

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO

MARIA CAROLINA FROHLICH FILLMANN

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE PROJETO DO DESIGN DE LIVRO
IMPRESSO: INSUMOS PELO DESIGN ESTRATÉGICO

PORTO ALEGRE
2013

Maria Carolina Frohlich Fillmann

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE PROJETO DO DESIGN DE LIVRO
IMPRESSO: INSUMOS PELO DESIGN ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Design da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos – UNISINOS
Orientadora: Profa. Dra. Ione Maria
Ghislene Bentz

PORTO ALEGRE
2013

Maria Carolina Frohlich Fillmann

INOVAÇÃO NO PROCESSO DE PROJETO DO DESIGN DE LIVRO
IMPRESSO: INSUMOS PELO DESIGN ESTRATÉGICO

Dissertação apresentada como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre,
pelo Programa de Pós-Graduação em
Design da Universidade do Vale do Rio dos
Sinos – UNISINOS

Aprovado em 08/04/2013

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Berenice Santos Gonçalves – Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Paulo Edison Belo Reyes – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Carlo Franzato – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz (orientadora) – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos

À minha família, para sempre, por ter me ensinado
que determinação é essencial para se alcançar
tudo o que me faz feliz.

À minha filha, Maria Clara, que foi desejada, gerada e
nasceu enquanto a mamãe se dedicava aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ione Bentz, não só por toda a atenção, dedicação e colaboração com meus estudos, como também pela amizade e longas conversas que tivemos ao longo desses dois anos de trabalho. De tudo o que levo deste mestrado, o que de maior valor carrego são os ensinamentos profundos sobre a vida e o conhecimento que a sua experiência pode me passar.

Todos os professores foram importantes, cada um em sua especialidade, assim como todos os meus colegas que, ao longo do tempo de estudo, promoveram férteis debates sobre esse tema que tanto nos motivou aos estudos.

Aos meus colegas professores que, por muitos encontros, me aturaram debater sobre minhas escritas e meus pensamentos que iam e vinham, principalmente quando meu maior problema era definir o meu problema.

Aos meus pais, minha base forte, a fonte de toda a minha ânsia por querer estudar e fazer as coisas diferentes, melhores e com educação. Os valores que me passaram são o que de mais valioso carrego em minha vida.

Ao meu sogro e minha sogra, família que elegi para ser minha e que me apoia à sua maneira.

Ao meu amado Caco que, mesmo sem entender exatamente o que representa a necessidade de dedicação de um mestrado, me apoiou sempre, me dando carinho quando beirava o desespero, me dando o ombro quando precisava desabafar sobre o que nem mesmo ele entendia, me enchendo de amor, independentemente de qualquer coisa. Sei que foram muitas e muitas faltas neste tempo de mestrado. E sei que ter me aturado nesses dois anos não deve ter sido fácil.

Antes de escrever, portanto,
aprendei a pensar.
(Nicolas Boileau)

RESUMO

O processo de projeto de design editorial de livro modificou-se, nos últimos anos, para dar conta da complexidade do mundo pós-moderno e da centralidade estabelecida sobre o consumo. Porém, sua metodologia de trabalho ficou restrita a um processo lógico-linear, carecendo de um estudo capaz de observar as mudanças acontecidas. Esta dissertação investiga os insumos do design estratégico para a inovação no processo de projeto do design de livro para a configuração de uma metodologia híbrida de projeto. O estudo foi dividido em duas partes, sendo a primeira composta de uma pesquisa bibliográfica correspondente a uma revisão teórica acerca do design estratégico e sua metodologia, observando, sobre essa base, o design de livro e a sua metodologia. Na segunda parte, foi realizado um estudo de cunho prático aplicado, quando, no exercício de projeto de livro, pode-se analisar, na prática, a contribuição do metaprojeto. A análise dos dados obtidos no estudo da prática aplicada e o cruzamento dessas informações com a fundamentação teórica possibilitaram o entendimento do processo de projeto do design de livro no contexto atual. A relação estabelecida entre os métodos de projeto desenvolvidos no design editorial e design estratégico propiciou a identificação dos princípios teórico-metodológicos complementares ao processo de design de livro. A partir do estudo realizado, foi possível propor, então, uma metodologia híbrida para o processo de projeto de livro, adequada ao projetar na complexidade da atualidade.

Palavras-chave: Metodologia. Processo de projeto. Design estratégico. Design de livro.

ABSTRACT

The editorial design process project of a book has changed in recent years in order to meet the complexity of the postmodern world's demand and the established focus on consumption. However, its work methodology was restricted to a logical-linear process, lacking a study to observe the changes that were taking place. This dissertation investigates the inputs of strategic design for innovation in the editorial design process project of a book to establish a hybrid methodology of project. The study was divided into two parts: the first includes a bibliographic survey, i.e. a theoretical review about the strategic design and its methodology, observing the book design and its methodology. The second part is a practical study whereby exercising a book project, the contribution of metadesign can be analyzed in practice. The data analysis obtained in the study of the practice and the crossing of information along with the theoretical study paved the way for an understanding of the design process project of a book in the current context. The relationship between the design methods developed in editorial design and the strategic design enabled the identification of theoretical and methodological principles complementary to the process of book design. A hybrid methodology for the book project, aligned with the complexity of modern design was proposed after the study was carried out.

Keywords: Methodology. Design process. Strategic design. Book design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz de especialidades articuladas pelo design estratégico.....	31
Figura 2: Metodologia de Bruno Munari.....	60
Figura 3: Metodologia de Gui Bonsiepe.....	62
Figura 4: Esquema sistêmico do processo de metaprojeto.....	67
Figura 5: Matriz Swot.....	79
Figura 6: <i>Moodboard</i> capas de livros sobre futebol.....	81
Figura 7: <i>Moodboard</i> de publicações diferenciadas.....	83
Figura 8: Gráfico de polaridades.....	84
Figura 9: <i>Moodboard</i> sobre emoção do torcedor.....	86
Figura 10: <i>Mind Map</i>	90
Figura 11: Planificação do livro.....	94
Figura 12: <i>Moodboard</i> de Referência em materiais e acabamentos.....	96
Figura 13: <i>Moodboard</i> de Referência em materiais e acabamentos.....	97
Figura 14: <i>Moodboard</i> de Referência em publicações de luxo.....	98
Figura 15: Cenário.....	101
Figura 16: Cenário.....	102
Figura 17: Metodologia híbrida.....	108
Figura 18: <i>Moodboard</i> torcedor gaúcho.....	112
Figura 19: Projeto Gráfico – Capa do livro.....	114
Figura 20: Projeto Gráfico Guarda do livro.....	115
Figura 21: Projeto Gráfico – Página de patrocínios.....	116
Figura 22: Projeto Gráfico – Modelo de abertura.....	117
Figura 23: Projeto Gráfico – Continuação modelo abertura.....	118
Figura 24: Projeto Gráfico – Modelo de página de artigo.....	120
Figura 25: Projeto Gráfico – Modelo de página de texto.....	121

SUMÁRIO

1	Introdução	11
2	A metodologia do design estratégico.....	17
2.1	Vertentes multidisciplinares: a sociedade, o conhecimento e o mercado.....	18
2.2	Ampliação do escopo conceitual e pragmático: da prática à crítica metodológica	22
2.3	Processualidade: do produto ao sistema-produto-serviço	25
2.4	Processo de projeto e cultura de projeto: dinâmicas de sentido.....	28
2.5	Estratégia e inovação: vetores formais de transformação	35
3	A releitura das metodologias.....	39
3.1	Design gráfico.....	41
3.2	Design editorial: a editoração do livro.....	46
3.3	Proposta de processo de design: projeto e metaprojeto	59
4	Um exercício de projeção: modelo híbrido para o projeto de livro.....	73
4.1	Contexto de projeção	74
4.2	Formulação projetual.....	75
4.3	Escolhas processuais.....	105
4.4	Esboço de projeto.....	111
5	Considerações finais.....	122
6	Referências Bibliográficas.....	126
7	Anexos	129
8	Apêndice	142

1 INTRODUÇÃO

“Uma nova modernidade nasceu: ela coincide com a ‘civilização do desejo’ que foi construída ao longo da metade do século XX”, afirma Lipovetsky (2007, p. 11) na primeira frase de apresentação de seu livro *A Felicidade Paradoxal*. Para o autor, essa nova modernidade é uma revolução inseparável das novas orientações do capitalismo posto no caminho da estimulação perpétua da demanda, da mercantilização e da multiplicação indefinida das necessidades, fazendo com que o capitalismo de consumo tome o lugar das economias de produção.

A citação de Lipovetsky carrega em seu ensejo – não por sua leitura literal, mas por tudo o que representa – uma nova modernidade, mais complexa, que contempla uma economia da variedade e da reatividade, na qual não apenas a qualidade, mas também o tempo, a inovação e a renovação dos produtos tornaram-se critério de competitividade das empresas. Respondendo a esse novo contexto, a distribuição, o marketing e a comunicação inventaram novos instrumentos com vistas à conquista dos mercados, levando em conta as necessidades e a satisfação do cliente. Política de marca, criação de valor para o cliente, sistemas de fidelização, crescimento da segmentação e da comunicação: tudo isso representa uma mudança da economia, que passou de centrada na oferta para centrada na procura.

A ênfase na procura, pelos consumidores, de produtos customizados, diferenciados e que, para muitos grupos ao redor do mundo, traduzem um estilo de vida, acaba por refletir fortemente nos modelos de produção e no foco das empresas que aperfeiçoam o modo como geram os seus produtos. Toda essa mudança requer, necessariamente, um modelo diferenciado do processo de produção. “[...] Nós podemos dizer que a sociedade contemporânea está mudando rapidamente e profundamente e, como parte desta mudança, nós podemos ver a demanda por novas soluções as quais diferem em muitos caminhos daqueles formulados até agora”. (MERONI, 2008, p. 32) Isso quer dizer que a nova predominância dos mercados de consumo e da economia marcada pela centralidade do consumidor não se exprime apenas no funcionamento global dos negócios, mas também nas estratégias e no posicionamento das empresas.

Essas mudanças dos últimos anos trouxeram o design para a pauta de debates em torno da consolidação do campo como uma área de conhecimento, suscetível de reavaliações para manter o design vivo e com importância ao acompanhar o desenvolvimento do mundo moderno. As evoluções da sociedade exigiram que o design também evoluísse. Se na primeira metade do século passado, época das escolas da Bauhaus e Ulm, o design tinha importância por tratar da criação de produtos balizados por forma e função, a virada do século e as crescentes modificações nos modos de consumo fizeram com que o design fosse preocupando-se com essas modificações e agregando funções a seu desempenho.

A mudança dos últimos tempos configuraram uma atualidade complexa. Em tempo, os termos complexidade e complexo são usados nesta dissertação de modo pragmático e usual. A esses termos não foi dada a dimensão teórica que lhe confere a Teoria da Complexidade, que instiga a explorar o termos de forma profunda e crítica. A complexidade, aqui, fundamenta a compreensão de que é preciso conhecer as realidades no maior número possível de elementos que as compõem, embora não se tenha a pretensão de esgotá-las; essa posição indica, também, que, em design especialmente trabalhar os elementos básicos e mínimos, dissociados entre si e separados em áreas de conhecimento diferentes, não consegue levar à compreensão das ações de design. Em decorrência, também na forma de atuação, os designers devem considerar a complexidade do universo de sua atuação. A essa complexidade acrescenta-se o movimento, ou seja, a atenção para os desafios na forma de atuar, o que corresponde a estar preparado para mudanças de cenários, de forma a participar dessas mudanças e interpretar, antecipar ou ainda mesmo propor novos paradigmas e novos cenários.

A complexidade é empregada com o sentido de se caracterizar pelo ciclo de relações recorrentes entre a abundância das informações que o mundo de hoje proporciona, tão facilmente disponíveis quanto desconexas, dentro de dada ordem. Essa complexidade se caracteriza pela relação recorrente entre empresa, mercado, produto, consumo e cultura, condições relacionadas ao contexto de existência dos produtos e serviços. A complexidade, assim, tende a tensões contraditórias e imprevisíveis estabelecidas entre o maior número de elementos possíveis que se encontram na base da estruturação dos objetos. Como predispõe a transformações bruscas ao longo do percurso de existência de um negócio, impõe contínuas adaptações e a reorganizações do

sistema, no nível da produção, das vendas e do consumo. Tais adaptações incidem sobre o design, como disciplina, em constantes mudanças para dar conta desses novos cenários, e sobre o designer, profissional, a uma constante habituação a essa mudança.

A complexidade, dessa forma, significa compreender que o “universo, como normalmente o pensamos (em termos de causalidade linear, de distinção entre coisas e funções, entre objetos e sujeitos) nada mais é do que uma ‘passagem’ ou um ‘momento’ entre duas complexidades” (ABBAGNANO, 2007, p.182). Ainda, segundo o autor, considera-se duas condições para perceber a complexidade: uma, o privilégio do acaso e da desordem e, outra, a ênfase na globalidade, nas configurações vastas e complexas, nos macrofenômenos. Ou seja, para compreender o que a complexidade aqui tratada abrange deve-se observar a variedade e heterogeneidade das partes que estão na base dos processos de design em editoração, e os fenômenos de mercado e contexto envolvidos em um negócio, seus diferentes comportamentos. Implica, ainda, reconhecer a conexão ente as partes que estabelecem um vínculo nem sempre independente.

Sendo assim, a configuração dessa atualidade, complexa, não pode mais ser enfrentada pelas antigas teorias e práticas convencionais do design. Exige-se uma nova postura do design, não apenas voltada para a indústria e o projeto, mas orientada para questões mercadológicas e empresariais. E como toda evolução, a do design é lenta e gradual. Todavia, mudanças significativas passaram a acontecer, contemplando ao design a preocupação com valor e significação: valor para o negócio, ao gerar competitividade para as empresas, e significação dos produtos para os consumidores, os quais ampliaram para um sistema de produtos e serviços e passaram a atender ou até mesmo gerar as necessidades dos usuários. Esse movimento, lento e gradual, começou a permear a aplicação do design, ampliando o seu papel no mercado e a sua importância para as empresas. O movimento de valor competitivo aos negócios deu origem a uma nova abordagem teórico-metodológica, que é o design estratégico, sistema que formalizou essa mudança ocorrida no design, destinando-se a transformar em teoria toda essa compreensão, delineando soluções estratégicas e inovadoras, a fim de acompanhar a velocidade das mudanças impostas pelo mercado.

Design estratégico é uma definição que não responde a um compartilhamento comum por todas as esferas de estudo do design. Seu enfoque científico e seu caráter acadêmico tiveram ênfase na disseminação pela Escola Politecnico di Milano (Meroni,

2008), cuja linha de estudos será seguida por esta dissertação. O design estratégico é um design que não está apenas envolvido em projetar objetos, mas também em projetar formas, funções e contextos de uso na totalidade dos sistemas nos quais eles se organizam ou do ambiente no qual eles operam, ressignificando a forma projetual dos bens. A força do design estratégico está no metaprojeto, metodologia que permite uma reflexão crítica preliminar sobre o próprio projeto, a partir de um cenário a ser estudado, incorporando ao processo o ambiente, a empresa, o mercado, o consumo e a cultura.

Até meados do século passado a evolução do design industrial estava centrada na genialidade criativa da figura do designer, em seu ímpeto, sua intuição e sua capacidade artística. O design deu um passo em sua evolução quando foram sendo estudados os primeiros métodos de design, os quais respondiam a um comportamento de projeto lógico-racional e linear. Esses métodos tiveram um ligeiro progresso quando, pouco mais de uma década depois de surgirem, terem ampliado a sua atuação, atribuindo ao designer uma maior participação e argumentação. No entanto, foi apenas em 1983 que Schön¹ (2000) discutiu a reflexão na ação como referência à participação ativa do designer ao percorrer um método e que não se limitava a um cumprimento de etapas dentro de um plano linear de execução. Para ele, aliás, as idas e vindas eram constantes durante o projeto. Porém, só tempos mais tarde é que o design estratégico passou a definir-se por uma metodologia que articulava o design como um importante agente da elaboração das estratégias da empresa.

O livro, enquanto produto do design editorial e caracterizando-se por ser um tipo de publicação das mais antigas da humanidade, também sofreu com a evolução do design. De essencialmente apoiado na figura criativa do designer, começou a contar com modelos de projeto, apropriados a partir de metodologias desenvolvidas para o design gráfico. Contudo, mesmo prevendo uma participação ativa do designer, tais metodologias ainda representavam um plano linear de execução, ao serem de abordagem lógico-racional, não mais respondendo às demandas da complexidade do mercado da atualidade.

Levando em conta que o design estratégico considera a cadeia de valor e que o design editorial praticamente não tem estudos sobre um método particularmente seu, pois ainda hoje se abastece das metodologias do design gráfico, esta dissertação passa a ser conduzida pelo problema de pesquisa que trata de compreender quais insumos do design

¹ Originalmente publicado em 1983.

estratégico contribuem para o processo de projeto de livro impresso. Dessa forma, sob uma visão estratégica de negócio, sugeriu-se a utilização do método do design estratégico para gerar subsídios a fim de compor uma nova metodologia híbrida com as já existentes do design gráfico, para o design de livro. Assim, a seguinte pergunta reflete o problema de pesquisa: quais elementos do design estratégico contribuem para gerar inovação ao processo de projeto do livro impresso?

Tal problema responde ao objetivo geral de entregar um projeto de design de livro na sua formulação teórico-metodológica. A tal objetivo geral correspondem os seguintes objetivos específicos:

- Retomar a metodologia do design gráfico aplicada ao projeto de livro.
- Analisar a contribuição do design estratégico no processo de projeto de design de livro.
- Aplicar a metodologia a um projeto de produção de livro e analisar os resultados.
- Propor uma metodologia híbrida de design estratégico e design editorial.

Desse modo, para dar conta dos objetivos propostos, o presente estudo está organizado em três grandes capítulos. O primeiro capítulo, intitulado *A metodologia do design estratégico*, faz uma retomada da evolução do comportamento de mercado e da sociedade, que exigiu a mudança de postura do design no contexto das empresas. Apresenta, também, as bases conceituais do design estratégico, destacando os principais pontos consolidadores dessa abordagem teórico-metodológica do design, como a cultura de projeto, o sistema-produto-serviço, e a inovação.

O segundo capítulo, *A releitura das metodologias*, faz uma recuperação dos conceitos de design gráfico, design editorial e design de livro, apresentando brevemente sua evolução ao longo da história até os tempos atuais. Apresenta o produto em suas perspectivas de construção e desconstrução, quando dá ênfase aos significados do livro. Trata também da metodologia do design gráfico, aplicada ao editorial, reservando ampla abordagem para o metaprojeto, metodologia do design estratégico, a qual apresenta subsídios de percurso para o processo de projeto.

O terceiro capítulo, *Um exercício de projeção: modelo híbrido para o projeto de livro*, reserva-se ao estudo de uma prática aplicada ao processo de projeto de livro, em que se

analisa a aplicação do metaprojeto, colhendo dele insumos teórico-metodológicos complementares para compor com a metodologia do design gráfico uma metodologia híbrida para o projeto de livro impresso. Além de inovar o processo de projeto de design de livro, a aplicação da metodologia híbrida resultou em um projeto gráfico de livro, que tem algumas páginas apresentadas ao final do capítulo, acompanhadas de uma descrição de como a metodologia contribuiu para o processo criativo.

Ao final, faz-se respeitável destacar a importância do desenvolvimento do estudo para o segmento do design editorial de livro, carente de uma metodologia própria, além de destacar o quanto o design estratégico, nesta área, pode contribuir. Mostra que o design editorial evidencia a atividade de projetar, sendo resultado do planejamento e da configuração de produtos com soluções inovadoras, levando em consideração conhecimentos técnicos e artísticos, mas também os conhecimentos conceituais próprios do design estratégico.

2 A METODOLOGIA DO DESIGN ESTRATÉGICO

As oportunidades geradas pelo atual momento das relações de produção e consumo são relacionadas a novos e amplos campos de atividades orientadas por sistemas de serviços, baseadas em redes sociais e tecnológicas, em que pessoas, produtos e lugares interagem para obter um valor de reconhecimento comum. Essas redes de serviços transcendem o sistema de produção como conhecemos hoje, pois se apoiam em uma rede colaborativa de pessoas, em novas relações entre o global e o local, e na diversidade. É um sistema em mudança, que tem no design um poderoso catalisador. (MORAES, 2010)

Para operar essa mudança de forma proativa, o design precisa deixar claro que seu campo de competência é mais amplo do que aquele que tradicionalmente tem sido ponderado. É preciso levar em consideração os serviços e saber que, para isso, será necessário o surgimento de novas abordagens projetuais, novos modelos e novas metodologias que sustentem e direcionem o projeto nesse cenário mutante e complexo que se delineia.

