativa**

O processo de investigação de conteúdo qualitativo procura entender as razões que leva as pessoas a tomarem certas decisões. Enquanto as técnicas quantitativas fazem apenas um levantamento de factos e estudam a relação entre eles, as técnicas qualitativas pretendem entender os interesses individuais do mundo.

A obtenção de informação qualitativa foca-se na construção de conhecimento subjetivo, pode recorrer às seguintes técnicas de investigação:

#### ▪ Grupos de foco

São constituídos por pequenos grupos de pessoas e um moderador que os conduz mediante um guião previamente estabelecido. No decorrer destas sessões os elementos dos grupos serão confrontados por diversas questões para suscitar insinuações, reações e atitudes por parte dos participantes. Este tipo de processo permite uma interação aberta e informal

entre o moderador e o grupo, possibilitando fluxo de conversação e a troca de opiniões à volta do tema.

Estas sessões costumam ser gravadas, para que a discussão e a comunicação não-verbal dos participantes possa ser analisada.

- Entrevistas individuais

A utilização de entrevistas individuais é semelhante à abordagem pelos grupos de foco, do ponto de vista que se trata de uma conversa aberta no contexto limitado a um tema ou a questões específicas. Este método é normalmente mais revelador, porque o entrevistado não é influenciado pela opinião de outros participantes, resultando num conhecimento mais honesto e pormenorizado sobre aspetos pessoais do entrevistado, como crenças, comportamentos e atitudes.

- Técnicas projetivas

O uso de técnicas projetivas auxilia os designers a compreenderem melhor os consumidores. Através da utilização de fotos, desenhos, cores, texturas ou formas, os designers podem conceber cenários e determinar o estado de espírito ou o estilo de vida de um grupo de consumidores em específico, com maior tangibilidade.

O uso destas técnicas pode levar à conceção de analogias e metáforas, a fim de captar a personalidade de um projeto e por sua vez estabelecer-lhe os atributos ou histórias que permitem o relacionamento com os consumidores.

- Investigação etnográfica

Este processo está relacionado com a busca de informação de natureza cultural e social dos consumidores, procurando dados relativos às suas atitudes, crenças e comportamentos.

A capacidade de observação é uma característica fulcral neste tipo de investigação, pois requer a atenção a fatores que nem sempre estão visíveis, mas que são responsáveis pelas rotinas e maneiras de pensar das pessoas.

As técnicas anteriormente referidas são evidenciadas por diversos autores<sup>6</sup> que as consideram como processos de investigação dos consumidores, possibilitando aos designers compreenderem os interesses e as questões socioculturais que potenciam os hábitos de consumo.

---

<sup>6</sup> (Best, 2009); (Holston, 2011); (Mozota, 2003)

Através da aplicação de técnicas de investigação, os designers são capazes de compreender o que motiva as pessoas, representando uma mais-valia para as organizações e na comunicação dos designers com os protagonistas de decisão. Com a informação obtida pela investigação, as organizações podem canalizá-la para o desenvolvimento e divulgação dos seus produtos, por forma a orientá-los com as perspetivas das pessoas e garantir uma maior receptividade ou sucesso desses mesmos produtos.

### **3.3.5 O que influencia o consumo**

Na dimensão dos negócios é necessário que o design e as organizações convirjam a sua produtividade em prol dos interesses dos consumidores. Por esse motivo, estudos e investigações são realizadas afim de detetar as características do público-alvo que se pretende atingir. No entanto, os mercados têm de estar constantemente atentos às mudanças de paradigmas e ao surgimento de novas oportunidades comerciais, para que as organizações atualizem a sua oferta e não se deixarem ultrapassar pela concorrência, o que pode encaminha para o fracasso.

*Post modern consumerism is no longer dictated by needs, but exists within a system of objects. (Mozota, 2003, p. 82)*

Segundo Mozota, essa alteração de paradigmas já ocorreu. O consumo já não é sustentado apenas pelas necessidades humanas, mas também pela procura de símbolos que permitem as pessoas identificarem-se com eles. Os consumidores hoje mais do que nunca, são criadores de significados e de metáforas que utilizam para manifestar a sua personalidade ou modo de vida, por isso procuram valores que expressem essas mesmas vontades.

Para a existência de negócios, os mercados têm de ser capazes de corresponder a sua oferta com a procura dos consumidores. Deste modo podem ser utilizadas algumas estratégias, para maximizar a comunicação e o volume de vendas de uma organização. Esta temática implica algumas noções dominantes do território do marketing e da publicidade, como o exemplo *Veblen Effect*, que verificava que o aumento de preços num contexto de luxo, resultava numa maior procura e desejo desses artigos.

O processo que leva os consumidores desde o conhecimento à compra ou ao uso de certos produtos e serviços, é demonstrado pelo modelo hierárquico de efeitos (fig.14), criado por Robert Lavidge e Gary Steiner. Este modelo sugere que existem seis passos desde a divulgação/publicidade de um produto até ao ato de compra, dividido por três níveis de comportamento do consumidor.



Fig. 14 – Modelo de Hierarquia de Efeitos<sup>7</sup>

### Nível do pensar

Quando o consumidor se torna consciente de um produto e adquire informação sobre ele.

A este nível pertence:

- Desconhecimento – momento em que o consumidor se apercebe da existência de um produto, derivado da comunicação feita pela organização;
- Conhecimento – momento em que o consumidor reúne conhecimento do produto através dos suportes de comunicação (internet, embalagens, publicidades, etc.).

### Nível do sentir

Quando o consumidor gosta de um produto e fica convencido dele.

A este nível pertence:

- Gosto – o consumidor nesta altura já conhece o produto e começa a gostar dele;
- Preferência – é nesta fase que o consumidor opta por um produto em específico em relação a tantos outros iguais.

### Nível do fazer

Quando o consumidor realiza a compra.

A este nível pertence:

- Convicção – o consumidor pode preferir um produto específico, mas é nesta fase que adquire o desejo de o comprar;
- Compra – momento em que o consumidor processa a compra. Esta fase tem de ser acompanhada por técnicas de venda encorajadoras e descomplicadas.

---

<sup>7</sup> [http://gimmecca.files.wordpress.com/2011/07/think-feel-do\\_11.jpg](http://gimmecca.files.wordpress.com/2011/07/think-feel-do_11.jpg)

Estes níveis correspondem a um processo psicológico, que afeta o consumidor desde o momento que tem conhecimento de uma oferta até ao momento da sua aquisição. A compreensão destes níveis e seus constituintes, representam uma mais-valia para os negócios das organizações, do ponto de vista da divulgação dos seus produtos ou serviços. Há que entender o consumidor não apenas pertinência dos seus artigos, mas também na estratégia como esses artigos devem ser vendidos. Neste contexto, o designer pode ajudar a criar a estratégia e os sistemas de venda das organizações, focando o seu trabalho no nível que mais necessita da sua intervenção.

Não obstante, as componentes física, visual e de conteúdo dos produtos e serviços continuam a ser relevantes, pois são os elementos permitem ao consumidor entender o preço em relação ao benefício dos adquirir. A qualidade é um desses elementos, as pessoas entendem porque um produto de qualidade superior tem um acréscimo de custo lhe é associado, por esse motivo a percepção de qualidade é um dos fatores que influencia a escolha de compra.

Assim, um estudo foi feito para averiguar quais os fatores que fundamentavam a percepção da qualidade, cujo os resultados foram:

- “▪ As pessoas consideram importante no momento de compra as seguintes características: desempenho, durabilidade, facilidade de reparo, disponibilidade do serviço, garantia, facilidade de uso, preço, aparência, nome da marca;
  - As pessoas vão pagar mais por aquilo que consideram ser de qualidade superior;
  - Os consumidores estão dispostos a pagar substancialmente mais por produtos intrinsecamente melhores;
  - Os fatores que tornam os serviços com maior qualidade são a cortesia, a presteza, a sensação de que as necessidades estão sendo satisfeitas e a atitude do prestador de serviços.”
- (Cooper & Press, 1995, p. 177)

Nestes fatores, o design contribui ativamente na criação de artigos ou mensagens que comuniquem qualidade e credibilidade dos bens, da marca ou da própria organização junto dos consumidores.

O desejo de consumo é um outro sintoma das atuais táticas de negócio. Todos os dias as pessoas são bombardeadas por publicidade e informação que e o mais primordial instinto de necessidade, estimulando o desejo e o ato de compra dos produtos publicitados. Mas a simples ação de promover a oferta das organizações, não significa o sucesso de vendas ou adesão dos consumidores. Best (2010, p.138) identifica que a opção de consumo se baseia por fatores externos, que incluem o preço, a performance ou a adequação dos produtos ou serviços ao ambiente em que se encontram; e por fatores internos como o impacto simbólico e emocional, que a imagem de marca e os produtos representam para o consumidor individual.

No entanto, poucas razões motivam tanto a procura de produtos ou serviços, como a escassez dos mesmos. A eminência de um produto esgotar ou desaparecer, suscita instantaneamente uma vontade interna em adquirir esse produto, funcionando também nas pessoas que desconheciam ou que não se interessavam por esse produto. Mediante este cenário de negociação, as pessoas sentem que é uma oportunidade única para obter algo a um custo inferior do seu valor real, com o risco de não poderem voltar a usufruir dessa oportunidade.

A escassez de oferta é assim um motivador de compra pelo risco que representa. As pessoas face à impossibilidade de usufruir de uma oportunidade, são impelidas a desejar determinados produtos e serviços. Segundo Lidwell, Holden e Butler (2010), os cenários dessa atração momentânea podem ser influenciados pelos seguintes fatores:

- Informação exclusiva – quando poucas pessoas sabem de uma oferta que está em promoção ou quase a esgotar;
- Acesso limitado – quando o acesso à oferta é exclusiva para um determinado grupo ou seleção de pessoas;
- Tempo limitado – quando a oferta só é válida por um período de tempo ou de periodicidade;
- Quantidade limitada – quando a oferta é reduzida a quantidade limitada;
- Rapidez – quando a oferta esgota rapidamente, deixando de repente os últimos exemplares altamente desejáveis.

Este tipo de cenários são ainda potenciados se a oferta por si só, for relativa a um item único e de difícil acesso. Uma situação que é comum na *Black Friday*, mas também nos leilões, onde as pessoas competem entre si para obter determinado artigo, e quanto mais intangível o seu preço é, mais desejável se torna.

Como tal, design deve considerar a escassez, a qualidade, o preço, a performance e todos os elementos simbólicos e emocionais ao longo do processo de divulgação e promoção dos produtos, serviços e marcas das organizações. Apenas deste modo é possível alinhar os sistemas de comunicação de acordo com a estratégia escolhida, principalmente no que toca em gerar impulso de compra ou de adesão por parte dos consumidores.

### **3.3.7 Reflexão do design orientado ao consumidor**

Devido ao carácter humano de qual o design é constituído, ele desempenha um papel fundamental no alinhamento das intenções das organizações com os interesses dos consumidores.

Design é uma atividade de humanização e de adaptação do mundo às pessoas, atuando sobre as características tangíveis de um artefacto, mas também da sua aura e simbologia. O conjunto geral destes fatores influencia o modo como das pessoas se relacionarem, funcionalmente e emocionalmente, com os artefactos e consequentemente com os seus produtores.

Na dimensão empresarial, o design gera a diferenciação dos produtos de uma organização, através das suas características físicas e estéticas, mas também através das mensagens que esses produtos ou que a própria marca difunde, tendo um impacto direto no comportamento dos consumidores.

Nesse sentido, é necessário compreender os hábitos consumistas das pessoas, para que a oferta vá de encontro às necessidades existentes nos mercados. Para isso, o design deverá realizar uma série de investigações para que detetar oportunidades e perfis de consumidor, para assim adaptar produtos e serviços a essas condicionantes.

*Predicting consumer consumption behavior is important, as companies want to ensure their product and service offers are desirable to their target market (appeal), are remembered (memorable), and encourage repeat buying patterns (loyalty). (Best, 2010, p. 138)*

Best defende ainda, que a investigação do comportamento dos consumidores é importante para o posicionamento das organizações no mercado, mas também refere a outra parte desse processo, as vendas.

No que toca às técnicas de venda, o design deverá aproximar-se do marketing e do conhecimento que este dispõe. A multidisciplinaridade em áreas pouco sensíveis do design, deve ser sempre uma prioridade, nesse sentido o design pode-se fazer acompanhar de técnicas e métodos do marketing, para maximizar a eficiência de vendas e da reputação de uma organização junto do público consumidor.



## 3.4 Conclusões de capítulo

Neste capítulo foram exploradas as características de cada um dos intervenientes identificados, com o objetivo de explicitar a sua importância no contexto da dissertação.

Nessa perspetiva, foram apresentadas as preocupações, os objetivos e o estruturamento das organizações, como potenciais focos de intervenção do design no contexto empresarial.

Do mesmo modo, foram explicitadas as funcionalidades, os benefícios e a metodologia de trabalho do design, por forma a estabelecer um melhor entendimento da disciplina, para que as organizações compreendam onde e como o design pode atuar, alinhando as suas competências com os objetivos e interesses corporativos.

Para finalizar, a terceira parte deste capítulo foi centrada nos consumidores, por representarem o grupo de interesse dos negócios, e conseqüentemente dos produtos e serviços lançados pelas organizações.

Deste modo, foram exploradas as questões emocionais dos consumidores, para se compreender o surgimento de relações afetuosas entre as pessoas e os objetos, mas também para se entender o que potencia os hábitos de consumo.

Neste contexto, o design surge como uma ferramenta que permite a aproximação das organizações aos consumidores, através da implementação de mensagens e símbolos nos seus serviços e produtos, que permite as pessoas identificarem-se e relacionarem-se com a organização ou com a identidade corporativa da mesma.

Apesar de a ligação emocional dos consumidores com as organizações não poder ser mensurável ou verificada com exatidão, ela representa um dos principais fatores de sucesso e de aumento de vendas. Assim sendo, pode ser considerado um indício positivo para motivar a integração de design no seio das organizações.

## **IV-INTEGRAÇÃO DO DESIGN**

No capítulo que se segue será questionada a pertinência, os tipos de atuação e como o design pode ser integrado no seio das organizações. Deste modo, pretende-se esclarecer algumas questões relacionadas com a integração do design, explicitando também como pode ser uma vantagem competitiva para as organizações.

## 4.1 Design alinhado com a estratégia

*Existe uma crescente consciencialização entre as organizações de que o design é um meio de valor para atingir objetivos estratégicos. Existe também um crescente desejo de compreender as ferramentas do design... e o planeamento e implementação que efetivamente a gestão de design pode trazer. (Best, 2009, p. 12)*

Best afirma que cada vez mais as organizações procuram integrar competências de design internamente, a fim de potenciarem o seu posicionamento e competitividade no mercado. Esta constatação poderá resultar da consciencialização das vantagens que o design poderá trazer para as organizações. Essa tomada de consciência pode ser tida através da observação de outras organizações ou pela própria verificação de resultados obtidos, mas que inadvertidamente representa.

Assim, dada a crescente sensibilização quanto às vantagens do design, poderá representar o momento propício para os designers se fazerem valer e enaltecem a disciplina de design.

### 4.1.1 Níveis de atuação do design nas organizações

Atualmente, mais do que nunca, as organizações procuram introduzir design na sua estratégia e nas suas atividades empresariais, mas regularmente não sabem como o fazer ou o que esperar das funcionalidades de design.

Para se edificar cultura de design dentro das organizações, é fulcral compreender onde as suas competências atuam no contexto corporativo e estrutural. Nesse sentido Mozota (2003) apresenta três níveis de atuação que o design pode ter nas organizações:

#### ▪Nível operacional

Deverá ser a primeira preocupação das organizações para integrar design, estando relacionado com o modo prático de funcionamento e coordenação dos processos de design (constituição do briefing, desenvolvimento e avaliação do projeto).

#### ▪Nível funcional

Neste nível é onde se estabelecem as competências e funções do design na estrutura das organizações (alocação de design num departamento dependente ou independente de outras áreas, contratação de designers e distribuição de responsabilidades).

#### ▪Nível estratégico

Coordena o design em torno da estratégia, da cultura e da identidade da organização, no sentido de transformar e unificar a visão corporativa (análise, gestão e prática dos recursos de design de acordo com a filosofia da organização).

Esta perspectiva sobre a participação do design nas diferentes componentes de uma organização é também partilhada por Best, considerando o papel do design como “... uma função, um recurso e uma forma de pensar dentro da organização e algo que pode ser ativo no pensamento estratégico, no desenvolvimento de processos e, crucialmente, na implementação de projetos, sistemas e serviços; na forma como uma organização se relaciona com os seus clientes e com os protagonistas do negócio.” (2009, p. 16). Na sua definição utiliza uma terminologia semelhante à de Mozota (nível operacional, nível tático e nível estratégico), para definir os contextos de importância que o design tem nas decisões, no estruturamento e nas práticas corporativas, por forma a garantir a integridade da estratégia, da filosofia e da imagem que todas as organizações devem assegurar.

Assim, pretende-se elucidar as organizações para os campos de ação do design nas atividades e na estrutura organizacionais, para que desta forma estejam sensibilizadas das aplicações do design e realizarem a sua integração consciente das suas potencialidades.

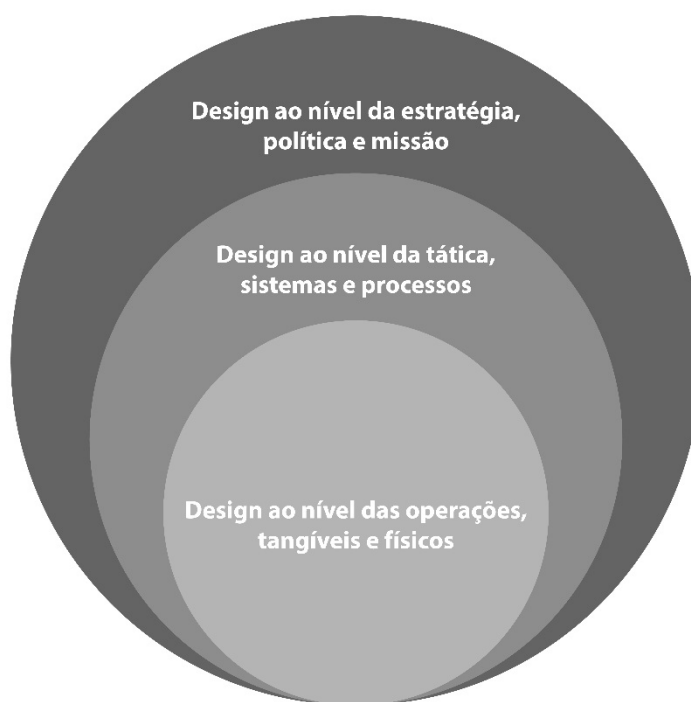


Fig. 15 – Níveis de atuação do design nas organizações (Best, 2009, p. 17)

#### **4.1.2 Campos de aplicação do design nas organizações**

Após o esclarecimento dos campos de ação, torna-se necessário saber como a aplicação de design se manifesta em termos práticos e funcionais no seio das organizações. Isto porque um dos problemas mais frequentes na integração de design é a ausência de informação sobre as diferentes especialidades da disciplina, que resultam num desentendimento ou entendimento deficiente das diversas aplicações do design e da sua extensão sobre os diversos sectores de uma organização

Nesta perspectiva, recordam-se as quatro categorias de design estabelecidas por Peter Gorb, que são igualmente aceites por autores como Best (2009), Cooper & Press (1995) e Marcelino (2008), mesmo que com ligeiras variações terminológicas. Dessa classificação destacam-se:

### **Design de Produtos**

Produto surge aqui como artefacto criado para servir uma necessidade de mercado (bens ou serviços). O design neste contexto intervém no desenvolvimento de produtos e nos processos de produção, certificando que os princípios da organização estão incrementados em cada uma das fases.

O design deve ainda ser responsável por manter a equidade entre os interesses estratégicos da organização e as condicionantes ou aspirações que causam alternância na fluidez do mercado. Apenas deste modo a organização pode garantir a pertinência dos seus produtos, adquirir assim uma maior competitividade, reconhecimento e conseqüentemente as suas vendas e lucros.

#### ▪ Algumas aplicações:

- Produtos de consumo;
- Novos conceitos de produtos;
- Realçar a imagem global da organização ou os aspetos estéticos ou tecnológicos dos produtos.

### **Design de Informação**

Design de informação está relacionado com todos os elementos e meios comunicativos que uma organização utiliza, de forma a evidenciar-se no mercado e junto dos consumidores

Esta categoria é maioritariamente abrangida pelas competências do design gráfico, através da qual as organizações condicionam e estabelecem envolvimento emocional com os consumidores.

#### ▪ Algumas aplicações:

- Logótipo da marca;
- Estacionário da organização;
- Brochuras, *flyers* e material promocional.

### **Design de Ambientes**

Design de ambientes é centrado nas relações que as pessoas estabelecem com o espaço envolvente. Nesse sentido, esta categoria de design foca-se na conceção de ambientes propícios a criar relações de afinidade e harmonia com os usuários desse espaço.

No contexto empresarial, a coordenação de ambientes é uma forma de manifestação da cultura e identidade da organização, podendo potenciar e motivar os recursos humanos colaborativos ou estabelecer conexões agradáveis com os visitantes ou clientes dessa organização.

▪ Algumas aplicações:

- Espaços públicos (interiores e exteriores);
- Espaços comerciais, promocionais e stands;
- Espaços executivos, fabris ou de investigação (escritórios, linhas de montagem ou laboratórios);
- Recintos de espetáculos e eventos;
- Coordenação de fardas e uniformes.

### **Design de Comunicação Corporativa**

A comunicação corporativa engloba os recursos utilizados nas outras categorias (produtos, informação e ambientes), por a forma a coordenar e unificar os elementos identificativos da imagem corporativa.

A imagem como ferramenta de comunicação é também um fator de excelência para o sucesso da organização, tratando-se de um conceito que emite e divulga os valores estratégicos de uma organização junto do mercado e dos consumidores.

▪ Algumas aplicações:

- Todos os elementos comunicativos da identidade corporativa (logótipo, site, lojas, stands, embalagens, sacos, publicidade, etc.).

Assim, esclarece-se quais as aplicações e aptidões que as categorias de design podem desempenhar no contexto das organizações. Como tal, pretende-se gerar bases de entendimento das funções e abordagens que podem ser esperadas do design, quando incorporado nas políticas e nas atividades das organizações, que procuram introduzir ou melhorar os seus recursos de design.

### **4.1.3 Valências do design nas organizações**

A consciencialização dos campos de aplicação e atuação do design são essenciais para uma organização que decida incorporar nas suas estratégias competências de design, afim de obter êxito nesse processo. Apesar disso, é também fulcral que a organização esteja sensibilizada para os efeitos que essa alocação traz para as práticas corporativas. Design não é apenas mais um departamento ou atividade que se insere numa organização, a sua integração implica mudanças estruturais, processuais, comportamentais e de competitividade empresarial, por ser uma disciplina subjetiva centrada no Homem, nos seus costumes e na maneira como percebe o mundo. Esse tipo de pressupostos e paradigmas são altamente voláteis e por esse motivo o comportamento de atuação do design está sempre em mudança, alterando, atualizando e adaptando os hábitos corporativos (quando inserido nas organizações), conferindo um posicionamento de liderança ao nível das aspirações existentes no mercado.

Tendo em conta os efeitos que o design pode ter sobre a estratégia de uma organização, Mozota (2006, citada em Best, 2010, p.180) desenvolveu um modelo conceptual sobre os poderes do design e como influencia a gestão de uma organização.

Os quatro poderes evidenciados por Mozota colocam o design em diferentes frentes estratégicas: design como fator de diferenciação, design como elemento integrador, design como recurso de transformação e design como potenciador de sucesso nos negócios.

### **Design como diferenciador**

O primeiro poder, assume o design como um elemento de diferenciação e de vantagem competitiva no mercado, através da coordenação da imagem de marca, da adequação de produtos e serviços ao consumidor, da qualidade assegurada e de uma relação custo-benefício justa.

Esta valência resulta da capacidade de uma organização manifestar-se no mercado e de conectar-se com o consumidor. Rios (2008) reforça que a prestação simbólica e funcional presente nos bens, nos serviços, nas políticas e na comunicação corporativa é fundamental para que os consumidores identifiquem-se com a organização e consequentemente procurem consumir a sua cultura.

Por outro lado, Marcelino (2008) aponta para a importância em investir no DNP e nas marcas próprias, como estratégia de sucesso global e de potenciar os volumes de produção.

Como efeito derradeiro, a utilização do design como elemento diferenciador da concorrência, pode constituir uma ferramenta relevante na construção da estratégia da própria organização.

### **Design como integrador**

Este tipo de valência situa a atividade do design ao nível operativo da organização. Neste contexto, o design representa um recurso de melhoramento nos processos, na gestão e no próprio DNP para melhor responder às imposições do mercado.

Marcelino (2008, p.100) descreve esta valência de design "... tem um papel aglutinador de competências estabelecendo uma interface entre as necessidades do mercado (marketing, comercial) e as capacidades instaladas (engenharia, produção) articulando e ponderando o seu peso." Ou seja, o design deverá participar no melhoramento e inovação da oferta de uma organização, mas também deverá estar atento às necessidades dos consumidores para responder com sucesso às exigências do mercado.

### **Design como transformador**

Aqui o design assume um papel de transformador de tendências de mercado, através da detecção de oportunidades de mercado, posteriormente usadas para fundamentar a criação de novos produtos, serviços ou modelos de negócio, que respondam de modo eficiente às necessidades ou lacunas detetadas.

Sendo da responsabilidade do marketing a detecção de oportunidades de negócio, Rios (2008, p.30) especifica que neste contexto, o design atua na dimensão da sua atividade, ou seja, sobre questões relacionadas com a imagem e morfologia dos produtos, o direcionamento dos produtos a um público-alvo específico ou até mesmo à comunicação da organização junto dos consumidores.

Esta valência pretende assim conferir competitividade e liderança à organização, através do melhoramento da capacidade em antecipar e responder às necessidades do mercado.

### **Design como potenciador de sucesso**

Neste cenário, o design assume-se como um recurso responsável pelo aumento de vendas, de lucros, de valor de marca, de cota de mercado e da diminuição de risco de investimento.

O design surge como ferramenta de potenciação e maximização dos recursos da organização, ao mesmo tempo que representa por si só uma vantagem competitiva. Design é cada vez mais associado como um fator de diferenciação e inovação, estando também intrinsecamente relacionado com as preocupações sociais, inclusivas e ambientais que conferem valor às organizações com estas práticas. Por outro lado, o design também poderá ser utilizado sobre forma de assinatura, onde um designer conceituado ou reconhecido projeta uma linha de produtos, por forma a estabelecer relações simbólicas e emocionais entre a organização e os consumidores.

Estas valências conferem valorização e maximização dos processos ou da cultura corporativa de uma organização, que ao integrar design adquire maior capacidade de se relacionar com o mercado e com os recursos internos que dispõe. Posteriormente será analisado a integração das competências do design na estrutura das organizações e como a importância do design pode levar a diferentes níveis de integração.



## 4.2 Necessidade em integrar design

Ao longo desta dissertação é explorada e defendida a ideia de que o design pode ser um elemento vantajoso para a estratégia de uma organização. Design como atividade multidisciplinar e em constante evolução, é uma ferramenta com inúmeras utilizações, funções e métodos projetuais que dependem da natureza da organização ou cliente com quem trabalha. Dos vários serviços que o design pode ofertar destacam-se alguns:

- Desenho de logótipo;
- Desenvolvimento de conceitos (serviço, produto, negócio, identidade corporativa, etc.);
- Redesign (melhoria de aspetos já existentes);
- Desenvolvimento de embalagem;
- Criação de site e estacionário corporativo ou pessoal;
- Desenvolvimento da imagem visual corporativa pelos meios de comunicação;
- Criação de interfaces.

Os serviços, anteriormente descritos são requisitados pelas organizações, que para esse efeito recorrem à contratação de designers para executar essas mesmas funções ou serviços. No entanto, sob as mesmas condições, o resultado do designer A não vai ser necessariamente o mesmo do designer B. O processo de design depende do designer ou da empresa de design envolvida, mas é sobretudo um processo pessoal baseado na sua formação, na sua experiência profissional e nas suas vivências. Por esse motivo, deve ter-se em conta a adequação da especialização de um designer à função a ser desempenhada.

No entanto levantam-se algumas questões com a presença de design nas organizações: Será que todas as organizações necessitam de design? Como determinar se uma organização necessita de design?

Não existe uma resposta exata para essas questões, porque a necessidade de design depende muito da dimensão e do segmento profissional da organização. Por exemplo, um amolador de facas não necessitará tanto de design como uma empresa de cutelaria, correspondendo a diferentes níveis de integração de design.

Porém, as organizações mais do que nunca recorrem e adotam o design como fator estratégico, distintivo e de inovação para aumento da sua competitividade no mercado. Uma tendência viável quando este facto constitui uma vantagem para as práticas organizacionais.

Assim, nos tópicos seguintes serão abordadas técnicas para verificar a pertinência de design nas organizações, analisando as suas necessidades ou o desempenho do design em organizações que já o tenham integrado. Caso se verifique objetividade em incorporar ou melhorar as competências de design, sugere-se algumas dicas para a criação de políticas coordenadoras adequadas à organização.

### **4.2.1 Diagnóstico à função de design nas organizações**

Atualmente, nota-se um aumento de produtos e serviços disponíveis no mercado que se afirmam como resultado de processos de design. Esse tipo de oferta chega aos consumidores através dos meios de publicidade ou comunicativos e está presente nas montras e estantes das superfícies comerciais, utilizado como um elemento essencial de valorização e diferenciação da marca ou do produto em si. Esta crescente tendência comportamental por parte das organizações, significa que detetaram ou verificaram benefícios na aplicação de design nas suas práticas e no seu posicionamento empresarial. O sucesso da integração de recursos de design no seio das organizações está dependente do impacto que tem nos consumidores e que poderá representar um maior volume de vendas ou a diferenciação entre os concorrentes, que conseguintemente significa maior valor da marca e da organização.

No entanto, a gestão de competências de design difere de caso para caso. Nenhuma organização consegue desde início dominar e gerir os recursos de design do modo esperado. É um processo que implica aprendizagem e adaptação dos recursos empresariais, para alcançar um nível de entendimento superior sobre o design e como este afeta a organização. Esse nível de especialização é regularmente baixo nas PME's e mais elevado nas grandes corporações, que para além das preocupações produtivas e questões financeiras ou económicas, têm uma responsabilidade acrescida sobre a comunicação das mensagens, dos valores e da sua imagem corporativa em global.

Para se averiguar a necessidade de integrar funções ou políticas de design no seio das organizações, é normalmente conduzido um diagnóstico às componentes estruturais da organização, tipicamente denominado por auditoria ou consultadoria.

Este tipo de parecer deve ocorrer preferencialmente antes de qualquer intervenção de design na organização, no entanto, também deve ser utilizado regularmente pelas organizações que contêm competências de design, garantindo assim os padrões adequados e atualizados de acordo com os princípios da organização e as necessidades do mercado.

Uma auditoria pretende investigar como uma organização se apresenta externamente e como se comporta internamente, determinando se esses fatores estão de acordo com as expectativas da organização. Deve ser uma avaliação honesta e objetiva, fornecendo uma perspectiva clara e imparcial sobre como os recursos de design são usados dentro de uma organização e como podem eles potenciar o seu negócio. No entanto, este diagnóstico não recai apenas sobre as competências de design, pois também deverá englobar todos sectores corporativos por forma a criar sinergias entre o design e os outros recursos disponíveis na organização.

Segundo Maldonado e Ferrão (2008, p.33), afirmam que o ato de diagnosticar passa pela deteção das características através dos sintomas e que o diagnóstico deve ser composto por questões que definem as etapas:

- Reconhecer, detetar e interpretar os sintomas;
- Analisar a origem de tais sintomas;

- Avaliar possíveis soluções;
- Determinar e definir soluções adequadas.

Este tipo de auditorias à função de design requer uma equipa interna ou externa que realize a investigação. No entanto, Best (2009) aponta para a existência de benefícios ao usar uma consultora externa à organização, pois existe menos probabilidades de ser influenciada pela cultura e políticas organizativas, ao mesmo tempo que mantém uma postura imparcial e neutra que pode facilitar a comunicação e a crítica com os colaboradores e os executivos. A utilização de equipas externas poderá ainda representar uma vantagem, se a especialização da entidade consultora corresponder a uma área de design que a organização pretende implementar, dando um parecer mais experiente e profissional sobre como o fazer.

No entanto, independentemente do modelo escolhido pela organização, existem algumas questões que devem ser sempre consideradas. Nesse sentido Cooper e Press (1995, pp.217-218)) conceberam a seguinte lista:

- Qual é o assunto da auditoria?
- Quais são as metas e objetivos?
- Quem é a entidade que requisitou a auditoria?
- Quem vai realizar a auditoria?
- Que perguntas serão feitas?
- Como vai ser feita a recolha de dados?
- Qual o tipo de análise utilizado na auditoria (investigação qualitativa ou quantitativa)

e o que pode significar?

- Quando ocorrerá a auditoria?
- Quais os resultados esperados deste processo?
- Como vão os resultados ser utilizados ou implementados?
- Quem é responsável por agir sobre as recomendações?
- Qual será o custo de auditoria?
- Como vai ser a auditoria avaliada?

Estas questões devem ser tidas em conta na realização de auditorias, não representando informação relevante para o cliente, elas estabelecem em que condições a auditoria deve ser conduzida e apresentada.

### **Como conduzir uma auditoria de design**

As auditorias à função de design podem ter origem em duas vertentes. Por um lado a avaliação das competências de design existentes ou inexistentes numa organização, por forma a regular ou a verificar a necessidade de adaptação dos recursos existentes. Pelo outro lado, uma auditoria pode ter a função de verificar a necessidade de uma organização em adquirir novas competências de design em específico.

Marcelino (2008) afirma que antes de qualquer intervenção de design deve ser feita um diagnóstico geral da organização, para que permita estabelecer atempadamente as políticas de design a serem tomadas. Numa primeira fase, esse diagnóstico trata de analisar em termos gerais os elementos constituintes de uma organização. Posteriormente, e numa segunda fase mais específica e pormenorizada, trata de determinar todas as manifestações de design na organização. A figura 16 retrata o modelo concebido por Marcelino (2008), que especifica alguns dos elementos que podem ser analisados, para melhor entendimento de como se conduz o processo de diagnóstico.

Em concordância surge o ponto de vista de Best (2009), guiando-se por um modelo que defende o diagnóstico de uma organização antes de se tomar qualquer política de design. Na sua opinião, deve-se começar por conceber a imagem geral do que é a organização, identificando elementos como a escala e a dimensão em que opera, a sua filosofia, a estrutura organizacional, a origem, o segmento de negócio, as práticas implementadas, os protagonistas relevantes, os mercados correntes e outros disponíveis, bem como a caracterização do uso e dos procedimentos de design. Este tipo de análise é fundamental para que a entidade consultora familiarize-se com a cultura da organização, criando uma melhor compreensão sobre a visão e os objetivos corporativos que devem ser tomados no decorrer da auditoria.

Após a execução da caracterização global, cabe à consultora entender como a organização é percebida internamente e externamente. É nesta fase que normalmente decorrem as entrevistas, procurando questionar os diversos protagonistas de negócio, tal como o diretor da organização, seus colaboradores, o diretor de design (se existir), os consumidores, mas também e se possível, os atuais ou potenciais concorrentes da organização.

Numa terceira fase decorre a avaliação pormenorizada sobre o uso e a cultura de design existente na organização, podendo levar a uma avaliação dos elementos constituintes da identidade corporativa, dos espaços físicos, dos produtos e serviços, dos processos e comportamentos internos, como também como o valor do design é compreendido pelos colaboradores e pelos consumidores.

Como fase final, a auditoria deve ser capaz de cruzar informação e opinião interna sobre a atividade de design, com a percepção externa sobre as competências de design desenvolvidas pela organização. Através da aplicação de um método comparativo, a consultora deverá evidenciar os pontos positivos e detetar as inconsistências existentes nas práticas da organização.

Quando o processo de uma auditoria é dado como concluído, é normalmente marcada uma apresentação presencial para expor as conclusões finais da investigação ao cliente. Essa apresentação deverá ser acompanhada por um relatório, onde constará pormenorizadamente a intenção da auditoria, a descrição de todo o processo, os resultados alcançados e as recomendações pertinentes. Nesse relatório deverão constar guias de orientação para melhorar o uso de design na organização, destacando os sintomas negativos, evidenciando as boas práticas e sugerindo oportunidades ainda por explorar.

## Métodos de análise auxiliares às auditorias de design

Como tem sido evidenciado neste capítulo, o recurso a auditorias constitui uma ferramenta essencial para a integração e delimitação de práticas exemplares de design, sugerindo o que pode ser mudado, o que deve manter-se ou o que pode ser explorado pela organização. Nesse contexto, é comum as entidades consultoras utilizarem métodos de análise, que servem de base para justificar os resultados obtidos da investigação.

No decorrer de uma auditoria ao uso de design, poderão ser analisados dados relacionados com a deteção de oportunidades, com o nível competitivo da organização em relação aos concorrentes e com a validação dos seus produtos no mercado. Na obtenção de dados desta natureza, alguns dos métodos mais utilizados estão presentes na figura seguinte:

<b>EMPRESA</b>	<b>Descrição sumária da empresa</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação da empresa (designação comercial/marca)</li> <li>2. Tipo de negócio: descrição geral de produtos e mercados</li> <li>3. História da empresa: principais marcos de evolução</li> <li>4. Número de empregados</li> </ol>
	<b>Área comercial ou marketing</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Volume de vendas</li> <li>2. Principais mercados e produtos (clientes diretos e consumidores finais)</li> <li>3. Auscultação dos mercados/nichos/oportunidades</li> <li>4. Distribuição               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Agentes, distribuidores, retalhista, outros caminhos</li> <li>4.2 Estrutura comercial (esquemática)</li> <li>4.3 Meios de promoção</li> </ol> </li> <li>5. Estratégia</li> </ol>
<b>DESIGN</b>	<b>Apreciação do design - produtos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrição dos produtos (preços, quantidades, variedades, grupos e famílias)</li> <li>2. Processo de desenvolvimento de novos produtos</li> <li>3. Processos produtivos (tecnologias, ferramentas, materiais, matérias-primas e seus pontos fortes e fracos face à concorrência)</li> <li>4. Procedimentos de qualidade e normativas</li> <li>5. Utilização de serviços de Design (interno ou consultoria)</li> </ol>
	<b>Apreciação do design - embalagem</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adequação da embalagem ao tipo de produtos</li> <li>2. Protecção</li> <li>3. Apresentação</li> <li>4. Fornecedores</li> <li>5. Utilização de serviços de Design (interno ou consultoria)</li> </ol>
	<b>Apreciação do design - gráfico</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Imagem Global (identidade Corporativa)               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Logótipo e assinatura</li> <li>1.2 manual de normas e aplicação</li> </ol> </li> <li>2. Estacionário               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 Papel de carta e folha de continuação e fatura</li> <li>2.2 Envelopes</li> <li>2.3 Cartões pessoais</li> <li>2.4 Cartões gerais</li> <li>2.5 Assinatura digital</li> </ol> </li> <li>3. Elementos de divulgação               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Catálogo/brochura de apresentação da empresa (físico/digital)</li> <li>3.2 Catálogo/brochura de apresentação dos produtos (físico/digital)</li> </ol> </li> <li>4. Outros suportes de Imagem da Identidade Corporativa               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Fardas e uniformes</li> <li>4.2 Viaturas</li> <li>4.3 Sinalética</li> </ol> </li> <li>5. Utilização de serviços de Design (interno ou consultoria)</li> </ol>
	<b>Apreciação do design - ambientes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área administrativa/gestão</li> <li>2. Área de Produção</li> <li>3. Área comercial / show-room</li> <li>4. Espaços efémeros: Stands e eventos</li> <li>5. Utilização de serviços de Design (interno ou consultoria)</li> </ol>
	<b>Outras informações sobre o design</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de design na empresa (se existir)</li> <li>2. Responsáveis pelos projetos de Design</li> <li>3. envolvimento do design (em curso, no passado, planeado)</li> <li>4. Apoio do governo e outras instituições</li> </ol>

Fig. 16- Diagnóstico ao design na organização (Marcelino, 2008, pp. 34-35)

Outros métodos de análise:

### **Análise SWOT**

A análise SWOT é um sistema utilizado predominantemente na área de gestão, para identificar as forças (**S**trengths), as fraquezas (**W**eaknesses), as oportunidades (**O**pportunities) e as ameaças (**T**hreats) de uma organização. Deste modo, pretende-se evidenciar os fatores positivos e negativos, que de uma forma interna ou externa, têm impacto no posicionamento e na estratégia das organizações.

Este tipo de análise é usualmente utilizado para detetar oportunidades ou para desenvolver respostas adequadas, face às condições operacionais da organização e às exigências de mercado.



Fig. 17 – Quadro SWOT (elaborado pelo autor)

### **PEST**

A análise PEST é uma ferramenta de pesquisa e análise dos fatores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos que podem influenciar estrategicamente uma organização, bem como o sucesso dos seus produtos ou serviços no mercado.

Os resultados desta análise permitem definir a estratégia e os objetivos de uma organização, tendo em conta a deteção de tendências emergentes que potenciam a criação de ofertas ou de conceitos de negócio inovadores, trazendo competitividade e exploração de novos mercados e as exigências dos consumidores.

### **Benchmarking**

Trata-se de um processo de comparação entre as práticas estratégicas de uma organização, relativamente a outras praticadas pelas concorrentes do mesmo segmento de negócio.

*Benchmarking* pretende através da observação, detetar boas práticas organizacionais que despoletem o sucesso ou um maior rendimento dos recursos da organização.

Em algumas situações, esta técnica é usada para imitar o modelo de gestão de outras organizações. Um processo centrado em seguir tendências de sucesso, sem com isso conferir qualquer tipo de inovação ou competitividade. No entanto, o objetivo desta técnica está na diferenciação. Através da observação dos competidores, uma organização deve focar-se em detetar novos nichos de oportunidade, ainda por explorar, criando uma segmentação distinta e exclusiva para se diferenciar, ao mesmo tempo que se distancia dos paradigmas utilizados pela concorrência.

### **Análise competitiva**

É uma técnica que relaciona os produtos e serviços de uma organização, com a oferta dos respetivos competidores e os espaços existentes nos mercados. O uso desta ferramenta comparativa, implica a criação de matrizes gráficas onde os produtos e os serviços são dispostos conforme as suas características ou segmentação. A posição relativa dos diferentes itens na matriz, evidencia visualmente o critério de diferenciação de uma organização em relação aos competidores, como também identifica possíveis nichos de mercado ainda inexplorados.

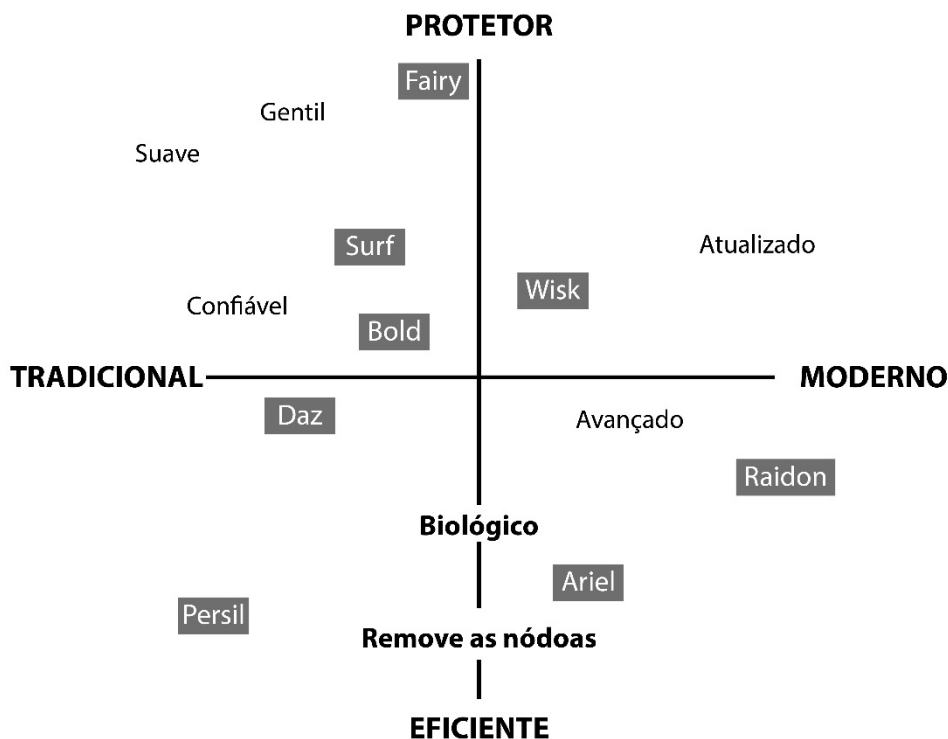


Fig. 18 – Exemplo de uma análise competitiva para descrever o posicionamento das marcas de detergentes para a roupa (Best, 2009, p. 31)

Esta série compõe alguns dos métodos de análise existentes e passíveis de serem utilizados no decorrer de uma auditoria, por forma a verificar e identificar focos de oportunidade ou de mudança. No entanto, estas técnicas não são necessariamente exclusivas do processo de auditoria, podendo e devendo ser utilizadas no decorrer dos projetos de investigação e desenvolvimento de design.

A existência de outras ferramentas de análise como a Matriz de Boston, a Matriz de Ansoff, o estudo de grupos de foco ou a criação de cenários, são capazes de complementar a investigação feita numa auditoria, identificando dados concretos e específicos desse método. No entanto, a explicitação dessas técnicas não tem particular relevância neste estudo, visto que o seu entendimento não é necessariamente importante para os clientes ou organizações, mas sim para as entidades consultoras que conduzem as auditorias. Porém, o conhecimento da existência destas técnicas e das suas funções, é um passo valioso para as organizações que pretendem melhorar as suas competências em design.

### **A utilidade de uma auditoria de design**

As auditorias poderão representar um recurso valioso no planeamento de políticas de design numa organização, assim como uma ferramenta essencial para os gestores ou coordenadores de design ou para os órgãos dirigentes da organização.

Por um lado, confere controlo aos gestores de design sobre a coerência e consistência das mensagens emitidas pela organização presentes nos seus produtos, serviços, marca, publicidade, entre outros fatores, assegurando que agem em conformidade com a estratégia corporativa definida. Para além da deteção de incoerências na organização, cabe também à auditoria detetar qualquer oportunidade que não esteja a ser aproveitada, por forma a aperfeiçoar e rentabilizar os recursos disponíveis.

Para os gestores, a auditoria fornece evidências sobre como o investimento em design é realizado, justificando os gastos ou dando recomendações para reforçar ou melhorar o modo pelo qual a organização investe em design.

Assim, uma auditoria confere aos gestores de uma organização o controlo e um melhor entendimento sobre os gastos realizados nas atividades de design. Deste modo, é possível explicitar a importância do design dentro de uma organização, criando as condições favoráveis para uma maior participação na estratégia de negócio, que poderá representar um aumento de responsabilidades e de orçamento a ser usado no departamento ou nas equipas de design.

### **4.2.2 Definir estratégias de design**

Dada a transformação económica que se deu nas últimas décadas, o sucesso das organizações já não está exclusivamente dependente da capacidade tecnológica ou produtiva, mas também no modo como se apresenta e se posiciona no mercado e aos consumidores. Atualmente, como já foi referido nesta dissertação, o consumidor de determinado produto, não usufruir apenas das características



funcionais, visuais e formais, como também procura conectar-se emocionalmente e identificar-se com os aspetos simbólicos intrínsecos desse produto. Assim, os paradigmas de consumo do presente encontram-se para além dos limites físicos e visuais, transpondo-se para a dimensão da intangibilidade, onde os símbolos e significados surgem como elementos de construção identitária das pessoas e de valorização corporativa. Esses elementos podem ser igualmente consumidos sobre forma de experiência e de percepção emocional.

Neste contexto, a conceção de uma identidade corporativa forte deve ser uma preocupação das organizações, principalmente daquelas com grandes objetivos, que pretendam ser reconhecidas no mercado e pelos consumidores. A Sony, a Nike ou a Muji são exemplos de organizações reconhecidas a nível mundial e com uma forte identidade corporativa capaz de transformar os seus produtos nos próprios embaixadores da organização. A este nível, os produtos são o espelho dos valores e da cultura corporativa de uma marca que se vende a si própria, independentemente da tecnologia ou dos materiais utilizados. Nesta perspetiva, o design pode ser uma ferramenta essencial para a comunicação e manifestação da identidade corporativa das organizações. Através da utilização de design, uma organização garante a consistência das suas mensagens e da sua imagem, coordenando os elementos corporativos (produtos, serviços, ambientes e meios de informação) que constituem as principais vias de divulgação e os pontos de contato com os consumidores.

No entanto, para adotar-se boas práticas de design, uma organização não deve tomar essa decisão sem considerar previamente as implicações intrínsecas desse processo. Nesse sentido, Viladas (2010, p.53) chama atenção para os seguintes fatores:

- Analisar estrategicamente a organização;
- Recolher informação sobre o mercado e os desafios estratégicos;
- Avaliar o catálogo de produtos ou portfólio da organização;
- Tomar consciência dos recursos disponíveis na organização.

Ao ponderar esses fatores, é possível detetar que são elementos integrantes de uma auditoria. Sendo assim, reforça-se a ideia da importância de uma auditoria antes da criação de estratégias de design.

Também a documentação dos comportamentos, dos recursos e das limitações de uma organização, auxiliam intrinsecamente o modo de integração do design, delineando o seu lugar na estrutura organizacional e como pode cooperar com os restantes sectores. Segundo Best (2009) os resultados obtidos dessa documentação são fulcrais para definir as políticas, os procedimentos e as linhas-guia do design nas práticas organizacionais. Esses elementos compreendem as seguintes funções:

**-As políticas de design** são responsáveis por dar significado às decisões tomadas pela organização, justificando o porquê das coisas serem feitas e como devem ser feitas. Estabelecem também o modo como o design estende-se nos diversos sectores e atividades da organização, alinhando-se com objetivos estratégicos e corporativos a longo duração.

-**Os procedimentos de design** definem o método pelo qual o design opera dentro da organização, responsável pelas contratações, pela seleção de designers internos ou externos, pela delegação de responsabilidades e pela delimitação de como os processos de design deverão decorrer.

-**As linhas-guia de design** asseguram a conformidade da visão de marca presente nos produtos, serviços, espaços e comunicação corporativa. Deste modo, a organização garante que todos os pontos de contato com os consumidores sejam realizados de forma coerente, consistente e alinhados com a identidade corporativa.

Os elementos anteriormente definidos, constituem ordem e peso nas decisões de design, quer seja num plano a curto ou a longo prazo dos objetivos estratégicos da organização.

Após a compreensão e delimitação destes pressupostos estruturais, operativos e funcionais das competências de design, a organização encontra-se consciente e preparada para integrar práticas de design. Nesta fase, a organização deverá reunir as condições necessárias para acolher designers e definir quais as diretivas estratégicas pelo qual o design deve seguir. Assim sendo, cabe a organização delimitar a estratégia de design que maior competitividade lhe confere, mediante os seus próprios recursos, os valores corporativos e as condições do mercado em que opera.

Ao instituir estratégias de design nas organizações, autores como Providência (2008, pp. 62-66) entre outros<sup>8</sup>, aceitam unanimemente o modelo criado por Michael Porter, que evidencia três diferentes posicionamentos das organizações no mercado. Esses posicionamentos utilizam o design como recurso estratégico para os fatores de custo, diferenciação e segmentação.

### **Custo**

Neste contexto, o design representa uma ferramenta essencial para reduzir os custos de fabricação, possibilitando consequentemente a redução do preço final desses produtos. O custo final de um produto tem principal relevância na compra e no consumo do mesmo, o que implica o controlo e a gestão dos processos de fabricação, dos materiais e nas limitações de mercado.

Este tipo de estratégia é normalmente adotado por organizações que se pretendem posicionar na comercialização a baixo custo ou que valorizam a sua vertente tecnológica como principal fator competitivo. Em qualquer das situações, é esperado que o designer consiga reduzir os custos de produção, mantendo a liderança tecnológica e o nível de inovação presente, quer seja pela interpretação dos processos de fabricação ou pelo desenho de formas mais simples e eficazes. Os aspetos estéticos e técnicos só serão integrados se não constituírem por si só o aumento de custos.