Algumas questões de cunho estrutural passam, com isso, a ser revistas, também para corresponder à nova realidade do cenário fluido e dinâmico da atualidade. Questões como a decodificação do mercado e das mudanças da sociedade por parte das empresas, o crescimento dos valores subjetivos em detrimento dos objetivos por parte do consumidor, a ascensão dos atributos tidos como secundários em relação aos primários, a inserção de referências intangíveis e imateriais, como a identidade, os valores estéticos, o significado e a significância do produto, dos serviços e do projeto.

Tudo isso estimula a reflexão sobre o livro e o seu papel enquanto projeto de design na atualidade. Também, serve de reflexão sobre o real papel da metodologia convencional de design gráfico – modelo projetual então em prática, seja para o design gráfico, design editorial ou mesmo pelo design de livro – e seus limites em corresponder a questões tão complexas e de difícil delimitação por parte do mercado e da cultura projetual.

A crise da metodologia em prática na produção de livros se inicia não porque o método deixou de ter importância para o projeto no mundo contemporâneo, fluido e globalizado. O questionamento ocorre, ao contrário, pelo fato de que o fio condutor

dessa metodologia se tornou insuficiente para a gestão do projeto dentro de um cenário de complexidade estabelecido, uma vez que os elementos do ato projetual em um momento anterior ao atual eram conectados de forma previsível e linear, quase sequenciais, tendo sempre como referência os fatores técnicos e objetos inerentes à fase de criação no projeto. Essa insuficiência requer um novo modelo, uma nova ferramenta criativa, portanto, para cobrir essas lacunas que os modelos metodológicos até então utilizados não são mais capazes de, sozinhos, atender.

Por isso, a centralidade deste estudo se dá sobre o design. O design, por sua capacidade multidisciplinar e transversal, fornece rápidas respostas por meio de produtos e serviços. Deve-se a isso o seu protagonismo como disciplina projetual contemporânea. Nesta dissertação, a centralidade atribuída ao design o encara sob a ótica do design estratégico, conceito que será amplamente discutido a seguir. A adoção do design, como metodologia de intervenção, é indicada como uma estrada a ser seguida, pois evidencia a “capacidade de gestão da complexidade, dos aspectos criativos, da tensão gerada quando se inova, da atenção pelo produto no sentido mais amplo do termo, seja esse material ou serviço, da propensão natural de agir como mediador entre produção e consumo” (MORAES, 2010, p. 10).

Ao direcionar este estudo sobre o design, passa-se a questionar seu modo de projetar e sua metodologia. Para isso, buscam-se no design estratégico insumos para compor com o modelo de design gráfico uma metodologia de projeção de livro. Ao se ponderar o design estratégico, considerou-se imperativo compreender, por meio de uma pesquisa bibliográfica, as vertentes para a atuação desse design, de cunho estratégico, focado em sua processualidade, enquanto cultura de projeto, sua dinâmica de sentido e encarando a estratégia e a inovação como vetores formais de transformação.

2.1 Vertentes multidisciplinares: a sociedade, o conhecimento e o mercado

A palavra design pode ser um verbo ou um substantivo. Como verbo, significa simular, planejar, esquematizar, proceder de modo estratégico. Como substantivo, está relacionada, entre outras possibilidades, a plano, intenção, meta (FLUSSER, 2008).

Etimologicamente, a palavra design tem sua origem no latim *designare*, verbo que abrange tanto o sentido de designar quanto o de desenhar, e que está vinculado a “dar sentido às coisas” (KRIPPENDORFF, 1989). Assim, design pode ser então definido como o ato de projetar um produto (verbo) ou o projeto de um produto (substantivo) que ainda não existia com um novo significado ou, de forma diferente, um novo significado para algo já existente.

Além de sua origem latina, cabe também à língua inglesa a relação mais imediata da palavra design, na qual o substantivo tanto refere-se à ideia de plano, designo e intenção quanto à de configuração, arranjo e estrutura. Percebe-se, desse modo, uma ambiguidade na origem do termo, que envolve tanto características abstratas quanto concretas relacionadas às atividades de conceber e projetar. Nesse contexto, em que existe a vinculação entre projetar e construir sentidos, é possível avaliar que o conceito de design esteja ligado ao conceito projeto, ao ato de projetar para muito além da produção de algo para suprir uma necessidade específica.

Por estar vinculado ao processo de projetar e de construir sentido aos produtos, o design apresenta-se como um termo central neste trabalho. Seu conceito corresponde a uma forma específica de conhecer e interpretar o mundo e de propor soluções para responder ou às expectativas ou às necessidades das pessoas. É compreendida como área de conhecimento, como disciplina ou como prática que já possui história, mas que atualmente aparece reconfigurada em termos de teorias e metodologias de pesquisa científica e de projeto. Apoiadas nessa reconfiguração, as características do contexto contemporâneo favorecem propostas inovadoras e projetos inaugurais.

Em suma, com o mundo cada vez mais dinâmico, faz-se necessário responder à sociedade e, em especial, a uma de suas facetas, o mercado, de modo cada vez mais qualificado e rápido. Conceitos até então vigentes, como, por exemplo, o de consumo, alteraram-se e começaram a exigir um tipo de compreensão que contemple valores subjetivos, outrora vistos como atributos secundários na produção industrial, tais como os componentes afetivos, psicológicos e emocionais. “Hoje, se faz necessário que o processo de inserção desses valores em escala produtiva dos produtos industriais seja, portanto, ‘projetável’ aumentando, por consequência, o significado do produto (conceito) e a sua significância (valor)”. (MORAES, 2010, p. 6)

Responder à capacidade de inserir os valores em escala produtiva requer que as formas e os modos de produção tornem-se cada vez mais híbridos e transversais, fazendo com que o design e sua metodologia tenham de deixar de exercer um papel específico e pontual, dentro da esfera do projeto, passando a uma relação mais flexível e adaptável de visão mais circunscrita e holística dentro da cultura do projeto.

Cabe ao design, portanto, por sua capacidade multidisciplinar e transversal, integrar as demandas do mercado, diante desta nova sociedade, através de respostas rápidas por meio de produtos, serviços e suas possibilidades de integração e interação. O protagonismo do design diante das demais disciplinas projetuais contemporâneas se dá por esse seu caráter multidisciplinar, capaz de agregar conhecimentos de outras disciplinas, com o intuito de gerar uma forte operação projetual e garantir a atuação estratégica e inovadora.

Esse conceito de multidisciplinaridade exige dos designers uma habilidade além do aspecto projetual, com uma capacidade permanente de atualização e gestão. Os profissionais projetistas devem estar capacitados a colaborar com uma variedade de interlocutores, colocando-se como não só especialistas em design, mas como agentes sociais dotados de conhecimento específico do design e de suas habilidades.

Em um mundo em que o design é uma atividade cada vez mais difusa, ser profissional significa interagir com profissionais de outras áreas em um modelo de parceria, usando o conhecimento específico do design e suas ferramentas para facilitar a convergência dos conhecimentos em direção às ideias compartilhadas e soluções potenciais. Celaschi, ao tratar da multidisciplinaridade, aborda também o papel do designer. Para ele,

[...] o designer tornou-se um operador chave no mundo da produção e do consumo, cujo saber empregado é tipicamente multidisciplinar pelo seu modo de raciocinar sobre o próprio produto. Por estar ao centro da relação entre consumo e produção, pela necessidade de entender as preferências e as dinâmicas da rede de valor e, sobretudo, pelo fato de que as suas ações devem conseguir modificar ou criar novos valores aos produtos por meio de suas intervenções projetuais. Os designers de igual forma tendem a promover a síntese e os conceitos teóricos, bem como transferi-los como resposta formal de satisfação, desejo ou necessidade. (CELASCHI, 2000 *apud* MORAES, 2010, p. 7)

Seja pelo que representa enquanto habilidade para o designer ou pelo que compõe junto ao conceito de design, o caráter da multidisciplinaridade é o que faz com que o design se abasteça com bases e argumentos de disciplinas cada vez mais subjetivas, passando a confluir com as que tratam do comportamento humano, dos fatores psicológicos e do valor da estima e qualidade percebida dos atributos dos produtos industriais. Isso proporciona ao design uma visão sistêmica de projeto, bem como de ação de uma estratégia adequada para obter o melhor resultado com os recursos disponíveis, integrando ao processo de projeto as demandas da sociedade e do mercado com os conhecimentos da empresa.

Essa visão sistêmica derivada da multidisciplinaridade permite a troca de informações entre expertises de várias funções e, com isso, desenvolver um produto com o objetivo de projeção de uso mais adequado à repercussão que se pretende criar no usuário. Não apenas isso, mas também, ao transitar pelos conhecimentos de outras disciplinas, o design passa a ser capaz de contemplar a projeção de sistemas, produtos e serviços, levando em conta toda a cadeia de valor, considerando as diferentes etapas de produção, elevado a rede competitiva, que é toda a repercussão que o produto pode ter.

Essa capacidade de transitar pelo conhecimento de outras disciplinas, contemplando produção de valor, cultura de processo de projeto e um sistema de produtos e serviços, sempre com vistas ao desempenho de um produto para seu usuário, aponta que há umnexo muito grande entre todas as partes que compõem o design. A cultura de projeto é capaz de produzir todos os conhecimentos que, articulados, geram um processo crítico de projeção, tornando possível renovar o modo como se elabora um produto, para gerar competitividade através de uma cadeia de valor composta de um sistema-produto-serviço. Tudo isso focado na estratégia de negócios da empresa, determinando suas decisões diante de um cenário complexo e com olhos no futuro, visando criar um significado e um sentido capaz de refletir no usuário, conquistá-lo e, então, representar uma vantagem competitiva para os negócios.

Esse nexodescrito anteriormente só é possível porque o campo multidisciplinar é a área de atuação do design estratégico. O entrelaçamento do conhecimento de outras culturas e disciplinas, pelo design, torna-se estratégico durante o processo em busca de soluções, visando à inovação. Sabe-se, portanto, que o design significa tanto o projeto quanto o projetar, e que compõe com outras disciplinas um campo multidisciplinar capaz

de gerar uma rede de conhecimentos que processa as demandas e necessidades do mercado e da sociedade diante de um novo cenário complexo e fluido. Mas essa multidisciplinaridade só faz sentido se absorvida pelo processo do design estratégico e contemplada por sua metodologia. Isso representa um novo olhar sobre a prática do design, que significa uma ampliação do seu escopo conceitual, compreendido a seguir.

2.2 Ampliação do escopo conceitual e pragmático: da prática à crítica metodológica

A busca de um sentido para os produtos, além do objeto em si, está relacionada à ampliação conceitual de design, que reúne arte, cultura e estética, em uma perspectiva científica que considera toda a cadeia da circulação de produtos para geração de riqueza. Com isso, o design estratégico, um tipo específico de metodologia, surge como uma plataforma de conhecimento capaz de alavancar a vantagem competitiva das empresas, produzindo valores agregados para os usuários e para as organizações. Entende-se, portanto, que o design estratégico implica a noção de estratégia e de competitividade para as organizações, a vocação para a inovação, a análise do ambiente externo para subsidiar e apoiar as decisões, o foco para além do produto, os serviços e a comunicação, a cadeia de valor, da concepção à distribuição, e a dimensão de processo e seu impacto na organização (ZURLO, 2010).

É um design que não está apenas envolvido em projetar objetos, mas também em projetar formas, funções e contextos de uso na totalidade dos sistemas nos quais eles se organizam ou do ambiente no qual eles operam, ressignificando a forma projetual dos bens. O design “[...] não é só uma função industrial, empenhada na resolução dos problemas produtivos, mas uma atividade estratégica, uma cultura civil, imersa nas mudanças da história, e então capaz de fornecer a indústria, através do produto, uma identidade dentro da sociedade”. (BRANZI, 1996 *apud* FRANZATO, 2010, p. 94) O design estratégico cria, assim, uma relação entre as empresas e a sociedade pela projeção integrada e articulada entre eles, seus serviços e sua comunicação. Por isso que tentar interpretar o conceito de design estratégico significa não ceder à simplificação. Para Zurlo

(2010, p. 1), o design estratégico consiste em um “sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares”.

Em outras palavras, compreende-se que o design estratégico trata das definições de um negócio e do saber agir de uma empresa para manter-se competitiva no mercado. É a designação do conjunto de critérios de decisão escolhido para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. É um design estratégico no sentido de pensar no futuro, integrado no processo decisório de um negócio, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Em síntese, o design estratégico trabalha com o sentido e o valor desses produtos ou serviços em seu contexto de atuação, e que contempla todo o sistema de produção com suas diferentes partes e etapas de execução.

Por essa abrangência, o design estratégico confere “ao corpo social e de mercado um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas para lidar com o ambiente externo, permitindo a capacidade de evolução (e assim sobreviver com sucesso), bem como desenvolver e manter a sua própria identidade” (MERONI, 2008, p. 32). Nesse sentido, aprofunda e amplia a noção que vem da etimologia da palavra ‘design’ (“dar sentido às coisas”) ao operar de acordo com esse sistema tanto no resultado final como no processo de projeto e produção do produto.

Isso acontece porque o design estratégico carrega em sua essência o ato de projetar, de desenhar estratégias. Passa a se caracterizar, então, de acordo com Celaschi (2007), como um conjunto de conhecimentos e práticas que tem por objeto gerar modelos de vanguarda, seja no que se refere a padrão de qualidade, seja no que se refere à responsabilidade em relação ao indivíduo, à sociedade e ao ambiente.

Para que essas condições que circunscrevem o conceito sejam cumpridas, importa mais aprender a lidar com o ambiente do que aprender um procedimento. É saber compreender e tratar as situações que são condição para a proposta de novas soluções para a sociedade ou para o mercado. Por isso, na percepção de Meroni (2008), o momento estratégico do design pode ser definido por uma atividade que deve levar em conta o interesse coletivo e os valores, e definir as ações depois de estabelecer uma orientação através de um conjunto de cenários.

Ao considerar o interesse coletivo, o design estratégico dá constituição a uma identidade de valor para um negócio, gerindo competências e evidenciando a necessidade

de conhecimento do design por parte das empresas. Para isso, olha para os clientes de uma organização em seu contexto específico de uso dos produtos, considerando as outras empresas e as partes interessadas como parceiras de negócios no processo de geração, fornecimento e entrega de soluções. O design estratégico aponta, dessa forma, como a ponte que liga a empresa ao mercado, estabelecendo valor ao gerar vantagem competitiva ao negócio por entregar soluções que identifiquem a empresa no mercado, explorando o seu diferencial competitivo por meio dos produtos projetados com foco no usuário.

Conforme Zurlo (2010), a verbalização e explicitação do modelo estratégico de uma empresa, bem como a definição da identidade do grupo são os primeiros resultados práticos entregues pelo design estratégico. Esse modelo estratégico intervém, também, em outros aspectos que incidem no comportamento e na motivação dos indivíduos, tais como aspectos culturais ligados a elementos tangíveis e intangíveis, a símbolos e a rituais específicos que são próprios da atividade humana e que se concretizam no estilo que a organização decide adotar. Dessa maneira, o modelo de estratégia a ser trabalhado pelo design é reflexo do que é a identidade de uma organização.

Com isso, percebe-se o quanto a multidisciplinaridade, anteriormente conceituada, pode ser decisiva no processo de busca de solução, determinante ao design estratégico. Encara-se, assim, o processo de projeto como a forma em que melhor se dispõem os modelos e instrumentos destinados ao estudo e à projeção dos produtos. Será por meio do processo de projeto que se garantirá o conhecimento caracterizado pelo encontro entre a demanda e a oferta de produtos a serem projetados. Ou seja, o próprio design torna-se processo de projeto, não ficando restrito a resolver um problema de projeto por um produto projetado, mas, sim, compreendendo a projeção como uma área sem limites, na qual a produção de significados, a capacidade de cristalizar a interface que permite a compreensão e a posse, a possibilidade de produzir e fazer entrar no mercado esses valores em forma de bens de troca representam componentes problematicamente equilibrados (Celaschi, 2007). Para que esse equilíbrio aconteça, o design estratégico se utiliza do metaprojeto, abordagem metodológica que tem como principal finalidade fornecer referências teóricas de suporte, *insights* visuais e uma série de instrumentos e técnicas úteis na rotina do profissional de design ou até mesmo da empresa que seja direcionada ao design.

O metaprojeto é caracterizado como um método que “propõe o desmembramento da complexidade em partes temáticas ‘gerenciáveis’, que passam a ser analisadas de forma individual e com maior probabilidade de acertos e soluções” (MORAES, 2010, p. 13). É um modelo que contribui de forma significativa com os processos de design, por meio de intervenção possível junto ao cenário que se estabelece de modo cada vez mais complexo e repleto de inter-relações. Fornece ao processo de projeto um guia com um articulado sistema de conhecimentos prévios que leva a uma indicação mais adequada da solução ao longo do desenvolvimento do projeto.

Estabelece, dessa maneira, uma abertura para admitir a existência de múltiplas possibilidades criativas, a valoração de diferentes circunstâncias de atuação, bem como aceitar a dúvida e o erro, junto com as certezas que uma série de critérios para a projeção consegue reunir. Por isso que essas circunstâncias que são oferecidas pelo design estratégico e seu modelo de atuação embasam o profissional projetista a adotar uma postura estratégica que contribui para questionamentos ao longo do processo de projeto, capazes de despertar a criatividade agregando diferenciação e valor ao sistema de produtos e serviços projetados.

2.3 Processualidade: do produto ao sistema-produto-serviço

Ao projetar os serviços para que eles gerem experiência ao usuário no processo de consumo, modifica-se o sistema de produção. Ao dar conta da experiência do usuário diante da situação de consumo, do produto e do projeto, o design reflete-se em um sistema denominado sistema-produto-serviço. Esse sistema é potencializado pela visão estratégica que considera, como já dito anteriormente, variáveis internas e externas à organização e ao seu contexto na viabilização da atividade do design. É o corpo integrado de produtos, serviços e processos de projeto, seja por um ator, seja por redes de atores que o concebem e o desenvolvem com a finalidade de obter um conjunto de resultados específicos. Ainda, o sistema-produto-serviço pode ser percebido como o conjunto de produtos, serviços e comunicação com os quais a empresa posiciona-se no mercado, na sociedade e formata suas estratégias e ofertas. Para Moraes (2010), o conceito de sistema-produto-serviço é a própria ampliação do conceito de design estratégico, já que esse se

propõe a trabalhar na ideia, no *concept*, e o sistema-produto-serviço segue com a parte operativa, envolvendo todas as fases de projeção de um produto. Desse modo, propõe-se a operar no espaço que se estende do projeto do produto ao projeto do serviço.

Nessa perspectiva, projetos que considerem sistema-produto-serviço dão origem a um produto complexo, flexível e interativo, o qual constitui uma interface produtiva entre a empresa, o cliente e a sociedade. “O design estratégico inova, então, o sistema-produto [serviço] por meio da reconfiguração dessas interfaces” (ZURLO, 2004 *apud* MORAES, 2010, p. 51). E esse torna-se um dos grandes diferenciais alcançados pelo design estratégico e que representam um ganho para o design, até então focado muito mais na busca de soluções pontuais refletidas em produtos. Entende-se, a esse modo, o sistema-produto-serviço como a aplicação global do conceito de design de forma ampla e participativa, na qual o design se utiliza das informações produzidas nas ações. O design estratégico “trabalha e promove o conceito de sistema-produto, entendido como um conjunto coerente de elementos materiais e imateriais que modificam e influenciam na existência do produto e sua percepção pelo consumidor” (GALISAI, 2008, p. 2705).

Meroni (2008) também aborda a questão com propriedade. Ela vê o sistema-produto-serviço como um *mix* de produtos, serviços, comunicação e pessoas, que é acionado para conceber respostas a necessidades específicas, chamadas de solução. O sistema-produto-serviço do design estratégico visa à inovação, ao integrar o design de serviço e o design de produto orientados para a produção de soluções eficazes e diferenciadas, proporcionando a formulação e o desenvolvimento das estratégias de uma empresa. O sistema-produto-serviço representa, assim, um conjunto coerente dos vários meios de comunicação de massa com os quais a empresa constrói sua própria identidade, posiciona-se no mercado e define o sentido de sua missão na sociedade.