---

<sup>8</sup> Holston (2011, pp. 127-128); Mozota (2003, pp. 247-250)

No entanto, o preço de um produto também está relacionado com o mercado a que se destina, podendo representar maiores retornos para a organização. Na dimensão dos negócios, o que importa mesmo é a obtenção de lucros, por isso uma organização deve estar atenta à saturação de mercado e ao nível de inovação quando define o preço dos seus produtos. Obviamente se um artigo for inovador, único e explorador de novos contextos de consumo, é legítimo de uma a organização aumentar o seu preço final, pelo fator de exclusividade. Porém, se esse artigo foi desenvolvido para ter um baixo custo de produção, representa maior flexibilidade da organização em obter retorno.

### **Diferenciação**

Esta tipologia estratégica é recorrente de organizações focadas na comunicação corporativa e no marketing, que ao estabelecer padrões de diferenciação confere uma vantagem competitiva da organização no mercado, o distanciamento das práticas utilizadas pela concorrência e a criação de valor direcionado ao consumidor.

A diferenciação é um importante argumento de venda e promoção de produtos. O design neste contexto, coopera junto das áreas de marketing, publicidade e dos departamentos de comunicação, como agente regulador da imagem corporativa ou como um elemento que reforça o seu posicionamento de mercado.

As principais áreas de intervenção são centradas no valor, comunicação e consistência da imagem corporativa, presente na marca, produtos e serviços, que compreendem os pontos de contato com os consumidores. Aqui, a originalidade e criatividade adquirem particular importância na deteção de novos argumentos sociais, que fluam livremente nas tendências de consumo e se estabeleçam emocionalmente com os consumidores.

### **Segmentação**

A segmentação é uma estratégia que implica a especialização da organização num determinado tipo de utilizador ou num particular tipo de mercado. Esta tipologia privilegia o DNP, a investigação do comportamento do consumidor e a criação de novas tendências de consumo, para que a organização responda satisfatoriamente às expectativas existentes e estabeleça na liderança no mercado.

A participação do design neste âmbito, desempenha funções conjuntamente com as áreas de marketing e de produção, onde explora a pertinência dos domínios tecnológicos e dos aspetos socioculturais presentes nos produtos.

Como tal, a sobrevivência das organizações está intrinsecamente relacionada com a sua capacidade em detetar novos contextos de negócio, em desenvolver propostas pertinentes, assim como na aproximação e resposta aos consumidores, de modo a garantir um lugar de liderança de mercado e das tendências de consumo.

As estratégias apresentadas definem como o design pode auxiliar as organizações a alcançar essa liderança, representando uma vantagem competitiva quando presente nas práticas de gestão, de manifestação corporativa e de posicionamento de mercado.

### **4.2.3 Condicionantes em integrar serviços de design**

A integração de design nas organizações é um processo complexo, principalmente nas PMEs, porque implica a adaptação e aprendizagem de uma atividade profissional subjetiva, dificilmente quantificável e sem uma base ou regras de funcionamento convencionadas. Significa isto, que o design desempenha funções e papéis diferentes conforme a organização onde se insere, obrigando as que pretendem implementar design a descobrir o método mais adequado de gerir recursos de design. Desse modo, espera-se que o design integrado atue em conformidade com a estratégia, os outros sectores e todos os colaboradores da organização. Nesse sentido, Viladas (2010) aponta algumas condicionantes que devem ser tidas em conta, aquando as organizações determinam pertinência na alocação de design na sua estrutura.

Pelas razões apresentadas anteriormente, nem todas as organizações têm ou necessitam obrigatoriamente de um departamento de design, mas quando isso acontece deverão ter em linha de conta os seguintes fatores:

#### **Integração estrutural na organização**

Por vezes, a ponderação em acomodar designers no seio de uma organização pode representar um ato de difícil decisão para o executivo da mesma. Neste contexto, a organização deve primordialmente considerar se reúne as condições necessárias para acolher um designer. Nessa perspetiva, a criação de um novo posto de trabalho faz sentido quando o rendimento do designer é superior ao custo do seu salário, garantindo assim a viabilidade financeira da organização, que até pode ter alguns entraves no aumento das despesas internas. Mas para acolher um designer ou uma equipa de design, também é necessário que a organização disponha de um espaço físico para albergar estes ativos, visto que se trata de uma atividade criativa é fulcral a existência de um ambiente propício para o desenvolvimento de novas ideias.

Mesmo reunindo estas condições, é possível que uma organização não encontre ninguém com o perfil adequado aos requisitos e expectativas esperadas. Porém, se a organização necessitar sagazmente de design, existem outras soluções que podem ser exploradas, nomeadamente a contratação de equipas externas de design. Neste formato, Viladas (2010) evidencia dois modelos com principal relevância:

1. O designer é contratado para trabalhar exclusivamente para a organização. Desta forma, garante-se que o designer absorva a cultura corporativa e estabeleça contato direto com todas as partes ativas, para que identifique assertivamente as prioridades da organização. Ao mesmo tempo a organização adquire confiança e à-vontade no designer e no seu trabalho.
2. A organização paga uma taxa fixa mensal para assegurar a disponibilidade do designer. Este modelo é bastante confortável para a organização, porque não precisa de se preocupar em chamar o designer quando necessita, visto que lhe paga uma mensalidade mesmo que esteja a desenvolver projetos para outros clientes.

Face a estes modelos, existem sempre variações específicas de caso para caso. A contratação do mesmo designer não é necessariamente algo forçoso, pois pode não se adequar ao perfil e aos objetivos da organização. Porém, quando encontrado um candidato satisfatório, é aconselhável mantê-lo para estabelecer e fortalecer uma relação de confiança e entendimento com a organização, representando uma mais-valia para cooperação das duas partes.

### **Localização das equipas de design**

Por razões económicas, cada vez existem mais organizações a procurar soluções menos dispendiosas para manterem-se ativas e presentes no mercado. Muitas delas optam por se restabelecer noutros países, onde as despesas de produção e de recursos humanos são inferiores. Por sua vez, as organizações que albergam recursos de design deparam-se com um problema relacionado com a transferência das suas capacidades de design para outro local geográfico. O conhecimento de design não é algo constituído por bases convencionais ou cientificamente exato como acontece nas áreas da engenharia, matemática, arquitetura ou medicina, trata-se pois de uma atividade que procura estabelecer conexão entre o mundo e o Homem, a qual encontra-se constantemente em mutação.

Esta questão migratória envolve mais do que simples alocação de design interna ou externamente, pois a cultura de design existente numa organização não é facilmente substituível por outra equipa de designers, como foi anteriormente explicado.

A nível da gestão, esta migração pode representar uma vantagem económica e financeira para organização. Por outro lado, transferir a equipa de design pode ser dispendioso e a gestão dos recursos de design à distância poderá comprometer a integridade e essência dos projetos. O mais comum nestas situações, é a nomeação de um responsável de projeto, que coordene e certifique que a integridade corporativa da organização não é afetada pelos códigos culturais, visuais e linguísticos de outro país.

## **Especialização das equipas de design e a dimensão das organizações**

Como tem sido referido ao longo desta dissertação, existem diferentes métodos de introduzir competências de design no seio das organizações, estando estes relacionados com as diversas dificuldades ou objetivos com que a organização se debate.

Para determinar com maior exatidão as competências de design necessárias, as organizações devem consciencializar-se das suas necessidades, a fim de priorizar quais as funções de design mais adequadas na sua estratégia corporativa. A determinação destas condicionantes é fulcral e de maior relevância, pois auxilia a coordenação dos recursos de design dentro da organização e a própria seleção de designers.

Na contratação de designers, a organização deve ter em conta a especialização e formação do candidato, mas também as funções que pretende, delegarão ocupante do cargo de designer, ou seja, se uma organização pretender desenvolver uma nova coleção de mobiliário, não deverá contratar um designer gráfico ou de comunicação para desempenhar essas funções. A não ser que seja uma exceção e comprove que adquire o entendimento e as faculdades necessários para além da sua formação principal.

No entanto, dificilmente uma equipa de design consegue responder satisfatoriamente a todas as necessidades corporativas. A exigência e a capacidade em satisfazer as necessidades de uma organização, está intrinsecamente relacionada com a dimensão da mesma. Enquanto as grandes organizações necessitam de equipas multidisciplinares, internas e externas, para cobrirem eficazmente todos os *outputs* da organização, a situação nas organizações menores é bem diferente. Devido à sua dimensão reduzida, estas organizações são incapazes de contratar ou coordenar equipas multidisciplinares, que contenham as mesmas características das equipas usadas pelas grandes organizações. Esta discordância de poder monetário, implica que as organizações menores tenham de ponderar bastante sobre como investir em design, optando tipicamente por equipas especializadas no tipo de funções que pretendam ver executadas.

Ser sensível às condicionantes que influenciam o modelo de gestão de uma organização, deve ser uma das preocupações para quem pretenda integrar design no seu negócio. Cada organização contém as suas próprias condicionantes, que devem ser detetadas atempadamente, a fim de realizarem uma integração bem sucedida das competências de design, no seu modo de funcionamento.

## 4.3 Design na estrutura das organizações

Caso o diagnóstico realizado a uma organização evidencie a pertinência em integrar recursos de design na sua atividade empresarial, torna-se implícito o planeamento e ordenamento da estrutura da organização para receber as faculdades de design.

O estruturamento de uma organização difere de caso para caso, pois depende do seu segmento de negócio, dos ativos humanos disponíveis, das suas capacidades tecnológicas, entre outros fatores inerentes às necessidades do negócio. No entanto, o design quando inserido na estrutura de uma organização, pode ser absorvido por um sector já existente, por exemplo o departamento de marketing, ou poderá ter o seu próprio espaço, não apenas físico, na cadeia hierárquica da organização e na tomada de decisões.

Por vezes, o orçamento disponível não permite formar equipas de design internas à organização, nomeadamente nas PME's. Nessas situações, as organizações devem optar pela subcontratação de equipas externas, canalizando os fundos disponíveis em designers especializados nas áreas em questão.

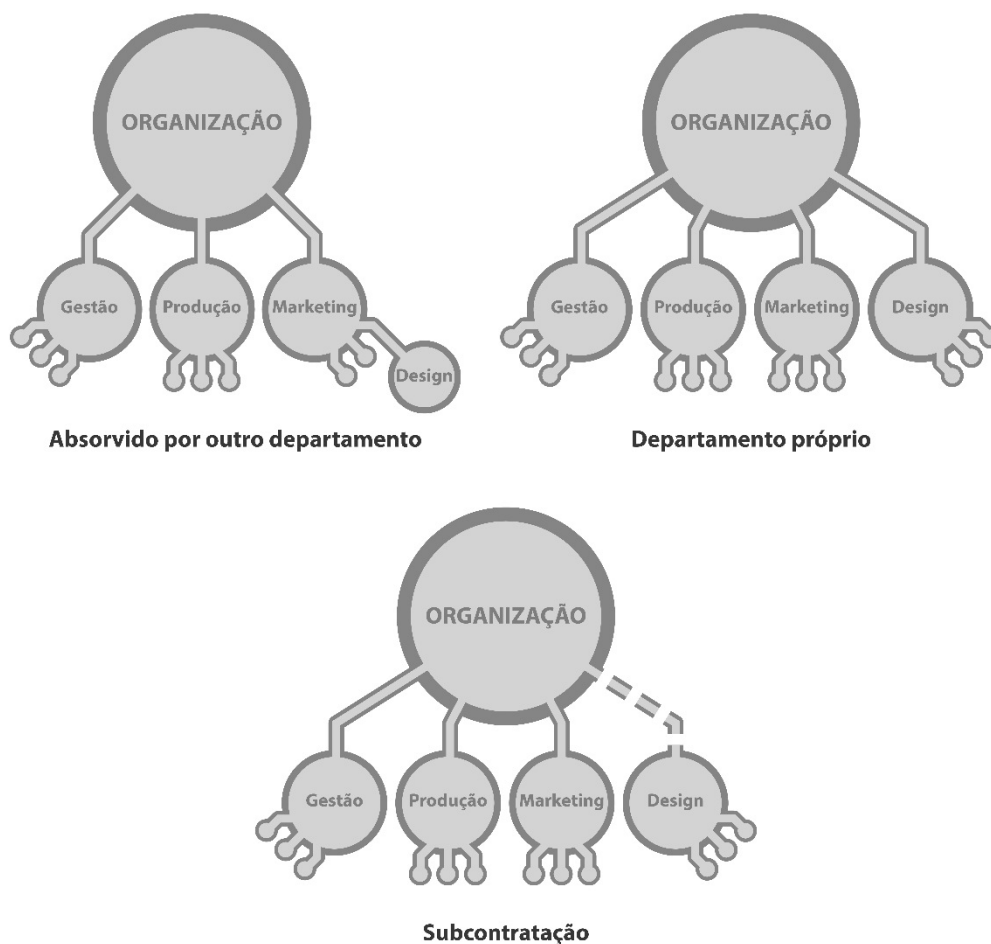


Fig. 19 – Modelos de utilização de design na estrutura das organizações (elaborado pelo autor)

Deste modo, cada organização deverá ponderar as suas necessidades, prioridades e possibilidades, no que toca à implementação de recursos de design, pois só assim poderão optar pela estratégia mais adequada à sua situação.

### **4.3.1 Design e os outros departamentos**

O design quando incorporado numa organização é incluído numa estrutura empresarial, onde as suas funções podem ser designadas por um departamento soberano na organização, em colaboração com outros departamentos ou serem nomeadas por um departamento de design independente.

Segundo Mozota (2003), o design pode ser implementado numa organização em quatro cenários possíveis, determinados mediante as necessidades e os fatores económicos existentes. Eles são:

#### **Design no departamento de produção/I&D**

O design, quanto elemento integrado num departamento de produção, torna-se parte de um ambiente maioritariamente tecnocrata e com uma forte cultura tecnológica. Um fator que em conjunto com a predominância de engenheiros e técnicos existentes no sector, dificulta o modo do design interagir e implementar mudanças na organização.

Neste contexto, é esperado que o designer seja capaz de corresponder os constrangimentos tecnológicos com as suas capacidades criativas. As funções que normalmente desempenha neste departamento estão relacionadas com a conceção de produtos ou embalagens, mas também com o desenvolvimento de abordagens inovadoras ou radicais ao mercado.

Nesta dimensão, o design pode contribuir para melhorar as componentes sociais e de interação dos produtos tecnológicos, tornando-os mais intuitivos e desejáveis do ponto de vista do utilizador.

#### **Design no departamento de marketing**

O design ao abrigo do departamento de marketing é uma das situações mais comuns de gestão de recursos de design, principalmente quando se trata de organizações com pouca ou nenhuma cultura de design.

Neste contexto, as atividades do design são dirigidas pelas preocupações comerciais e pela competitividade da organização nos mercados, desempenhando funções na gestão de marca, nas estratégias de venda ou promoção dos seus produtos, por forma a comunicar eficazmente os seus atributos e valores junto dos consumidores.



## Design no departamento de comunicação corporativa

A existência deste tipo de departamento é mais comum nas organizações de serviços, que utilizam os sistemas de comunicação visual como principal ferramenta de promoção dos pressupostos ou atributos imateriais, como experiências, a especialização profissional, a qualidade, etc.

Neste tipo de organizações, o material gráfico do design pode ser considerado um ativo não substancial na performance e no sucesso da organização. Porém, desempenha um papel fundamental na estratégia de uma organização quando esta surge ou sofre alguma alteração estrutural interna, necessitando comunicar publicamente essa mudança para valorização da própria organização.

## Design como um departamento independente

A existência de um departamento de design independente ocorre em organizações que estão sensibilizadas à cultura de design, vendo nele uma atividade próspera para os seus interesses e objetivos.

Neste tipo de situação, a funcionalidade do design encontra-se ao mesmo nível dos restantes departamentos. Ao existir numa estrutura horizontal, poderá influenciar internamente outros sectores da organização e estar presente no círculo de decisões quanto ao planeamento estratégico.

A participação do design neste cenário ocorre em diversas vertentes da organização, como o desenvolvimento de produtos desde o início do processo, onde são definidos os conceitos e as suas especificações; define as políticas de design adequadas aos negócios e aos objetivos de longo prazo; mantém consistente as manifestações comunicativas e corporativas; e promove a cultura de design dentro e fora da organização, o que permite diminuir os conflitos internos sobre as funções e o *modus operandi* de design, mas também permite comunicar externamente o lugar do design como atividade de inovação e modernidade.

Em qualquer uma das hipóteses anteriormente referidas, o mais importante é a organização detetar as suas principais necessidades, entendendo onde requer a intervenção de design e assim implementar adequadamente políticas de design no seio da organização.

Estes quatro modelos são apenas exemplos existentes em organizações, que não constituem normas fixas da implementação de design, mas servem como guias para outros modelos estruturais que possam existir.

### 4.3.2 Hierarquia de decisão

Visto como o design pode ser implementado numa organização, pode-se concluir que a estrutura organizacional é algo dinâmica e flexível às condicionantes específicas de cada caso. Porém, mediante a estratégia optada, a presença de design pode ter diferentes pesos no centro de decisões organizacionais ou no próprio estilo de gestão dos recursos de design.

O design é uma atividade que requer o pensamento estratégico, tático e operacional dentro de uma organização, promovendo a sua cultura e desenvolvendo processos internos e *outputs* para o mercado. Como tal, a gestão de recursos de design necessita compreender qual o seu lugar e as suas limitações dentro de uma organização. Segundo Almeida (2005), a gestão desse tipo de recursos ou o poder de decisão do design, podem existir segundo duas principais tipologias: a gestão do design (*design management*) e a direção de design (*design direction*).

## Gestão do design

Em síntese, a gestão do design está relacionada com a aproximação das organizações ao design, fazendo uso das suas valências no planeamento dos processos e práticas organizacionais e do seu posicionamento no mercado.

A gestão do design responde aos interesses das organizações, promovendo e dirigindo os seus recursos de design e estabelecendo conformidade entre as políticas organizacionais e as competências do design. Deste modo, as faculdades e os resultados de design estarão alinhados com os objetivos e exigências impostos pelas organizações.

A nível prático, a gestão do design utiliza a capacidade de organização e de análise para defender os interesses e as preocupações corporativas. Essa função pode ser manifestada pelos meios de posicionamento de mercado (produto, serviços e suportes de comunicação corporativa), mas também deverá ser aplicada nas práticas internas à organização (espaços físicos, processos de produção, sinalética, etc.). Por esse motivo o design não deve estar cingido ao sector de desenvolvimento, produção ou comunicação onde se insere, mas também deve participar ativamente no melhoramento dos processos internos e da performance da organização. Por exemplo, a Apple como organização de desenvolvimento de produtos eletrónicos, encontrou no design a oportunidade de potenciar a sua competitividade. Assim, através do design os consumidores compreendem facilmente a utilização dos seus produtos, ao mesmo tempo que a organização comunica os seus valores e apresenta a sua identidade.

## Direção de design

A direção de design consiste na aproximação das práticas de design à dimensão empresarial, caracterizada pela criação e desenho de novas estratégias ou pela adequação a novos contextos de negócio.

Almeida (2005, p.21) refere que para além do papel organizativo, a direção de design também está relacionada com o desenvolvimento de uma cultura empresarial que vá ao

encontro dos interesses, desejos e necessidades dos consumidores em termos funcionais, estéticos e identitários.

Como tal, neste modelo o design participa em todas as atividades da organização como elemento estruturante da sua cultura, identidade e estratégia, intervindo nos sectores de produção, de desenvolvimento, de gestão e de comunicação, mas também no estruturamento interno da organização e na relação que estabelece com os protagonistas de negócio e com os outros fatores externos à sua atividade.

O Ikea é um exemplo do design direcionado para os negócios, estando presente na sua estrutura, estratégia, ambiente, comunicação, produtos e na abordagem de venda ao consumidor. A sua filosofia corporativa tende facilitar primordialmente o transporte dos seus produtos, rentabilizando a distribuição logística da organização e que possibilita ao cliente o transporte dos seus produtos para casa. Nessa preocupação assentam os restantes elementos organizacionais, o desenvolvimento dos produtos, o percurso pelo showroom, a organização dos produtos para compra e toda a comunicação corporativa realizada nos suportes designados para o efeito.

Assim, a gestão de design trata de proporcionar condições para sustentar a identidade de uma organização, utilizando as faculdades do design para se posicionar no mercado. Enquanto a direção de design trata de conceber identidade à própria da organização, transpondo as faculdades e pensamento pelo design para o contexto empresarial, motivando o empreendedorismo e abordagem ao mercado.

No entanto, a gestão dos recursos de design numa organização é diferente de caso para caso, podendo ser usado qualquer um destes modelos como solução ou a mistura das duas situações, se assim for justificado.

### **4.3.3 Níveis de integração**

O design enquanto atividade incluída nas políticas empresariais, poderá desempenhar diferentes tarefas dentro de uma organização. Tarefas essas designadas mediante os objetivos e metas estabelecidos, que resultam em diferentes abordagens de design, no grau de influência que têm dentro da organização e consequentemente nas suas práticas.

Como modelo ilustrativo da predominância de design numa organização, Viladas (2010) utiliza um modelo concebido pela *Swedish Industrial Design Foundation*, conhecido por escada do design (*design ladder*) (fig.20), que permite categorizar o grau de utilização dos recursos de design dentro das organizações. Neste modelo o degrau inferior corresponde à inexistência de cultura de design ou de qualquer outra prática relacionada, enquanto o degrau mais alto representa os cenários em que as organizações incorporam o design como ferramenta fulcral de inovação.

Mas a intensão deste modelo não é apenas de categorização, mas também de motivação às organizações para subirem os degraus da escada, à medida que vão aprofundando o conhecimento e a especialização das funções de design.



Fig. 20 – Escada do design (Viladas, 2010, p. 29)

Cada nível é caracterizado por:

### **Design Inexistente**

Este tipo de situação é típico em organizações que não vêm benefícios na utilização de design, considerando por vezes ser um gasto acrescido e desnecessário. No entanto, tratando-se de uma organização, implica inequivocamente a existência de um negócio, logo da comercialização de bens e serviços.

Perante este cenário podem existir duas vertentes distintas de uma organização colocar-se no mercado. Uma delas assenta sobre a tradição ou o legado produtivo de uma organização, que mantém o seu negócio fazendo o que sempre fez. Por exemplo, um videoclube que dedica-se ao aluguer de filmes, quando despreocupado quanto às mudanças de hábitos e gostos dos seus clientes, às mudanças das tecnologias de entretenimento audiovisual ou à comunicação corporativa e dos seus serviços, pode significar a perda de competitividade e o distanciamento dos consumidores por não corresponderem eficientemente às suas aspirações.

Outra das hipóteses é baseada na cópia de produtos ou tendências já existentes no mercado. Este tipo de comportamento, não confere competitividade à organização, por não

existir desenvolvimento dos produtos, tratando-se apenas de imitação ou repetição de ofertas já introduzidas e testadas no mercado, mesmo em situações em que sofram pequenas modificações para se salvaguardarem de acusações de plágio. Nesta situação, uma organização não está sensibilizada às alterações de mercado e dos hábitos do consumidor, podendo de um momento para o outro deixar de ter encomendas, não conseguindo vazar o stock armazenado nem obter retorno do investimento feito, levando a organização a uma situação economicamente instável ou à própria falência.

### **Design como estética**

A participação do design a este nível ocorre na fase final de um projeto, intervindo como elemento embelezador de produtos tecnologicamente desenvolvidos. Neste contexto, o design atua sobre os atributos formais e estéticos, para tornar os produtos mais agradáveis e desejáveis do ponto de vista do consumidor, conferindo-lhes valor e maior competitividade.

O design neste nível é utilizado para comunicar a qualidade e justificar o preço de um produto, por meios visuais e superficiais, recorrendo por vezes a designers conceituados e de renome para esse efeito. Porém, este tipo de integração tem algumas percussões negativas. A ausência de design desde a fase inicial de projeto, compromete o entendimento do designer sobre as características e funcionalidades do produto, podendo resultar na incoerência do produto com o seu aspeto e assim potenciar o distanciamento ou desconfiança dos consumidores.

### **Design como processo**

Neste nível de integração, o design participa ao longo do desenvolvimento de produtos, sendo ainda mais possível nesta fase a introdução de melhorias quanto à sua utilidade e funcionalidade.

Este tipo de integração é comum nas organizações com um departamento próprio de design, onde a sua opinião e participação é valorizada ao longo do processo, mas ausente na fase inicial. As ideias para novos produtos surgem dos departamentos de vendas ou de produção, que face a análises e estudos de mercado, respondem com produtos que representam menor risco para a organização. Esses produtos são posteriormente desenvolvidos com o acompanhamento do design, tendo em vista a melhoria de usabilidade ou de eficiência de algo já existente, o que por si só não representa uma inovação.

No entanto, continua a existir espaço para a inovação neste nível de integração. Mas o posicionamento no mercado, que evita o máximo de risco possível, não confere maior competitividade ou diferenciação à organização.

## **Inovação pelo Design**

Este tipo de integração permite ao design estar presente ao longo de todo o DNP, participando desde a detecção de oportunidades até a fase de lançamento do produto no mercado.

Através das técnicas de investigação, o design é capaz de detetar e compreender as aspirações dos consumidores, implementando esse conhecimento nas características físicas, tecnológicas e de interação dos seus produtos.

Neste tipo de organização, o design é o principal motivador de inovação, capaz de criar novas categorias de produtos, gerar maior competitividade e por sua vez diminuir o risco de investimento.

Neste cenário, o design aumenta as probabilidades de sucesso dos produtos junto dos consumidores, facilitando o seu entendimento e utilização, independentemente da complexidade tecnológica ou de interação desses produtos.

Assim, a inovação é um fator que contribui para a aproximação e aceitação dos consumidores, mas também o principal motivo para o crescimento e reconhecimento da organização no mercado.

## **Existência de um quinto degrau**

O modelo que Viladas (2010) pressupõe ainda a existência de um quinto nível de integração de design. Este nível, ainda que num estado enevoado e pouco explorado, coloca o design presente em todas as decisões e atividades da organização, a nível estratégico e da própria gestão.

Ao nível estratégico, o design está presente não só nos produtos, mas em todos os meios comunicativos da identidade corporativa de uma organização. O principal foco do design neste contexto atua sobre a marca, garantindo a uniformidade e coerência das mensagens emitidas, mas também preocupando-se com as perceções destas no público.

Neste contexto, a marca torna-se símbolo da filosofia corporativa de uma organização, que para além dos produtos e serviços, é também consumida pelo público-final. Assim, a marca constitui um elemento de valorização à organização, sendo responsável por estabelecer relações emotivas com os consumidores, através dos pressupostos simbólicos da marca.