Sendo assim, o sistema-produto-serviço dá conta da complexidade do momento atual em que as relações, a segmentação, os prazos, a personalização, a globalização, as turbulências de mercado e a imprevisibilidade das atuais conjunturas ganham maior expressão para as organizações. É um sistema que leva em consideração um conjunto de características imateriais, para além das materiais, as quais transformam o produto em meio-mensagem, ou seja, insumos capazes de influir, de modo particular, na construção de sentidos de agregação de valor, e também de ser influenciado pelo conjunto de operadores que com ele têm relação. São características imateriais que vão além dos

aspectos físicos da forma que tem sido o tradicional âmbito de trabalho dos designers. É por essa razão que, nessa perspectiva teórica, produto, comunicação, distribuição e serviço assumem o mesmo peso e importância.

Celaschi (2007) também discorre sobre esse conceito, entendendo o sistema-produto-serviço como a possibilidade de redimensionar a centralidade do valor de uso dos produtos e dar um novo foco de atenção para sua projeção: o significado do produto e o que representa o processo de sua aquisição para o usuário. Refletindo sobre a colocação de Celaschi (2007), além do processo, como já visto, a marca do produto torna-se um impulso para a inovação, considerando-se os desejos do usuário, os vínculos do mercado definidos pela coletividade, as ligações dos processos produtivos, a qualidade das matérias-primas empregadas e as conexões representadas pela identidade da marca.

Em busca da inovação, evidencia-se que o design estratégico parte do pressuposto do sistema-produto-serviço e por meio dele faz referência a uma atividade aplicada de maneira sistêmica, não somente como atividade que considera os fatores objetivos inerentes à prática projetual. Em outras palavras, com olhos na inovação, seja de produtos, seja de processos, o design estratégico expande-se para o mercado por meio da interação entre empresa, design, sistema-produto-serviço e usuário. Dessa forma, utiliza-se o conceito de sistema-produto-design para “redefinir as modalidades operativas do design no âmbito da cultura de projeto e das novas relações dessa atividade” (MORAES, 2010, p. 52).

Desse modo, para que exista o equilíbrio entre o sistema, o produto e os serviços, e para que seja possível que o produto e suas características imateriais assumam sua importância, é preciso que todo o processo de projeto se direcione e seja direcionado para trabalhar sob esses conceitos. É nesse enquadramento que o design estratégico reinterpreta o conceito de cultura de projeto, ou seja, extensivamente a todo o processo de elaboração de produtos ou de serviços, e de toda a comunicação requisitada pelos processos e pela metodologia. Como diz Celaschi (2007), o design estratégico identifica a razão pela qual se dão os processos de consumo e interpreta-os, a fim de que os processos de projetos sejam direcionados ao mercado e à satisfação das necessidades dos usuários.

2.4 Processo de projeto e cultura de projeto: dinâmicas de sentido

Como conceito, o processo de projeto quer dizer “o conjunto articulado dos conhecimentos, das competências e dos estatutos que constituem a ação do projetista e a ativação do intenso processo de crítica e reflexão científica do qual ele precisa para renovar-se e competir” (CELASCHI, 2007, p. 22). O design coloca-se na centralidade do processo de projeto promovendo vínculos de relações com a viabilidade técnica, a vantagem econômica, com o significado e com o valor relacional, além da utilidade, da sustentabilidade e do valor de uso, respondendo às demandas de consumo atuais. Dessa maneira, a cultura de projeto, que abrange o processo de projeto, em sua prática, integra conhecimentos especializados, fazendo com que o design seja um componente determinante do complexo fenômeno do conhecimento e da capacidade de transformação do sistema de produção em sistema de consumo.

A determinância da cultura de projeto, assim, não é apenas pelo seu próprio ato de projetar, mas, sim, com relação às mudanças que competem à cultura da empresa. Conjugado com a cultura da empresa, o design pode agregar valor aos negócios, ao gerir competências e evidenciar que as administrações necessitam ter um bom conhecimento da cultura de projeto. Isso devido ao fato de que o design tem um papel fundamental e central na construção e na comunicação de identidades das empresas, acabando por influenciar de maneira determinante as estratégias dos negócios que produzem valor a partir de suas próprias identidades, como visto anteriormente.

Contudo, durante muito tempo a cultura da empresa é que determinava a relação com a cultura de projeto, mantendo o design em um nível mais operacional. O design só alcançou o nível mais estratégico, conquistando relevância para a empresa para a coordenação dos recursos do design em todos os níveis da atividade corporativa, quando a cultura da empresa compreendeu-o como modo de atingir as suas metas. Ou seja, ao auxiliar a corporação na definição de suas estratégias, a cultura da empresa e a cultura de projeto perceberam as possibilidades estratégicas do design, permitindo que ele evoluísse quanto às intervenções na empresa.

Ao constatar que o design podia tanto ser fornecedor de competências operacionais para o desenvolvimento funcional e estético dos produtos, como também

das competências estratégicas, as empresas passaram a adotar a cultura de projeto, tendo como centralidade o design, como forma de afirmar claramente seu potencial estratégico. Assim, a “cultura de projeto começou a operar um intenso esforço de decodificação e desenvolvimento de uma abordagem inovadora em relação ao design, que levou à rápida e abrangente difusão da expressão ‘design estratégico’” (FRANZATO, 2010, p. 94).

Nessa linha de compreensão da relação do design com a cultura de projeto, o agir estratégico das empresas demanda que elas se tornem sistemas organizadores e fornecedores de soluções, estruturando-se para fornecer e entregar não só um sistema integrado, mas também uma matriz consistente de produtos e serviços elaborados para serem utilizados conjuntamente, cuja combinação entre eles precisa ser especificamente adequada para as necessidades tanto do cliente como de todo o contexto no qual atuam.

Desse modo, projetar o processo de produção de um produto, para que ele carregue o valor pretendido pelo negócio, demanda do design, enquanto cultura de projeto, uma abordagem que tem o objetivo de interpretar as situações em curso durante um processo de desenvolvimento de projeto, observando todas suas condições. Ou seja, trata-se de para onde ir e não só como ir. O que se busca ao se projetar para uma solução não é apenas o resultado alcançado, mas, sim, se projeta para planejar os efeitos de sentido, significados e significância que o produto encontrará ao atingir o seu público-alvo, além de todos os serviços e a comunicação que são transmitidos, alcançando valor para a empresa e vantagem competitiva.

Sendo assim, o design estratégico, por meio da cultura de projeto, apoia-se no sentido de que um produto ou serviço é capaz de produzir no usuário para refinar seus projetos, já que estes significam algo através de sua aparência e seu conceito de criação. E um dos propósitos do processo de projeto é o de embutir significado ao produto, ou seja, codificá-lo com valores e informações que poderão ser depreendidos tanto pelo uso quanto pela aparência. A cultura de projeto deve dar conta de todos os estímulos que são desencadeados no usuário. Projetar, dessa forma, deve compreender um pensamento estratégico de conceito e busca de significado estabelecido.

Ao abranger todos os valores, sentidos, necessidades dos usuários e do negócio, o design torna-se, de acordo com Celaschi (2007), a própria cultura de projeto, e não apenas um mero articulador de ações programadas para obter a solução técnica de um problema produtivo do tipo industrial. Encarando o design como cultura de projeto, é possível

manter em igual consideração a dimensão da complexidade relacionada do homem com seu tempo, com sua história, com sua origem, com seu desejo de transformar o futuro e a dimensão construtivo-produtiva. Ou seja, “a necessidade de concretizar estas aspirações em bens tangíveis, serviços e experiência, que têm uma forma desfrutável, empregável, consumível, e de fazê-lo desfrutando as potencialidades do sistema produtivo industrial globalizado” (CELASCHI, 2007, p. 19).

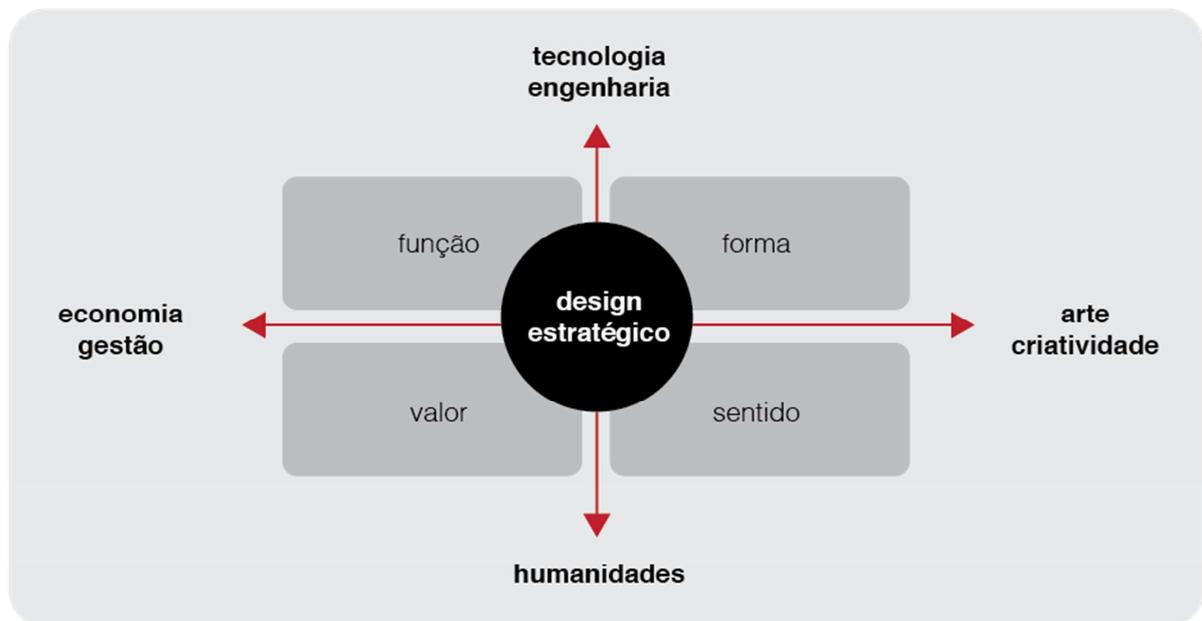
Conclui-se, portanto, que o conjunto dos conhecimentos capitalizados em torno da capacidade de intervir nesse processo, levando a satisfazer o usuário por intermédio de produtos comercializados pelo design e sua capacidade de criar valores tanto para a empresa quanto para o usuário, é o que constitui a cultura de projeto. Para Celaschi (2007), ao utilizar-se da expressão cultura de projeto, oferece-se ao mundo dos produtos comercializados uma área sem limites, na qual a produção de significados, a capacidade de permitir a compreensão e a posse, além da possibilidade de produzir e fazer entrar no mercado esses valores em forma de bens de troca, representam componentes problematicamente equilibrados. O design passa a ser visto como um componente, uma porção do mais intrincado fenômeno do conhecimento, e da capacidade de transformação do sistema de produção em sistema de consumo, fenômeno articulado que gera inovação. Não apenas inovação na ponta do processo, refletida no produto ou no serviço, mas também em todo o desenvolvimento do processo e para a empresa.

Ao ser um componente capaz de transformar o sistema de produção em sistema de consumo, o design estratégico se antecipa às demandas do mercado, gera novas necessidades e constrói um processo contínuo de inovação e prospecção. Diante dessa ótica de antecipação, o design começa a ser considerado como um método estratégico de projeto, orientado para uma cadeia de valor e de consumo, agindo como um processo que oferece soluções a demandas de consumo através do significado e do sentido que os produtos causam nos consumidores.

Esse sentido que é projetado e proporcionado pelo design estratégico acontece, também, porque o design medeia as relações na cadeia de valor dos produtos contemporâneos. Como Celaschi (2007) apresenta, a cultura dialógica do design incorpora-se no cruzamento entre “humanidades”, “tecnologia e engenharia”, “arte e criatividade”, “economia e gestão”. Pelo raciocínio estabelecido pelo autor, no entrelaçamento entre cultura humanística, arte e criatividade começa a pesquisa contínua

no sentido da inovação; no cruzamento entre cultura humanística, economia e gestão tem início a pesquisa contínua do valor da inovação; no cruzamento entre economia/gestão e tecnologia/engenharia, surge a pesquisa contínua da função; no cruzamento entre arte/criatividade e tecnologia/engenharia toma corpo a forma da inovação. Dessa maneira, sentido, valor, forma e função não podem estar no design distantes uns dos outros.

Figura 1: Matriz de especialidades articuladas pelo design estratégico



Fonte: CELASCHI, 2007

E, também, como se pode constatar pela colocação de Celaschi (2007), é no cruzamento entre a cultura humanística, a arte e a criatividade, em diálogo com o design, que se dá a geração de sentido para os produtos. Ao entrelaçar essas competências, o design estratégico rompe com os modelos mercadológicos tradicionais, dando valor e sentido ao produto projetado. “O design, por sua natureza, sabe interpretar a complexidade colhendo dela estruturas de sentido, sabe indicar uma estrada tornando-a visível, sabe comunicar e gerir os processos de divisão das escolhas dentro da organização” (ZURLO, 2010, p. 7). Ou seja, não existem receitas formais que podem equacionar os desafios da atualidade. Então, como é possível que os conceitos encontrem expressão material? Como ocorre a criação do efeito de sentido?

Um designer deve fazer uso do design estratégico para refinar seus projetos, já que os objetos são capazes de significar alguma coisa através de sua aparência e seu conceito de criação. Um designer precisa ter a consciência de que na origem de todo o produto há um projeto. E o propósito maior de um projeto é o de embutir significado ao produto, o que quer dizer codificá-lo com valores e informações que poderão ser apreendidos tanto pelo uso quanto pela aparência. Por meio do resultado final, expresso pela forma física e sua estética, o design sugere atitudes, estimula comportamentos e equaciona problemas complexos.

Em um pensamento similar, Frascara (2004) define que a projeção da mensagem pode ser trabalhada na interpretação, na organização, na apresentação das formas, tipografias e palavras que venham a ser efetivas de acordo com planejamento, estrutura, produção e avaliação do que comunica. Reforçando a transmissão de um sentido, Frascara (2004) coloca que é por meio das relações verbais e não verbais que há a percepção da comunicação para a representação, dando valor às funções das linguagens simbólicas a serem empregadas pelo design.

Essas relações verbais e não verbais, assim como o significado das linguagens simbólicas só são desencadeados no consumidor se, por trás do projeto, existe um pensamento de conceito e busca de significado estabelecido. Ao abordar o assunto, Zurlo (2010) discorre sobre como a geração de sentido pelo design pode ser considerada uma operação complexa, interligada por etapas correlacionadas em um plano de conteúdo do discurso, no qual o sentido passa a estar estruturado. O estímulo a esse sentido, para que seja projetado através do uso de um produto, envolvendo o usuário, deve ser trabalhado pelo design estratégico e ser caracterizado pela capacidade de *ver*, *prever* e *fazer ver* do design. “Se, como visto, a estratégia é processo de criação de sentido, então esta capacidade é ligada substancialmente à habilidade de design no criar efeitos de sentido, isto é, resultados capazes de envolver e motivar diversos atores” (ZURLO, 2010, p. 15) .

Os efeitos de sentido passam a dar conta dos novos significados que os usuários atribuem aos produtos consumidos, que podem ser significados ligados à aparência como significados mais próximos a uma decisão racional de compra. Desse modo, um produto deve ter seu sentido transmitido pela forma e pela função, sendo o valor da mercadoria contemporânea focado na troca entre consumidor e sentido do produto (CELASCHI, 2007). Em outras palavras, a geração de um efeito de sentido é a dimensão de valor para

alguém, concretizando isso em um sistema de ofertas mais do que em soluções pontuais, um sistema de produtos e serviços que se tornam a representação visível da estratégia de competitividade de um negócio.

No mercado, o sentido que se quer transmitir normalmente está vinculado ao valor ou à identidade da empresa, que determina o seu posicionamento estratégico. Transmitir esse sentido de maneira que seja interpretado de modo uniforme por quem se deseja atingir significa vantagem competitiva. Mas essa vantagem só é alcançada quando a empresa possui uma identidade eficaz e consegue transmitir de forma coerente e correta a expressão dessa identidade através de um sistema de produtos e serviços que produz.

Para interpretar as condições dessa realidade mediada e alcançar a comunicação de um sentido de uma escolha (assim como o sentido de um sistema-produto-serviço), é preciso *ver* como o processo funciona, quais os filtros que são trabalhados, e como se dá sentido às coisas. “*Ver* (e entender) estes filtros permite, de fato, colocar em foco uma comunicação eficaz e envolvente.” (ZURLO, 2010, p. 9) Isso caracteriza uma subdivisão das capacidades que conotam o design, com o objetivo de fazer com que os produtos tenham importância visual e perceptiva. Essa subdivisão se compõe da capacidade de *ver*, de *prever* e de *fazer ver*.

A capacidade de *ver* se caracteriza pela aptidão do designer de observar os fenômenos muito além da superfície visível, pondo de lado os preconceitos, entendendo os filtros da realidade, para, finalmente, colocar em foco uma comunicação eficaz e envolvente. Ou seja, é a capacidade de perceber e compreender o contexto que permitirá que se criem subsídios futuros para que o profissional projetista seja capaz de dar visualização a uma ideia.

A capacidade de *prever* está relacionada à capacidade de *ver*, alimentando a possibilidade de criação de possíveis futuros, através da elaboração de cenários que admitem a existência do que se pretende projetar. Percebe-se, dessa forma, que a competência de *prever* está estritamente correlacionada à dimensão criativa e à forma como essa dimensão se liga dentro da organização. Permite ao designer, ao projetar os cenários futuros, desenvolver o produto e os serviços mais adequados à inserção e à aceitação junto ao mercado e ao consumidor.

Já a capacidade de *fazer ver* é a habilidade que suporta o agir estratégico, servindo de instrumento potente de aceleração do processo de decisão dentro de uma empresa. É a

capacidade de organizar e tornar compreensíveis, através da comunicação, os dados de contexto e a sua configuração. Diz respeito não somente à possibilidade de ver cenários futuros, mas também dar suporte para as escolhas e decisões. É por meio da capacidade de *façaer ver* que os conceitos passam a ser concretos e aplicados, transformando-se em produtos e serviços e transmitindo o significado do conceito para o consumidor.

A dimensão do significado pode implicar uma motivação individual ou social. A motivação individual está relacionada ao significado psicológico e emocional; a social se refere ao significado simbólico e cultural, ou seja, o que o produto pode dizer de um indivíduo a si próprio ou aos outros. Por essas motivações, os significados resultam da interação entre usuário e produto. Não são, todavia, apenas algo intrínseco e limitado ao produto, mas dinâmico e processual, que pode mudar com o passar do tempo, embora o objeto permaneça inalterado. Assim, o significado não pode ser projetado objetivamente.

Dessa forma, ao conjugar as capacidades de *ver*, *prever* e *façaer ver*, aliadas ao entendimento da realidade e dos contextos atuais determinantes para o processo de significação, cabe ao designer pensar em possíveis significados, e projetar suas condições, características, tecnologias e linguagens a fim de funcionar como uma plataforma na qual o usuário pode prover sua própria interpretação, a partir das experiências de uso.

Projetar essas experiências, contudo, não diz respeito à execução de etapas bem definidas e estruturadas. Um projeto precisa ter os seus processos elaborados em um ambiente abstruso, cuja codificação da técnica e da arte coexiste com uma variedade de elementos, métodos e raciocínios relativamente subjetivos. O ato de criar e projetar constitui-se, portanto, de um sistema parcialmente dominado pelo designer que busca, progressivamente, obter respostas através de diferentes estratégias de solução de problemas que levam a novos problemas. O ato de criar, quando guiado por uma metodologia, tende a alcançar o sentido pretendido pelo produto e pela empresa atendendo às expectativas, promovendo a experiência do usuário e alcançando inovação em seus processos e em sua solução, caracterizando-se, desta maneira, como estratégico aos negócios.

2.5 Estratégia e inovação: vetores formais de transformação

Percebe-se, até aqui, a importância das expressões estratégia e estratégico. Por isso, compreender como se desenvolve a amplitude estratégica do design demanda o entendimento do conceito da palavra estratégia. Segundo Meroni (2008, p. 33), estratégia “[...] não é um programa pré-definido, mas uma série de sucessivas ações dirigidas por um conjunto de cenários que podem ser selecionados, modificados e refinados todo o tempo, de acordo com as respostas e *inputs* do contexto”. Essa definição pondera a estratégia como o saber agir de acordo com o contexto no qual se atua, estudando as situações de ação e modificando os passos sempre que necessário, conforme as demandas do público-alvo e do ambiente. Para a autora, pode ser considerada como estratégica qualquer ação que direcione os movimentos, compondo um sistema de sucesso, envolvido com regras claras, porém flexíveis, e adaptado às mudanças do ambiente.

Estratégia pode também ser definida como uma abordagem de projeto que tem como meta a interpretação de situações em que os problemas são abertos e não definidos, as tarefas não são claras, os processos são experimentais e o conhecimento é algo que emerge passo a passo, interagindo continuamente com os outros atores do mercado, sejam eles parceiros ou concorrentes. Segundo Zurlo (2010), estratégia é tanto causa quanto efeito de um processo coletivo e interativo de atuação para modificar a realidade. Essa realidade, para o autor, tem caráter fluido, visto que qualquer ação imposta a um determinado sistema acaba por desencadear futuros processos capazes de alterar, direcionar ou moldar a primeira realidade existente. Ainda para o autor, a estratégia é diálogo e conversação, choque e negociação entre mais atores, finalizada com a obtenção de uma forma qualquer de sucesso.

O agir estrategicamente que o design estratégico proporciona pela abordagem de projeto por uma empresa tem um conjunto de funcionalidades no negócio: é diretor de competências verticais (entre funções de uma mesma área), sabe gerir o trabalho em equipe, sabe usar a linguagem dos técnicos e dos gerentes, sabe governar situações complexas e é orientado para resolver rapidamente e com método os problemas (ZURLO, 2010).

O agir estratégico, portanto, gera identidade para uma empresa, seja dentro da sociedade, seja interna à corporação. E essa identidade só pode ser alcançada através de uma base de valores, de conhecimento e de modos de agir peculiares associados a pessoas que atuam com um mesmo propósito. Esse conjunto de qualidades torna a empresa única e difícil de ser copiada. Observa-se esse conjunto de qualidades que compõem a identidade de uma empresa na expressão de sua missão, sua visão, seus valores e suas diretrizes.

Essa identidade permeia a articulação das práticas de negócios orientadas, seja internamente, seja externamente à empresa, e dá o fundamento para o design estratégico. Com isso, direciona a promoção do desempenho e da eficiência de uma empresa, indiferentemente aos olhos dos próprios designers, usuários e competidores. Isso quer dizer que o design estratégico orienta a sua atuação na capacidade de uma empresa promover a comunicação, o conhecimento e a compreensão para o interior da organização, além de dirigir a sua atuação pelo mercado e focar na eficiência do design para o alcance do público-alvo, para a promoção de uma identidade de marca consistente, e para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa.

Mais que uma nova especialização da disciplina que se coloca ao lado, por exemplo, do design de produto, dos serviços ou da comunicação, então, o design estratégico se configura como uma abordagem de projeto transversal às especializações, que leva o design aos níveis estratégicos de atuação das empresas. (FRANZATO, 2010, p. 95)

Dessa maneira, compreende-se que o termo estratégia, o qual, junto com o design, compõe o design estratégico, trata das definições de um negócio, do saber agir de uma empresa para manter-se competitiva no mercado, agregando valor e marcando o seu posicionamento. É a designação do conjunto de critérios de decisão escolhido para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa. É estratégico no sentido de pensar no futuro, integrado no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados, diferentemente, então, do adjetivo estratégico que forma expressões como, por exemplo, plano estratégico, muito mais ligado ao conceito de ação do que de decisões, porém alinhado aos objetivos, às metas e aos programas das empresas.

Tratar das definições de um negócio significa deixar de projetar focando em produto apenas, pois isso deixa de agregar e refletir valor, o que faz com que o design acabe não representando competitividade para a empresa. Por isso a necessidade de pensar em todo o sistema, o que torna evidente que a abordagem do design estratégico vem a ser não só bem-vinda, mas também necessária para um conjunto de empresas, instituições, territórios e outros corpos sociais.

Ao passar a pensar, necessariamente, em todo o sistema, dando amplitude ao seu campo de competência, o design promove a inovação. A mudança do design para a inovação entende que, para modificar uma mercadoria, ou se inventa um novo produto ou se transforma um produto existente modificando seu modelo. Ao se modificar ou transformar um produto, alterando um componente de valor de serviço ou de processo, inova-se, interferindo em uma dimensão problemática que considera tanto a aceitação quanto a contradição por parte do público usuário. Contudo, a inovação não precisa acontecer apenas associada à forma do produto. Muitas vezes, passa a representar maior vantagem competitiva para a empresa a inovação que acontece no processo de projeto de produção do produto. Ao transformar o processo, transforma-se também a cadeia de valor, estimulando a inovação por meio das etapas de cultura de projeto em design.

Alterar a forma de um produto ou o seu processo de produção irá, necessariamente, refletir na modificação do processo de comunicação, de distribuição, de interface e material, de assistência, entre outros elementos que são relativos ao negócio. Isso caracteriza um processo inovador, em que a inovação também é empregada para se obter a produção de valor no sistema de troca dos produtos no mercado, idealizando uma nova cadeia de valor, introduzindo novos atores, modificando a relação entre quem faz produtos, trocando os fluxos das mercadorias e dos fatores de produção necessários às suas concretizações e benefícios.

O processo de inovação, portanto, refere-se a uma dinâmica de transformação que se inicia na cadeia de valor das mercadorias, modificando a sistemática de produção e o comportamento de consumo. Nesse sentido, quando se fala do processo de inovação orientado a uma cadeia de valor e de consumo, está-se fazendo referência a um contexto amplo, o qual deve estimular, também de forma integrada e sinérgica, todas as etapas inerentes à cultura de projeto em design: concepção, produção, comunicação e distribuição da mercadoria. (CELASCHI, 2007) É a inovação de processo e de função

que introduz novos atores, modifica os fluxos dos produtos ou de seus fatores de produção.

[...] a ‘inovação do sistema’ é a expressão pela qual indicamos uma transformação que inicia o cálculo da cadeia de valor das mercadorias, mas atormenta a forma do processo de produção específica e finaliza por envolver o comportamento de produção, troca e consumo de um sistema totalmente complexo. (CELASCHI, 2010, p. 31)

Essa afirmação consolida o fato de que o design é capaz de operar sobre o produto, o processo e o sistema de modo interdependente, gerando inovação. Ao se tornar conhecedor do mercado, o design passa a ser propulsor de um processo estratégico de inovação dos produtos. “Hoje, com o cenário cada vez mais complexo (fluido e dinâmico), é necessário (como nunca) estimular e alimentar constantemente o mercado por meio da inovação e diferenciação pelo design, e pela inovação.” (MORAES, 2010, p. 6) Sendo assim, com a cultura e a prática do design, que eram orientados pelo produto e começaram ser orientados pelo usuário (consumidor), abriu-se espaço para que a aplicação do design no mercado gerasse inovação. Desse modo, inovar diz respeito tanto a se antecipar nas necessidades dos usuários, quanto às metodologias de design, ou também quanto aos sistemas de gestão de conhecimento para se obter inovação nos resultados.

Sendo assim, é através do design e, por consequência, da cultura de projeto, que se dará a inovação. Por isso, cabe ao designer, na empresa contemporânea, o duelo da inovação e a capacidade de gerir a direção dos significados entre produtos, usuários e mercado. Isso significa que, para que haja inovação, o processo deve ser dirigido pelo design, um design feito da cultura do compromisso do interesse entre o usuário e o produtor, integrando conhecimentos para uma adequada interpretação desse relacionamento, refletido em um modelo de projeto adequado a acompanhar a fluidez do momento contemporâneo.

3 A RELEITURA DAS METODOLOGIAS

A complexidade das relações de negócios e interpessoais de hoje desarticulou os instrumentos que orientavam o processo de concepção e desenvolvimento dos produtos em décadas passadas, deixando as metodologias, que uma vez se mostravam suficientes, como carentes de complemento para dar conta deste novo momento. Isso significa que a abordagem projetual de concepção dos produtos industriais do passado, a qual se caracteriza como objetiva e linear, já não é mais garantia de sucesso para o modo de produção de uma empresa, nem mesmo atende às expectativas dos consumidores atuais.

Portanto, compreender o complexo contexto no qual um problema surge faz com que se deva habituar com uma nova forma de atuação por parte dos designers, “que corresponde a estarmos sempre preparados para a mudança de cenário e ainda participarmos dessas mudanças ao interpretar, antecipar ou mesmo propor novos paradigmas e cenários”. (MORAES, 2010, p. 12)

Estar preparado para as mudanças leva a concluir que a atividade do design, hoje, exige da cultura projetual a compreensão do conceito de gestão da complexidade por parte dos designers, pois, quando atuam em cenários múltiplos, fluidos e dinâmicos, lidam de igual forma com o excesso de informações disponíveis. Para filtrar essas infinitas informações disponíveis, selecionar os dados possíveis de interpretação e avaliação dentro desse excesso de informações, permitindo com que se façam escolhas que levem às tomadas de decisões sobre o projeto, é necessário ao design valer-se de novas metodologias para a compreensão e gestão da nova modernidade, para as quais a concepção de sentido e a qualidade percebida devem estar presentes em todo o processo de projeto. Essas novas metodologias devem proporcionar a leitura e a percepção dessas realidades, convertendo-as no agir estratégico através do confronto de informações por meio de um modelo de processo que baliza a tomada de decisão ou metodologia.

Ainda, essas infinitas informações, fruto da relação recorrente entre empresa, mercado, produto, consumo e cultura, tendem a “tensões contraditórias e imprevisíveis e, por meio de buscar transformações, impõe contínuas adaptações e a reorganização do sistema no nível da produção, das vendas e do consumo nos moldes conhecidos”. (MORAES, 2010, p. 12) Em outros termos, a análise dessas informações coloca de um

lado os dados objetivos e, de outro, a qualidade dos dados, sua validação subjetiva e sua interpretação diante de uma realidade imprevisível e em mudança contínua.

“Defendemos que com os conhecimentos e as metodologias que permitem resolver o problema de forma concreta e puramente visível das mercadorias é possível concretizar e dar forma (se desejamos empregar essa expressão novamente) ao mesmo tempo aos serviços dos bens e aos processos de comunicação e distribuição do bem no mercado, isto é, ao conjunto das características que qualificam o valor desses bens, transformando-os em mercadorias contemporâneas”. (CELASCHI, 2007, p. 25)

Dar valor aos bens, transformando-os em produtos contemporâneos, é uma das grandes contribuições do design estratégico. Isso porque, por meio de seu modelo de intervenção possível junto ao cenário que se estabelece de modo cada vez mais repleto de inter-relações, o design estratégico dá significado não só aos produtos como também aos processos. Para isso, ele se vale de um modelo que complementa o projeto, agregando fases anteriores ao projeto, chamado de metaprojeto.

Diante dessa abordagem, definiu-se como metodologia de pesquisa para esta dissertação o uso de pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para a aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade” (BARROS e LEHFELD, 200, p. 78). Por meio deste tipo de pesquisa, desenvolve-se uma investigação que comprova ou rejeita hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos. Ou seja, antes de partir para a pesquisa de levantamento e análise dos dados, que caracteriza o estudo aplicado, produz-se um vasto estudo teórico. É com base nos levantamentos e conceitos bibliográficos, por meio do qual se recupera o conhecimento científico, que se tem a base referencial para a análise dos dados coletados e tratados durante a pesquisa.

O estudo que se origina da pesquisa aplicada é caracterizado por um estudo profundo e exaustivo de um objetivo restrito – ou poucos objetivos – de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. É um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. É um tipo de estudo que pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas (GIL, 2010), essa última praticada neste trabalho.

Contudo, alguns cuidados são requeridos. Ao definir-se por esse tipo de pesquisa aplicada, entende-se que uma investigação dessa natureza possa apresentar necessidade de cuidados metodológicos e éticos, para manter o adequado afastamento crítico sobre a aplicação proposta. Como não há um rigor metodológico rígido ao longo do estudo, é preciso cuidado para não comprometer a qualidade dos resultados. Por isso, cabe ao pesquisador redobrar seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise de dados.

A pesquisa aplicada, objeto desse estudo, estará focada no desenvolvimento de um projeto gráfico de livro impresso. Por ser objeto de estudo apenas um tipo de projeto, há-se de cuidar para não pender para a generalização e com isso fragilizar a pesquisa, nem deixar seus resultados pouco consistentes. Todavia, esse tipo de estudo não proporciona o conhecimento preciso das características de um fato, mas sim destina-se a expandir proposições teóricas, como a dissertação em questão.

De posse dessas considerações, este capítulo se propõe a identificar os principais movimentos do design gráfico e editorial, as peculiaridades pertinentes à projeção de livro, para, então, discutir, brevemente, como se constitui a metodologia de design gráfico a fim de colocá-la frente ao design estratégico.

3.1 Design gráfico

A evolução pela qual passou o conceito de design, que se tornou independente do adjetivo industrial e configurou-se mais no conceito de processo, refletiu-se em todas as suas especialidades, entre elas, o design gráfico. Essa evolução, a qual atinge seu amadurecimento com o design estratégico, faz com que o design passe a ser inerente às empresas que querem agregar valor diante da competitividade do mercado. O design gráfico, ao receber insumos do design estratégico, da mesma forma torna-se fundamental para os negócios, afastando-se de um conceito atrelado apenas às características visuais dos materiais impressos para aprofundar-se nos sentidos que suas produções podem despertar aos usuários. Como visto anteriormente, quando o pensamento sobre design surgiu, na primeira fase da industrialização, a regra norteadora para a configuração dos objetos era a adequação ao propósito. Ou seja, a forma deveria estar adequada e expressar

a sua função de uso. Nesse momento histórico, assim como o design industrial, o design gráfico já expressava sua atuação.

O grafismo comercial: eis um termo que não existia há 15 anos, embora descreva algo bastante antigo. O fato de um grupo bem específico ligado a esse tipo de criação gráfica ter se salientado remete à expansão global da economia e do comércio com um aumento enorme de poder da indústria e de fatores determinantes nos domínios políticos e culturais que são mais que nunca atuais. (EHMCKE, Fritz, *Deutsche Gebrauchsgraphik*, em *Klimschs Jahrbuch Frankfurt, 1927* *apud* WEILL, 2010, p. 11).

Essa citação demonstra que, já em 1927, acreditava-se viver uma época de expansão econômica global, que permitia uma nova profissão, o design gráfico, viver um pleno desenvolvimento. O design gráfico, como tudo o que é relacionado ao design, tem sua origem um tanto controversa. Contudo, acredita-se que seu conceito tenha sido aplicado pela primeira vez na Alemanha, ao final do século XIX. Segundo Weill (2010), foi a partir de 1898 que Van de Velde desenvolveu um quadro decorativo, como uma marca, para a empresa de produtos alimentares de Colônia, Tropon, usando tanto nas embalagens quanto nos cartazes e prospectos da empresa, em uma semelhança à identidade de marca como conhecida hoje. Alguns anos mais tarde, em Berlim, Lucian Bernhard criou uma linha gráfica completa para a marca de cigarros Manoli. Porém, o termo original *graphic design* foi utilizado pela primeira vez apenas em 1922, pelo norte-americano William Addison Dwiggins. O termo, contudo, só passou a ter o seu uso difundido a partir da Segunda Guerra Mundial. (VILLAS-BOAS, 2007)

A citação inicial e a descrição de aplicação de marca, como ocorrido na Alemanha por Van de Velde, apontam para uma necessidade de distinguir os produtos quando surgiu a Revolução Industrial. Até o início do século XIX, a divulgação boca a boca era suficiente para uma economia cuja produção respondia a uma demanda limitada. No entanto, os progressos da ciência e da economia revolucionaram o cenário de consumo, enchendo as cidades, esvaziando o campo, fazendo com que tudo mudasse de escala. A mesma aceleração da economia aconteceu junto à indústria gráfica, a qual aperfeiçoou processos de impressão, permitindo novas formas de reproduzir e criar artefatos impressos. Entre as mercadorias cujo consumo mais se expandiu no século XIX, estão os impressos de todas as espécies, inclusive os livros, pois a difusão da alfabetização propiciou um verdadeiro *boom* do público leitor. (CARDOSO, 2004)

Muito se fez e produziu entre o final do século XIX e o início do século XX. Entretanto, foi com o final da Primeira Guerra Mundial que houve a ruptura que favoreceu o crescimento do design gráfico. A Alemanha, reconhecida pelos processos de impressão e tipografia, exausta pela guerra e pela revolução comunista, de um cenário sombrio tornou-se palco de um espaço de discussão em design. Em 1919, após o fim da guerra que favoreceu os pensadores do modernismo, surgiu, em Weimar, a escola Bauhaus. Dirigida pelo arquiteto Walter Gropius, destinava-se, inicialmente, a trabalhar a arquitetura, mas com ateliês organizados e centrados em cima do artesanato. No começo, o design gráfico praticamente não existia. Mas, graças ao designer Lazlo Moholy-Nagy, a disciplina alcançou importância no decorrer dos anos, pois ele introduziu a fotografia e a tipografia na escola e supervisionou a Bauhaus Press, editora que poderia difundir o resultado de suas experiências.

Com a mudança da Bauhaus para Dessau, em 1925, Moholy-Nagy abriu um ateliê na nova cidade, destinada à tipografia e publicidade, direcionando as atividades especialmente aos livros. Moholy-Nagy confiou o ateliê a seu discípulo Herbert Bayer. Ao deixarem a Bauhaus, seu legado dava conta de publicidade e impressão, tipos de publicidade e sua aplicação, estratégia publicitária, análise de custos, conhecimento e materiais e máquinas. (WEILL, 2010)

A Bauhaus teve seu fim em Berlim, mas os princípios nela aplicados continuaram se difundindo, promovendo, desse modo, um design gráfico menos ideal, mais prático, respondendo a uma comunicação visual moderna, porém, focada no produto. Além disso, tecnicamente, a introdução da fotografia nas criações ajudou a determinar, décadas mais tarde, novas formas de composição gráfica, como a fotocomposição. Com todos os seus movimentos, a influência de Berlim se disseminou e ganhou adeptos pelo mundo todo. O impacto direto desses designers se fez sentir principalmente através de uma grande produção de cartazes e outros impressos que privilegiavam a construção da informação visual em sistemas ortogonais. (CARDOSO, 2004)

Com todo o desenvolvimento da escola Bauhaus, os limites das criações nitidamente já não se encontravam mais nas técnicas e habilidades de execução, mas, sim, na originalidade do projeto gráfico. Dessa forma, o design gráfico teve a sua existência definida e determinada pela relevância que exercia frente à nova economia instalada. E os projetos gráficos ganharam força e importância.

Diante de tantas movimentações acerca da disciplina ao longo da história, encontrar um conceito que dê conta de tudo o que significa e representa o design gráfico é uma tarefa um tanto árdua. Pode-se conceituar o design gráfico como uma disciplina do design que se refere à área de conhecimento e à prática profissional específicas, relativas ao ordenamento estético formal de elementos textuais e não textuais que compõem peças gráficas destinadas à reprodução, com objetivo expressamente comunicativo. (VILLAS-BOAS, 2007) Ele pode ser tratado também como a atividade profissional e a consequente área do conhecimento, cuja finalidade é a elaboração de projetos para a reprodução por meio gráfico de peças expressamente comunicativas. Essas peças têm como suporte, geralmente, o papel, e como processo de produção, a impressão.

Frascara (2004) traz um outro conceito que define como design de comunicação, no qual o design adquire a função de traduzir o que não se vê em algo visível, e comunicar. O designer de comunicação visual trabalha na interpretação, organização e apresentação visual de mensagens. O que muito se assemelha a um projeto de design gráfico consiste em um todo, que é formado tanto por um texto diagramado e por elementos tipográficos de maior destaque, quanto por ilustrações, fotos e grafismos. Ou seja, um projeto de design gráfico é um conjunto de elementos visuais – textuais e não textuais – reunidos em uma determinada área preponderantemente bidimensional e que resulta na relação entre esses elementos, sua reprodução por meio gráfico, assim como o estudo da atividade e a análise de sua produção. (VILLAS-BOAS, 2007).

A produção do design gráfico inclui ilustração, criação e ordenação tipográfica, diagramação, fotografia e outros elementos visuais e suas técnicas de ordenação. Porém, nenhum desses elementos isolados constitui o design gráfico. É preciso que haja uma combinação de todos esses elementos que formam um original capaz de ser reproduzido. O design gráfico poderia ser descrito como tudo aquilo que é produzido a partir do processo de impressão ou tudo aquilo que lida com elementos visuais sobre uma superfície plana.

A delimitação do design gráfico envolve quatro aspectos básicos: formais, funcionais-objetivos (ou simplesmente funcionais), metodológicos e, finalmente, funcionais-subjetivos (ou simbólicos). Um objeto só pode ser considerado fruto do design gráfico se responder a essas quatro delimitações. (VILLAS-BOAS, 2007) Sob o aspecto funcional-subjetivo, uma peça de design gráfico tem uma função subjetiva junto ao

usuário que a contextualiza historicamente como fruto de uma prática e objeto de uma disciplina específicas. A função subjetiva do design gráfico acompanha tanto os objetos que visam a vender uma mercadoria quanto os que buscam persuadir ou guiar a fruição do material pelo usuário.