A marca neste tipo de organizações representa o principal fator de diferenciação, isto porque a qualidade dos seus produtos ou serviços já está implícita e reconhecida, enquanto o preço é justificado pelos materiais, forma e tecnologia, mas também pelos valores e a filosofia que representam.

O design ao nível da gestão é uma perspetiva ainda em formação, que prevê a aproximação dos industriais, empresários ou gestores, à abordagem utilizada pelos designers. O que se pretende, é que os órgãos diretivos das organizações tornem-se mais curiosos, intuitivos e sensíveis às mudanças de paradigmas e das situações adversas que influenciam os mercados e os hábitos dos consumidores.

As organizações com este tipo de abordagem, tornam-se mais cientes das aspirações e comportamentos das pessoas, conseqüentemente torna-as mais eficientes a desenvolver produtos que satisfaçam positivamente os consumidores. Estes fatores são característicos de organizações de sucesso, que ao apresentarem soluções e produtos inovadores, tornam-se pioneiros e referência de novos conceitos ou tendências de consumo, catapultando-as para o êxito e reconhecimento nos mercados

Este processo requer que a organização esteja disposta a correr riscos, mas sem desprezar o processo de testes ou da análise de viabilidade dos produtos ou serviços, esforçando-se constantemente para progredir e diferenciar-se da competição.

Segundo Viladas (2010), para que uma organização consiga ir subindo os degraus, pressupõe que progrediu a sua cultura e a sua potencialidade do design dentro da organização.

O modelo da escada de design, permite assim descrever os diversos comportamentos das organizações quando introduzem design nas suas atividades. Fornecendo uma base de entendimento da utilização do design para as organizações, principalmente para aquelas que pretendem implementar e iniciar cultura de design.

Apesar da escada de design ser uma demonstração explicativa do uso de design nas organizações, a descrição dos níveis de integração de design diferem de autor para autor. Por exemplo, Marcelino (2008) classifica-os por:

#### ▪ **Design como decoração de acabamento**

O design utiliza a manipulação superficial e exterior, para tornar os produtos mais agradáveis do ponto de vista formal e estético. Não confere inovação à organização.

Exemplo: as capas dos telemóveis que se alocam num produto já existente, diferem de forma e cores mas não melhoram o produto.

#### ▪ **Design de produtos complexos**

O design é utilizado para melhoria dos atributos formais, visuais, de utilização e funcionalidade. Pode constituir inovação à organização, mas não confere diferenciação aos seus produtos.

Exemplo: os leitores de mp3 que diferem de forma, localização e de número de teclas, mas que desempenham as mesmas funções que tantos outros.

#### ▪ **Contratação de ideias**

Neste grau as organizações recorrem a ideias, estilos ou a designers afamados no desenvolvimento dos seus produtos, para os destacarem no mercado. Aqui a estética prevalece sobre a técnica e a função.

Exemplo: a coleção de bules de chá da Alessi, que ainda hoje é uma empresa que recorre a designers conceituados para desenhar os seus produtos, para conferir um certo elitismo e a valorização da própria organização.

#### ▪ **Estratégia empresarial de projeto**

Consiste na integração de designers a tempo parcial em equipas multidisciplinares (engenharia, marketing, técnicos, etc.), para o desenvolvimento pontual de um produto ou da imagem corporativa da organização, segundo uma metodologia e organização específica.

Exemplo: o envolvimento em conjunto da Wacom e da HP, para desenvolverem uma edição limitada de portáteis, preparados para desenho à mão livre sobre as telas. Esse esforço resultou na combinação de especializações e dos conhecimentos de equipas multidisciplinares das duas organizações.

#### ▪ **Estratégia empresarial de organização**

Consiste na integração de design em equipas multidisciplinares como no caso anterior, com a exceção de os designers poderem pertencer aos quadros da organização e participarem desde fase inicial de desenvolvimento de projetos. Neste tipo de casos, é comum a existência de um responsável que coordena os projetos, verificando se estão a ser desenvolvidos adequadamente aos princípios da organização.

Exemplo: o grupo BMW detém um departamento de design que trabalha em conjunto com os departamentos de produção, de mecânica e tecnológico para criar modelos de automóveis que honrem os valores, a missão e a visão da organização.

#### ▪ **Gestão empresarial do design**

Este nível consiste na constituição de uma direção executiva dos recursos de design, responsável por coordenar todos os *outputs* emitidos pela organização, manifestando-se nos seus produtos, serviços, ambientes e na comunicação global da organização. Nesta abordagem, podem ser utilizadas equipas multidisciplinares a tempo inteiro ou parcial, como



a colaboração de designers internos ou externos, conforme a sua especialização e necessidade.

Exemplo: a Apple como organização segmentada para os dispositivos tecnológicos, manifesta a sua filosofia e cultura não apenas pelo aspeto dos seus produtos, mas também no desenho das suas interfaces, na ordenação dos espaços e ambientes das suas lojas e na uniformização da sua comunicação corporativa, que apresentam-se sempre coerentes uns com os outros.

Marcelino (2008) relembra ainda, que o design não tem a mesma importância de uma organização para outra, estando dependente de diversas variáveis que influenciam a gestão de recursos de design.

Tanto a perspectiva de Viladas como Marcelino apontam para uma integração progressiva do design nas organizações, mediante a importância e as responsabilidades que desempenha. Essa progressão ocorre à medida que a cultura, a especialização e o retorno do design se torna mais evidente no comportamento e iniciativas das organizações.

Apesar de serem duas análises parecidas, Viladas foca-se mais nas funções práticas do design dentro da organização, enquanto Marcelino evidencia as questões contratuais e de inovação que o design implica. O facto destas duas perspectivas apontarem para diferentes fatores e conseqüentemente diferentes níveis de integração de design, reforça a ideia de que cada organização tem de ser capaz de adaptar design internamente, mediante as suas necessidades, objetivos e capacidade em acolher design na sua estrutura. Assim, integração do design nas organizações pode estar dependente de variáveis como a natureza do sector de negócio, a fluidez do mercado, a tipologia dos seus produtos (bens ou serviços), a disponibilidade tecnológica, o grau de especialização e as competências dos ativos humanos disponíveis.

## 4.4 Conclusões de capítulo

A criação deste capítulo pretende fornecer respostas de como o design pode ser integrado no seio das organizações.

Nesse contexto, foi explicitado como o design pode participar junto das estratégias das organizações, por forma a criar vantagem competitiva sobre os concorrentes ou rentabilizar os recursos disponíveis.

No entanto, a contratação de um designer não implica obrigatoriamente uma vantagem e o sucesso das organizações. Cada organização contém características distintas que as difere das restantes, podendo até não necessitar das competências de design para potenciar o seu negócio.

Nesse sentido, a decisão de integrar design deve ponderada mediante as condições e as necessidades existentes na organização, de modo a optar pelas políticas de design mais adequadas e potenciar o crescimento de cultura e de especialização do design dentro da organização.



# V-ANÁLISE DE PRÁTICAS DE DESIGN

Na quinta parte desta dissertação, será explorado o universo das relações e interações do design nas organizações.

Através da análise e da comparação de situações reais, pretende-se compreender estas duas dimensões cooperam e entender como a gestão de práticas de design pode resultar no sucesso ou insucesso das organizações.

## 5.1 Casos de sucesso

Nesta etapa, serão apresentadas algumas organizações que empregaram boas práticas de design no seu negócio. Através desta análise individual pretende-se contextualizar as organizações mediante a sua origem, história, missão e valores, e explicar como o design foi adequado às suas necessidades e demandas.

Cada análise destaca os campos de ação e as funções do design utilizados por cada organização, para demonstrar a diversidade da disciplina na resolução de problemas.

Sendo que cada caso é diferente dos demais, foi realizada uma análise para cada uma das organizações, evidenciando os principais fatores de valorização da organização potenciados pelo design, mediante as classes de produtos e serviços, de ambientes, de informação e de comunicação corporativa.

Assim, pretende-se reforçar que a integração de design pode potenciar o sucesso das organizações, como também a valorização dos seus produtos e marca.

### 5.1.1 Caso Lucky Strike

**País de origem** | Estados Unidos da América

**Sector de atividade** | Produção de cigarros



Fig. 21 – Logótipo Lucky Strike<sup>9</sup>

A Lucky Strike é hoje uma das marcas mais populares entre todas as produtoras de tabaco do mundo. A sua origem data de 1871, criada pela empresa R.A.Patterson, na cidade de Richmond, pertencente ao estado de Virgínia. Mais tarde a mesma foi adquirida pela American Tobacco e atualmente pertence à British American Tobacco.

Esta marca conseguiu alcançar um *status* de qualidade e de seriedade reconhecido em todo o mundo, fruto de um contínuo esforço na construção da sua identidade através de campanhas publicitárias e das tantas outras iniciativas, resultando numa marca sólida e forte, reconhecida no mercado.

Lucky Strike é símbolo nacionalista do espírito americano, que surge em filmes, jogos e músicas, e é considerado como um produto de luxo e com classe. É uma marca de tabaco muito masculina, vigorosa e robusta, mas que também é venerada e consumida pelo público feminino. Esta ideia chegou mesmo a ser utilizada como slogan durante os anos 60, que dizia “*Lucky Strike separates the men from the boys... but not from the girls*” (Lucky Strike separa os homens dos rapazes... mas não das raparigas), mas nem sempre foi assim. Até aos anos 40, a marca debateu-se com grandes dificuldades em cativar o público feminino.

Mas os obstáculos não ficaram por aí, com o início da 2ª Guerra Mundial, metais como o crómio e o cobre, utilizados nas cores da embalagem dos cigarros, começaram a ser escassos devido à sua procura para a produção de equipamentos bélicos.

Neste cenário a Lucky Strike procurou Raymond Lowey, designer francês que também já executou trabalhos para Coca-Cola, Shell, Harley-Davidson, entre outros. A ele ficou encarregue a missão de renovar a embalagem, conhecida até então pela sua cor verde, pelas faixas douradas no topo e na base e também pelo seu logótipo, conhecido como olho de boi. (fig.21).

Em 1942 foi apresentado o novo invólucro de cigarros Lucky Strike (fig.22), que predomina até os dias de hoje quase intato. A estratégia de Lowey passou por substituir o fundo verde pela cor branca e eliminar as faixas douradas, tornando a produção da embalagem bem mais económica: a impressão sobre um fundo branco era mais simples e deste modo já não teriam que usar os metais escassos necessários para produzir as restantes cores, ao mesmo tempo, fazendo desaparecer o odor desagradável que a tinta

---

<sup>9</sup>[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/7/76/Lucky\\_Strike\\_logo.svg/480px-Lucky\\_Strike\\_logo.svg.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/de/thumb/7/76/Lucky_Strike_logo.svg/480px-Lucky_Strike_logo.svg.png)

verde emanava. Por outro lado, segundo estudos de mercado concluiu-se que a cor verde não era apreciada pelos consumidores do sexo feminino, considerado um público de grande importância, dado o aumento de fumadoras.

Quanto ao logótipo, este ficou intato, revelando-se mais distinto e sério sobre o fundo branco do que na sua versão anterior. Pela primeira vez, foi impresso em ambos os lados da embalagem, facilitando o reconhecimento e o aumentando a visibilidade da marca. Assim, qualquer maço poderia ser reconhecido quer estivesse pousado numa mesa ou na mão do seu proprietário.



Fig. 22 – Transição da imagem das embalagens<sup>10</sup>

Como resultado a Lucky Strike aumentou o número de vendas, ao mesmo tempo que economizava na produção das suas embalagens.

As campanhas publicitárias são algo pela qual a organização é conhecida. O volume de vendas chegou a aumentar em 300% aquando das primeiras campanhas. No entanto a sua utilização durante o período de guerra provoca a maior ascensão no reconhecimento da marca. Por exemplo, a ausência do verde, que era parecido com o dos camuflados militares, foi justificada com o slogan *“Lucky Strike green has gone to war”* (O verde da Lucky Strike foi para a guerra), afirmando ser mais necessário para a 2ª Guerra Mundial do que nos bolsos dos consumidores.

Sendo que já nesta época, uma das principais características dos Estados Unidos era a variedade heterogénea de raças e de nacionalidades, a embalagem branca foi prontamente aceite pelo público consumidor, uma vez que apresentava uma cor neutra e clara na sua mensagem. Assim, passou a refletir algo de higiénico, limpo e confortável, qualidades que são dificilmente declinadas por qualquer pessoa, especificamente por qualquer americano. Deste modo, foi possível observar cidadãos

---

<sup>10</sup><http://retroalgia.files.wordpress.com/2011/07/lucky-evolution.jpg>

(independentemente da sua etnia) a fumar os chamados “Luckies”, provando aceitação da nova imagem, fazendo agora parte do modo de vida e dos hábitos americanos.



Fig. 23 – Quadro de análise estratégica da Lucky Strike (elaborado pelo autor)



## 5.1.2 Caso Camper

**País de origem** | Espanha

**Sector de atividade** | Calçado



Fig. 24 – Logótipo Camper<sup>11</sup>

Através do seu espírito tradicional e familiar, a Camper destaca-se no mercado das restantes marcas de calçado, afirmando-se com uma personalidade bastante diferente dos seus concorrentes.

O seu legado iniciou-se em 1887, quando Antoni Fluxá, sapateiro de Maiorca, partiu para Inglaterra para se formar nas mais recentes técnicas industriais utilizadas no ramo do calçado. No regresso, reuniu um grupo de sapateiros onde aplicou e ensinou os conhecimentos adquiridos, grupo este, que viria a tornar-se a fundação base da Camper.

Só em 1975 a empresa foi criada, pelo neto de Antoni, Lorenzo Fluxá. Pela primeira vez a empresa pode ser chamada Camper, que significa camponês em catalão. O nome que pretendia não só refletir o compromisso da marca com as técnicas tradicionais, como também vincular a sua origem rural onde ainda hoje é feita a sua produção.

Valores como a responsabilidade, o compromisso e a qualidade foram adotados desde então, tornando-se fundamentais na filosofia Camper. Não se trata apenas de obter lucros, a sua prioridade é dirigida para o bem-estar e qualidade de vida proporcionada aos seus consumidores, assentando sobre o preço justo de mercado.

A Camper revela ainda a sua preocupação com a responsabilidade social, ambiental e corporativa. Estas preocupações são transpostas nos seus produtos e espaços, melhorando o entendimento da marca junto do público.

A sua identidade e abordagem aos consumidores é por assim dizer, um dos principais focos da participação do design na empresa. Para além do desenho de novos modelos, o design constitui um elemento integrante na estratégia da empresa, tornando a criatividade num negócio viável, permitindo o seu crescimento através da inovação e da aplicação de novos conceitos aos seus produtos.

Por exemplo, o sapato Wabi (fig.25), é fruto do esforço em criar um produto funcional e simplista. O objetivo era criar um modelo que fosse facilmente produzido sem que isso representasse um risco para o ambiente. Nesse sentido os designers da Camper optaram por utilizar materiais naturais e biodegradáveis na sua produção, garantindo assim que o sapato fosse reciclável e ecológico.

Foi ainda possível, através da simplificação dos componentes do Wabi, reduzir para quatro o número de fases do processo normalmente utilizado para a fabricação de calçado, economizando energia, recursos e tempo, sem com isso perder a qualidade garantida pela empresa.

---

<sup>11</sup><http://logodatabases.com/wp-content/uploads/2012/06/camper-logo-500x205.jpg>

Em outros modelos, como os Twins (fig.25), procurou-se uma abordagem mais conceptual. Neste caso explorou-se a ideia de ter dois sapatos e não um par. Desta forma, cada sapato é diferente e assimétrico relativamente ao outro, complementando-se ao mesmo tempo como um conjunto. Um produto que se destaca por uma estratégia singular e pouco usual no universo do calçado.

Já o modelo Cameleon (fig.25), explora as raízes maiorquinas da empresa. Este foi o primeiro modelo a ser comercializado pela empresa, consistindo numa réplica dos sapatos usados pelos camponeses no início do séc. XX e pretende assim refletir as origens da Camper, nas quais se insere o espírito rural, simples e irónico, com o sentido prático e confortável, facilmente adaptável ao meio urbano e aos consumidores citadinos.



Fig. 25 – Modelos de calçado da Camper (Wabi<sup>12</sup>, Twins<sup>13</sup> e Cameleon<sup>14</sup>)

Para uma maior aproximação ao seu público, a Camper mobilizou uma estratégia muito própria de manifestar a sua marca, para além dos métodos convencionais de divulgação e publicidade.

Em 1981, a Camper inaugurou, em Barcelona a sua primeira loja de venda direta ao público. Ao mesmo tempo implementou um novo conceito de sapataria, que visava uma abordagem diferente no conceito (a venda de sapatos), instituindo o modelo self-service. Este modelo consiste na disposição de todos os modelos disponíveis na loja, dispostos de maneiras pouco usuais e organizados por estilo ou género, permitindo aos clientes experimentar ou apenas observar os modelos do seu maior agrado, e promovendo desta forma a interação livre dos clientes com os sapatos.

Foi sempre uma prioridade que as lojas exprimissem o espírito Camper, mas que ao mesmo tempo pudessem ser relacionadas culturalmente com o local onde são estabelecidas.

Os elementos gráficos presentes nas lojas, *website*, posters, sacos e embalagens, são um contributo explícito do design na comunicação da marca, difundindo a ideologia da Camper ou utilizando simples mensagens que pretendem tornar o dia dos seus clientes um pouco melhor.

Em 1990, a marca iniciou a sua expansão internacional. Devido à imensidão do desafio e dos encargos financeiros inerentes, a Camper encontrou uma solução que permitia reduzir o tempo de

---

<sup>12</sup> [http://www.planetshoes.com/mmplanet/Images/9495/9495\\_208\\_zoom.jpg](http://www.planetshoes.com/mmplanet/Images/9495/9495_208_zoom.jpg) (esquerda)

<sup>13</sup> [http://www.fibre2fashion.com/news/images/26/twins\\_artista\\_camper\\_2606425.JPG](http://www.fibre2fashion.com/news/images/26/twins_artista_camper_2606425.JPG) (centro)

<sup>14</sup> <http://www.azuloco.com/images/CAMALEON.jpg> (direita)

abertura das lojas e desta maneira rentabilizar o investimento inicial. Assim surge em 2000 o modelo conhecido por *Walk In Progress* (fig.26), que permitia abrir quase de imediato as lojas, tornando-as em provisórias galerias de design. Assumindo claramente o seu aspeto inacabado e em obras, estas instalações temporárias eram compostas por equipamentos feitos por materiais reciclados ou utilizando as caixas dos sapatos como mobília da loja. Ao mesmo tempo, os clientes podiam participar na construção da loja, sob o título “*imagine a better world*”, no qual os colaboradores distribuíam canetas e convidavam os clientes escrever nas paredes mensagens, ideias ou sugestões sobre este tema.

*The interactive nature of the Walk in progress concept is simple, sustainable and 100% Camper. The store is always self-explanatory. (Camper, s.d.)*

Em 2005, a Camper implementa um outro conceito de loja, transformando-a numa loja-publicação. Este conceito, denominado por *Infoshop* (fig.27), visa metamorfosear a loja numa espécie de revista, onde o chão, as paredes ou o mobiliário são utilizados para publicar conteúdos de diversas naturezas, desde informação sobre a Camper, até à divulgação de causas ambientais. Desta forma, a loja passa a ser utilizada como plataforma de informação, ao mesmo tempo que a informação funciona como elemento de decoração.

As primeiras lojas *Infoshop* surgiram em Londres e em Tóquio com a participação do designer Martí Guixé. Esta colaboração terá resultado no surgimento de um terceiro conceito, *Camper Together*. Este conceito pretende gerar a cooperação entre a Camper e designers, para o desenvolvimento de produtos únicos ou para montar lojas singulares, contando já com os nomes dos irmãos Campana, Jasper Morrison, Konstantin Grcic, Alfredo Häberli ou Jaime Hayon.



Fig. 26 – Loja *Walk in Progress* em Milão<sup>15</sup>  
Fig. 27 – Loja *Infoshop* em Madrid<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup>[http://3.bp.blogspot.com/\\_gDJw4VbiagA/SddGQhI3oaI/AAAAAAAAACUE/EbAhtEWbTaQ/s400/Camper-Walk-in-prog-Milan.jpg](http://3.bp.blogspot.com/_gDJw4VbiagA/SddGQhI3oaI/AAAAAAAAACUE/EbAhtEWbTaQ/s400/Camper-Walk-in-prog-Milan.jpg) (esquerda)

<sup>16</sup>[http://www.guixe.com/interiors/camper\\_madrid/Camper%20serrano-5.gif](http://www.guixe.com/interiors/camper_madrid/Camper%20serrano-5.gif) (direita)

# CAMPER



Fig. 28– Quadro de análise estratégica da Camper (elaborado pelo autor)

### 5.1.3 Caso Nespresso

**País de origem** | Suíça

**Sector de atividade** | Cafés em cápsulas



Fig. 29 – Logótipo Nespresso<sup>17</sup>

A empresa Nespresso, é sediada em Lausanne, Suíça. Fundada em 1986 como submarca do grupo Nestlé, apresentou-se ao mundo com um inovador sistema de extrair café. Atualmente a marca é uma referência no sector onde opera, está presente em 60 países e é símbolo de elegância, sofisticação e perfeição.

Sob o mote de qualquer pessoa se tornar num especialista em tirar café, a marca reuniu as condições necessárias para qualquer um poder disfrutar da experiência de um café perfeito e de alta qualidade.

A sua abordagem foi conceber o sistema Nespresso. Este sistema é constituído pela máquina e a cápsula de café, existindo até à data mais de trinta modelos de máquinas e dezasseis Gran Cru, todos de características variadas e aromas diferentes. O sistema foi concebido para garantir um café de acordo com nível de qualidade estabelecido pela marca, refletindo a exigência e perfeccionismo implícitos no controlo de todo o processo.

Atuando sob os princípios da Nestlé, os valores da Nespresso assentam sobre a integridade, honestidade, negócio justo e concordância com as leis impostas em cada país que operam. De acordo com esses valores, a marca definiu três campos de ação distintos, eles são: criar cafés Grand Cru da melhor qualidade, criar relações duradoras com os consumidores e criar um negócio sustentável, com sucesso. Os três objetivos pretendem ser guias delineadas para orientar a marca num futuro próspero e de sucesso.

Nesse sentido a empresa estabeleceu uma estratégia singular, tendo em vista o processo de recolha e processamento de café, garantido que só o melhor café do mundo é selecionado. Ajustou também a sua abordagem aos consumidores, dando-lhes atenção e lembrando-os constantemente o quanto importante são para a marca. Por fim, redefiniu o método de fazer negócio e implementou várias iniciativas ambientais, garantindo deste modo a viabilidade do negócio e a sustentabilidade ecológica.

Não obstante a todas as atividades da marca, é assumido o envolvimento e a participação do design em diversas fases da estratégia, desempenhando uma função unificadora com os valores corporativos, nomeadamente no posicionamento de mercado e na perceção da sua identidade, apresentando soluções de inigualável inovação e simplicidade.

---

<sup>17</sup><http://saleinapp.com/wp-content/themes/couponpress/thumbs/Nespresso-logo1-300x300.jpg>

Em termos práticos, a sua estratégia é estabelecida sobre três tipos de abordagens, as cápsulas (fig.31), as máquinas (fig.30) e os serviços.

As cápsulas foram desenhadas para preservar ao máximo todo o sabor e frescura do café ao longo do tempo. Elas são seladas hermeticamente por forma a garantir proteção do ar e da luz, que podem modificar as propriedades do café.

A cada cápsula é atribuída uma cor, a qual está associada um tipo específico de café, sendo possível identificar os Grand Cru através de uma linguagem cromática, tornando essa tarefa simples e intuitiva, tanto para os consumidores como para os colaboradores da marca.

Na sua constituição é utilizado o alumínio, pelas suas características não oxidantes, por não ser tóxico, não interferir com o sabor do café e por ser um metal leve, o que torna a distribuição de cápsulas mais económica. Ao mesmo tempo, é um material 100% reciclável que permite a diminuição do impacto ambiental da marca. Por outro lado, a reciclagem de alumínio consome apenas 5% da energia utilizada na extração do minério, tornando a matéria-prima mais barata. Nesse sentido a Nespresso implementou um programa de recolha de cápsulas usadas, procedendo à reciclagem das mesmas e demonstrando a preocupação que sente em relação ao ambiente e às gerações futuras.

As máquinas de café, embora com o seu aspeto minimalista e frágil, são rigorosamente projetadas para assegurar a extração de cafés cremosos e saborosos. Cada nova máquina é desenvolvida sob o olhar atento dos técnicos da Nespresso, respeitando os requisitos impostos pela marca, para extrair cafés de alta qualidade, incluindo o controlo de pressão e a temperatura da água.

Para além das suas especificidades técnicas, as máquinas Nespresso são produtos de uso doméstico e por isso são desenhadas para serem expostas dentro de casa. Não se trata apenas de um eletrodoméstico, é uma máquina de café para pessoas que gostam de café. E como tal são concebidas para serem robustas, elegantes, modulares ou personalizáveis, ficando bem em qualquer espaço como objeto de decoração.

O design das máquinas já valeu diversos prémios à marca, incluindo 8 Red Dot Design Awards e 2 iF Product Design Award.

Uma boa parte da inspiração aplicada e do design desenvolvido cabe ao design Antoine Cahen, que tem vindo a trabalhar com a marca desde início, tornando as máquinas da Nespresso no objeto de desejo e de culto que são.

No campo dos serviços, a Nespresso priorizou a importância ao cliente e a experiência máxima retida em degustar café. Por isso as suas lojas não são necessariamente lojas, são denominadas de *boutiques* (fig.32).

À semelhança das antigas perfumarias, as *boutiques* são espaços luxosos e calmos, onde as máquinas e cápsulas estão expostas, acabando por se fundirem com a própria decoração.

Os seus funcionários, são na verdade especialistas de café, que proporcionam um atendimento personalizado ao consumidor desde o momento de entrada até de saída da *boutique*. Com um ar bem disposto e sempre educados, sugerem e esclarecem todas as dúvidas sobre os produtos Nespresso.

No caso de não estar familiarizado com os sabores, os especialistas convidam-no a visitar o espaço lounge, uma pequena área dentro a *boutique* que contém um bar e onde é possível degustar qualquer Grand Cru. É um local onde se pode relaxar e confraternizar com amigos, disfrutando do prazer de beber café.