Sob essa abordagem, o design gráfico reporta-se, necessariamente, ao contexto da sociedade de massa. O design gráfico é essencialmente urbano porque só tem sentido em uma formação social cuja comunicação não se resolva de modo comunitário. É uma prática comunicativa que denota sofisticação do universo comunicativo no qual se insere. Essa sofisticação se relaciona ao desdobramento histórico de uma dada formação social, que leva à exigência de intermediações para que a comunicação consiga alcançar seu público e, principalmente, relaciona-se à recorrência necessária a um aparato simbólico que codifique os objetivos traçados para a eficiência do projeto enquanto prática comunicativa. “Em uma realidade que se constrói, se expressa e se percebe de uma maneira cada vez mais visual, o design gráfico se transformou em um *factótum* da legitimação existencial que inclui, exclui e influi na totalidade dos comportamentos sociais.” (FUENTES, 2006, p. 19)

Em outras palavras, a função do design gráfico é a de comunicar, por meio de elementos visuais, uma determinada mensagem para persuadir o observador, guiar sua leitura ou vender um produto. Ou, ainda, como visto no conceito de Zurlo (2010), aproxima-se do design gráfico a capacidade de criação de efeito de sentido sobre o produto que se projeta, sendo que o produto é resultado de um objeto impresso. Em documento gerado por um simpósio do *International Council Design Associations* (Icograda), de 1993 (Villas-Boas, 2007), o designer gráfico é apontado como um organizador de informação, dentro de uma especialidade essencialmente interdisciplinar.

Se entendermos a comunicação visual como o objeto de trabalho do designer – e tomando as características desta, não podemos reduzi-la a uma só disciplina –, [então] o campo de ação do designer pode ser interdisciplinar, tomando como parte desta interdisciplinaridade a competência linguística e a análise de contexto na formação do gestor de design (Icograda, 1993 *apud* Villas-Boas, 2007, p. 48).

A interface entre design gráfico e comunicação é direta, ainda que cada uma dê pesos diferenciados a determinados aspectos – o que, em última análise, distingue uma da

outra. Nas habilitações profissionais da comunicação social, o design gráfico se insere pelo fato de que a apresentação visual tem papel essencial em qualquer meio impresso que tenha como função primordial a comunicação. E essa apresentação visual passa a ter papel fundamental nos meios que agregam um certo número de páginas e que se destinam a abrigar grandes quantidades de texto. Esses meios são chamados de publicações, as quais são trabalhadas de maneira mais focada pelo design editorial, especialidade do design gráfico.

O design gráfico envolve um espectro de habilidades cognitivas, estéticas e também em tipografia, artes visuais e diagramação de páginas. Geralmente, se refere aos processos pelos quais a comunicação é criada e produtos são gerados. Entre as especialidades do design gráfico, está o design editorial, que trata das publicações, sejam elas periódicas, como jornais e revistas, sejam edições únicas, muitas vezes, como catálogos, livros e relatórios. Conceituado no próximo subcapítulo, o design editorial estrutura e dá forma à comunicação impressa, aliando imagem e texto, utilizando-se como fonte de criação uma cultura visual, social e psicológica.

3.2 Design editorial: a editoração do livro

O design editorial se destina a dar consistência aos conceitos intelectuais que propõem a informação. Configura-se, dessa maneira, como afirma Cardoso (2004), em uma atividade produtora de objetos culturais. Seu objetivo é o de comunicar ou transmitir uma ideia ou narrativa mediante a organização e apresentação de imagens e palavras. Desse modo, o design editorial dota de expressão e personalidade o conteúdo, atrai e retém a atenção dos leitores e estrutura a publicação de maneira nítida. Ao profissional, cabe a habilidade de preparar a informação de modo que ela possa ser utilizada pelos leitores, com eficiência e efetividade, buscando otimizar a sua experiência com o conteúdo e um plano que comunica visualmente o leitor.

Uma publicação editorial pode entreter, informar, instruir, comunicar, educar ou combinar todas essas ações juntas. De modo geral, consiste na combinação de texto e imagens, mas também em um dos elementos exclusivamente. A maioria das publicações tende a ter uma linha de pensamento determinada.

Não há uma hierarquia dentro do design editorial, mas as revistas, os jornais e os livros são seu carro-chefe. Tecnicamente, o desenho de publicações online e os catálogos, fascículos, relatórios são formas de design editorial. Os periódicos, como jornais e revistas, são veículos de transmissão de notícias e ideias, e o design é uma parte integral de seu processo. Sua missão na construção de uma revista ou jornal consiste em organizar as ideias de modo compreensível. Para isso, o designer editorial dá conta de etapas como tipografia, destaques, ilustrações, espaços em branco e a sequência e o ritmo das páginas.

Frequentemente, mais do que informar os leitores sobre as notícias, as publicações tratam de ajudar a compreender o significado dos textos, de conceitos abordados, e despertar a reflexão. E o design tem que responder com diferentes recursos a essa troca. À medida que os textos aumentam em extensão e complicação, a legibilidade e a adequação do design de página e escolha de tipografia cobram mais importância. Devido a isso, o design editorial se transformou em uma ferramenta essencial para os editores.

O design editorial é o marco em que uma história é lida e interpretada. Abrange tanto a arquitetura geral da publicação (e a lógica estrutural que está implicada) como o tratamento específico da história (na medida em que pode modificar ou desafiar a mesma lógica). (Venezky *apud* Zapatterra, 2008, p. 6)

Ou seja, é função do design editorial estabelecer uma conexão entre o leitor e o conteúdo informacional de determinada obra ou publicação. Por isso, a criação de um projeto editorial envolve uma série de etapas dentro de um processo que visa organizá-lo e estruturá-lo, a fim de gerar uma publicação com design adequado à sua linguagem e às necessidades do público-alvo, bem como às das editoras e do mercado. Com esse propósito, a organização e a estruturação entre os textos e as imagens deverão ocorrer de forma agradável e acessível, na qual o conteúdo se apresenta com clareza.

Como sua natureza e trabalho é dar às palavras uma representação de significado através de imagens, o designer passa a desempenhar uma função fundamental na transmissão da mensagem relacionada a textos extensos. Sua função respeita técnicas e fundamentos que auxiliam no trabalho de construção de página, de diagramação, com o intuito de produzir um resultado de leitura direcionado ao objetivo do conteúdo. Além da compreensão dos processos de produção gráfica, como diagramação, tipografia, cores,

editoração, faz-se necessário, também, o conhecimento da história e da linguagem da obra trabalhada.

É razoável considerar que o design editorial tenha em sua natureza a necessidade de relação com o conteúdo, sugerindo requisitos e limites dentro dos quais o designer irá gerar suas propostas de projeto. As limitações não são impostas, mas surgem naturalmente quando a proposta atende à sua finalidade que é a de comunicar. Existe uma vinculação entre a expressão visual e a comunicação que é inseparável. Essas limitações dependem do designer, que quanto menos investigação fizer e menos conhecimento sobre o contexto do objeto que cria tiver, mais destinado a limites estreitos estará.

O conhecimento sobre o conteúdo ou o universo textual que o design editorial deve abordar torna-se ainda mais evidente quando se trata de criar um projeto gráfico de livro. Os livros, contudo, não mais se destinam apenas a receber intensas quantidades de texto, como característica desse tipo de publicação. A eles também é necessário um trabalho de significação entre conteúdo e arte, capaz de transmitir um conceito ou comunicar o que o livro pretende realmente passar como mensagem. Entender um pouco do universo do livro, seu crescimento ao longo dos anos e sua função nos dias de hoje é fundamental para perceber essa mudança em sua característica.

O livro destaca-se por ser um dos produtos gráficos mais antigos, tanto que pode ser considerado uma das áreas definidoras do design gráfico e a base para a estruturação básica de publicações em geral. É reconhecido como uma das formas mais antigas de documentação, sendo responsável por transmitir as principais mensagens e armazenar os principais fatos definidores da história da humanidade.

Somente porque algo é legível, isso não quer dizer que comunica; pode ser que esteja comunicando a coisa errada. Alguns títulos tradicionais de livro, enciclopédias, ou muitos livros que os jovens jamais apanhariam numa prateleira, poder-se-ia torná-los mais atraentes. Enviar a mensagem errada ou não enviar uma mensagem suficientemente forte é, no mais das vezes, um problema das publicações. Você pode ser legível, mas que emoção está contida na mensagem? (CARSON, David *apud* HENDEL, 2003)

A produção de um livro é quase tão antiga quanto a invenção da escrita. Nos primórdios, o livro sequer se aproximava do formato que tem hoje. Isso só aconteceu com a invenção dos códex pelos gregos, no século IV d.C. (FISCHER, 2006), quando muito já se havia evoluído em termos de escrita sobre suportes facilmente transportáveis.

Mas o livro remonta à escrita, à necessidade de transmissão da experiência aprendida por diferentes povos para suas gerações descendentes.

Por ser a publicação – se assim o podemos chamar desde sempre – mais antiga, o livro desperta muito pouco interesse sobre sua execução da parte de quem está lendo. Mais se sabe sobre as tecnologias que induziram à maior velocidade de reprodução e maiores tiragens, levando os livros a uma maior distribuição, do que sobre o modo como se faz um livro, sob o aspecto editorial e processual.

Quem lê nem imagina todos os cuidados com os detalhes que são tomados por um designer ao projetar um livro. Não é à toa que a história do livro e a do design gráfico coincidem em muitos momentos. Isso pode ser constatado com o principal impulso sofrido pelo livro, oriundo da invenção da prensa e da adaptação dos tipos móveis pelo alemão Johannes Guttemberg, em 1455. Com esse invento, houve a possibilidade de reprodução de várias cópias simultaneamente em um reduzido espaço de tempo, pela primeira vez na História. Desde o princípio em que foi reproduzido industrialmente, o livro sempre contou com preocupações visuais. Cabia a profissionais como os tipógrafos, artistas e editores a preocupação com o desenho estético das páginas.

A evolução do livro e da tipografia, denominação do sistema que surgiu com o invento de Guttemberg, teve grandes nomes ao longo da História, como William Morris e sua editora Kelmscott Press; a escola de Bauhaus e sua oficina tipográfica; o manual de tipografia de Jan Tschichold, que, publicado em 1928, teve grande impacto na concepção tipográfica moderna. A evolução do livro passou ainda pela escola suíça de Basileia e seu estilo internacional.

Na maioria desses movimentos, o bom design de um livro seria aquele em que o designer jamais interviria na legibilidade e supremacia do texto. Mas isso acabou não se tornando uma regra, haja vista que se essa fosse a forma imposta, o livro provavelmente estaria em um momento de estagnação. No entanto, acontece o oposto. Nos últimos anos, o desenvolvimento tecnológico tem permitido inovações contínuas sobre a maneira de produzir livros. Além dos softwares que proporcionam uma maior agilidade e facilidade para a diagramação de páginas e finalização de arquivos, muitos livros já são impressos por processos digitais e não mais pelos processos convencionais, saindo da tela para o papel sem o envolvimento de outros processos analógicos.

Essas possibilidades tecnológicas e as novas relações estabelecidas entre o usuário e a informação também influenciam na linguagem do design de livros. A tecnologia digital aumentou a possibilidade de manipulação das formas e dos recursos gráficos, centralizando na mão do designer maior autonomia no desempenho de suas funções. Isso faz com que hoje coexistam os conceitos ligados ao modelo linear de produção de livros, no qual o design não intervém nas páginas, com outros na linha do design pós-moderno, os quais revisam a legibilidade, a linguagem visual e a própria forma de construir e ler livros.

[...] em um livro ou em uma revista, um meio ambiente ecológico de palavras, imagens, padrões gráficos, sequências, espaço e espaçamento – um equilíbrio delicado que faz a publicação legível. Mas legibilidade nem sempre é o ponto principal. Muitas publicações provêm, em vez disso, uma espécie de ambiente perceptivo, usualmente divertido, no qual os leitores tornam-se espectadores experimentando as tensões visuais das páginas diagramadas mais pelo estilo que pelo conteúdo. Cada página, como um pôster, tem sua própria consistência. (GIOVANNINI, 1988 *apud* GRUSZYNSKY, 2007, p. 11).

Essa revisão no modo como se faz um livro abre espaço para a intervenção de uma metodologia que se ocupe não apenas das características técnicas de um livro, mas também de toda a sua cadeia de produção, a fim de que seja possível inovar sobre este meio diante das evoluções digitais e da nova posição alcançada pelo consumidor no mercado. “A tecnologia digital, de fato, aumentou as possibilidades de manipulação das formas e dos recursos gráficos, centralizando nas mãos do designer gráfico uma série de decisões que lhe asseguram uma maior autonomia no desempenho de suas funções.” (GRUSZYNSKI, 2007, p. 13)

De posse desse poder, mesmo limitado, de decisão sobre o livro, o primeiro passo para que se inove é retomar a sua função. Como coloca Hendel (2003), o design de livro é diferente dos outros tipos de design. A função de um designer editorial não é apenas estética, fazer com que o livro pareça diferente ou bonito. Cabe ao designer editorial descobrir a melhor maneira de colocar uma letra ao lado da outra de tal forma que as palavras do autor pareçam saltar da página.

O design do livro é posto a serviço do conteúdo que carrega, das suas palavras. Por isso, um design adequado de livro só poderá ser feito por pessoas acostumadas a ler, a testar as palavras, a procurar no conjunto delas e sua composição o sentido que possam

fazer. A mensagem pode estar tanto na forma de dizer, como na maneira com que as palavras se apresentam, quanto nas palavras em si. “Na verdade, às vezes, nem mesmo existem palavras. O designer gráfico atribui uma atitude às palavras para influenciar a maneira como o leitor as vê e reage a elas.” (HENDEL, 2003, p. 4 e 5)

Antes de ver e entender esses filtros que dão atitude às palavras, é preciso compreender o livro em seu formato. Como cita Hendel (2003), presumimos que os livros devem se parecer com livros, em seus layouts que formam retângulos verticais recheados de letras serifadas. Ao se esperar essa forma-padrão, qualquer desvio disso, mesmo que sutil, sugere que algo diferente está acontecendo. “A não ser quando o aspecto de alguma coisa é radicalmente diferente daquilo que esperamos, raramente pensamos em sua aparência... A peculiaridade pode ser inefável, mas é genuína.” (HENDEL, 2003, p. 9)

No princípio, no primeiro século do livro impresso, o designer não apenas escolhia a tipografia, mas também tinha de desenhar a fonte e fazer a impressão. Com o passar do tempo, a distância entre o tipógrafo e o designer tornou-se cada vez maior. Atualmente, os ajustes na tipografia estão cada vez mais rápidos e fáceis, o que torna saber quem irá compor o livro tão fundamental quanto fazer o próprio design.

E não é apenas com a tipografia que um designer deve se preocupar. Cabe a ela o desenho do texto, e isso pode ser determinante para a continuidade de leitura. Contudo, “às vezes o design exige que se use um tipo mais adequado às características do texto do que ao assunto do livro”. (HENDEL, 2003, p. 38) E essas características irão depender, também, do formato do livro, da definição de suas margens e dos detalhes aplicados ao texto, como entradas de parágrafo, citações, destaques, tamanho do título, entre outros. Isso sem tratar da capa que o livro terá, se será ilustrada, com grande título, nome do autor.

Muitas são as características internas de um livro. Assim como diversas são suas propriedades físicas, as quais podem ser essenciais para seu sucesso como publicação. Entre elas, estão o tipo de papel, a textura, seu peso, seu formato, os acabamentos e todas as demais características sensíveis ao toque. Além de ser lido, um livro é tocado, folheado, levado de um lado ao outro. “Uma página de um lado é leitura e, de outro, quadro e visão, tendo lugares comuns, sobreposições possíveis e intersecções incertas.” (GRUSZYNSKI, 2007, p. 14)

“O design do livro é uma arte.” (LUPTON, 2011, p. 31) Se a leitura deve ser uma constante, seu formato não pode ser muito grande, nem muito pesado, para ser levado de um lado a outro. Se é um livro que se dispõe a ser consultado, essas características mudam de figura, e ele já pode ter o peso para sustentar-se sobre a mesa e ser analisado. “Não é somente o que o autor escreve num livro que vai definir o assunto do livro... Cada escolha feita por um designer causa algum efeito sobre o leitor. Este efeito pode ser radical ou sutil, mas normalmente está fora da capacidade do leitor descrevê-lo.” (HENDEL, 2003, p. 11)

Também a forma física é essencial, porém só sobrevive e ganha sentido pelo conteúdo que carrega. “O que importa não é a mecânica de fazer layouts, mas descobrir exatamente o design certo e o tipo correto para as palavras do autor.” (HENDEL, 2003, p. 6) Se um design deve ser diferente do esperado, isso deveria acrescentar algum nível de sentido ao texto. Ou seja, um projeto de livro deve estar intrinsecamente alinhado a seu conteúdo. Se não for por essa função, acaba se mostrando como algo vazio, sem fundamento, sendo apenas uma fraca desculpa para o excêntrico.

As palavras do autor, ou o conteúdo da obra, são o coração do design do livro. Devido a isso, um designer, para solucionar os problemas de layout de uma obra, deve saber, ao mesmo tempo, o que o autor está dizendo, que se refere ao assunto do livro, e como o autor está colocando isso, a forma como ele está proferindo, como o livro se posiciona. Para alguns designers, é o próprio vocabulário utilizado no conteúdo que poderá ser definitivo para se selecionar a tipografia a ser utilizada no corpo do texto do livro.

Assim como a criação do design de um livro pode estar intrinsecamente ligada ao texto do autor e, até mesmo, presa a ele, de forma a valorizar o máximo possível a leitura, o design de livro também pode estar vinculado à tentativa do designer trabalhar o texto de tal modo que potencialize seu sentido ou possibilite ao leitor não apenas uma leitura linear, mas, sim, leve a ele novas questões e construa novas respostas em torno do que ele lê. Seria uma tentativa de chegar mais próximo da mistura entre design e escrita, forma e conteúdo. O autor do texto não seria o único autor do livro, uma vez que o designer passaria a desempenhar um papel de parceiro equitativo na autoria da obra.

Nesse sentido, o designer tem dois caminhos para trabalhar o projeto gráfico de um livro: o da construção ou o da desconstrução. A construção é o caminho da

organização, da aplicação de uma malha construtiva que guia o projeto, o uso de um *grid*, como assim é usual no design editorial. Já a desconstrução refere-se à maneira como todos os elementos são dispostos ao longo das páginas, não pelo guia de uma malha invisível, mas, sim, pelo sentido que eles podem juntos transmitir.

O *grid* tipográfico é um princípio organizador, baseado no pensamento estrutural. De acordo com Samara (2007), não só organiza uma página, como também diz respeito a um traço característico das culturas que lutam pela civilização. “Os chineses, os japoneses, os gregos, os romanos, os incas – todos esses povos seguiam ideias estruturais ao construir cidades, fazer guerras e organizar imagens.” (SAMARA, 2007, p. 9) Mesmo característico de várias civilizações, o *grid* foi restabelecido pelo modernismo europeu, reafirmando o senso de ordem e passando a integrar o design.

“O *grid* tipográfico – postulado fundamental do chamado ‘Estilo Internacional’ – é um sistema de planejamento ortogonal que divide a informação em partes manuseáveis.” (SAMARA, 2007, p. 9) O pressuposto do *grid* é o de que a relação entre os elementos informativos distribuídos em uma página, por exemplo, ajuda o observador a entender o seu significado. Mas isso ocorre muito mais por uma característica de sistema, de repetição, do que por diferentes sentidos que possa despertar no receptor.