No entanto o serviço de atendimento não se cinge ao espaço físico das *boutiques*. A Nespresso munindo-se das novas tecnologias de informação, disponibilizou uma linha telefónica, um site corporativo e recentemente uma aplicação móvel, disponíveis 24 horas por dia, todos os dias.

No site é possível inscrever-se no Nespresso Club, encontrar toda a informação disponível da marca e dos seus produtos, e encomendar cápsulas ou todo o tipo de acessórios para a sua máquina.

O site também é utilizado para estar mais próximo e colaborar com os seus consumidores, procurando entender quais os seus desejos e aspirações. Por exemplo, a seleção do embaixador da marca em 2005, George Clooney, coube aos membros do clube, que o identificaram como personalidade mais adequada aos princípios e identidade da marca.

A Nespresso tem vindo a revelar-se um caso de sucesso como negócio e como marca, conseguindo tornar-se autossuficiente da marca mãe. Relativamente ao ano 2000, data da primeira *boutique*, hoje têm uma rede internacional superior a 300 *boutiques* e um aumento de 331 funcionários para mais de 8300, sendo que 70% destes relaciona-se diretamente com o consumidor.

Promete continuar a revolucionar e a reinventar a maneira de degustar cafés, através do desenvolvimento de novos sabores, produtos e serviços, permitindo aos amantes de café partilhar a sua paixão dentro ou fora de casa.





Fig. 30 – Modelos de máquinas<sup>18</sup>



Fig. 31 – Cápsulas <sup>19</sup>



Fig. 32 - Boutique<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup><http://www.artisancomplete.com/wp-content/uploads/2011/05/nESPRESSO-machines-480x501.jpg> (à esquerda)

<sup>19</sup>[http://nespresso-thailand.com/product\\_images/u/420/Discovery-offer\\_\\_82938\\_zoom.jpg](http://nespresso-thailand.com/product_images/u/420/Discovery-offer__82938_zoom.jpg) (à direita)

<sup>20</sup><http://lovetodine.files.wordpress.com/2012/05/nESPRESSO-manchester-boutique-3.jpg?w=470>

# NESPRESSO

Área de actuação	Área de realizadas	Resultados	Missão da marca
<b>MÁQUINAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenho das máquinas;</li> <li>• Interação com o sistema Nespresso (máquina + cápsula);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máquinas de fácil utilização, que garantem a melhor qualidade de café;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar cafés Grand Cru da melhor qualidade;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• são objetos de desejo e decoração;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar relações duradoras com os consumidores;</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• departamento interno de D&amp;I;</li> <li>• 30 modelos lançados com a parceria de 6 fabricantes;</li> <li>• vários prémios de design;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar um negócio sustentável com sucesso.</li> </ul>
<b>CÁPSULAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolha de alumínio;</li> <li>• Sinalética cromática dos Grand Cru;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• melhor preservação do café e das suas características;</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• as cápsulas podem ser recicladas;</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• as cápsulas são leves, tornando a sua distribuição mais económica;</li> </ul>	
<b>SERVIÇOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boutiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local de venda e promoção da marca e dos seus produtos;</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação de um espaço relaxante e acolhedor;</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• criação do lounge bar, perfeito para desfrutar de toda a experiência de beber um café;</li> <li>• Atendimento personalizado pelos peritos Nespresso;</li> </ul>	
<b>DESIGN</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• pontos de recolha de cápsulas;</li> <li>• 300 boutiques em 60 países.</li> </ul>	

Fig. 33 - Quadro de análise estratégica da Nespresso (elaborado pelo autor)

## 5.1.4 Caso Ach Brito

País de origem | Portugal

Sector de atividade | Saboaria



Fig. 34 – Logótipo Ach Brito<sup>21</sup>

A Ach Brito foi fundada a 1918, pelos irmãos Affonso e Achilles Alves de Brito.

A empresa prosperou nos anos seguintes e em 1925 adquire em leilão a antiga marca Claus & Schweder, uma das mais antigas marcas de saboaria de Portugal, que na data se encontrava desativada.

Com esta aquisição, a Ach Brito tornou-se proprietária de todo o património, marcas e herança da antiga Claus & Schweder. Adquirindo um portfólio diversificado de produtos, rótulos vistosos de um grafismo distinto e o seu prestígio nacional e internacional.

Em 1953, dada a importância que os rótulos representavam no negócio e pelas características únicas que os distinguiu da concorrência, é instalada uma litografia na fábrica. Assim, foi possível ter o controlo total do processo de fabricação e maior liberdade para inovar, sem com isto depender de terceiros.

Mais tarde a Ach Brito também adquiriu a empresa Saboaria e Perfumaria Confiança SA, a segunda fábrica de saboaria mais antiga de Portugal, expandindo uma vez mais a diversidade dos seus produtos.

No entanto, com o aparecimento de novos produtos e de novos concorrentes, como é o caso do sabonete líquido, a empresa passou por uma fase menos próspera, que só teve fim em 1994. Neste ano deu-se um ponto de viragem na empresa e a direção da empresa é assumida pelos netos de Achilles, Sónia e Aquiles. Esta mudança permitiu redefinir a empresa em vários pontos e estabelecer os novos valores da marca. O compromisso pela qualidade, o respeito pelos métodos tradicionais, a utilização das antigas receitas e a reutilização das ilustrações e grafismos usados no antigamente, valores que refletem a essência da marca e a postura com que se apresentam atualmente ao público.

Neste mesmo período dá-se um reposicionamento das marcas constituintes da Ach Brito, permitindo operar em diversos níveis de mercado, estabelecendo várias gamas de produtos que podem ir desde preços acessíveis até aos preços de artigos de luxo. O objetivo era chegar a todo o público através da inovação, sem com ir contra a sua tradição e a imagem adquirida ao longo dos anos.

Para esta estratégia a empresa estabeleceu três níveis, o *mass market*, o intermédio e o de luxo. Os produtos da gama mais básica são representados por submarcas da Ach Brito, alguns destes nomes estão presentes no mercado há décadas, como é o caso da Lavanda, da Patti, da Veleiro, Leite de Burra, entre outras.

Para o segmento intermédio, foi utilizada a marca Confiança, ela representa uma gama de produtos inovadores e atuais, quer seja pelas suas fragâncias ou pelo seu design arrojado. Consiste num grupo de

---

<sup>21</sup>[http://4.bp.blogspot.com/-4-NV1ytf4vU/UBEbsuixV\\_I/AAAAAAAAAEvA/XI3W-IIxL5s/s1600/logo-Ach-Brito.jpg](http://4.bp.blogspot.com/-4-NV1ytf4vU/UBEbsuixV_I/AAAAAAAAAEvA/XI3W-IIxL5s/s1600/logo-Ach-Brito.jpg)

produtos modernos, no qual é garantida a qualidade da Ach Brito e o conferido o cuidado manual na finalização e embalagem.

Aproveitando o reconhecimento e a história de uma marca centenária, a Claus Porto foi o ponto de partida para introduzir produtos no mercado de luxo. Introduzindo a melhor qualidade, requinte e as receitas tradicionais como cartão-de-visita, alcançaram a curiosidade de um público seletivo apreciador de autenticidade e exclusividade. Conseguindo assim aliar o bom gosto, fragâncias sofisticadas, glamour e um toque de vintage à ambiência e alma que emana da Claus Porto.

Na Ach Brito, o design é uma parte integrante da sua comunicação e imagem. É pelo cuidado gráfico nos rótulos e embalagem, que se sente a história, a tradição e a seriedade de uma empresa familiar ao longo de gerações.

A constante preocupação em inovar contrapõem-se com o compromisso de manter os costumes e as tradições da marca. Neste ponto o design surge como elemento unificador entre a missão e os valores da empresa. Pelo design é possível a reutilização de antigas ilustrações, adaptá-las ou mesmo gerar novas que transmitam a mesma ambiência e o legado da Ach Brito.

A criação de embalagens inovadoras com carácter é um método utilizado para despertar a atenção dos consumidores. Através das suas formas, dos materiais escolhidos e das cores, os seus produtos destacam-se nas prateleiras de supermercados, mercearias e drogarias, dos seus mais diretos concorrentes.

O design torna-se também numa ferramenta para a diferenciação das diversas gamas. Não obstante da qualidade gráfica que confere a todos os seus produtos, as gamas mais altas requerem o cuidado acrescido de transmitir algo mais do que simples produtos de higiene, enaltecendo o interesse do consumidor final, ao mesmo tempo que ajuda a identificar o tipo de produto que está a comprar.

Atualmente, esta empresa é líder nacional na venda de sabonetes, tendo distribuidores por toda a Europa, EUA e Austrália.

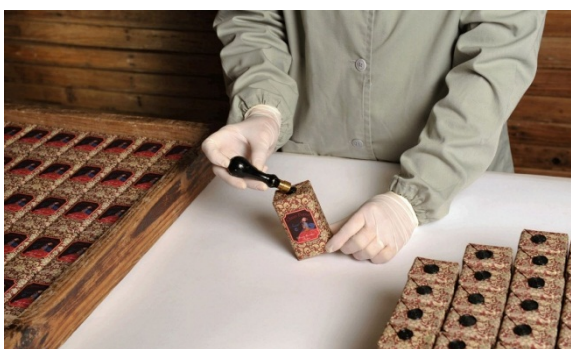


Fig. 35 – Embalamento manual I<sup>22</sup>  
Fig. 36 – Embalamento manual II<sup>23</sup>



---

<sup>22</sup><http://www.clausporto.com/pt/>

<sup>23</sup><http://www.clausporto.com/pt/>

ACH BRITO		DESIGN	
Objetivos	Área de actuação	Ações realizadas	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consolidar as diversas marcas numa identidade fiel à tradição e costumes de outros tempos;</li> <li>•diferenciação dos produtos de cada marca;</li> <li>•diferenciação das diferentes gamas.</li> </ul>	<p><b>EMBALAGEM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•reutilização das ilustrações usadas antigamente;</li> <li>•cores e elementos gráficos;</li> <li>•construção de embalagens distintas;</li> <li>•materiais nobres utilizados na sua construção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Todos os produtos da marca remetem à tradição, costumes e aos hábitos da vida portuguesa;</li> <li>•a Claus Porto tem uma abordagem de luxo, glamour e um espírito <i>vintage</i>;</li> <li>•a Confiança é a abordagem à gama intermédia, que para além de respeitar as antigas receitas, surge com uma imagem mais arrojada e moderna;</li> <li>•a gama <i>mass market</i>, é representada por outras submarcas da Ach Brito, vendidas em embalagens modestas de grafismo cuidado, preservando a sua qualidade e simplicidade ao longo dos tempo.</li> </ul>

Fig. 37 – Quadro de análise estratégica da Ach Brito (elaborado pelo autor)



### 5.1.5 Caso Oliveira da Serra

**País de origem** | Portugal

**Sector de atividade** | Produção de Azeite



Fig. 38 – Logótipo Oliveira da Serra<sup>24</sup>

Oliveira da Serra é uma marca pertencente ao grupo Sovena, que se dedica maioritariamente à venda de azeite e óleos em Portugal e Espanha.

Como parte integrante da inovação e divulgação da marca, o design surge como um dos segmentos essenciais na resposta de objetivos impostos pela Oliveira da Serra.

Para demonstrar o papel ativo que o design incorpora na empresa, há que destacar três principais exemplos de boas práticas implementadas: a tampa Pop Up (fig. 39), a garrafa Leve (fig. 41) e a nova identidade implementada. Esta última incorpora o redesign do logo (fig. 38) e a criação de um site corporativo dirigido ao consumidor, esclarecendo os valores pelos quais assenta a filosofia da Oliveira da Serra, descrevendo atividades e iniciativas implementadas, e sugerindo também um vasto leque de receitas simples e rápidas de cozinhar, que podem ser confeccionadas com auxílio ao azeite ou selecionadas conforme os ingredientes que o consumidor dispõe em casa.

A tampa Pop Up foi apresentada durante a 31ª edição da Moda Lisboa, de modo exclusivo e nacional. Com isto, a marca pretendeu enfatizar a relação existente com as áreas criativas, e daí a escolha do evento.

Para a promoção e divulgação da nova cápsula, Oliveira da Serra apresentou algumas iniciativas no âmbito do evento. O designer Miguel Vieira Baptista apresentou uma instalação em forma de candeeiro, composta por 269 garrafas de azeite. Já o estilista Ricardo Preto apresentou na sua coleção Primavera/Verão criações inspiradas nas cores e formas que o azeite toma, sendo uma reinterpretação surpreendente sob o olhar da moda. Mas a apresentação da cápsula em si, coube ao chefe Vítor Sobral, que demonstrou as potencialidades do azeite num restaurante temporário, montado no recinto como sendo o espaço de restauração do evento. À medida que deliciava os seus clientes com pratos e petiscos da sua autoria, apresentava todas as vantagens e benefícios que a tampa Pop Up transporta para o meio culinário.

A nova tampa surge de dois anos de investigação e desenvolvimento, patenteada mundialmente, fruto da parceria realizada com uma empresa de engenharia de plásticos. Parceria que permitiu a criação de um produto de elevada qualidade e de um design exclusivo, valendo-lhe a vitória do *World Star Design Packaging* ou o prémio de Produto do Ano de 2009.

---

<sup>24</sup>[http://4.bp.blogspot.com/\\_DHf\\_ssUApM8/TJJFPDEbTII/AAAAAAAAAH0/40TKI4b8M3k/s1600/logo-sovena\\_oliveira\\_da\\_serra\\_logotipo\\_novo1.jpg](http://4.bp.blogspot.com/_DHf_ssUApM8/TJJFPDEbTII/AAAAAAAAAH0/40TKI4b8M3k/s1600/logo-sovena_oliveira_da_serra_logotipo_novo1.jpg)

Das características desta cápsula, a mais evidente é o doseador retrátil que salta assim que a garrafa é aberta, e que desaparece quando esta é fechada. Idealizada para melhorar o manuseamento do azeite, a sua forma é inspirada nas almotolias, afastando o azeite do gargalo quando este é despejado, evitando que a garrafa se suje. O extremo do doseador termina em forma angular, por forma a tornar o fio de azeite mais fino e mais preciso. Por forma a garantir que o sistema fosse higiénico e funcional, incluiu-se na tampa uma parte vedante que evita a oxidação e preserva a qualidade do azeite e ainda uma abertura de ar, que evita o efeito golfada quando a garrafa está a ser usada, controlando assim, com maior rigor o fluxo de azeite despejado.

A garrafa também foi um elemento de intervenção, o objetivo era tornar a embalagem mais económica, e por isso foi criada a Leve. A Leve é uma garrafa de plástico com o desenho muito semelhante à clássica garrafa de vidro, mas tornando-a mais ergonómica e atraente, pois sendo mais leve do que a garrafa anterior, tornou-se mais fácil o seu manuseamento e conseqüentemente mais segura. Devido ao seu material, a produção da nova embalagem é cerca de trinta cêntimos mais barata que a anterior. Sendo mais leve, os custos de distribuição diminuíram, trazendo maior poupança à Oliveira da Serra. No entanto a implementação desta garrafa, não pretendia sobretudo o aumento dos lucros, mas sim resultar num preço mais baixo para o consumidor

A aceitação da nova garrafa, que inicialmente tinha sido implementada apenas no Oliveira da Serra Azeite, foi de tal modo bem aceite pelo consumidor final, quer seja pelo material, leveza, forma ou mesmo pelo preço, que a marca decidiu implementar em outros tipos de azeite como Oliveira da Serra Virgem e Oliveira da Serra Virgem Extra Clássico.

Em 2013, a marca volta a ser condecorada com um prémio de design, recebendo a medalha de prata na categoria *Brand Identity* pela *DBA Design Effectiveness Awards*. Este concurso é promovido no Reino Unido pela *Design Business Association*, criado para distinguir estratégias de design, que pela sua coerência ou execução, resultam num retorno positivo sobre o investimento feito.

A premiação obtida resultou do estruturamento da marca, implementado em Março de 2010, com o principal objetivo de tornar Oliveira da Serra o maior vendedor de azeite em Portugal. No processo foram injetados cerca de £153.000, investimento que seria recuperado na previsão de três anos. No entanto, a campanha foi de tal modo um sucesso que após dezoito meses já a marca tinha obtido resultados que cobriam o investimento feito. A missão e planeamento desta estratégia coube à empresa inglesa Pearlfisher, distinguida já com vários prémios de design no seu currículo, foi a eleita pela Oliveira da Serra para dar um novo rumo à marca.

O novo logo foi desenhado tendo como inspiração as folhas da oliveira e as azeitonas, assim pretendia-se refletir a estrita ligação que a marca mantém com os olivais, a terra e a natureza. Mas também pretendia-se que a marca estivesse relacionada com o futuro e um estilo de vida moderno, contracenando assim com as estratégias normalmente usadas pelos seus concorrentes diretos, que assentam na valorização da tradição e no desígnio dos antigos costumes.

Oliveira da Serra quis por isso destacar-se no mercado como uma marca contemporânea adequada às novas exigências dos consumidores, apresentando-se com uma nova imagem e disponibilizando novos sabores e experiências.

Como resultado desta mudança obtiveram um aumento de 14 % do volume de vendas, tornando-se líder nacional e ainda um aumento superior a 300% dos locais de distribuição, fatores determinantes para a valorização da sua cota de mercado.



Fig. 39 – Cápsula Pop-Up<sup>25</sup>

Fig. 40 – Antigo logótipo<sup>26</sup>

Fig. 41 – Garrafa Leve<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup><http://www.meiosepublicidade.pt/wp-content/uploads/2008/10/oliveira-da-serra.jpg>  
(à esquerda em cima)

<sup>26</sup>[http://3.bp.blogspot.com/\\_4TjnrkWrF0M/S6YVQX1ZYgI/AAAAAAAAApQ/ocCatq7dCgI/s1600/logo\\_oliveira.gif](http://3.bp.blogspot.com/_4TjnrkWrF0M/S6YVQX1ZYgI/AAAAAAAAApQ/ocCatq7dCgI/s1600/logo_oliveira.gif) (à esquerda em baixo)

<sup>27</sup>[http://3.bp.blogspot.com/\\_4TjnrkWrF0M/S6YVQX1ZYgI/AAAAAAAAApQ/ocCatq7dCgI/s1600-h/logo\\_oliveira.gif](http://3.bp.blogspot.com/_4TjnrkWrF0M/S6YVQX1ZYgI/AAAAAAAAApQ/ocCatq7dCgI/s1600-h/logo_oliveira.gif) (à direita)



# OLIVEIRA DA SERRA

Área de actuação	Descrição	Resultados
<b>TAMPA POP UP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema retrátil;</li> <li>• melhora a precisão do fio de azeite;</li> <li>• evita o efeito “golfada”;</li> <li>• afasta o fio da azeite da garrafa;</li> <li>• tampa vedante que preserva melhor o azeite;</li> <li>• mais higiénico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• World Star Design Packaging;</li> <li>• prémio de Produto do Ano de 2009;</li> </ul>
<b>GARRAFA LEVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feita de plástico;</li> <li>• mais leve;</li> <li>• mais segura;</li> <li>• mais ergonómica;</li> <li>• melhor manuseamento;</li> <li>• mais económica na produção, distribuição e preço final;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a receptividade da garrafa como embalagem do Oliveira da Serra Azeite foi um sucesso, passando a ser utilizada noutros dois tipos de azeite;</li> </ul>
<b>IDENTIDADE CORPORATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novo posicionamento corporativo</li> <li>• redesenho do logo;</li> <li>• redesenho da imagem corporativa;</li> <li>• reestruturação da comunicação corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• medalha de prata nos DBA Design Effectiveness Awards, na categoria Brand Identity;</li> <li>• tornou-se líder de vendas de azeite em Portugal;</li> <li>• aumentou o número de locais de distribuição e venda;</li> <li>• recuperou o investimento feito na nova identidade corporativa, um 16 meses antes do previsto.</li> </ul>

**DESIGN**

Fig. 42- Quadro de análise estratégica da oliveira da Serra (elaborado pelo autor)

## 5.1.6 Análise comparativa

Após a análise individual realizou-se a análise comparativa, a fim de detetar alguns pontos comuns entre as estratégias aplicadas por cada marca.

A tabela seguinte, caracteriza sucintamente o cruzamento entre as áreas de intervenção e as categorias de design estabelecidas por Peter Gorb. Procurando assim, gerar conhecimento sobre os pontos mais comuns na integração e das funções desempenhadas pelo design nas organizações.

	Design de Produto	Design de Ambientes	Design de Informação	Design de Identidade Corporativa
<b>LUCKY STRIKE</b>				
EMBALAGEM	X		X	X
CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS			X	X
<b>CAMPER</b>				
MODELOS DE SAPATOS	X			
LOJAS		X	X	X
<b>NESPRESSO</b>				
CÁPSULAS	X			
MÁQUINAS	X			
SERVIÇOS		X	X	X
<b>ACH BRITO</b>				
EMBALAGEM	X		X	X
<b>OLIVEIRA DA SERRA</b>				
TAMPA	X			
EMBALAGEM	X		X	X
NOVA IDENTIDADE			X	X

Fig. 43 – Tabela comparativa entre os casos de estudo (elaborado pelo autor)

Nos casos analisados, verifica-se que o design de ambientes é o sector com menos foco nas medidas das organizações. Porém, esta situação é mais comum nas empresas que não praticam a venda direta ao consumidor, ou seja, que não possuem um espaço físico próprio na sua estratégia de negócio para comercializar o seu produto. Neste caso, as empresas optam por se apropriar de estabelecimentos comerciais que se relacionam diretamente, ou não, com os seus produtos, definindo assim o seu posicionamento no mercado e a aproximação com o consumidor.

No panorama geral, as empresas analisadas tendem a abranger todos os sectores de design, uns mais do que outros, adequando as suas estratégias aos valores e à missão da marca.

Há que referir que a maioria das medidas implementadas podem ser transversais a diversos sectores. Poucos são os elementos que se enquadram apenas em um sector, confirmando o carácter multifacetado do design, desempenhando funções em diferentes frentes de uma organização.

Por outro lado, algumas medidas podem influenciar indiretamente outros sectores. Por exemplo, as máquinas da Nespresso, desenvolvidas pelos seus aspetos tecnológicos e estéticos (design de produto), que garantem a extração de cafés com qualidade. Servem também de meio comunicativo dos valores da marca (design de identidade corporativa), refletindo luxúria e gosto, como também a sua aparência, concebida para transmitir sofisticação e “parecer bem”, acaba consequentemente por influenciar o ambiente da cozinha (design de ambientes) ou outro espaço onde o consumidor a englobe. Ou seja, a Nespresso integra um sistema altamente complexo que denomina todo o ciclo de vida dos seus produtos e como estes são utilizados pelo consumidor, que exploram as suas potencialidades para além das suas funções principais.

Mas melhor que entender como o design participa na estratégia das organizações, é perceber as suas vantagens adjacentes, que o tornam num meio de aproximação e informação ao consumidor, bem como na distinção e valorização dos produtos e da própria marca.

Em suma, a constituição de políticas de design em cooperação com os valores e a missão das organizações, representa uma mais-valia para o seu posicionamento de mercado. Capaz de estabelecer uniformidade entre os produtos e a imagem corporativa, como também certificar a coerência nas mensagens que são emitidas pelas marcas. Para isso é necessário que o design seja entendido como uma benéfico e afastar-se da reputação ornamentista pelo qual é normalmente julgado. No entanto cabe aos designers fazerem compreender a sua importância, principalmente junto das assembleias de decisão das organizações, para que assim obtenha melhores condições, melhores críticas e melhores resultados para desempenhar as suas funções com êxito.

## 5.2 Exemplos de insucesso

À semelhança da análise realizada nos casos de sucesso, pareceu pertinente expor exemplos de insucesso, demonstrando outra perspetiva sobre a importância do design junto das organizações e a sua utilização nos contextos em geral.

Esta contraposição pretende expor situações que fracassaram, devido a falhas de planeamento ou da implementação desajustada de práticas de design. Porém, não se quer aqui afirmar que no design reside a solução infalível para o sucesso dos negócios, no entanto pode ser uma ajuda.

É importante que o design esteja próximo da tomada de decisões de uma empresa ou na conceção de um produto, para que exista uma resposta coerente ao problema detetado. Mas também é necessário compreender que para a obtenção de resultados satisfatórios, é precisa uma boa administração design. Uma má gestão ou desatenção pode originar erros e o fracasso do objetivo que se pretende atingir.

É nesse sentido que os exemplos de insucesso merecem ser abordados neste trabalho, para que se esclareça que o design não é a resolução de todos os problemas, pois enfrenta as suas próprias dificuldades. Por outro lado, pretende apontar as consequências derivadas da escassez ou da desatenção de design, resultando no fracasso e no insucesso de produtos, marcas ou organizações.

### 5.2.1 Exemplo N-Gage

**Empresa** | Nokia

**País de origem** | Finlândia

**Sector de atividade** | Telemóveis



Fig. 44 – N-Gage<sup>28</sup>

A N-Gage foi um produto inovador lançado em 2003, pela multinacional Nokia. Este produto pretendia ser pioneiro na abordagem ao entretenimento, através do cruzamento de dois conceitos: o telemóvel e a consola de videojogos.

A Nokia foi a primeira organização a aperceber-se do potencial deste segmento, invadindo o mercado com um aparelho que permitisse competir com os *smartphones* e com as consolas portáteis. No entanto, a estratégia aplicada e conceção do produto revelaram-se abaixo da expectativa, não conseguindo por isso alcançar a aprovação do público.

Os principais indícios do insucesso da N-Gage foram:

- A falta de categorização do produto. Este aparelho reunia tudo num só (consola, telemóvel, mp3, vídeo, rádio, e outras aplicações) criando uma mescla de funcionalidades que potenciava a desinformação sobre o que era o produto, impedindo as pessoas de entenderem exatamente o que compravam.
- A localização do altifalante e do microfone na lateral do produto, tornava desconfortável a usabilidade do telemóvel durante as chamadas.
- O processo de mudar de jogo implicava desligar o telemóvel, abrir o telemóvel, retirar a bateria, mudar de jogo e montar tudo de novo.
- A fusão dos botões de um telemóvel comum com os de um comando, não conseguiu ser eficiente.
- O ecrã vertical contrariava a definição de panorâmico, dificultando a jogabilidade e a navegação pelo telemóvel.
- Nenhum jogo foi desenvolvido especialmente para demonstrar a capacidade do produto e criar fidelização com o consumidor. Já os jogos disponíveis eram apenas adaptações de jogos já existentes noutras plataformas.

Estes entraves levaram o N-Gage a ser desvalorizado e até escarnecido pela opinião pública. Foi apelidado de taco mexicano devido à sua forma e volume, como também era gozado pela maneira de realizar chamadas.

---

<sup>28</sup> <http://www.mobilemb.net/wp-content/uploads/2012/06/Nokia-N-Gage.gif>

Alguns destes problemas foram retificados na segunda versão, a N-Gage QD. No entanto, não foi o suficiente para colmatar a má fama e a publicidade negativa herdada do seu antecessor. Como resultado a organização não conseguiu vender o número de exemplares que esperava.

A ausência de boas práticas de design permitiu a desorganização de conceitos, da estratégia, da comunicação e da valorização do produto. A Nokia entrou neste mercado muito cedo sem estar tecnologicamente preparada, cometendo erros relativamente à interação, à ergonomia e no foco ao consumidor.

## 5.2.2 Exemplo Moisturizing Body Milk Raspberry

**Empresa** | Perlier

**País de origem** | Itália

**Sector de atividade** | Cosméticos



Fig. 45 – Embalagem Moisturizing Body<sup>29</sup>

Em 2009, os produtos designados por “Moisturizing Body Milk Sugar Baunilha” e “Moisturizing Body Milk Raspberry” foram retirados do mercado europeu por constituírem um perigo para a saúde pública. A razão pela suspensão imediata e a retirada destes produtos, deveu-se à sua semelhança com produtos alimentares.

O design deve ter sempre em conta as convenções e as questões culturais do público a que se destina. Neste caso, a falta de cuidado na comunicação visual e na seleção da própria embalagem, gerou confusão de mensagens, que podia resultar numa interpretação errada e perigosa para o consumidor.

---

<sup>29</sup> <http://imagens6.publico.pt/imagens.aspx/258176?tp=UH&db=IMAGENS&w=749>

### 5.2.3 Exemplo GAP

Empresa | GAP

País de origem | Estados Unidos da América

Sector de atividade | Vestuário



Fig. 46 – Logótipo tradicional e outra proposta de logótipo<sup>30</sup>

Em 2010, a marca GAP decidiu renovar a sua imagem como meio imposição num mercado cada vez mais competitivo e agressivo. Um dos principais focos dessa estratégia girou em torno de um novo logótipo. Porém, a nova imagem não foi aceite de bom grado pelo público.

Estando associada à cultura americana e a um estilo de vida específico, a alteração do logo desencadeou uma avalanche de críticas e mensagens de desagrado, gerando uma atmosfera reprovadora à mudança. Este comportamento obrigou a marca a reconsiderar a alteração, fazendo com que desistisse do novo logótipo.

O logótipo trata-se de um símbolo distintivo que representa uma organização, sendo por isso algo sensível às mudanças. No entanto, mudança significa progresso e o design deve participar ativamente como veículo de transição e na comunicação da nova imagem, de uma forma coerente e sem ferir as expectativas do consumidor.

### 5.2.4 Exemplo Boletim de voto

Este exemplo não se refere a uma organização relacionada com indústria, mas à organização Estado, que como entidade reguladora das políticas do país, têm a obrigação de assegurar a legibilidade de todos os documentos importantes, principalmente os boletins de voto.

No ano 2000, as eleições presidenciais norte-americanas foram marcadas pela polémica sobre a contagem de votos, que deu a vitória a George Bush. Consequentemente a grelha visual do boletim de voto (fig.47) foi contestada por conter uma comunicação defeituosa, que poderá ter originado o engano de votos e o triunfo sobre Al Gore.

---

<sup>30</sup><http://3.bp.blogspot.com/-FYhXFhxBooA/T9DxQskuitI/AAAAAAAA2xI/GXGz9oAPmPM/s1600/gap%2Blogos%2B1.jpg>

O ruído gerado pelas linhas e informação cruzadas em torno do espaço de voto, foi o motivo da comunicação ineficiente. O design neste caso, deveria ter proporcionado a organização de informação distinta, causando maior legibilidade e desambiguação dos espaços de voto.

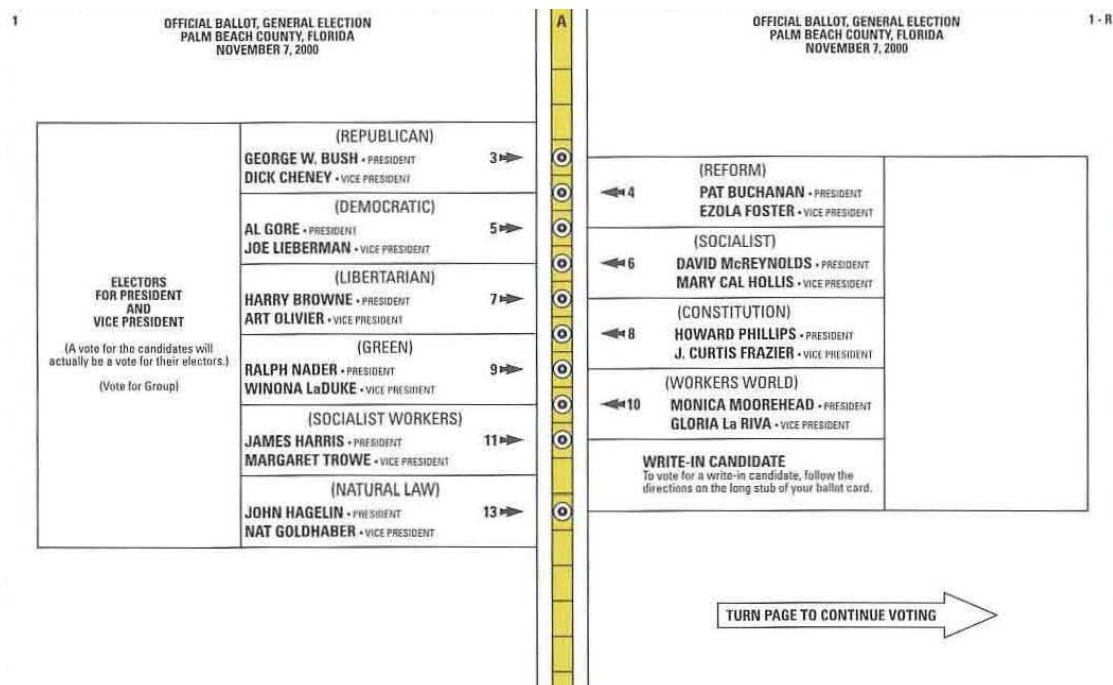


Fig. 47 – Boletim de voto (Lidwell, et al., 2010, p. 25)

## 5.2.5 Reflexão

É comum as organizações cometerem erros ao longo do seu ciclo de vida, principalmente devido à falta de experiência na exploração de novos segmentos.

Este processo deve ser entendido como meio de aprendizagem e consciencialização, e não apenas como um fracasso. Os erros presentes na estratégia, na comunicação, na conceção ou produção, são sintomas de pressupostos que não tinham sido detetados até à data. Nesse sentido, cabe à organização perceber o que correu mal, dar importância à existência desses pressupostos e providenciar uma solução eficiente.



## 5.3 Conclusões de capítulo

Deste capítulo retira-se uma ideia generalizada do contributo do design na dimensão dos negócios, alinhando as suas competências com os objetivos e estratégias das organizações.

Por um lado, foram apresentadas situações de boas práticas de design que contribuíram para o sucesso das organizações. Pelo outro, foram demonstrados alguns exemplos onde a coordenação ineficaz de design, conduziu a indícios de insucesso e de insatisfação dos consumidores, perante as organizações.

Esta contraposição serviu para reforçar que o design não constitui uma solução infalível para os problemas das organizações. No entanto, quando bem coordenado, confere uma vantagem competitiva às organizações, podendo ser responsável pelo sucesso das mesmas.

Por esses motivos, a importância dos cenários de insucesso deve ser a mesma dada aos casos de sucesso, isto porque fornecem dois tipos de informação e possibilitam a aprendizagem de boas-práticas de design.

# **VI-CRIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E RECURSOS PARA O DESIGN**

Tendo como base os conceitos apresentados ao longo desta dissertação, de forma a promover a integração do design, este último capítulo foca-se nas condições necessárias para receber designers. Assim, enumera-se um conjunto de orientações, competências e recursos, que deverão ser providenciados pelas organizações que pretendam integra design.

## 6.1 Condições favoráveis à integração de design

Para que a integração do design seja bem-sucedida, é necessário que a organização reúna as condições propícias para receber o conhecimento e os profissionais de design.

Esse processo não passa apenas pela criação de espaços ou pela aquisição de equipamentos necessários para prática de design é também essencial que a organização esteja intelectualmente consciente dos benefícios e retornos que o design poderá representar.

Nesse sentido uma organização deverá saber medir a performance do design, dado que é uma atividade que atua sobre pressupostos subjetivos, muitas vezes difíceis de quantificar.

É nestas questões que a presente fase da dissertação pretende explorar, ao fornecer algumas indicações para que a criação de condições favoráveis à integração de design.

### 6.1.1 Entendimento e avaliação do valor de design

Um dos motivos de tensão entre o design e as organizações, consiste na dificuldade em avaliar ou quantificar os retornos provenientes do envolvimento de design nas práticas empresariais. Nesse sentido, é crucial que a organização compreenda e saiba avaliar o valor das competências de design, de forma a determinar o impacto da disciplina no seu negócio.

Por essas razões, a compreensão e mediação do valor do design são fundamentais para integrar design no seio das organizações, porque para além das questões económicas e de viabilidade, afetam intrinsecamente o relacionamento do design com os restantes sectores e garante que seja avaliado como qualquer outro recurso de uma organização.

Como tal, no sentido de obter o reconhecimento do design e do seu valor junto dos restantes sectores, cabe aos designers saberem justificar e fundamentar as suas decisões e opiniões aos restantes intervenientes de projeto (gestor ou coordenador de design e colaboradores de outros departamentos). Deste modo, pretende-se criar argumentos credíveis que defendam os interesses da organização, disseminando a cultura e o entendimento da disciplina, mas também promovendo as relações interpessoais com os restantes recursos humanos.

Porém, medir o valor do design numa organização é uma tarefa difícil pelo seu carácter intrinsecamente qualitativo (manifestado pela valorização de marca, pelo melhoramento das capacidades de comunicação e de resposta ao mercado), que só a longo prazo obtém resultados de dimensão quantitativa (como os lucros, volume de vendas ou maior cota de mercado) que, na perspetiva das organizações, são preferenciados e representam o retorno do investimento e do risco tomado (Best, 2010).

Segundo Best (2009), o desempenho da função do design pode ser mesurável através dos seguintes fatores: valor comercial, benefícios emocionais e sensoriais ou através dos resultados económicos, culturais, ambientais e políticos.

No mesmo contexto, o *Design Management Institute* (DMI) concebeu uma lista de nove fatores, por onde é possível analisar e medir o sucesso de design na dimensão dos negócios. Sendo eles:

- A inovação e a influência à compra;
- Permitir dirigir estratégia a novos mercados;
- O impacto emocional dos produtos e serviços;
- O valor, a reputação e a sensibilização da marca;
- Determinar oportunidades de mercado e melhorar os processos de resposta;
- A gestão de despesas e a avaliação ROI (*return on investment*);
- A satisfação do cliente;
- O desenvolvimento de tipologias de consumidores;
- A avaliação do tripé da sustentabilidade (que verifica o impacto e a sustentabilidade dos produtos mediante as dimensões sociais, económicas e ambientais)

(DMI, 2007, referenciado em Best, 2010, p. 54)

Todos estes fatores representam os campos onde o valor de design se evidencia e onde confere vantagens para a organização. Tendo ainda, uma função essencial no alinhamento das competências de design com os objetivos da organização, criando deste modo um entendimento comum sobre as metas, as tarefas e o modo de abordagem aos problemas (Holston, 2011).

No entanto, na avaliação do desempenho do design, as organizações tendem a privilegiar os resultados quantificáveis, que demonstram dados sobre a quantidade de vendas ou os lucros obtidos. Neste contexto, o cálculo do retorno sobre o investimento (ROI) é defendido por vários autores<sup>31</sup>, como uma das principais ferramentas disponíveis pelas organizações e pelos designers, para medir o sucesso do design, avaliando os seus aspetos tangíveis e intangíveis e o respetivo impacto nas estratégias definidas.

### **Retorno sobre investimento (ROI)**

Na dimensão empresarial, existe uma enorme dificuldade em identificar ou diferenciar qual a participação do design no sucesso de um produto, relativamente à contribuição dada por outros sectores.

Nesse sentido, a ferramenta ROI revela-se um recurso valioso para o design comunicar o seu valor e identificar os benefícios resultantes da sua atividade.

A ferramenta ROI, é predominantemente utilizada na área da gestão, para auxiliar os gestores e as organizações a determinarem quais os retornos obtidos por determinado investimento. Quando

---

<sup>31</sup> Best (2010, p. 122); Holston (2011, pp. 113-114); Mozota (2003, p. 196); Viladas (2010, pp. 135-146)

direcionada para o design, esta ferramenta estabelece o enquadramento e aproxima o design à linguagem empresarial, diminuindo a sua subjetividade e transpondo o valor do design para aspetos mais tangíveis.

Estar consciente do tipo de retornos que o design confere à organização, ajuda-a a compreender o investimento e as despesas feitas em design.

O entendimento sobre a utilização dos custos de design, pode potenciar a integração de design, principalmente em organizações com fundos limitados, mas também permite fazer melhores decisões e como gastar dinheiro em design (Holston, 2011).

Viladas (2010) alerta para dois tipos de ROI, quando se trata de analisar o desempenho das funções design nas organizações. Eles são:

#### ▪ **ROI direto**

Este tipo de avaliação é de carácter quantitativo, centrando-se nos resultados económicos e podendo demonstrar o valor gerado pelo design. Esse valor, pode se manifestado na diminuição de despesas (através do melhoramento de processos, do desenho de produtos com menor custo de produção e da aplicação de materiais mais económicos) ou na rentabilização das vendas.

Este tipo de retornos pode também significar o aumento de vendas, do valor de cota de mercado, do preço das ações e do preço dos produtos, através do valor acrescentado subentendido, como também pode possibilitar a internacionalização dos seus produtos e serviços ou a exploração de novos mercados.

#### ▪ **ROI indireto**

Este tipo de avaliação centra-se nas qualidades subjetivas dos produtos, resultantes da intervenção do design.

Esta análise determina o sucesso dos aspetos qualitativos da organização, analisando fatores como a notoriedade e impacto da sua marca, a satisfação dos seus consumidores e até a satisfação, motivação e a rentabilidade dos seus colaboradores.

A obtenção destes dados pode ser adquirida sob forma de inquéritos ou de estudos de mercado, como recursos de obtenção de informação a curto-prazo. Porém, os resultados obtidos por esses meios, poderão surgir efeito nos resultados quantitativos esperados a longo-prazo, sendo assim uma razão que justifica a pertinência deste tipo de avaliação.

Como tal, o ROI contempla assim, os dois tipos de retornos potencialmente obtidos pelo design. Estabelecendo uma reflexão sobre as suas vantagens quantitativas e qualitativas, transpondo-as para um linguagem corrente dos negócios e aceite pelas áreas de gestão.

Deste modo, o design pode comunicar o seu valor e melhorar as sinergias entre os objetivos estratégicos e as competências de design.

### **Outros fatores de medição do sucesso de design**

Para além das técnicas anteriormente utilizadas para determinar o valor do design, existem outros indicadores que também poderão ser utilizados, para demonstrar e medir o desempenho das funções de design dentro de uma organização.

Alguns desses resultados podem ser interpretados pela aquisição de prémios em concursos nacionais e internacionais, que representam o reconhecimento e confirmação do sucesso dos processos de design (Maldonado & Ferrão, 2008).

Outros podem ser evidenciados através dos relatórios anuais de contas, pelas auditorias de design, pela necessidade em patentear produtos e pela verificação do número de produtos vendidos, que tenham sido concebidos através de I&D.

Todos estes indicadores, podem representar uma vantagem competitiva para a organização, que ao serem devidamente comunicados, reforçam o valor do design e podem ser usados como argumentos de venda (Maldonado & Ferrão, 2008).

### **Importância da monitorização**

Uma organização que integre práticas de design na sua estratégia, deve ter uma preocupação acrescida sobre o entendimento e medição do valor do design. Em primeiro lugar, porque se pressupõe já estar sensibilizada para a importância destas questões. Em segundo lugar, porque um projeto de design não termina com o lançamento de um novo produto ou serviço, tendo ainda que ser avaliado mediante a sua prestação no mercado e a sua aceitação pelos consumidores.

Como tal, uma organização que aplique design no DNP, deverá regularmente monitorizar o desempenho das funções de design, por forma a melhorar ou corrigir os seus produtos, mas também o modo como aplica políticas de design na sua estratégia (Maldonado & Ferrão, 2008).

Deste modo, pretende-se que o design seja reconhecido como um sector vantajoso para organização, através da obtenção de resultados satisfatórios e pelo melhoramento de resposta aos objetivos exigidos. Assim, poderá possibilitar um entendimento interno sobre o efeito das competências de design na dimensão dos negócios, diminuindo o risco de investimento, aumentando o valor acrescentado de produtos e serviços e melhorando as relações interpessoais com todos os recursos humanos.

### **6.1.2 Criação de recursos para design**

Quando uma organização decide formar uma equipa de design, deverá ser capaz de reunir os recursos necessários para a realização e prática dessa atividade.

Este cenário é aplicável nas organizações que pretendam integrar designers nos quadros internos, pois recorrer à subcontratação externa não implica necessariamente a criação de tais condições.

Reunir e criar recursos para o design, pode ocorrer durante um processo de estruturamento da organização ou durante a constituição de um departamento de design. No entanto, este procedimento não passa apenas pela disponibilização de espaços e equipamentos, mas por todas as condições propícias à produção, desenvolvimento e resolução de problemas por uma abordagem criativa.

Nesse sentido, Marcelino (2008, pp.52-55) delineou quatro vertentes essenciais para a criação de competências e de recursos necessários ao design, dando origem ao seguinte modelo:

### **Recursos humanos**

#### ▪ **Delegação de um responsável**

A nomeação de um coordenador ou gestor design, essencial para administrar os processos de design, mas também para comunicar a evolução dos projetos e defender as decisões tomadas pelo departamento de design.

#### ▪ **Equipa específica**

Constituição de uma equipa multidisciplinar, que esteja ciente dos vários sectores e dos recursos disponíveis na organização, evitando requisitar e monopolizar as competências e os recursos humanos de outras áreas, a participarem no desenvolvimento de produto.

### **Recursos materiais**

#### ▪ **Espaços**

Criação de espaços propícios e devidamente equipados (mesas, quadros, arrumos e boa iluminação) para a conceção, o desenvolvimento, a prototipagem, os testes e os ensaios de novos produtos.

#### ▪ **Equipamento**

Fornecimento de equipamentos e utensílios específicos para o desempenho das funções do design. Pode incluir: computadores, licenças de software, impressoras, livros, revista, catálogos, acessórios, ferramentas e materiais.

#### ▪ **Proteção de informação**

Por vezes, determinados projetos têm de ser mantidos em segredo, necessitando de condições para a proteção de informação e do sigilo profissional. Perante este cenário, a organização poderá implementar um sistema de chaves ou cartões, limitando o acesso às salas de trabalho apenas para os intervenientes do projeto. Por outro lado, pode fazer uso dos acordos de confidencialidade, para proteger a informação e assegurar o secretismo do projeto.

## **Articulação do design com os outros sectores da organização**

### ▪ **Comunicação interna**

Assegurar a comunicação clara, aberta e transversal a todos os sectores de uma organização, por forma a abordar as questões específicas de cada área de competência (produção, viabilidade comercial, pertinência no mercado, forma, materiais, etc.), tendo sempre como referência os objetivos gerais do projeto.

## **Centros de competências**

Nas situações em que as organizações não dispõem dos recursos financeiros e de outros meios necessários para o desenvolvimento desejado, poderão recorrer aos centros tecnológicos que contenham a capacidade de disponibilizar os seus serviços e tecnologia. Assim, permitem às organizações o acesso a recursos que não dispõem, mas que podem ser fulcrais para geral maior especialização sobre as questões de projeto ou maior competitividade de mercado, quer seja pela inovação ou por um preço competitivo.

Por outro lado, os centros de promoção de design podem auxiliar as organizações desprovidas de práticas de design, na criação dos recursos e das competências necessárias para a integração da disciplina. Deste modo, podem fornecer pontos de referências sobre as atividades, funções e conexões do design com os interesses de negócio, como também aconselhar e acompanhar as organizações durante o processo de integração de design (Viladas, 2010).

Esta síntese reúne algumas medidas a serem consideradas antes da formação de equipas de design, enumerando as condições necessárias para a prática da disciplina e para a receção de designers no seio das organizações.

No entanto, existem organizações que não dispõem dos recursos necessários para criar estes tipos de condições. Neste cenário, cada organização deverá ponderar a contratação externa de serviços de design, investindo especificamente nas áreas de especialidade necessárias, de forma a gerir melhor as suas economias, mas também a priorizar os seus objetivos.



## 6.2 Contratação de serviços de design

Por vezes, o processo de contratação de designers pode ser complicado devido à diversidade de competências que estes integram, tornando difícil selecionar o candidato mais adequado ao cargo existente. Por outro lado, existem situações onde a seleção de designers é um processo simples, porque é assente nos gostos e impressões pessoais do empregador.

Estes dois cenários são exemplos de um conjunto de questões a serem exploradas neste ponto, procurando diminuir a dificuldade de selecionar e contratar designers, mas também para perspetivar diversos modelos de contratação que podem ser utilizados pelas organizações, conforme as suas necessidades e recursos.

### 6.2.1 Seleção de designers

*There is a suitable designer for every project and every company. The best fit is the one that can respond to the specific needs of the client at any given moment, not the designer who has won the most awards or has the best reputation in the media. (Viladas, 2010, p. 186)*

Na frase anterior, Viladas alerta para a importância dos critérios a considerar quando se contrata um designer, onde o prestígio, premiações e um histórico de sucesso, podem e devem ser critérios decisivos de seleção, mas só se o perfil do designer for adequado às necessidades da organização.

Para se selecionar o designer ideal, o processo de que o recrutamento implica os mesmos procedimentos, tempo e esforços que outras áreas profissionais. Nesse sentido, o designer deve ser visto como qualquer outro profissional, que antes de ser contratado é avaliado pelas suas competências gerais, profissionalismo e experiência, através da análise do seu CV e de uma entrevista. Estes procedimentos são os mais usuais na fase de recrutamento das organizações, no entanto, os designers dispõem de um outro suporte para comunicar a sua experiência profissional, o portfólio (Maldonado & Ferrão, 2008).

O portfólio é um documento que deve resumir os projetos anteriormente desenvolvidos pelo designer, demonstrando o seu percurso profissional, bem como as suas competências e capacidade de resolução de projetos.

Este suporte deverá auxiliar o empregador a ter uma ideia mais clara sobre o perfil e as capacidades do candidato, sendo um fator determinante no processo de seleção quando comparado com os requisitos e necessidades da vaga.

Mantendo a mesma perspetiva, é importante que a organização considere a formação inicial e a especialização do designer no processo de seleção. Uma correta escolha de competências de design, é fulcral para evitar incoerências de funções e por em risco a qualidade dos seus produtos e serviços. Por exemplo, se uma empresa de móveis precisa de criar uma nova linha de cadeiras, não deverá contratar um designer de multimédia, mas alguém que consciente das técnicas e constrangimentos de fabricação,

tal como um designer industrial ou de produto. Porém, podem existir exceções à regra, nesses casos o candidato terá que comprovar a sua aptidão pessoal e a posse de competências necessárias para realizar determinada tarefa (Viladas, 2010).

No entanto, esta ambiguidade de competências compromete não só a qualidade dos produtos, mas também o tempo e recursos usados no desenvolvimento dos mesmos, representando na maior parte dos casos prejuízo e desvantagem competitiva para a organização.

Como tal, durante o processo de recrutamento e tendo em conta os fatores anteriormente definidos, uma organização poderá utilizar os seguintes modelos, para além das entrevistas e dos CVs, para seleccionar o designer mais indicado para a vaga existente:

### **Concursos**

Os concursos são normalmente uma maneira de gerar ideias inovadoras para implementar no mercado e ao mesmo tempo por à prova as capacidades e competências dos designers. Porém, este modelo pode suscitar a produção de várias propostas sem qualidade.

Os concursos podem existir nos seguintes formatos:

- Concursos abertos – implicam o lançamento de um briefing, para um público generalizado ou delimitado, que concorre voluntariamente, usando os seus próprios recursos;
- Concursos fechados – é um formato onde designers seleccionados são financiados, para desenvolver minimamente e materializar uma proposta ou uma solução. Esse resultado será posteriormente apresentado a um júri especializado, que dará o seu parecer e conselho sobre o projeto mais viável à organização (Viladas, 2010).

### **Pitch**

O *pitch* trata-se de um formato onde os designers são convidados a promover as suas capacidades e experiência, para convencerem a entidade empregadora de que são o candidato mais indicado.

O *pitch* pode existir de duas formas:

- Um modelo onde os designers apresentam os trabalhos realizados anteriormente, justificando as suas decisões, abordagens e metodologias, para promover a sua experiência e competências;
- Um modelo de atividade de grupo, onde a organização lança um briefing aos designers, para acharem a solução a um problema, dentro de um período limitado de tempo. Este método pretende testar as capacidades criativas e de foco dos candidatos (Design Council, 2009).

Porém, qualquer que seja o modelo utilizado para selecionar designers, a organização deve manter sempre uma postura ética quanto à autoria dos trabalhos desenvolvidos. O risco de mostrar o portfólio ou participar num concurso é um dos motivos de tensão entre designers e industriais, que por vezes utilizam os trabalhos e as ideias apresentadas para seu próprio benefício, sem remunerar legitimamente os respetivos designers. Este tipo de atitude, diminui os laços de confiança e entendimento entre o design e as organizações, sendo que são fatores essenciais para um bom relacionamento colaborativo e para o sucesso dos negócios.