O princípio do *grid* é que itens parecidos sejam distribuídos de formas parecidas, para que suas semelhanças ganhem destaque e possam ser identificadas. O *grid* tem como proposta converter os elementos sob seu controle em um campo neutro de regularidade, para facilitar o acesso, tendo em vista que, pelo seu uso, o observador passa a saber onde localizar a informação procurada. Isso porque os pontos onde se cruzam as informações verticais e horizontais (guias que formam o *grid*) funcionam como sinalizadores da informação. Assim, o *grid* é um indutor para o uso do observador. Como uma metáfora de tudo o que é certo, o *grid* se institucionalizou. Para alguns designers, tornou-se parte incontestável do processo de trabalho, oferecendo precisão, ordem e clareza. Segundo outros, representa uma estética velha, oprimida, enclausurada em uma “prisão sufocante que atrapalha a busca de expressão”. (SAMARA, 2007, p. 9)

Para esses designers a quem o *grid* representa uma ‘estética enclausurada’, a procura de expressão encontrou um caminho oposto ao uso do *grid*, que é o caminho da desconstrução, movimento que pertence a um campo crítico mais amplo, chamado de pós-estruturalismo. (LUPTON e MILLER, 2011) Movimentos artísticos do início do

século XX, como futurismo, cubismo e dadaísmo, deram espaço à experimentação e expressão através da linguagem. Pesquisavam a representação sintática da escrita através da tipografia, usando atributos tanto orais como escritos. Esses movimentos de expressão visual caracterizados pelo jogo entre palavras e pela representação do tema ou da experiência concreta através de signos desconexos tornaram-se uma tendência no design gráfico, a qual se contrapôs ao desenvolvimento constante do racionalismo.

A organização e o tratamento do conteúdo visual eram dirigidos pela intuição e pela reação direta e visceral a suas qualidades óticas e conceituais. A desconstrução passava, então, a quebrar estruturas preconcebidas e a usá-las como ponto de partida para novas maneiras de estabelecer ligações verbais e visuais entre a imagem e a linguagem.

Uma vez que um dos principais paradigmas da modernidade no design é a legibilidade, a pós-modernidade assinala uma série de alternativas de composição visual que se concentra justamente na priorização de outros valores em detrimento de sua valorização como critério principal e funcional (GRUSZYNSLY, 2007, p. 14)

Nas últimas décadas, com o surgimento do computador de interface gráfica, as habilidades manuais como técnica de criação começaram a ser substituídas pelas produções digitais. Essas produções expandiram a edição e a composição de alto nível, incorporando a possibilidade de composições exóticas, provocativas e que passaram a simular a tridimensionalidade, fugindo de qualquer necessidade de alinhamento e sistema, forçando apenas a relação entre os elementos dentro de seus espaços. É a busca de uma oposição entre o ver e o ler, “tratando a superfície como conteúdo teórico e forma sensorial, como texto e textura ao mesmo tempo”. (LUPTON e MILLER, 2011, p. 8)

Esse movimento critica os significados fixos. Não é à toa que sua abertura de sentido vem sendo incorporada por muitos designers em uma teoria de autoexpressão. Se não há um significado fixo nas formas materiais, isso permite que a criação espontânea de sentido possa ser feita tanto pelos designers como pelos leitores que compartilham a criação. Isso estaria atrelado à sensibilidade única das pessoas tanto do criador como do leitor, que levariam a interpretações pessoais. “Em vez de encarar a produção de sentido como uma questão particular, a teoria pós-estruturalista tende a ver o domínio do ‘pessoal’ como algo estruturado por sinais externos. A invenção e a revolução são resultados de agressões táticas contra a grade.” (LUPTON e MILLER, 2011, p. 8)

Longe de ser um conceito a ser usado para rotular qualquer produção que pareça ser um pouco mais complexa, ou como um estilo histórico ou de época, a desconstrução é um processo crítico, um ato de questionamento. A desconstrução não busca ser um método de aplicação sistemática nem uma forma de análise crítica a decompor o todo. “Ao desfazer e reconstruir um objeto, empreende um caminho particular, tomando elementos marginais, traços esquecidos, dados estranhos ou marcas heterogêneas que permitam desconstruir as constrições cristalizadas de pensamento e poder.” (GRUSZYNSKI, 2007, p. 79)

Para o design do livro, os recursos visuais da tipografia tornam-se fundamentais na desconstrução. As marcas gráficas, como os espaços, as pontuações, caixas alta e baixa, passam a ter representações, não podendo ser relegadas a simples acessórios da escrita. “As diversas formas de espaçamento são elementos essenciais entre essas marcas não fonéticas – lacunas negativas entre os símbolos positivos do alfabeto.” (GRUSZYNSKI, 2007, p. 79) O uso da tipografia e seus elementos compositivos, como os espaços, é o que trabalhará para tornar legíveis os textos e as imagens no design editorial.

Cada página, quando disposta por seus elementos gráficos, baseada na desconstrução como modo de representação, se dispõe a revelar situações que interferem no conteúdo, podendo revelar, revisar ou ignorar as regras de comunicação aceitas. “Essas intervenções podem representar confrontos sociais críticos ou encontros casuais com as pressões sociais, tecnológicas e estéticas que dão forma à criação de textos.” (LUPTON e MILLER, 2011, p. 20) Em outras palavras, é preciso dar atenção e oportunidade ao estudo do espaçamento, do emolduramento, da pontuação, dos estilos de tipos, do layout e de outras estruturas não fonéticas de diferença que constituem a interface material da escrita.

A relação de forma a conteúdo até agora tem sido considerada pouco sistematicamente pelo pensamento moderno como processo, como gênese, isto é, em suma como trabalho. Insiste-se geralmente em sua oposição e complementaridade enquanto resultado de atos já realizados; mas o que constituirá o objeto principal desta obra [seu livro] é sua produção conjunta, seu estado nascente e até certo ponto seus caracteres históricos (GRANGER, 1974 *apud* GRUSZYNSKI, 2007, p. 105).

Constata-se que a discussão sobre legibilidade vem privilegiando aspectos técnicos de tipografia e construção de página. Contudo, é preciso refletir sobre como orientar o

processo de leitura pode contribuir para a avaliação das estratégias de planejamento e produção de um layout. Não se trata, portanto, de fazer um estudo de recepção, mas de sistematizar e compreender elementos que possam esclarecer tendências contemporâneas e dispor parâmetros consistentes, que sirvam como referência para um melhor desenvolvimento e inovação na práxis do profissional de design editorial.

Entender como alguns conceitos encontram sua expressão material no design de livro, sendo percebidos pelos sentidos físicos, torna-se fundamental para estudar como planejar um livro. Atribuir qualidades ao objeto, que no fundo não derivam dele, tem relação com o repertório cultural e pressupostos de determinado grupo. Os conceitos são passíveis de expressão material, mas em graus variáveis. Mas, como se opera esse processo de transpor qualidades perceptíveis visualmente para juízos conceituais de valor, que exprimem inovação?

Além dos parâmetros tipográficos e sua relação formal com o conteúdo, o design do livro ainda precisa estabelecer critérios de projeto com relação ao formato, à composição, e a uma série de características técnicas que a publicação pode conter. Todo um estudo centrado na estrutura de composição do livro precisa ser elaborado pelo designer, na procura por formas não apenas mais refinadas, mas que também expressem novos sentidos para esse objeto. É preciso ao processo do designer incluir a busca pelo desenvolvimento de conceitos e a experimentação formal, além de prever isso no processo de projeto de uma empresa que produz publicações.

O conhecimento técnico deve ser apenas uma pequena parte de desenvolvimento do projeto de um livro. É preciso encontrar níveis mais profundos de pesquisa e pensamento, competentes a ultrapassar os resultados medianos, testando novos terrenos de execução e explorando diferentes alternativas. “Chegar a territórios mais interessantes requer a persistência de selecionar, organizar e assimilar temas e soluções até que uma nova fagulha surja e se sobressaia.” (LUPTON e PHILLIPS, 2009, p. 10)

Um livro que apresente inovação em sua representação física deve ir em busca da exploração do projeto que procure uma linguagem visual do design. É preciso entender a análise da forma, a experiência do material e o seu processo de execução em sentido metódico. É preciso testar hipóteses, experimentar, limitar variáveis, elaborar questões. As respostas não podem ser conhecidas de antemão. Os elementos que compõem o livro misturam-se e sobrepõem-se. Soluções gráficas contundentes só serão capazes de serem

apresentadas configurando o objeto livro se ao designer, durante seu processo de criação, for possível reconhecer todas as forças que atuam sobre um projeto, sejam de **forma**, sejam de conceito, como de contexto de atuação e de tendências.

Por isso, há a necessidade, para o designer, de planejamento do processo de projeto, de modo estratégico, alinhado à empresa que publicará o livro. Ao alinhar-se à cadeia de produção do negócio, o processo tende a representar ao profissional de design a possibilidade de ampliar o espectro de soluções possíveis ao objeto projetado. Ao compartilhar do conceito de design com interpretações dos sinais apresentados por um amplo conhecimento do universo de inserção no qual o objeto-solução será inserido, o trabalho de projeção culminará em oferecer ao mercado soluções mais adequadas ao seu uso e inovadoras em seu processo de desenvolvimento.

Para o processo de produção de livro, é inevitável que se cumpram alguns passos, mesmo que, para o design de livro impresso, não exista uma metodologia padronizada que seja adotada por todos os designers. Até mesmo porque, como o livro é um dos objetos de design mais antigos, ele desenvolveu-se à revelia de seu projetista por muitos anos. Durante um longo tempo, aliás, pensava-se nesse objeto apenas com vistas a uma boa escolha tipográfica e algumas possíveis decorações de página. O cuidado e a análise para a criação de projetos gráficos de livros que representem diferenciação no mercado constituem-se em preocupações mais recentes.

A observação sobre as funções diferenciadas do design gráfico e, por consequência, do design editorial e de livro, também é contemporânea. “Ele classifica e diferencia – faz uma empresa, organização ou mesmo nação se sobressair em relação a outra [...] Atua em nossas emoções e ajuda a dar forma aos nossos sentimentos em relação ao mundo que nos cerca.” (NEWARK, 2006, p.6) É nítido que tais disciplinas se classificam não como a concepção de formas prontas, mas, sim, como o próprio processo de desenvolvê-las. Isso quer dizer que projetar em design requer a prática de juntar centenas ou milhares de decisões discretas em sistemas que vão de um estágio para outro, de projeto a projeto.

Nesse caminho, duas atividades são fundamentais. A primeira delas é a necessidade de projetar a mensagem, ou seja, de fazer sentido. O instinto do designer deve ser o de simplificar e esclarecer. Como afirma Frascara (2004), “o design é filho do conceito da eficiência”. Em outras palavras, todo o design tem de dar forma à sua matéria-prima, dar

sequência a ela, ordenar e classificar para lhe atribuir uma hierarquia. As características materiais do design gráfico e editorial, como o caso dos livros, insistem que algo precisa ser lido primeiro, visto primeiro. Isso significa que existe uma ordem que é trabalhada pelo design. “Até mesmo o design mais intrincado e ornamentado é um mapa claro, indicando com escala, cor e posição as questões e os assuntos que o designer deseja que o observador compreenda.” (NEWARK, 2009, p. 14)

A segunda atividade é a de criar a diferença. E a compulsão por criar a diferença é contínua. É a busca pelo impacto e pela potência da forma visual. Para isso, todo o design editorial deve seguir algum tipo de padrão, de código, de forma e de gênero existente, mas, de certo modo, quebrar com eles. Inovar. Esses padrões compõem a linguagem visual, que pode estar em constante desenvolvimento e expansão, mas que, como a linguagem verbal e escrita, toda a expressão visual tem de usar as suas regras, a sua gramática, para ser significativa. Dito de outra maneira, o designer de livro é um profissional que está sempre mediando e dando sentido ao seu material através de formas e códigos da linguagem visual.

Projetar a mensagem, para o design editorial, como visto, é uma das atividades fundamentais. Essa necessidade conjuga com o contexto atual, tempo em que a proliferação dos bens de consumo, que resultam em uma oferta maior que a demanda, requer produtos que tenham passado por uma constante e progressiva desmaterialização. Isso significa que a questão do uso por sua materialidade e função primária perde importância, pois os usuários deixaram de consumir apenas por necessidade, passando a dar importância ao valor simbólico e efeitos de sentido dos produtos.

Da mesma maneira, isso acontece com os livros, os quais, enquanto produtos, também precisam ser revistos e repensados, com a finalidade de gerar efeitos de sentido sobre os usuários e serem inovados, não apenas em sua forma, mas necessariamente também em seu processo de projeto. E o design estratégico vem a ser o sistema que irá proporcionar a geração desses efeitos de sentido e dessa inovação sobre os livros para os seus usuários. Ao propor modificar o produto livro, alterar seu processo de projeto e inovar, o design estratégico adiciona sentido ao livro. Para que isso seja possível, é preciso compreender o contexto e decodificá-lo por meio de insumos criativos, através do metaprojeto.

3.3 Proposta de processo de design: projeto e metaprojeto

Não existem regras de mercado que estabeleçam uma metodologia única como adequada para a criação de livros. Muitos profissionais, aliás, acreditam que os livros não cumprem uma metodologia determinada, que cada designer cria de acordo com sua própria intuição. Contudo, existe um modelo que, longe de ser o adotado pela maioria, se apresenta como o mais adequado aos projetos de criação de livro e, ainda, é o modelo ensinado na academia para os projetos de criação em design gráfico e design editorial. Esse modelo diz respeito à metodologia proposta por Bruno Munari, em seu livro *Das coisas nascem coisas*. É um método com ampla aplicação para o desenvolvimento da criatividade no processo de produção de livro. Contudo, é um método que parte do problema, apresentado pelo briefing, e define toda a criação a partir dele, sem dar-se a possibilidade de fazer uma leitura anterior e sair do problema, para depois retomá-lo com um pensamento mais ligado ao negócio e ao mercado onde o livro está inserido. O método projetual de Munari pode ser sintetizado conforme a figura 2, como será visto a seguir.

Figura 2: Metodologia de Bruno Munari



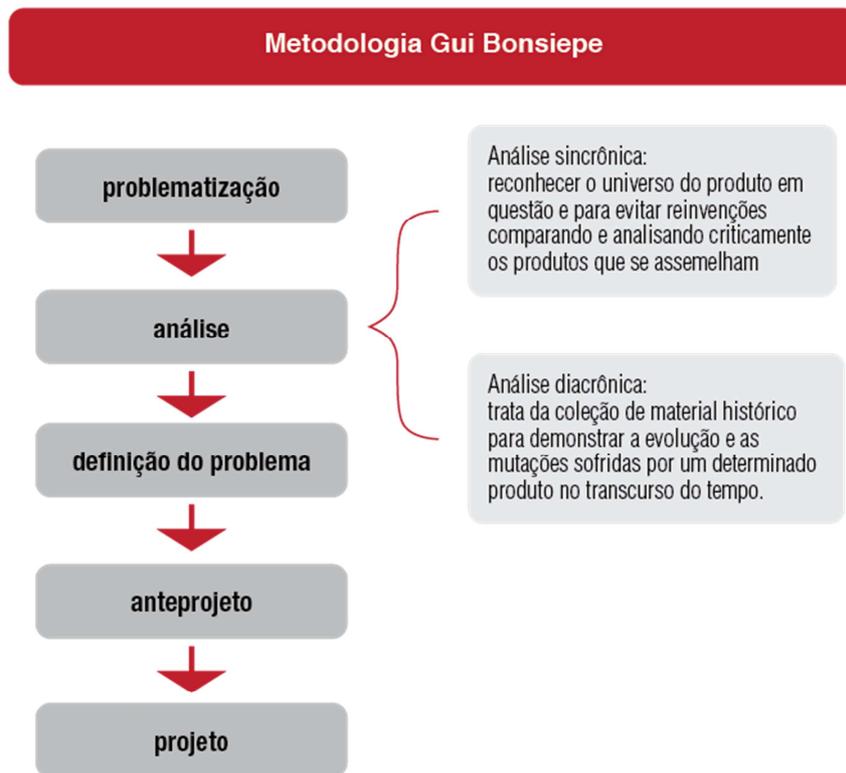
Fonte: Munari, Bruno (2008). Das Coisas Nascem Coisas.

Para Munari (2008, p.10), “o método de projeto não é mais do que uma série de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, ditada pela experiência. Seu objetivo é o de atingir o melhor resultado com o menor esforço”. Conforme o autor, ainda, um método não deve ser nem absoluto, nem definitivo. Uma metodologia pode, sim, ser modificada caso se encontrem outros valores objetivos que melhorem o processo. E isso depende da criatividade do projetista, que pode descobrir situações que melhorem o método, estimulem a criatividade e se tornem úteis aos demais projetistas.

A metodologia proposta por Munari estabelece um fluxo de acontecimento sequencial entre as etapas, com a finalidade de somar conhecimento e de desenvolver um processo integral, desde a construção do problema até sua solução. Um item relevante nessa concepção é o reconhecimento das reais necessidades do projeto para, posteriormente, formular um problema. Nesse ponto, bastante significativo para a conceituação do projeto a ser gerado, a metodologia de Bruno Munari pode ser complementada com dois tipos de análise sugeridas por Gui Bonsiepe, outro autor a construir uma metodologia de criação em design.

Bonsiepe, designer industrial, ex-aluno e ex-professor da Escola de Ulm, elabora, em sua obra *Metodologia experimental: desenho industrial* (1984), uma abordagem do tema da metodologia de projeto e propõe um modelo constituído de cinco etapas, conforme a figura a seguir:

Figura 3: Metodologia de Gui Bonsiepe



Fonte: Bonsiepe, Gui. (1984).

O que de relevante extrai-se do modelo de Bonsiepe para complementar Munari são duas análises sugeridas, que dizem respeito à diacronia e à sincronia do objeto a ser projetado com relação ao seu mercado e seu usuário. Essas análises complementam a coleta de dados sugerida por Munari, a ponto de estabelecer que o designer pesquise com maior foco e propriedade de contexto de atuação sobre o objeto que irá criar. Tais análises, sincrônica e diacrônica, estabelecem o reconhecimento das necessidades do projeto, de forma a fazer com que o problema projetual seja bem definido, refletindo as variáveis solidificadas e esclarecidas, ao contrário de problemas projetuais mal definidos, que possuem variáveis abertas ou incompletas (BONSIEPE, 1983).

Ainda, considera-se relevante complementar as etapas sugeridas por Munari, também com uma etapa de processo contemplada por Guto Lins, em sua obra *Livro infantil? Projeto gráfico, metodologia, subjetividade* (2004). Diferentemente dos dois autores anteriormente citados, seu método destina-se à produção de livro que, para ele, significa um produto em que convivem interpretação de texto, projeto gráfico e todos os recursos de artes gráficas disponíveis. De relevante, Lins aponta a necessidade de se fazer uma

planificação da publicação², dedicada a posicionar as páginas na ordem da leitura, respeitando as páginas-chave, necessárias à produção e à normatização da obra, auxiliando o trabalho do designer.

Ao ser complementada por esses dois passos, um de análises, por Gui Bonsiepe, e outro de planejamento visual da publicação, sugerido por Guto Lins, a metodologia de Munari compreende todo o processo de criação visual de design editorial. Na defesa de seu modelo, Munari aborda a atividade editorial como um setor que encontra problemas de projeto. Para ele, não apenas o projeto gráfico da capa de um livro, mas também o projeto do próprio livro como objeto se mostram como um problema. Definir formato, tipo de papel, cor, encadernação, escolha da tipografia são questões que se apresentam como o problema para a solução editorial.

Contudo, como se tem analisado ao longo deste texto, não é apenas com cuidados técnicos e estéticos que um projeto de design gráfico de livro impresso deve preocupar-se. Por isso que, mesmo que adequada a etapa de criação, percebe-se que a metodologia de Munari não atenta para as questões de conteúdo, nem sobre as questões de processo de produção, nem sobre onde o produto irá circular e nem sobre a expectativa do produto livro para a empresa que o publica.

Como é possível analisar, pela sugestão das etapas de projeto a serem percorridas, a metodologia de Munari trabalha com referências de um cenário estático, posto, no qual os elementos são tratados como de fácil decodificação, por não serem híbridos, e quase sempre com conteúdos previsíveis por ainda não ter havido uma mistura de informações fortemente presentes no processo de globalização. É um formato objetivo e praticamente linear de metodologia projetual, mesmo que se proponha a reflexões, que prevaleceu como base de construção do mundo moderno e que foi referência para o desenvolvimento do modelo industrial ocidental por grande parte do século XX, mas que já não se mostra adequada ao modo de projeção na atualidade.

Por isso a necessidade de repensar a questão metodológica para o processo de projeto de design de livro impresso. A fim de que haja o prevalecimento da lógica da inovação sobre a lógica da racionalização, faz-se necessário o desenvolvimento da capacidade criativa sobre a capacidade lógico-matemática. Os constantes avanços tecnológicos e as mudanças de comportamento dos consumidores que compõem o

² Na linguagem coloquial da prática do design editorial, chama-se essa ferramenta de espelho.

cenário atual precisam ser reformulados por meio de diferentes reflexões, as quais ultrapassam o antigo conceito de forma e função dos aspectos estéticos do design para atingir o valor e a significação dos produtos com relação ao seu uso.