### **6.2.2 Tipos de contratação**

Apesar da importância dada aos recursos financeiros de uma organização, o custo dos designers não deve ser um fator decisivo na seleção de candidatos, mas sim pela sua qualidade. Pagar barato pode sair caro, assim como sugere Best (2009, p.191):

*É tentador empregar designers menos experientes num esforço de reduzir custos de pessoal, mas ter pessoas mais experientes (e por isso mais bem pagas) pode valer a pena porque, o seu valor é maior em termos de produtividade, eficácia e de educar os designers menos experientes.*

No entanto, maiores valores de pagamento não implicam intrinsecamente maior qualidade. Daí a importância e em saber analisar e selecionar os designers mais competentes e indicados para as tarefas a realizar.

Porém, as PME's costumam ter orçamentos limitados para os gastos em design. Nesses casos, e antes da contratação, devem ser analisados os benefícios trazidos pela aquisição de um designer, face ao salário e às despesas de design que a sua contratação implica. Caso essas condições não se verifiquem, a organização deve ponderar a contratação externa de designers.

Nesse sentido, e tendo por base diversos autores<sup>32</sup>, estabeleceu-se a seguinte tabela para demonstrar os prós e os contras da utilização de equipas externas ou internas, com o objetivo de auxiliar as organizações na escolha de contratação de serviços de design.

---

<sup>32</sup> Best (2009, p. 51); Maldonado & Ferrão (2008, pp. 27-28); Mozota (2003, pp. 189-190); Rios (2008, p. 53)



Fig. 48 – Comparação de condicionantes relativas à contratação de designers internos ou externos (elaborado pelo autor)

Após o entendimento sobre as condições de integração e a seleção de designers, a organização terá de efetuar um contrato para estabelecer um acordo e investir numa relação profissional de confiança. Assegurando deste modo, o compromisso do designer face suas funções e obrigações, bem como a justa remuneração pelo seu esforço e trabalho realizado.

Nesse sentido, a organização pode optar por diferentes modos de pagamento, conforme a utilização das competências de design e outras condicionantes relativas à comercialização de novos produtos.

Assim, as organizações podem fazer uso dos seguintes modelos retributivo<sup>33</sup>:

- **Salário** – o designer é inserido nos quadros da organização, pago mensalmente pelas suas funções adjacentes;
- **Fixo** – contratação pontual onde os trabalhos são pagos no final de cada fase de projeto;
- **Honorário** – acordo de um preço final ou de um preço por hora, para a realização de um determinado trabalho;

<sup>33</sup> Bowen (2010); Maldonado & Ferrão (2008, pp. 28-30); Marcelino (2008, p. 57); Mozota (2003, pp. 190-191)

- Royalties – a organização não paga o trabalho de design na totalidade, deixando o designer associado ao sucesso e à autoria do produto. Onde o pagamento é feito a longo prazo, mediante uma percentagem acordada sobre o valor das vendas efetuadas;
- Consultaria – trata-se de um método económico, onde as organizações com pouca utilização de design, pagam periodicamente (mensalmente ou trimestral) a um designer, para assegurar a sua disponibilidade em serviços pontuais;
- Exclusividade – o designer é vantajosamente remunerado por um limitado período de tempo, para não trabalhar noutros projetos (externos à organização ou para a concorrência).

Assim, pretende-se fornecer algumas bases para a contratação ou requisição de serviços de design, mediante as condições específicas de cada empresa, promovendo boas-relações profissionais e a atitude ética entre designers e organizações.

Em análise ao contexto nacional, Marcelino (2008) afirma que é cada vez mais uma tendência, as organizações recorrerem às competências e contratarem profissionais de design, para potenciar os seus negócios e aumentar os seus lucros. Este movimento acaba por incentivar o investimento em design para a obtenção de melhores resultados.

No entanto, em Portugal não existe ainda informação ou conhecimentos suficientes sobre os preços, custos e o valor de design, para possam ser tidos como base no controlo financeiro da organização. Mas se esta tendência se mantiver, pode ser que esta dificuldade se devaneie com o tempo e instaure melhores processos de gestão de custos e de remuneração do design.

## 6.3 Coordenação de projeto

*In short, design is a risky endeavor often centered around an uncertain outcome. Design process integrates controls like design briefs, change orders and sign-offs at critical phases to help manage the uncertainties. (Holston, 2011, p. 10)*

Holston, evidência a importância de coordenar projetos de design, para que estes não se distanciem dos seus objetivos ou que resultem em soluções desajustadas e sem retorno para as organizações.

Nesse sentido, esta fase da dissertação pretende dar a conhecer algum dos procedimentos e recursos, para o controlo e gestão dos projetos de design.

Estas orientações podem ser uma vantagem para as organizações que não tenham experiência em trabalhar com design, nomeadamente recentes PME's, e assim consciencializarem-nas dos métodos disponíveis para conduzir e desenvolver projetos de design, bem como cooperar e relacionarem-se com os designers.

### 6.3.1 Fatores favoráveis ao desenvolvimento de projeto

O modo como um projeto de design decorre e se desenvolve, está relacionado com a coordenação de tarefas, objetivos, datas, obtenção de resultados, mas também como a organização se relaciona com o(s) designer(s).

Phillips (2010) defende que a relação cliente-designer deve ser nivelada, pois o desenvolvimento de um projeto de design é assente sobre o entendimento mútuo e de partilha de informação entre diferentes intervenientes. Nessa perspetiva, Phillips (2010) sugere que a designação “cliente-designer” caia e surja em substituição o termo “parceiros”. Assim pretende-se quebrar o distanciamento entre empregador e empregado, visto que ambos ambicionam o mesmo e o melhor para o projeto, não havendo por isso necessidade de uma hierarquia de estatutos que dificulta a argumentação e o diálogo aberto entre os intervenientes.

Obviamente, as organizações continuam a manter controlo sobre o processo, sendo elas as responsáveis por estabelecer os objetivos de projeto. No entanto, a delineação de metas de um *briefing*, deve ser discutida com o designer, para se obter uma outra opinião profissional que pode dar apresentar novos sintomas e abordagens ao problema que até então não tinham sido exploradas.

Como tal, pretende-se demonstrar a vantagem que o designer pode ter no seio das organizações, estando presente no planeamento estratégico ou no DNP, ambas situações onde o fator entendimento é essencial.

Dada a sua importância, existem algumas medidas que podem potenciar o entendimento e relacionamento entre o designers e a direção, como delegar um ponto de contato entre as duas partes, de forma a estabelecer canais de comunicação e a prevenir mal entendidos.

Do mesmo modo, a marcação de reuniões regulares também contribui para um bom relacionamento. Estas mantêm a organização informada sobre os desenvolvimentos dos projetos, promovendo a discussão de ideias, a calendarização e a determinação de objetivos. Assim, a direção garante o controlo e o conhecimento sobre todos os processos e tarefas necessárias e tomadas, para se alcançar o resultado final.

Nesse sentido, apresentam-se algumas orientações para coordenar projetos de design, explicando sucintamente algumas das fases e tarefas a concretizar. Este modelo é baseado em indicações fornecidas pelo Centro Português de Design (CPD) (2007, pp.13-19) e por Marcelino (2008, pp.66-84), por forma a criar um entendimento sobre o desenvolvimento e a gestão de projetos de design.

## **Processo de desenvolvimento de projeto**

### **1. Reunião preliminar**

A reunião preliminar deve ocorrer após a organização ter efetuado um estudo de viabilidade que aborde o mercado, a viabilidade financeira e de distribuição, na medida de reunir informação necessária que justifique o lançamento de um novo produto ou serviço (Marcelino, 2008).

É nesta fase que a organização recorre ao designer, apresentando-lhe as razões que a motivam à criar novos objetos de consumo. É também o local onde devem ser considerados todos os fatores intervenientes do projeto, os interesses, os objetivos, as responsabilidades e o compromisso entre as duas partes.

Sendo que é nesta etapa que surgem as primeiras ideias e conceitos, pode ser aconselhável a existência de um acordo de confidencialidade, que devidamente subscrito por todos os participantes, garanta o sigilo dos temas debatidos durante esta reunião, bem como a redação de uma ata para futuras consultas.

### **2. Definição de objetivos**

Durante a definição de objetivos, a organização apresenta um *briefing* (ver anexo II), sendo um documento onde é enunciada a encomenda ao designer e onde estão descritas as principais orientações do projeto, como o problema ou oportunidade a ser explorada, o público a que se destina, as limitações tecnológicas e de produção, quais os critérios de avaliação, o orçamento disponível e o planeamento de etapas, bem como a sua calendarização.

Este documento é por vezes chamado de cadernos de encargos, sendo um acordo das metas a alcançar e contendo informação sobre as responsabilidades e direitos dos designers ou da organização.

Como tal, este tipo de documento serve como guia de orientação, entendimento e delegação de tarefas no desenvolvimento do projeto de design.

### **3. Contratação**

No caso de a organização estar a lidar com equipas de design externas, deve ser efetuado um acordo contratual, para que os designers sejam devidamente remunerados e a organização possa garantir a obtenção de resultados.

Esta fase deve ocorrer após a reunião preliminar e a aceitação do briefing, como ato formal de concordância com as cláusulas estabelecidas durante as negociações.

Assim, os direitos e deveres são redigidos num documento, que quando subscrito pelas duas partes, assegura legalmente que tanto os designers como a organização receberão aquilo que foi acordado.

### **4. Desenvolvimento do anteprojecto**

Após as etapas anteriores estarem devidamente acordadas e formalizadas entre os intervenientes, o(s) designer(s) dão início ao processo de desenvolvimento de projeto, onde investigam, analisam e exploram todas as potenciais propostas que respondam aos objetivos do *briefing*.

É possível que nesta fase seja requisitado à organização, algumas informações quanto às vendas, despesas e recursos disponíveis, para conceberem a proposta mais adequada às condições da organização.

### **5. Apresentação de propostas**

No momento em que a equipa de design já tem formalizadas algumas propostas, deverá ser marcada uma reunião (se não tiver sido prevista na calendarização) para que sejam apresentadas.

Nesta apresentação, a equipa de design apresenta sugestões de resposta ao *briefing*.

Contudo, dada a investigação realizada pela equipa de designers, poderão ser apresentados novas condicionantes de projeto, que podem implicar a redação do enunciado da encomenda como também da alteração de orçamento disponível.

De qualquer das maneiras, nesta fase deverá existir um documento de aprovação, que aceita o desenvolvimento de uma das propostas, ou um documento de alterações que aceita possíveis mudanças no acordo previamente estabelecido.

Caso uma proposta seja validada, o desenvolvimento de projeto passa para uma fase de materialização e testes. No caso de o projeto ser reajustado, deverá voltar à fase de exploração criativa de conceitos e propostas, e reagendada uma nova reunião.



## **6. Desenvolvimento do projeto definitivo**

Sendo uma proposta aprovada pela organização, a equipa de design procederá materialização da ideia, construindo maquetes, simulações 3D, protótipos ou outros processos, bem como os respetivos testes e melhoramentos.

Após esse desenvolvimento prático, os resultados devem ser apresentados em reunião à organização. Mais uma, os documentos de aprovação e alteração devem estar presentes, na medida de formalizar as conclusões estabelecidas no final dessa reunião.

## **7. Produção do produto**

Caso o resultado preencha os requisitos impostos pela organização, a equipa de designer entrega o projeto finalizado e a devida documentação, para que passe à fase de implementação ou produção.

Dependendo do acordo estabelecido, a equipa de design pode ser dispensada ou responsabilizada por supervisionar os processos de produção, prestar eventuais alterações ou a divulgação e promoção para o seu lançamento no mercado.

## **8. Monitorização e otimização pós lançamento**

Após o lançamento de um produto ou serviço, é necessário avaliar o seu impacto junto dos consumidores.

Mediante o contrato celebrado com a equipa de design, a organização pode requisitar os seus serviços para diagnosticar o sucesso desse produto ou serviço, com o objetivo de detetar falhas ou implementar melhoramentos.

Assim, pretende-se dar uma ideia de como o desenvolvimento de um projeto de design se desenvolve e pode ser monitorizado.

Estas etapas devem ser, sempre que possível, acompanhadas por um relatório que descreva os desenvolvimentos do projeto e uma ata que relate as decisões tomadas em qualquer uma das reuniões. Assim, tanto a equipa de design como a organização podem consultar estes documentos, para relembrar quais os objetivos, premissas, requisitos e limitações do projeto, ao mesmo tempo que estabelece uma via de comunicação e entendimento entre os intervenientes

Porém, o número de reuniões, relatórios ou métodos de controlo de projeto, podem variar conforme o funcionamento interno de cada organização. O importante é saber estabelecer os métodos, os canais e os suportes de comunicação mais adequados, para saber em qual a fase de desenvolvimento se encontra o projeto, mas também para criar uma relação amistosa na colaboração com os designers.

## 6.4 Conclusões de capítulo

Após terem sido apresentadas ao longo da dissertação as razões pelo qual e como o design deve ser integrado nas organizações, este capítulo centra-se na criação de condições necessárias para receber e colaborar com designers.

Deste modo, são evidenciadas as responsabilidades das organizações em assegurar os recursos necessários às práticas de design, mas também como devem selecionar e contratar os seus designers, para que se estabeleçam relações profissionais assentes na confiança, que permitam a colaboração e desenvolvimento saudável de projetos de design.

Por outro lado, também são fornecidas algumas orientações de gestão e avaliação das competências de design, mantendo as organizações familiarizadas com os processos e benefícios do design, evitando que seja visto como uma despesa ou uma disciplina de grande risco de investimento.



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, o design revela-se uma atividade potenciadora de inovação, mudança e crescente sucesso, constituindo, em muitas situações, um fator de motivação de vendas.

No entanto, existem vários cenários onde as suas funções não são devidamente credibilizadas ou valorizadas, sendo muitas vezes depreciadas e usadas indevidamente, gerando um incorreto entendimento sobre as suas aplicações e vantagens adjacentes.

Nesse sentido, foi realizado um levantamento dos principais conflitos entre o design e as organizações, para determinar um conjunto de diretórias que contribuam para a diminuição dessas tensões e para uma melhor compreensão desta disciplina.

Assim, foi construído um argumento que evidencia a importância, o valor e a necessidade de recorrer ao design, como intuito de sensibilizar as organizações para os benefícios e retornos passíveis de serem adquiridos, através da implementação de políticas de design.

Do mesmo modo, foram apresentados modelos de integração e de funcionamento do design, especificando as suas áreas e níveis de atuação, permitindo às organizações, com pouca ou nenhuma cultura de design, criar as competências e os recursos necessários ao desenvolvimento de boas práticas.

Como tal, a presente dissertação trata-se de uma reflexão sobre as tensões existentes do design no contexto empresarial, fornecendo orientações benéficas para o seu reconhecimento, valorização e integração no seio das organizações. Assim, pretende-se elucidar todos os interessados a integrar design nos seus modelos de negócio, a ponderar essa decisão, consultando as indicações e exemplos demonstrados nesta dissertação, para criarem os seus próprios modelos de integração e de gestão do design, a serem implementados nas suas organizações.

Por outro lado, a criação de competências e de recursos favoráveis à integração de design por parte das organizações, não constitui só por si um melhor entendimento e reconhecimento da disciplina. Assim, cabe também aos designers a responsabilidade de demonstrar aos seus clientes, os benefícios e as vantagens do design na dimensão empresarial, potenciando os seus negócios, através da diferenciação, posicionamento de mercado, rentabilização dos recursos disponíveis ou pela valorização acrescida dos seus produtos e serviços.

Em suma, as tensões existentes entre o design e as organizações podem ser diminuídas através de um comum entendimento dos seus procedimentos, métodos e preocupações, dando espaço ao diálogo e à partilha das competências de cada uma das partes, essenciais para alcançar o sucesso das organizações e conquistar os consumidores. Sendo também esse entendimento que poderá beneficiar o reconhecimento, a valorização e a integração de design no seio das organizações.

Porém, sendo este trabalho assente na perspetiva do design sobre as tensões existentes entre os designers e os seus clientes, pode futuramente ser aperfeiçoado através da inclusão da perspetiva da

gestão. Assim, a introdução de um novo ponto de vista poderá complementar o conhecimento existente e possibilitar o surgimento de novos modelos, mais ajustados e eficientes para a colaboração entre estes intervenientes.

Por outro lado, sendo este trabalho de natureza exploratória e ainda pouco investigado em Portugal, poderá representar um ponto de viragem das relações entre designers e os seus clientes, motivando o interesse, a reflexão e a prática dos conteúdos abordados ao longo desta dissertação.

# BIBLIOGRAFIA

- Adams, S. & Morioka, N., 2004. *Logo Design Workbook: A hands-on to creating logos*. Massachusetts: Rockport Publishers Inc.
- Almeida, P., 2005. *Identidade e Marca - Recursos estratégicos para a competitividade das organizações, na indústria portuguesa do calçado em particular*, Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Alves, R. & Correia, R., 2008. *Superbrands - Marcas de excelência em Portugal 2008*. Londres: Superbrands.
- Alves, R. & Correia, R., 2009. *Superbrands - Marcas de excelência em Portugal 2009*. Londres: Superbrands.
- Atkin, D., 2008. *O Culto das Marcas*. 1º ed. Lisboa: Tinta da China.
- Bennett, A., 2006. *Design Studies: Theory and Research in Graphic Design*. 1ª ed. Nova York: Princeton Architectural Press .
- Best, K., 2009. *Gestão do Design*. Lisboa: Dom Quixote.
- Best, K., 2010. *The Fundamentals of Design Management*. Worthing: AVA Publishing SA.
- Blue Design, 2008. Nova Boutique Nespresso. *Blue Design*, Volume 7C, p. 116.
- Blue Design, 2008. Salta à vista. *Blue Design*, Volume 7C, p. 68.
- Blue Design, 2010/11. Nespresso. *Blue Design*, Volume 16, p. 63.
- Blue Design, 2010. Nespresso. *Blue Design*, Volume 16, p. 63.
- Centro Português de Design, 2003. *Design Protegido - Manual*. Lisboa: s.n.
- Centro Português de Design, 2007. *Design Protegido - Manual II*. Lisboa: s.n.
- Clark, H. & Brody, D., 2009. *Design Studies: A Reader*. Londres: Bloomsbury Publishing PLC.
- Cooper, R. & Press, M., 1995. *The design agenda: a guide to successful design management*. Chichester: Wiley.
- Costa, D. d., 1998. *Design e Mal-Estar*. Porto: Centro Português de Design.
- Erlhoff, M., 2007. *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basileia: Birkhäuser Verlag AG.
- Gillham, B., 2000. *Case Study Research Methods*. Londres: Continuum International Publishing Group Ltd.
- Holston, D., 2011. *The strategic designer : tools and techniques for managing the design proces*. Cincinnati, Ohio: HOW Books.
- Johanson, R., 2003. *Case Study Methology*. Stockholm, s.n.
- Krippendorff, K., 2006. *The Semantic Turn*. Boca Raton: Taylor & Francis.
- Laurel, B., 2003. *Design Research: Methods and Perspectives*. Massachusetts: MIT Press.
- Lidwell, W., Holden, K. & Butler, J., 2010. *Universal Principles of Design*. Massachusetts: Rockport Publishers Inc..
- Lunenfeld, P., 2003. The Design Cluster. In: B. Laurel, ed. *Design Research: Methods and Perspectives*. Massachusetts: MIT Press, pp. 10-15.
- Maeda, J., 2006. *The Laws of Simplicity*. Cambridge: MIT Press.
- Maldonado, P. & Ferrão, L., 2008. *Gestão do Design - Sector Construção*. Lisboa: IAPMEI.
- Maldonado, T., 2006. *Design Industrial*. Lisboa: Edições 70.
- Marcelino, J., 2008. *Gestão do Design - Sector Automóvel*. Lisboa: IAPMEI.
- Mestre, A., 2008. Em busca de um design para a sustentabilidade. *Blue Design*, Volume 5A, p. 100.
- Molotch, H., 2003. *Where Stuff Comes From*. Nova York: Taylor & Francis Books.

- Mozota, B. B. D., 2003. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. Nova York: Allworth Press.
- Neumeier, M., 2010. *A empresa Orientada pelo Design*. São Paulo: Bookman.
- Norman, D., 2005. *Emotional Design*. Nova York: Perseus Books Group.
- O'Grady, J. V. & O'Grady, K. V., 2009. *A designer's research manual: succeed in design by knowing your client and what they really need*. Gloucester: Rockport Publishers.
- Oliveira, J. C., 2007. Design de Comunicação - Causa ou Consequência. *Blue Design*, Volume 1, p. 146.
- Pangrama, 2010. Não mata mas dói. Em: *Pangrama número zero*. Porto: Happy Jungle, pp. 6-7.
- Phillips, P., 2010. *Briefing: A gestão do projeto de design*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Providência, F., 2003. *Um pouco mais que uma hélice*. s.l.:s.n.
- Providência, F., 2008. *Gestão do Design - Sector Casa*. Lisboa: IAPMEI.
- Raposo, D., 2005. *Design de Identidade e Imagem Corporativa - Branding, história da marca, gestão da marca, identidade visual corporativa*, Castelo Branco: Edições IPCB.
- Rios, M., 2008. *Gestão do Design - Sector Moda*. Lisboa: IAPMEI.
- Roberts, L., 2009. *Good: Ética En El Diseño Gráfico*. Barcelona: Index Book.
- Salgado, M., 2007. O ambiente e a responsabilidade dos designers. *Blue Design*, Volume 1, p. 130.
- Santos, M. S., 2007. Design digital - A nova utopia?. *Blue Design*, Volume 3B, pp. 92-97.
- Santos, M. S., 2008. No jobs for designers. *Blue Design*, Volume 6C, p. 86.
- Sousa, M. J. & Baptista, C. S., 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatório - Segundo Bolonha*. 2º ed. Lisboa: Pactor.
- Shaughnessy, A., 2010. *How to be a graphic designer, without losing your soul*. London: Laurence King.
- Sudjic, D., 2009. *The Language of Things*. Londres: Pinguin Books.
- Viladas, X., 2010. *Managing Design for Profits*. Barcelona: Index Book.

## CONTEÚDOS ONLINE

Ach Brito, s.d. *Ach Brito*. [Online]  
Available at: <http://www.achbrito.com/pt/>  
[Acedido em 15 Janeiro 2013].

aicep Portugal Global, 2011. *Oliveira da Serra Inova com nova Embalagem*. [Online]  
Available at:  
<http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B5741EAA6-6B8F-4D40-9B4F-982AA0FFC940%7D>  
[Acedido em 6 Março 2013].

Alexandre, A., 2009. *Esta inovação vai contribuir para o objectivo de liderar o mercado*. [Online]  
Available at: <http://www.oje.pt/gente-e-negocios/intermail/esta-inovacao-vai-contribuir-para-o-objectivo-de-liderar-o-mercado>  
[Acedido em 6 Março 2013].

APD, s.d. *Associação Portuguesa de Designers*. [Online]  
Available at: <http://apdesigners.org.pt/>  
[Acedido em 28 Abril 2013].

Bowen, E., 2010. *Royalties, equity stakes and shared risk*. [Online]  
Available at:  
[http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Resources%20and%20events/Designers/Guides/CPDguides\\_Royalties.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Resources%20and%20events/Designers/Guides/CPDguides_Royalties.pdf)  
[Acedido em 27 Fevereiro 2012].

Camper, s.d. *Camper*. [Online]  
Available at: <http://www.camper.com>  
[Acedido em 13 Fevereiro 2013].

Design Council, 2009. *Company spending on design*. [Online]  
Available at:  
<http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/CompanySpendingOnDesign.pdf>  
[Acedido em 27 Fevereiro 2012].

Design Council, 2009. *Finding and working with a designer*. [Online]  
Available at:  
[http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Finding\\_a\\_designer.pdf](http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Finding_a_designer.pdf)  
[Acedido em 27 Fevereiro 2012].

DMI, s.d. *The Design Management Institute*. [Online]  
Available at: <http://www.dmi.org/>  
[Acedido em 28 Abril 2013].

Drypen, 2008. *Hierarchy-of-Effects Model*. [Online]  
Available at: <http://drypen.in/advertising/hierarchy-of-effects-model.html>  
[Acedido em 20 maio 2013].

Duarte, F., 2008. *História do design*. [Online]  
Available at: <http://historiadesign.wordpress.com/category/design-em-portugal/>  
[Acedido em 27 Junho 2013].



Durães, P., 2013. *Identidade de Oliveira da Serra distinguida*. [Online]  
Available at: <http://www.meiosepublicidade.pt/2013/02/identidade-de-oliveira-da-serra-distinguida/>  
[Acedido em 3 Março 2013].

ICSID, s.d. *International Council of Societies of Industrial Design*. [Online]  
Available at: <http://www.icsid.org/>  
[Acedido em 27 Abril 2013].

Joines, S. & Valenziano, S., 2011. *Product Design Case Studies*. [Online]  
Available at: <http://design-dev.ncsu.edu/openjournal/index.php/redlab/article/viewFile/128/73>  
[Acedido em 11 Dezembro 2012].

Learnmarketing, s.d. *Hierarchy of Effects Model*. [Online]  
Available at: <http://www.learnmarketing.net/>  
[Acedido em 20 Maio 2013].

Marketeer, 2010. *Oliveira da Serra muda imagem*. [Online]  
Available at: <http://marketeer.pt/2010/02/11/oliveira-da-serra-muda-imagem/>  
[Acedido em 3 Março 2013].

Marketeer, 2011. *Consumidores levam Oliveira da Serra a apostar em embalagem económica*. [Online]  
Available at: <http://marketeer.pt/2011/03/28/consumidores-levam-oliveira-da-serra-a-apostar-em-embalagem-economica/>  
[Acedido em 6 Março 2013].

Marketeer, 2013. *Imagem da Oliveira da Serra distinguida no Reino Unido*. [Online]  
Available at: <http://marketeer.pt/2013/02/14/imagem-da-oliveira-da-serra-distinguida-no-reino-unido/>  
[Acedido em 3 março 2013].

Mattos, T., 2009. *As Mortas da Perestroika*. [Online]  
Available at: [http://www.perestroika.com.br/mortas/as\\_mortas\\_da\\_perestroika.pdf](http://www.perestroika.com.br/mortas/as_mortas_da_perestroika.pdf)  
[Acedido em 18 Janeiro 2013].

Mattos, T., 2013. *As Novas Mortas de Perestroika*. [Online]  
Available at: [http://www.perestroika.com.br/arquivos/mortas\\_da\\_perestroika\\_v2-0.pdf](http://www.perestroika.com.br/arquivos/mortas_da_perestroika_v2-0.pdf)  
[Acedido em 8 Abril 2013].

Mundo das Macas, s.d. *Mundo das Macas*. [Online]  
Available at: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt>  
[Acedido em 15 Março 2013].

Nespresso, s.d. *Nespresso*. [Online]  
Available at: <http://www.nespresso.com>  
[Acedido em 31 Janeiro 2013].

Nespresso, s.d. *Nespresso Club*. [Online]  
Available at: <https://nesclub.nespresso.com>  
[Acedido em 15 Março 2013].

Nestlé Nespresso, s.d. *Nestlé Nespresso*. [Online]  
Available at: <http://www.nestle-nespresso.com>  
[Acedido em 31 Janeiro 2013].

Oliveira da Serra, s.d. *Oliveira da Serra*. [Online]  
Available at: <http://www.oliveiradaserra.pt>  
[Acedido em 3 Março 2013].

Pearlfisher, s.d. *DBA Effective Design Awards*. [Online]  
Available at: <http://www.effectivedesign.org.uk/sites/default/files/1.2.11%20Oliveira.pdf>  
[Acedido em 8 Março 2013].

Portugal Brands.COM, s.d. *Portugal Brands.COM*. [Online]  
Available at: <http://portugalbrands.com>  
[Acedido em 1 Março 2013].

PR3D, s.d. *Oliveira da Serra apresenta tampa Pop-Up na Moda Lisboa*. [Online]  
Available at: <http://www.pr3d.pt/pt/noticias/7-oliveira-da-serra-apresenta-tampa-pop-up-na-moda-lisboa.html>  
[Acedido em 3 Março 2013].

Público, 2009. *Infarmed manda retirar produtos de higiene corporal por se confundirem com alimentos*. [Online]  
Available at: <http://publico.pt/sociedade/noticia/infarmed-manda-retirar-produtos-de-higiene-corporal-por-se-confundirem-com-alimentos-1366410>  
[Acedido em 7 Janeiro 2013].

Silva, A. R., 2012. *Oliveira da Serra rouba liderança à concorrente Gallo*. [Online]  
Available at: <http://www.publico.pt/economia/noticia/oliveira-da-serra-rouba-lideranca-a-concorrente-gallo-1530679>  
[Acedido em 8 Março 2013].

Simons, J., Irwin, D. & Drinnien, B., 1987. *Maslow's Hierarchy of Needs*. [Online]  
Available at:  
<http://cetl.gtu.ge/DOCS/Teacing/Collection%20Honululu/Human%20Development/MASLOW.doc>  
[Acedido em 13 Abril 2013].

Sovena, s.d. *Sovena*. [Online]  
Available at: <http://www.sovenagroup.com/pt>  
[Acedido em 8 Março 2013].

Young, S., 2006. *Idealog*. [Online]  
Available at: [www.idealogue.co.nz/magazine/5/when-design-goes-bad](http://www.idealogue.co.nz/magazine/5/when-design-goes-bad)  
[Acedido em 19 Setembro 2012].



# ANEXOS

ANEXO I – Lista de fatores que afetam o DNP

ANEXO II – Briefing

ANEXO III – Metodologia de design 1

ANEXO IV – Metodologia de design 2

# ANEXO I - Lista de fatores que afetam o DNP

(Cooper & Press, 1995, pp. 174-175)

---

**Table 5.2 – Factors affecting new product development success and failure**

---

- **Organisational strategy** All of the evidence points to “strategy” as an important factor in new product design and development. Unless the corporate strategy is clearly defined, based on sound data, and is accurately translated into market, design and technology strategies, NPD is likely to fail.

---

  - **Organisational structure** Culture and climate – Structure is something that occurs in every study on NPD; how key personnel are organised for the new product design and development process and how they are supported, monitored etc. is vital to the success of any programme or project.

---

  - **NPD strategy** Almost all of the work in the area of new product design and development has indicated that a strategy and NPD plan, at both programme and project level, is essential to success.

---

  - **NPD process** Much attention has been paid to the NPD process, to determining the appropriate stages<sup>31</sup> and how to co-ordinate them: product planning, idea generation, idea screening, market research, product screening, market testing, business analysis, product development and product launching.

---

  - **Key functions** Apart from top management, the literature seems to indicate that there are three key functions in the new product design and development process: marketing, design and technology.

---

  - **Marketing** Many studies of NPD success refer to some aspects of the marketing function as a determinant of success. For example, issues such as a “well defined market need”,<sup>32</sup> “attention to marketing and publicity”,<sup>33</sup> early market recognition, in-depth understanding of the market-place and reading consumer needs are all factors related to success and are part of the marketing function.

---

  - **Design** Many bodies such as the Confederation of British Industry (CBI) and the DTI have now identified design as critical to the product development process.

---

  - **Technology** Both in terms of the materials and processes, and the people responsible for production and manufacturing, technology is the third key function in the successful development and design of new products.

---

  - **Finance** Investment in design, as well as repeat checks on costs, profit margins and return on investment, is essential to successful NPD. A current issue in terms of finance is that of short-termism: the Germans and the Japanese – unlike the Americans and the British – tend to invest on longer timescales, allowing for experimentation and innovation.

---

  - **Factors intrinsic to the industry** Although success factors may in many cases operate over a number of industrial sectors, there are particular features of NPD that are intrinsic to an industrial sector and these must be taken into account. For instance, in the newly established fast growing firms, one finds product innovation pervading all operations, whereas in large established manufacturing firms, there is more difficulty. These latter firms have grown and prospered on the basis of developing yesterday’s products, and now have to safeguard their futures through continued product innovation. These firms may require a different approach to using design in NPD.
-

- 
- **External factors** There are a number of factors that are often out of the control of an organisation, which can affect the success or otherwise of a new product, such as (i) the economic climate, the ability of the consumer to buy; (ii) the market, including market size, competitors and changes in the market; and (iii) environmental issues, including environmental legislation; market forces in this area are now important issues in the acceptance or uptake of a product in the market, as well as a determinant of cost in design, materials and manufacture.
- 

functions are well interfaced and coordinated".<sup>35</sup> A research group at the University of Strathclyde<sup>36</sup> found that company and product success is achieved by companies that combine technical excellence with sound marketing, when engineering and aesthetic design are represented on the board. Thomsen of Braun AG<sup>37</sup> recommends the early involvement in NPD of marketing, design and engineering as a strategy for the 1990s. However, a number of problems of communication, co-operation and management between these functions have been identified, particularly with regard to the design function and its relationship with the other two. How design is perceived, what its role is in an organisation, who is responsible for it and how it is managed and interfaced with marketing and technology during the new product development process is critical to success.

NPD is an issue that brings together many of the organisational functions with design. The factors we have identified as contributing to success or failure are similar to those affecting innovation creativity and, indeed, management practices in general.

### **Design and Quality**

Quality and design are inextricably linked; for an organisation to provide any kind of service and/or product, quality must be "designed in". Like design, the term "quality" is used in many different ways: "a quality job", "top quality", "a quality service". In industry, the term has been used in a qualitative way to build up a company image – e.g. Esso's slogan, "Quality at work" – and also in a quantitative way to assess the conformity and tolerances of manufactured goods.

## ANEXO II - Briefing

Delimitar os parâmetros de um projeto pode ser uma das tarefas mais complexas a definir mesmo antes deste começar. Este exercício requer boa capacidade de planeamento e de raciocínio para saber definir os passos a tomar durante o desenvolvimento do projeto, ao mesmo tempo que ajuda a visualizar as necessidades realmente pertinentes nesse processo.

Nesta fase a conceção de um briefing surge como uma ferramenta imprescindível para o trabalho de um designer. Este tipo de documento alinha todos os fatores de interesse no projeto de design, permitindo a visualização de todos os pressupostos e a entender o que é realmente importante. Funcionando como uma diretiva de design, minimiza o risco do projeto sair dos carris ou que vá de encontro a bicos sem saída.

Por outro lado, o briefing estabelece a ponte de contacto entre o designer e o cliente, nele deverá constar as especificidades técnicas do problema, os prazos a cumprir e o orçamento disponível para o projeto. Determinar esta informação nasce do mútuo acordo entre as duas partes para que cada um saiba exatamente qual o seu papel ao longo do processo.

Numa fase inicial existe apenas o briefing enunciado pelo cliente. Deverá facultar informação sobre a empresa, o problema ou oportunidade a serem explorados e onde o design deve ser aplicado.

*Clients who don't brief properly are potentially dangerous. It is often their way of colonizing a job, of taking over, of gaining the upper hand. Without a brief a designer is vulnerable, and all the power rests with the client. (Shaughnessy, 2010, p. 137)*

O briefing do cliente dá indicações aos designers das questões importantes, pode ser verbal ou escrito, às vezes pode ser fruto de uma simples discussão, no entanto, instruções verbais sobre elementos criativos podem facilmente ser interpretadas de várias maneiras, por esse motivo o briefing deve ser redigido sempre que possível, mesmo quando o cliente não o apresenta nesse modo. Isso demonstra boa conduta por parte do designer ao mesmo tempo que se estabelece entendimento por escrito. Deste modo os designers protegem-se de julgamentos e culpabilizações apontadas quando o sucesso não é alcançado, justificando as suas ações nas diretrizes acordadas no documento inicial, diminuindo o perigo de expor os designers a este tipo de situações, tal como Shaughnessy refere.

Neste estágio o briefing serve para o designer absorver as intenções apresentadas pelo cliente, servindo de base para uma conversa onde irá questionar os conteúdos do projeto. Esta conversa serve para detetar aspirações ocultas, expectativas e as limitações do cliente, definindo objetivos e metas para o interesse da sua organização, para que o briefing possa ser reescrito e ajustado. Ao mesmo tempo é uma oportunidade para introduzir o cliente ao pensamento criativo, sobre problemas e possibilidades latentes.

Após a consulta e revisão com o cliente o briefing deverá ser reescrito. Esse trabalho cabe normalmente ao designer, originando o briefing de design.

*O briefing de design é a resposta criativa ao briefing do cliente, e reflete o conhecimento, capacidades e experiência da equipa de design bem como os objetivos estratégicos e a viabilidade comercial do projeto. (Best, 2009, p. 94)*

O briefing de design tem em conta a perspetiva dos negócios e do design, como Best menciona, ele é a resposta ao briefing do cliente mas do ponto de vista do designer, ele deve delinear a estratégia e definir a oportunidade de acordo com as demandas do cliente, podendo ainda sugerir novas opções que até então não tinham sido discutidas.

A aprovação deste documento terá que passar obrigatoriamente pelo cliente. Chegar a acordo com o briefing só é conseguido através da colaboração entre o designer e o cliente, de modo que o projeto responda coerentemente ao desafio e o cliente receba aquilo que quer.

Durante o desenvolvimento do projeto, o briefing é um documento que pode ser reajustado, tornando-o mais detalhado e completo, mediante a apresentação ou atualização de novos dados que comprovem a sua relevância. No entanto, qualquer revisão do briefing deverá sempre ser aprovada pela entidade que encomendou o serviço.

Para além de ser uma ferramenta de gestão de projeto, o briefing é uma ferramenta reguladora na relação com o cliente e a equipa de design. Ele estabelece a ponte de comunicação entre as duas partes, evitando conflitos e possíveis atritos.

Insistir num diálogo aberto com o cliente é o primeiro passo para obter a aprovação do briefing, bem como a chave de sucesso de uma relação profissional saudável e duradoura. Passar tempo com o cliente, faz com que ele fique mais confortável com o método pelo design, a manter-se atualizado e a sentir-se incluído, o que facilita chegar a um consenso ao mesmo tempo que diminui possíveis desentendimentos e inseguranças.

*The more explicit the brief, the better your chances of getting quick approval on a project. (Holston, 2011, p. 266)*

Nesta frase David Holston deteta como a comunicação dos briefings pode facilitar o progresso de um projeto. O empenho em escrever estes documentos de maneira clara e explícita deve ser uma prioridade, ele influencia o sucesso do projeto, mantendo todas as partes envolvidas e a par dos objetivos, evitando incertezas e acelerando a produtividade.

Para orientar a criação de briefings as seguintes figuras enumeram alguns tópicos que os documentos devem conter. Estes tópicos são os mais comuns que surgem nos briefings de cliente e de design. Não poderão, no entanto, ser considerados como regra, pois cada projeto contém os seus requisitos.



Elemento	Conteúdos
Introdução:	Informação sobre o contexto do projeto e a oportunidade identificada
Empresa:	Informação sobre a organização, os seus valores de marca, métodos operacionais, e clientes existentes
Clientes:	Informação sobre os clientes alvo da organização
Concorrência:	Uma análise sobre os concorrentes da empresa e os seus pontos de venda específicos
Posicionamento:	Informação sobre a estratégia proposta e plano de acção
Desafio de design:	Informação sobre os objetivos do projecto, alcance do trabalho, resultados esperados e especificações
Métrica para o sucesso:	Uma noção de como o sucesso do projecto será medido
Plano do Programa:	Uma noção dos estágios, fases e pontos-chave do projecto
Custos:	Uma lista de honorários, despesas e custos de produção

Briefing do cliente (Best, 2009, p. 92)

Elemento	Conteúdos
Natureza do projeto e contexto:	Sumário executivo, incluindo: -justificativas -objetivo do projeto -resultados desejáveis -responsabilidades pelo projeto
Análise setorial:	Listas de produtos Concorrentes Preços e promoções Marca Estudo das tendências Estratégia da empresa
Público-alvo:	Características do público-alvo: sexo, faixa etária escolaridade, nível de renda, ocupação, hobbies Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo
Portfólio da empresa:	Marca Imagem corporativa Segmentação do mercado
Objetivos do negócio e estratégias de design:	Principais resultados visados pelo projeto, descritos na linguagem de negócios Atividades de design, correspondentes aos resultados visados
Objetivos, prazo e orçamento do projeto:	Descrição das diversas fases do projeto, especificando: -tempo previsto -orçamento -recursos humanos necessários -responsabilidade por aprovação
Aprovação, implementação e avaliação:	Aprovação do projeto: -preparação dos materiais de apresentação -responsáveis pelas aprovações Implementação: -providências necessárias para a implementação Avaliação -critérios para medir o sucesso do projeto
Informações de pesquisas:	Tendências dos negócios Avanços tecnológicos Lançamento de novos produtos
Apêndice:	Materiais suplementares -catálogos de produtos, fotos, mostruários de jornais, artigos científicos, manuais, legislações

Briefing de design (Phillips, 2010, p. 29)

Em suma, o briefing é uma ferramenta importante na estruturação de um projeto, bem como um elemento unificador entre o designer e o cliente. Pode ainda ser um fator de sensibilização do design nas organizações, atuando sobre a sua estratégia, políticas e missão.

Por vezes o briefing é utilizado para especificar como a remuneração do projeto será feita, garantindo aos designers a sua justa retribuição e assim evitando clientes desonestos.

O briefing deve ser um documento escrito e claro em todos os aspetos, proporcionando a cooperação e relações duradoras com designers.

# ANEXO III – Metodologia de design 1

Processo de lançamento de novos produtos (Providência, 2003, pp. 71-74)

<b>Três</b> Processo de lançamento de novos produtos	<b>1. Briefing /programa</b> Compreensão do problema nas suas múltiplas facetas: O quê? / Para quem? / Por quanto? / Quando? / Onde? / Porquê? <hr/> <b>2. Análise</b> Da concorrência na oferta material e simbólica. <hr/> <b>3. Concepção</b> Pensando estratégica e abstracto, simbolicamente ancorado num argumento. <hr/> <b>4. Desenvolvimento</b> Adequação da ideia à sua materialização, com recurso ao desenho. <hr/> <b>5. Comunicação</b> Para conquistar a adesão de toda a equipa técnica e administrativa de quem dependerá o seu êxito. <hr/> <b>6. Prototipagem</b> Para avaliação de detalhes produtivos e confirmação da sua forma, preço e sentido de oportunidade. <hr/> <b>7. Produção</b> Cada nova tecnologia oferece oportunidades de inovação, a que o designer deverá estar atento. <hr/> <b>8. Oportunidade</b> As crises sociais, económicas, ambientais ou estéticas constituem meio de diferenciação.	<b>Processo de lançamento de novos produtos</b>
--	--	---

71

MANUAL  
DE GESTÃO  
DO DESIGN

casa

Frequentemente, ao solicitar uma nova linha de produto, o empresário está a pedir ao designer uma nova estratégia comercial para a empresa. A clarificação e definição do programa são sempre fundamentais para a qualificação do seu projecto e deverão corresponder a um pedido ponderado entre as várias direcções da gestão: comercial, financeira, industrial. Mas as oportunidades nem sempre se compadecem com os prazos necessários a um processo disciplinado.

**1. Briefing.** A análise de brief e compreensão do problema nas suas múltiplas facetas (preço, destinatário, meios de produção, prazo, etc)

## 1. Briefing

deve corresponder à primeira atenção do designer que, na eventual ausência de um documento estruturado registando uma vontade explícita, deverá começar por produzir esse programa de intenções.

Ao conjunto de cinco questões de estruturação base de qualquer programa de projecto — **O quê? / Para quem? / Por quanto? / Quando? / Onde?** — poderemos acrescentar **Porquê?**, tentando encontrar desde logo, os motivos de compreensão da acção, geradores de uma estratégia integrada de comunicação.

O programa deve enunciar o objectivo do projecto, esclarecendo tanto quanto possível o destinatário directo (público consumidor) ou indirecto (marca de distribuição), a sua tipologia de interesses culturais, capacidade aquisitiva, local de frequência, idade, género, e outras correlações de interesse a motivos éticos e estéticos contemporâneos de preferência:

**Ecológicos:** da sustentabilidade, poupança de energia, com recurso a energias renováveis, produzidos por materiais recicláveis ou naturais, oriundos de florestas certificadas, etc.

**Sociais:** utilizando materiais adquiridos na origem sem intermediário, de origem artesanal, promovendo culturas ameaçadas, de solidariedade para com comunidades necessitadas, promotores da inclusividade, promotores de direitos humanos, promotores de igualdade de oportunidades, etc.

**Estéticos:** minimalista, maximalista, construtivista, funcionalista, suprematista, modernista, étnico, *metal, folk, lacónico*, etc.

A identificação dos recursos financeiros é fundamental para o desenvolvimento de um projecto com sentido de oportunidade; para isso é necessário conhecer o preço final desejado (caso se trate de produto), e o seu contexto de concorrência, para poder deduzir o custo máximo a que poderá chegar o fabrico.

**2. Análise** **Análise:** Levantamento e análise da preexistência em termos de concorrência na oferta material e simbólica, recorrendo a diversos meios de registo gráfico e fotográfico e tentando compreendê-la planificadamente; isto é, percebendo vectores genealógicos de inovação, diferenciação tecnológica, associação às marcas e territórios. Só uma análise adequada permitirá inventar uma solução melhor do que a oferta disponível. A avaliação dos próprios produtos em relação à concorrência, ponderando as qualidades, defeitos, singularidades e oportunidades é determinante.

**3. Concepção** **Concepção:** Na concepção de um novo projecto, o designer deverá distanciar-se do fazer, pensando estratégica e globalmente o problema, numa abordagem abstracta, ancorando-a simbolicamente num argumento ou metáfora; ao procurar uma solução simples para a resolução de um problema complexo (como são geralmente os problemas que se colocam ao "criativo"), o designer deverá encontrar uma metáfora poética, técnica ou

científica tão simples quanto possível. O núcleo da solução, a estratégia de resolução do projecto, poderá ser de natureza **tecnológica**, pela criação de uma peça construtiva modular, capaz de responder ao problema pela capacidade de se reproduzir até à exaustão com novos materiais; poderá ser de natureza funcional, encontrando um esquema de solução morfológica original, que aborde o problema de modo mais económico e eficaz; poderá ser de natureza cultural, encontrando argumento no processo autobiográfico da cultura da empresa, na sua história, ou na crítica à oferta presente. A preocupação será a de encontrar um núcleo de sentido, um argumento, capaz de justificar o elevado esforço do seu desenvolvimento, oferecendo potencial capaz para resistir ao tempo.

O designer deverá integrar uma equipa de profissionais tão completa quanto a complexidade do produto o exigir, sem se sobrepor às demais especialidades.

**Desenvolvimento:** O desenvolvimento do projecto tratará numa segunda fase da adequação da ideia à sua materialização, com recurso aos desenhos (esquisso, esboço, detalhe construtivo, de contexto, modulação tridimensional, até ao desenho técnico de corte, planta, alçado) e muitas maquetas. É urgente ter no horizonte conceptual uma ideia de como se vai realizar industrialmente o projecto.

**Comunicação:** A debilitada comunicação do projecto, poderá inviabilizar a sua compreensão e respectiva aprovação interna (da administração) ou externa (dos clientes). Pelo contrário, a apresentação do projecto deverá conquistar a adesão de toda a equipa para a sua realização. Por isso deverá ser suficientemente persuasiva. A comunicação deverá recorrer de todos os meios de imagem e modelação tridimensional (maquetas) disponíveis.

**Prototipagem:** Depois de aceite pela organização, o projecto deverá ser sujeito à sua prototipagem (rápida) para verificação, teste, avaliação de detalhes produtivos e confirmação da sua forma, preço e sentido de oportunidade. O elevado custo desta fase exigirá que o projecto se encontre suficientemente estável para poder avançar para protótipo. Os sistemas de prototipagem são muito diversos e adequados à natureza técnica de cada produto. Depois da prototipagem deverá ser realizada a avaliação, enumeração rigorosa de todos os defeitos para a sua correcção em projecto. O protótipo deverá ser avaliado conjuntamente pela direcção de design, direcção comercial e de produção com a administração. Frequentemente surge a necessidade de repetir o protótipo até que se apresente resolvido.

**Produção:** A introdução de cada novo ciclo tecnológico representa uma crise para os meios tradicionais de produção e uma oportunidade de inovação. O designer deverá atender sempre às oportunidades abertas pela tecnologia, ponderando o acréscimo de custos na integração do novo recurso e a percepção dessa inovação pelo público, na avaliação geral do produto.

A selecção de meios de produção não convencionais, poderá proporcionar soluções de preço imprevistas,

#### 4. Desenvolvimento

#### 5. Comunicação

#### 6. Prototipagem

#### 7. Produção

consequência da aplicação de materiais mais económicos, processos mais rápidos ou técnicas mais simples. É importante conhecer bem os meios de produção disponíveis para que a criatividade possa ser mais eficiente.

**8. Oportunidade** **Oportunidade:** Mas todo o tipo de contributos e crises sociais, económicas, ambientais ou estéticas poderão constituir uma oportunidade de diferenciação e, sobretudo, de novas e mais urgentes respostas do design aos apelos do mundo, requalificando-o, razão pela qual o designer deverá assumir o papel de observador e catalisador do *espírito do tempo*.

**Design e sociedade** O design vive em simbiose com a sociedade, dando respostas às suas ambições e dificuldades, antecipando-a no desejo de futuro. Não se pode dizer que seja seu produto natural ou automático, e nem sempre a relação entre ambas é concordante; por vezes contrariam-se, corrigindo o design o que a sociedade não quer ver.

A explosão de desenvolvimento ocidental do Design a partir da 2ª guerra mundial e durante toda a segunda metade do séc. XX, foi caracterizado por Kuthe / Thun (1995) através de um diagrama radial dividido em cinco décadas, onde se representa a relação de cumplicidade entre *Tendências do design e Formas de sociedade*:

**Séc. XX / XXI**  
Design e sociedade

Cumplicidade entre Tendências do design e Formas de sociedade  
Kuthe / Thun (1995)

1950 1959	1960 1969	1970 1979	1980 1989	1990 1999	2000 2009
<b>Sociedade em crescimento</b> Emergência do <i>styling</i> : um design estilizado mais comercial que inovador, com origem nos EUA	<b>Sociedade madura</b> Valorização funcional da forma (Bauhaus e Ulm); ergonomia como responsabilidade social de uso	<b>Sociedade saturada</b> Reclama a função estética como meio de valorização e diferenciação do produto	<b>Sociedade supérfluo</b> Questionando a sua origem modernista, o Design evocará a sua negação pós-modernista	<b>Sociedade da saciedade</b> O design responde à dimensão representacional e experimental dos indivíduos	<b>Sociedade da urgência amb.</b> revisão crítica ao design de produto, por uma nova mentalidade menos consumista e alternativa

Nos anos cinquenta (1950-1959), identifica sobre uma *sociedade em crescimento*, a emergência do *styling*, um design estilizado produzido sobretudo a partir dos EUA, que se preocupa em conformar de modo inovador artefactos cansados, fornecendo uma sociedade em rápido crescimento económico, com a novidade da forma e sem consequências estruturais

Nos anos sessenta (1960-1969), identifica a *sociedade madura*, capaz de rever os artefactos a partir da relação

# ANEXO IV – Metodologia de design 2

Processo de lançamento de novos produtos (Marcelino, 2008, p. 82)

<p>GESTÃO DO DESIGN automóvel</p> <p>82</p> <p>PROCESSO DE DESIGN DE NOVOS PRODUTOS</p> <p>[Checklist Metodologia de Projecto]</p>	<p>Reconhecimento ou impulso</p> <p>Diminuição da quota de mercado. Insatisfação dos clientes. Novas normas. Actos da concorrência. Oportunidades tecnológicas. Novo segmento de mercado.</p>
	<p>Análise</p> <p>Actuação da concorrência. Produtos actuais. Tendências do mercado. Tecnologia disponível. Meios de produção. Possibilidades de venda. Preços de mercado. Custos previstos.</p>
	<p>Definição</p> <p>Principais características do produto. Especificação dos mercados alvo. Tempo de desenvolvimento previsto. Momento de lançamento. Preço de referência no mercado.</p>
	<p>Exploração</p> <p>Análise profunda do mercado e das oportunidades. Probabilidades de construção. Possibilidades de produção. Materiais utilizáveis. Formas, cores, acabamentos. Custos das opções.</p>
	<p>Seleção</p> <p>Escolha da proposta explorada para desenvolvimento. Avaliação da necessidade de maior exploração.</p>
	<p>Desenvolvimento</p> <p>Fase de pormenor. Preocupação em manter a ideia inicial. Trabalho multidisciplinar (marketing, produção, engenharia, design). Processo iterativo e interactivo. Necessidade de comunicação.</p>
	<p>Especificação</p> <p>Forma como o produto é elaborado. Planos rigorosos das partes e componentes. Pormenores de dimensões e medidas. Definição de cores, acabamentos, materiais.</p>
	<p>Lançamento</p> <p>Produto lançado no mercado.</p>