Procura-se, desse modo, nesta dissertação empregar uma noção de metodologia que consiste na representação e na simplificação da realidade, que torne possível a manipulação de algumas variáveis a fim de produzir ideias criativas e inovadoras para os problemas de livro impresso. Essa noção de metodologia deve contar com alguns instrumentos essenciais que possam resultar nessa representação e simplificação da realidade. “Novas ferramentas criativas se fazem, portanto, necessárias para cobrir essas lacunas que os modelos metodológicos até aqui utilizados não são mais capazes, sozinhos, de atender.” (MORAES, 2010, p. 17)

O que se busca, portanto, não é apenas produzir um produto, mas, sim, a aplicação de uma cultura de projeto em design de livros impressos, que repercuta em vantagem competitiva para o cliente, além de representar inovação na cultura de projetos de livros. Para isso, não basta a aplicação das metodologias de design gráfico. É preciso compreender o modo de operar sugerido pelo design estratégico, para que, através do processo de projeto proposto, possa se colher as principais contribuições para renovar o processo de produção do projeto de design de livro impresso.

Com esse propósito, o design estratégico vale-se de um modelo que complementa o projeto, agregando fases anteriores ao projeto de criação propriamente. Esse modelo, denominado de metaprojeto, é caracterizado como um método que “propõe o desmembramento da complexidade em partes temáticas ‘gerenciáveis’, que passam a ser analisadas de forma individual e com maior probabilidade de acertos e soluções”. (MORAES, 2010, p. 13) A dimensão metaprojetual, dessa maneira, passa a ser o que, de fato, caracteriza o design como estratégico e, por consequência, o que promove a sua diferenciação em relação ao design convencional. Essa dimensão metaprojetual está vinculada a um pensar antecipado sobre o projeto. Envolve o planejamento do processo de pesquisa e processo de projeto que será efetivado, dando constituição a uma espécie de “projeto do projeto” (CELASCHI, 2007). Isso quer dizer que o metaprojeto propicia uma reflexão crítica preliminar sobre o próprio projeto, a partir de um cenário a ser estudado, incorporando ao processo o ambiente, a empresa, o mercado, o consumo e a cultura. A

partir do problema, por meio do metaprojeto, a reflexão permite a busca de uma definição de proposta conceitual para o sistema-produto-serviço a ser desenvolvido.

Na amplitude de seu conceito, o metaprojeto consiste em uma plataforma de conhecimento que sustenta e orienta a atividade projetual. Também, pelas palavras de Deserti (2007), o metaprojeto configura-se em um sistema de informações úteis capazes de direcionar as escolhas que devem ser feitas na fase de projeto. “O metaprojeto é assim delineado como uma atividade transdisciplinar embasada na pesquisa e tensionada para dentro do projeto, que perpassa as diversas fases do processo.” (FRANZATO, 2011, p. 51)

O metaprojeto determina, assim, uma visão estratégica diferenciada. Contribui para que o profissional de design deixe de atuar apenas na linha de produção, passando a participar da idealização e programação de sistemas e pesquisas que abrangem outras dimensões do produto a ser projetado, em etapas anteriores, sendo capaz de questionar os problemas propostos a fim de compreendê-los em profundidade. Analisando sob esse aspecto, o metaprojeto não deixa de ser o próprio projeto de design, mas focado no momento anterior à produção do produto propriamente. Nele, concentra-se o espaço de tempo em que cabe ao designer questionar o problema proposto através do levantamento de informações e o cruzamento destas, tornando possível construir conhecimento diferenciado e original acerca do produto a ser projetado.

É mediante essa construção que o design estratégico colabora para o aprimoramento dos processos que levam à concretização de projetos, pois uma investigação mais profunda dos conceitos dos elementos e das pessoas envolvidas pode acarretar ideias inovadoras de contato com o público-alvo. É como se a abordagem metaprojetual fornecesse ao processo de projeto um guia com um articulado e complexo sistema de conhecimentos prévios que conduz a uma indicação mais adequada da solução ao longo do desenvolvimento do projeto, construindo modelos que avaliam as questões determinantes para cada etapa do projeto.

Trata-se de uma reflexão crítica e reflexiva preliminar sobre o próprio projeto a partir de um pressuposto cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas antes da fase de projeto, por meio de prévios e estratégicos recolhimentos de dados [...] Se destaca como disciplina que auxilia o projeto também no âmbito dos

conteúdos imateriais ao considerar a comunicabilidade, a interface, a cognição, o valor de estima e o de afeto, o valor e a qualidade percebida e se coloca ainda como mediador na definição do significado do produto (conceito) e da sua significância (valor). O metaprojeto, por seu caráter analítico e reflexivo, se afirma, portanto, como disciplina que se propõe a unir os aspectos objetivos e subjetivos, primários e secundários, principais e derivados, materiais e imateriais de produtos e serviços (MORAES, 2010, p. 25 e 26).

A abordagem metaprojetual se consolida, então, pela formatação e prospecção teórica que passa a elaborar e caracterizar um ou mais cenários por meio de novas propostas conceituais, destinadas a um novo produto, ou a efetuação de análises para corrigir produtos já existentes. O metaprojeto, dentro de sua abrangência, desponta como um instrumento de auxílio ao design contemporâneo, para a compreensão e interpretação das complexas condições produtivas e projetuais da atualidade.

Como pode ser percebido, por sua afinidade com o fenômeno atual da complexidade, o método dialético e suas leis – “ação recíproca” (tudo se relaciona) e “mudança dialética” (tudo se transforma) – são considerações também como referências possíveis para o modelo metaprojetual. Para o metaprojeto, a metodologia não pode ser vista como uma função precisa e linear, na qual cada fase vem definida antes do início da sucessiva, mas como uma constante intervenção de *feed back* em que, constantemente, se retorna à fase anterior. (MORAES, 2010, p. 20)

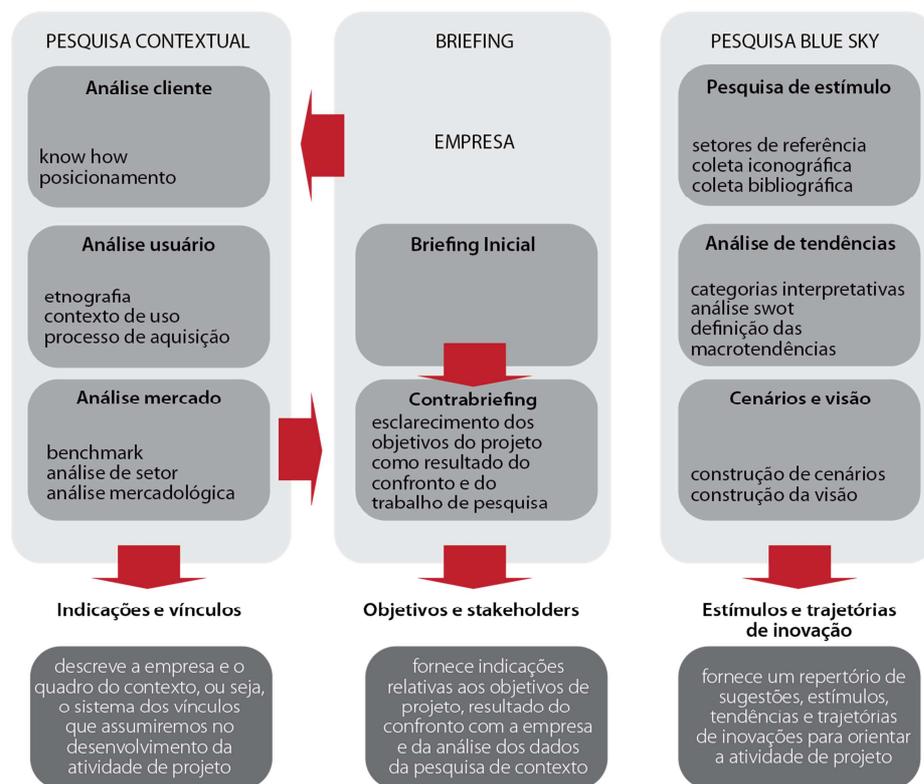
A etapa metaprojetual do processo pode ser dividida em quatro pontos essenciais para que construa conhecimento diferenciado e se chegue à apresentação dos fatores de inovação. (Celaschi, 2007) Esses pontos são o *problem finding*, em que se procura orientação ao levantamento e isolamento dos prováveis problemas para a pesquisa e a solução; *problem setting*, em que o conhecimento sobre o problema é melhor definido para que se organizem as informações de maneira mais facilitadora aos processos de resolução e criação; e *problem solving*, em que o problema isolado é solucionado pela apresentação de caminhos coerentes à realidade da organização e convenientes às pesquisas feitas nos passos anteriores. O quarto ponto, *spreading*, trata da divulgação do marketing acerca do produto final alcançado.

É possível constatar, entretanto, que nem sempre é plausível perceber tais etapas em suas funções separadamente. Nem mesmo o metaprojeto, na maior parte das vezes, pode ser distinguido do projeto e observado à parte. O que acontece é a fusão da definição do problema (*problem setting*) com sua resolução (*problem solving*), permeando pelas

ferramentas e construindo-se em um processo dissipado ao projeto. Assim, irá se caracterizar o metaprojeto como uma fase pré-projetual, apoiado em um processo de pesquisas que auxiliam na construção do projeto, por meio da coleta de dados qualitativos que resultem na leitura de cenários que englobam o contexto no qual uma empresa se encontra e no qual o produto a ser projetado irá existir.

Os cenários resultantes da compilação dos dados são fundamentais por situarem e contextualizarem a empresa a ser trabalhada, fazendo com que a etapa da projeção seja, de fato, criadora de sentido. Para isso, o metaprojeto opera em um âmbito dialógico entre três setores essenciais à construção do conhecimento: a pesquisa contextual, a pesquisa *blue sky* e o *briefing*, representados na figura abaixo.

Figura 4: Esquema sistêmico do processo de metaprojeto



Fonte: Celaschi e Deserti, 2007.

Ao se analisar a figura acima, torna-se evidente que ao design não cabem apenas as etapas finais de resolução de problemas e solução, mas, sim, que sua atuação passe a ser tão ou mais importante no que diz respeito à etapa do metaprojeto, e, dentro dela, nas etapas de pesquisa contextual, da pesquisa *blue sky* e da análise do *briefing*.

Para Deserti (2007), as áreas da pesquisa contextual e da pesquisa *blue sky* vivem uma relação dialética, pois, segundo ele, os projetos se alimentam tanto de vínculos quanto de oportunidades, ou seja, tanto das informações de contexto da empresa quanto de informações de tendências. São informações que se cruzam e acabam por gerar *inputs* criativos a partir de dados exatos e vice-versa.

No primeiro nível são delineados os estímulos aptos a colocar ou reposicionar o arranjo estratégico de uma empresa; no segundo nível é posto um repertório de sugestões para orientar um sistema de produtos coerentes e antecipadores. (DESERTI, 2007, p. 59)

O propósito, com essas duas áreas de pesquisa, é o de traçar um percurso que leve a não só compreender os limites para poder transcendê-los, mas também a explorar territórios de fronteiras entre a operacionalidade do design e outras disciplinas, “buscando compreender-lhes a aproximação e fornecer-lhe instrumentos capazes de suportar a inovação [...]”. (DESERTI, 2007, p. 60)

Assim, a passagem pela pesquisa contextual e pela pesquisa *blue sky* tende a permitir a validade de soluções projetuais propostas por um designer, fazendo com que não sejam concretizadas em termos absolutos, mas, sim, confrontadas com a empresa à qual concretamente devem aplicar-se e o mercado ao qual são destinados os produtos. É preciso considerar que é necessário operar uma síntese “que consiga restituir as especificidades de aproximação do design, colocando à disposição instrumentos e modelos de aproximação originais capazes de dialogar mais que de contrapor-se àquelas que têm outras matrizes de proveniência”. (DESERTI, 2007, p. 60) É necessário, portanto, utilizar ferramentas que possam auxiliar a ligação dos pontos ao encontro do desenho de trajetórias coerentes e possíveis em direção à inovação.

A pesquisa contextual, como parte desse desenho de trajetória, faz com que o designer opere como um mediador em que, de um lado, está a empresa e, de outro, o consumidor, ambos portadores de exigências individualizadas e interpretadas. Ainda, considera o cenário competitivo ao seu redor, composto pela estrutura de mercado, pela cadeia de valor e pelo comportamento das empresas concorrentes.

Além disso, pesquisa contextual está fortemente relacionada à capacidade de ‘ver’, e tem por objetivo analisar e interpretar os vínculos do contexto empresarial, levando o

designer a compreender os limites do projeto. Por definição, ela pode ser de natureza tanto quantitativa quanto qualitativa, e contempla três grupos principais de análise, que são a empresa, os usuários e o mercado.

O grupo da empresa diz respeito a conhecimentos como *know-how*, recursos disponíveis, tipologia de produtos, identidade e marca, orientação estratégica, modelo de organização, sistema logístico, cadeia de valor, etc. É a análise da organização, ou como a empresa se constitui de acordo com seus conhecimentos internos, posicionamento frente ao mercado, constituintes, macrossetores, forças e fraquezas.

O grupo dos usuários se refere a conhecimentos como processo de compra, situações de uso dos produtos, necessidades e desejos, percepção em relação à empresa, etc. É a observação, a busca e a análise das pessoas que constituem o público-alvo e de como adquirem e consomem seus produtos ou serviços, quais os contextos de uso, quais são os processos de aquisição, como percebem ou repercutem o discurso constituinte da empresa.

Já o grupo de mercado trata de informações sobre o setor onde a empresa atua, concorrentes, dados de participação de mercado, potencial de crescimento, etc. Observa os contextos mercadológicos em relação ao setor, como são descritos os segmentos e seus potenciais, como são verificadas as concorrências diretas ou indiretas, entre outros.

A pesquisa contextual comporta, desse modo, a área destinada ao levantamento de dados relacionados à organização e seus contextos. No seu andamento, são consideradas questões acerca do que seja ou não oportuno fazer de acordo com o que a organização oferece.

Afora as informações de contexto, o metaprojeto, por meio da pesquisa *blue sky*, permite a criação de um sistema de referências para direcionar a criatividade. A análise de macro-tendências pelo design estratégico baseia-se sobre a coleta de dados e sobre a interpretação, pelo intermédio do confronto sistemático desses dados, seja na fase de coleta, seja na etapa de reelaboração e explanação final. A essas tendências interessa uma interpretação transversal, aberta ao cruzamento de todo tipo de informação, como dados quantitativos e qualitativos, os quais podem ser obtidos através de fontes bibliográficas, de pesquisa mercadológica, pesquisa iconográfica, observação direta e participativa, entre outras ferramentas de base científica ou empírica. Todas essas informações levantadas tendem a contribuir para a inovação a partir do design.

O design, ao qual é constantemente necessária uma contribuição de originalidade, de diferenciação e de antecipação, tem a necessidade de operar dispondo a um conjunto de ‘estacas’ dentro do qual move-se um sistema de referências capazes de desencadear uma atitude pró-ativa e exploradora, que permite fazer inovação de modo estruturado, guiando o componente criativo sobre uma base não puramente intuitiva. (DESERTI, 2007, p. 110)

Com isso, a pesquisa *blue sky* pode ser entendida como um processo aberto de busca de informações, tendências e trajetórias de inovação. Tem por objetivo fornecer caminhos e estímulos ao processo vindos de setores que não são necessariamente aqueles em que a empresa atua, e traz consigo a ideia de fertilizar criativamente o desenvolvimento do projeto (CELASCHI, 2007; DESSERTI, 2007). A pesquisa *blue sky* aborda aspectos como os de estímulos, tendências e construção de cenários.

Os estímulos dizem respeito à coleta e organização de referências visuais que buscam provocar o designer a partir do raciocínio por metáforas, ao permitir uma aproximação do problema de forma indireta, por associação de ideias, favorecendo o processo criativo.

As tendências abrangem, também, a interpretação de sinais “fortes e fracos”, vindos da observação da evolução dos comportamentos, da sociedade, dos mercados, das tecnologias, etc. Em geral, as tendências trabalhadas pelo design estratégico são de natureza diferente, de outros paradigmas que não o da empresa trabalhada.

Já a construção de cenários e *visions* tratam dos caminhos possíveis de inovação por onde pode seguir o projeto. São normalmente apresentados em mapas, os quais podem ilustrar o ponto onde a empresa está e aonde ela quer chegar, ou por imagens que, dispostas de maneira sintagmática, contam histórias sobre um futuro possível. As *visions* são representações visuais, como a denominação sugere, de possíveis caminhos projetuais, com a função de ajudar nas escolhas que darão origem ao *concept design*, uma representação mais detalhada de soluções para o problema, que marca a passagem do metaprojeto para o projeto propriamente dito.

Ao observar essas duas fontes de pesquisas, percebe-se que a pesquisa contextual pode ocorrer simultaneamente ao projeto, ao passo que uma pesquisa alimenta a outra, ao mesmo tempo em que se visita o *briefing*. Esse constante diálogo com a pesquisa *blue sky*, que se alimenta dos insumos, e com a revisitação do *briefing*, faz com que a pesquisa

contextual seja essencial ao design estratégico, a fim de que sejam compreendidos os contextos empresariais. Consta-se um movimento de diálogo entre as duas pesquisas e o *briefing*, constituindo um caminho conjunto no levantamento das informações que compõem o metaprojeto.

Observa-se, ainda, no modelo proposto pela figura 4, que as pesquisas contextual e *blue sky* interferem uma na outra, ao passo que as informações vindas da empresa e seu contexto devem ser tensionadas pelas referências que são externas. (DESERTI, 2007) Desse modo, a pesquisa contextual estaria constantemente à prova das tendências levantadas pela pesquisa *blue sky*, propiciando ao designer o estímulo e o reconhecimento de lacunas propícias à inovação. A análise transversal entre as duas pesquisas é o grande diferencial proporcionado pelo design estratégico em comparação a outras áreas que comumente analisam fenômenos de modo isolado. Essa análise parte do *briefing*, passa pelas pesquisas e retoma o *briefing*, o qual é reconstruído à análise contextual e ao longo das tendências criativas para que se chegue a trajetórias inovadoras pela construção do *concept*.

Ainda, em colaboração ao metaprojeto, pensando-se no exercício do processo de projeto do livro impresso, como será destacado em capítulo adiante, acredita-se que à pesquisa contextual poderia ser acrescentada uma etapa de análise, além das já vistas etapas de análise do usuário, do mercado e da empresa. Para o contexto de projeto de livro, poderia ser acrescida a etapa de análise de conteúdo do livro, a partir da qual também possibilitaria extrair elementos geradores de significação à obra. Essa análise de conteúdo daria conta da interpretação do texto e da representação visual que sua linguagem poderia ter.

Seria possível, sob essa ótica, incluir essa perspectiva de análise junto à pesquisa contextual, colaborando, no percurso metaprojetual, para apontar caminhos definidores de inovação para a representação visual do livro. Tais informações poderiam colaborar para a construção de *concepts*, aliadas às informações provenientes da pesquisa *blue sky*.

Dessa forma, o metaprojeto abasteceria o profissional projetista de conhecimentos e informações, através de uma leitura transversal por dados empíricos, científicos, de tendências e de conteúdo, permitindo-lhe uma leitura de todas as condições de projeto, capaz de gerar conceitos que se refletirão na projeção do produto livro, assim como na construção dos serviços que o acompanharão. Dessa maneira, o designer passa a estar

abastecido de conteúdos materiais e imateriais para projetar, tornando-se um mediador na definição do significado do produto e de sua significância. Analisando essa abordagem, o metaprojeto acaba por auxiliar na compreensão do ato projetual como resposta às profundas necessidades das condições produtivas e projetuais contemporâneas, buscando perseguir situações distintas enfrentadas pelos designers na atualidade.

4 UM EXERCÍCIO DE PROJETAÇÃO: MODELO HÍBRIDO PARA O PROJETO DE LIVRO

Ao se discorrer sobre o conceito de design estratégico na primeira parte desta dissertação, viu-se que o design estratégico constitui-se em um sistema não apenas envolvido em projetar os produtos, mas também mais direcionado em projetar formas, funções e contextos de uso na totalidade dos sistemas nos quais os produtos se organizam ou do ambiente no qual os produtos operam, ressignificando a forma projetual dos bens. O ato de projetar está na essência do design estratégico, e é pelo processo de projeto que o design estratégico se mostra como um conjunto de conhecimentos que baliza o exercício de sua prática, gerando modelos que sejam inovadores no que se refere a padrões de qualidade como também à responsabilidade do sistema-produto-serviço com os usuários, o mercado e o contexto de atuação. É por esse processo de projeto, que compreende e lida com a complexidade, que o design estratégico dá constituição a uma identidade de valor para um negócio, estabelecendo vantagem competitiva e explorando o diferencial do negócio por meio do produto projetado.

Como visto, o design estratégico dá significado ao processo de projeto. Para isso, vale-se do metaprojeto, o qual pode ser considerado como o projeto do projeto, capaz de desmembrar a complexidade em partes gerenciáveis, as quais passam a ser analisadas de forma individual e com maior probabilidade de acertos para as soluções. O metaprojeto permite, assim, uma reflexão crítica preliminar sobre o próprio projeto, a partir de um cenário a ser estudado, incorporando ao processo o ambiente, a empresa, o mercado, o consumo e a cultura, partindo do problema e gerando uma definição de proposta conceitual para o sistema-produto-serviço a ser desenvolvido. Em suma, o metaprojeto produz o conhecimento que sustenta e orienta a atividade projetual.

Considerando esses aprendizados relativos ao design estratégico e ao metaprojeto, aliados às questões de cunho criativo e técnico do design editorial, chegou-se à necessidade de pôr em prática o processo de projeto. Isso significa que, a partir do design estratégico, será aplicado, a partir de agora, um projeto de construção de livro impresso, por meio do qual será possível compreender, na prática, como ocorre a contribuição do design estratégico para essa atividade de design editorial.

4.1 Contexto de projeção

Como já mencionado anteriormente, o objeto de estudo aplicado desta dissertação diz respeito à prática do exercício de projeto gráfico de livro impresso. Um projeto gráfico propõe-se a ser o conjunto de características que dá peculiaridade a uma obra. É o plano inicial que apresenta as propriedades visuais que terá o livro, definido por uma lógica construtiva que demonstra como será trabalhado o andamento das páginas no momento em que o livro tiver todo o conteúdo disponível. Por ser um projeto, não se destina a contemplar todas as páginas de uma publicação, mas, sim, a algumas poucas que definam a estrutura visual que será determinada pelo formato, pelas cores, pela tipografia, pelo papel, além da estrutura de conteúdo. O projeto gráfico se propõe, desse modo, a estabelecer o que irá conduzir a leitura, marcando seus momentos de tensão e calma, ritmo e movimento, e, ainda, transmitindo, por meio de focos visuais, o que o conteúdo e o conceito do livro pretendem passar.

O projeto gráfico de livro a ser projetado pela prática deste estudo partiu de uma demanda real. O cliente, um instituto gaúcho de capacitação esportiva – que aqui será referido sempre como a empresa – requereu o projeto de um livro sobre a gestão do futebol gaúcho. Inicialmente dividido em duas grandes partes, sendo uma para abordar o tema gestão do futebol de maneira mais genérica, e outra, para tratar especificamente dos *cases* do futebol gaúcho, o livro deveria, como atributo inicial, marcar o posicionamento da empresa no mercado e, ainda, gerar lucro por consequência de sua venda.

O pedido de trabalho passado pela empresa, composto do *briefing*³, caracterizou-se por sua falta de precisão quanto ao planejamento editorial, atributos técnicos como formato, número de páginas, cores e acabamento, e de plano comercial, a exemplo de formas possíveis de venda e distribuição.

Com isso, lembrando a citação de Zurlo (2010), que trata o problema de design como aberto e complexo, encarou-se a demanda real de projeto gráfico de livro como um bom exercício para demonstrar como e de que modo o design estratégico pode gerar insumos para a inovação no processo de projeto de livro impresso. No decorrer do próximo subcapítulo, será possível compreender como se desenvolveu a projeção.

³ Anexo A

4.2 Formulação projetual

É por meio do metaprojeto que o processo de projeto gráfico de livro irá começar a se desenhar. Mas como iniciar, de fato, o projeto? Como proceder? Sabe-se, por afirmação feita por Zurlo (2010), que ao designer é estendida a capacidade de *ver*, através da qual se observam os fenômenos muito além da superfície visível, extraíndo a essência das coisas para gerar a criatividade. O que se verifica não é algo simples, nem dado posto, informação única, mas, sim, uma complexidade que reúne tanto questões técnicas de um produto, como a tecnologia e os materiais envolvidos em sua produção, quanto as questões referentes ao comportamento e às experiências de uso, como as exigências comerciais, as modalidades de armazenagem e entrega, de vida útil, de manutenção e serviços correlacionados para conservar e estender as prestações. Ter compreensão da cultura do contexto e competência técnica permite ler esses aspectos e entender a dimensão sistêmica da oferta de uma empresa.

Para que esse *ver* possa acontecer, o designer precisa selecionar certos aspectos, orientar o seu olhar, sem se eximir de sua experiência projetual, em função dos objetivos que lhe são colocados. E os objetivos – iniciais – são postos a partir do momento em que o *briefing* é passado com as informações que demonstram o interesse da empresa com relação ao livro que deveria ser projetado. Para poder, então, *ver*, foi preciso iniciar o processo de projeto coletando informações relacionadas à própria empresa.

Surge, então, o primeiro ponto de contribuição do design estratégico. Ver e observar a complexidade, para extrair dela subsídios criativos para o projeto gráfico de livro, requisitou ao designer começar o seu projeto pela pesquisa contextual. Como visto, a pesquisa contextual abastece o projeto com questões relativas ao usuário, ao mercado e à própria empresa. E foi sobre a própria empresa que a busca e coleta de informações se iniciou. Entender um pouco mais sobre o contexto de atuação da empresa demandadora do projeto contribuiu para compreender a finalidade que a empresa tinha ao querer publicar um livro.

Como ferramentas para essa coleta, utilizou-se uma pequena entrevista com dois diretores da empresa⁴ e se analisaram dois documentos de trabalho: o primeiro, um

⁴ Anexo B.

documento de apresentação da empresa para o mercado⁵; o segundo, o denominado planejamento estratégico⁶, importante ferramenta de administração e marketing, com informações confidenciais sobre valores, objetivo de longo prazo e metas táticas de ação.

As informações oriundas dessas ferramentas permitiram compreender, com maior precisão, os quadros de referências culturais do negócio e as convicções de trabalho da empresa diante do mercado. A partir daí começou-se a entender, de fato, o que o sentido de *ver* queria dizer. Ou seja, entender como funcionam os filtros de negócios da empresa, e como ela dá sentido ao seu negócio e a realidade onde atua. Dessa maneira, por meio da ferramenta planejamento estratégico, foi possível ver que a publicação do livro, para o negócio, recebia a importância de fator de posicionamento no mercado, aparecendo como um importante item a determinar o crescimento do negócio para o ano de 2013. Ainda, na análise dessa ferramenta, pôde-se compreender que esse crescimento deveria culminar com a meta de a empresa ser percebida como referência em conhecimento de negócios esportivos no Brasil até 2015.

O livro a ser projetado, desse modo, começou a ganhar mais peso e importância, aliás, um determinismo de existência, do que havia se mencionado no *briefing* pela própria empresa. Com isso, para poder projetar um livro com essa relevância, ao designer coube compreender o mercado. Quem eram os concorrentes? Qual era o espaço de atuação da empresa? Quais outras publicações de mesma temática existiam? Qual era o potencial de crescimento do setor e da empresa? A análise do mercado, por sua vez, cumpre com o segundo eixo de informações a serem levantadas pela pesquisa contextual, ainda relacionada à capacidade de *ver*, para gerar os filtros de estímulo à criatividade.

O design estratégico, ao requisitar o olhar sobre o mercado, passa a demonstrar o seu caráter definidor, distante de outras metodologias. Uma ação como a de analisar o mercado desencadeia futuros processos capazes de alterar, direcionar ou moldar a primeira realidade existe. Ou seja, com a análise do mercado, o caráter de inovação no processo começa a surgir como resposta, já contemplando etapas de criação, produção, geração de serviços e comunicação. Isso porque, ao se fazer a análise de mercado, foi possível entender que havia a possibilidade de não apenas se trabalhar com o produto

⁵ Anexo C.

⁶ Anexo D.

livro, como também com produtos e serviços dele derivados, pretensão essa focada no objetivo do negócio, compreendido anteriormente na análise da empresa.

Para a análise de mercado, utilizou-se de pesquisa em estudos auditados sobre o tema gestão do futebol⁷, pesquisa de concorrentes⁸, notícias de vários meios de comunicação⁹, além de se buscar o mercado de publicações de livros impressos e os diversos títulos que existem atualmente relacionados ao tema futebol e gestão esportiva. Como mencionado por Deserti (2007), no atual panorama competitivo, a ação de uma empresa pode ser avaliada apenas de modo diferenciado no que diz respeito às ações das empresas concorrentes: se deseja projetar para o “sucesso”, é necessário, de um lado, individualizar as necessidades às quais dar resposta; de outro, conhecer o tipo de resposta até aqui dada às necessidades individualizadas.

Assim, ao se buscarem os concorrentes, descobriu-se que, no estado do Rio Grande do Sul, foco de mercado de atuação da empresa, não existem negócios de igual constituição, quer dizer, não há outros institutos com o mesmo foco de atuação e o mesmo objetivo. Existem, apenas, escolas ou instituições de ensino que concorrem por meio de cursos específicos direcionados à área do futebol. Como já dito anteriormente, capacitação esportiva é um dos focos de negócio da empresa demandadora do livro. Essa análise demonstrou, então, que, ao não possuir concorrentes em sua integridade, a empresa torna-se mais livre para explorar o mercado e planejar seu crescimento. Contudo, uma das fontes de negócios, que são os cursos, tem concorrentes de todos os tipos. Como diferenciá-los, então? A publicação de um livro, nesse caso, pode dar credibilidade à empresa, fazendo com que ela seja vista com outros olhos por seus usuários. A questão de análise dos usuários será vista posteriormente.

Aqui, se aponta uma peculiaridade do metaprojeto, que, como visto em sua definição, caracteriza-se pelo ir e vir nas informações. Ou seja, o designer, ao abastecer-se de informações, começa a fazer conexões entre os dados encontrados. E isso torna-se uma das grandes contribuições do design estratégico, o qual estimula a análise transversal das informações, fazendo com que o projeto seja desencadeado de modo a considerar todas as variáveis que venham a ser marcantes e determinantes para a solução final.

⁷ Anexo G.

⁸ Anexo E.

⁹ Anexo F.

Voltando à análise de mercado, ainda conforme descrição de Deserti (2007), saber o que já foi feito por outros, entender como foi feito, reconhecer os fatores e as vantagens competitivas sobre as quais as empresas concorrentes apostam são elementos de conhecimento indispensáveis para definir o comportamento estratégico. Nesse ínterim, saber quais as publicações que já existem sobre o mesmo tema ou em torno da mesma abordagem tornou-se uma questão obrigatória para o desenvolvimento do projeto. Dessa forma, fez-se uma ampla busca pelos títulos¹⁰, tanto nacionais quanto de edição brasileira. Para o projeto, a principal constatação foi a de que existem muitos títulos que tratam de futebol. Mas são raros aqueles que trazem a temática da gestão do futebol como elemento fundamental. Ainda, dos poucos livros sobre gestão, seja do futebol, seja esportiva, a maioria se apresenta como defasada pelos anos da publicação, muitos com mais de cinco ou até mais de dez anos. A defasagem, nesse caso, acontece tanto pelas questões relativas à jurisdição brasileira de futebol, cujas leis mudam com frequência, quanto a realidade de números relacionados a investimentos de patrocínio e de valorização de jogadores.

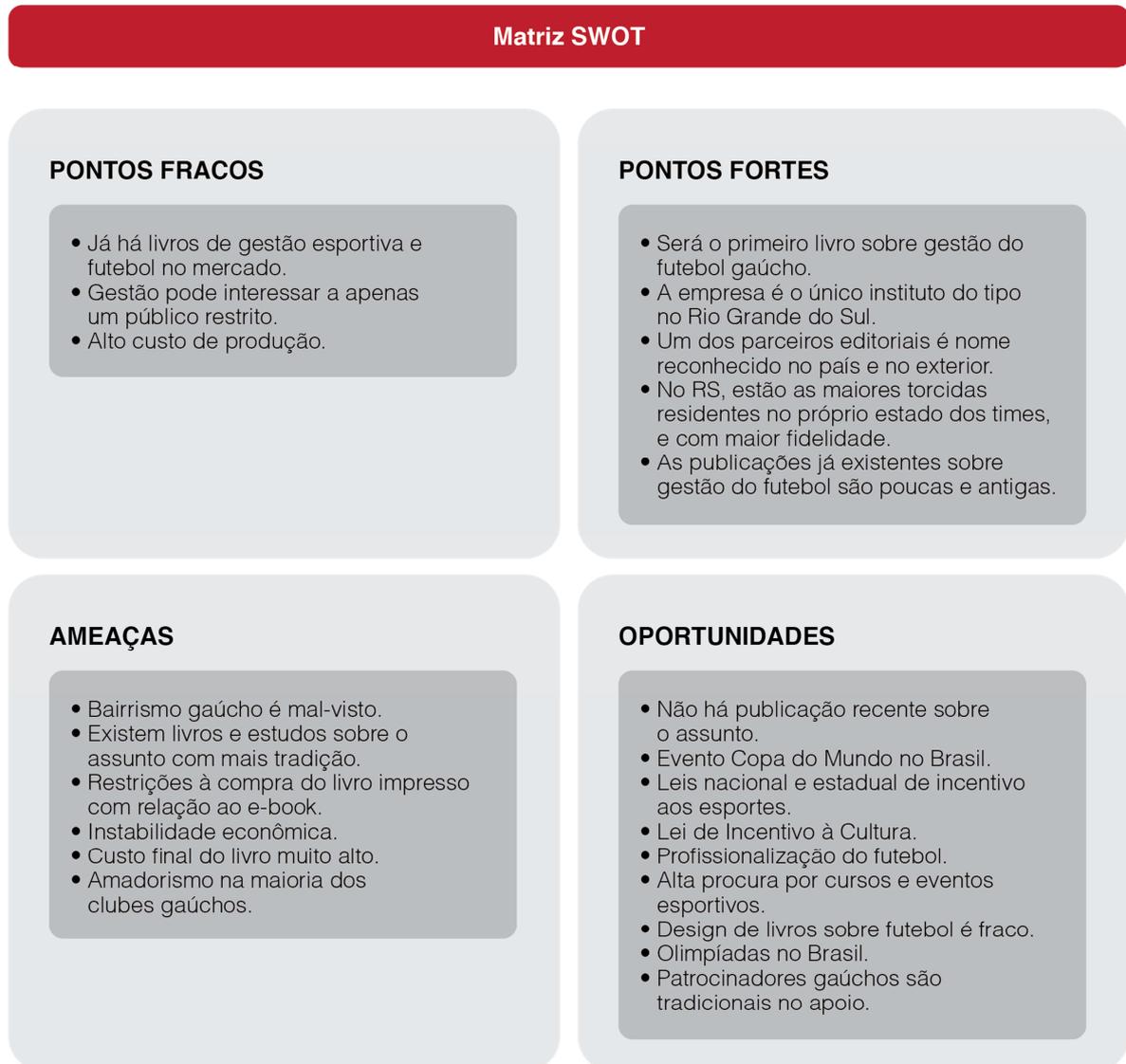
Essas informações, tanto sobre leis quanto sobre os números, só foram possíveis de serem sabidas pelo designer, e, então por ele avaliadas com relação às possibilidades do projeto, porque fez uma ampla busca e leitura a respeito desses dados, ainda como compreensão do contexto de mercado. Essa conclusão apoia mais uma vez o que se teorizou sobre o design estratégico, quando se afirmou que o design estratégico transforma o designer em questionador. Também foi possível, com essas informações, analisar que não só havia espaço em tempo adequado para a publicação de um livro sobre gestão do futebol, como se mostrava quase como imperativo publicar um livro com essa temática, em tempos que antecedem grandes eventos esportivos no Brasil.

Essas lacunas encontradas durante a geração da pesquisa de mercado incitaram a construção de uma matriz SWOT, conforme figura 5. A matriz trata de evidenciar os pontos fortes e fracos do negócio diante do mercado. É um instrumento de análise competitiva comumente utilizado pelo marketing. Para um designer, o uso da matriz evidencia a observação de modo estruturado sobre o comportamento e o portfólio das empresas concorrentes. Além disso, sua utilização delimita a esfera de uma possível mudança, trazendo à luz os elementos que da análise da empresa e do mercado são

¹⁰ Apêndice B.

colocados como mais interessantes ou mais temíveis, objetivando uma mudança de caráter de crescimento da empresa.

Figura 5: Matriz SWOT



Fonte: A autora

Ao ter uma noção mediana de desempenho no mercado, de concorrentes, preferência do usuário e principal demanda em termos de educação esportiva, percebeu-se, por meio da análise da matriz SWOT, que a empresa-cliente mantinha vantagem competitiva em algumas questões sobre seus concorrentes, vantagens essas que poderiam se transformar em oportunidades a serem perseguidas pela empresa.

Contudo, um senão há de se observar nesse momento. A metodologia de Munari anteriormente referida, com complementação de análises feitas pela metodologia de Gui

Bonsiepe, prevê uma pesquisa sobre a concorrência e sobre o que o mercado já possui do objeto a ser projetado. Porém, e aqui está uma grande e significativa contribuição do design estratégico ao processo de projeto de produção de livro, as análises que Munari e Bonsiepe propõem focam na criatividade do produto a ser projetado, avaliando questões de cunho criativo e técnico, pertinentes apenas à geração do conceito técnico-gráfico do projeto de livro, insuficientes para a gestão do projeto dentro de um contexto de cenário intrincado. Diferentemente do que propõe o design estratégico, que amplia o conhecimento do designer sobre o escopo de atuação do projeto, dentro de um cenário fluido, fazendo-o refletir sobre seu modo de trabalho, a fim de pensar o livro antes de sua concepção, para que o valor a ser por ele carregado desperte, definitivamente, o sentido pretendido pela empresa para justificar para o negócio da sua publicação.

Isso quer dizer que o design estratégico, de maneira coesa por meio de suas pesquisas, revisa o papel do designer e seu escopo de atuação em projetos de criação e desenvolvimentos de ideias. O design estratégico faz com que o projetista se volte para fatores que vão além do desenho, da função e da imagem de um produto. Para ele, as mudanças econômicas, tecnológicas, de estrutura corporativa assumem papéis de atuação principais. O campo de pesquisas apresentado se mostra, desse modo, como um campo fértil e adequado para se discutir o projeto em geral, e não apenas o seu aspecto criativo visual.

Diante dessas constatações, a pesquisa por outras publicações com a mesma temática gerou duas ações durante o processo. A primeira é a constatação já vista sobre a defasagem com relação ao tempo das publicações e a carência do mercado em receber um título novo, atual e que contemple peculiaridades do futebol que é gaúcho, dentro de um cenário brasileiro. A segunda ação de trabalho no processo do projeto foi a geração de um quadro de referências, onde compilaram-se as capas de todas as publicações pesquisadas, dando formato a uma espécie de *moodboard*, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6: *Moodboard* capas de livros sobre futebol

Fonte: A autora

O *moodboard* é uma ferramenta empregada tanto pelo design estratégico quanto pelo design editorial, já conhecida pelos designers projetistas. Sua proposta é a de ser um quadro de imagens que permite ao designer categorizar conceitos através de imagens. No corpo deste projeto, esse *moodboard* gerou duas constatações: primeiro, que o apelo visual sempre busca elementos de referência no futebol, como a bola, a chuteira, ou o gramado – fator não coincidente que leva a maioria das capas a ter o tom verde como cor principal; segundo, que a maioria dos títulos dos livros também trabalha em analogia aos termos de jogo de futebol, que, em breve comparação, massifica a oferta.

Distante, ainda, de se focar nas questões de cunho visual – ainda que elas tenham perpassado todo o processo de projeto, por uma questão da experiência visual do designer –, o que de importante se destacou com a análise desse *moodboard* foi a necessidade de que se deveria investir em um título de força para estampar a capa. Isso porque o tema do livro não é o futebol propriamente dito, enquanto jogadores e partida de futebol, e, também, para que se distinguisse, diante da concorrência, essa peculiaridade na abordagem da obra precisava ficar bastante clara já na exposição da capa. Ou seja, a diferenciação e o posicionamento da maneira como a empresa se coloca, pela publicação, ao mercado deveriam já estar estampados na capa. Se não fosse pela coleta e análise de dados promovidas pelo design estratégico, pensar a capa estaria restrito à sua ligação com o conteúdo do livro e seu autor e a uma composição visual de destaque – porém, não esse destaque pretendido pelo design estratégico e que estuda o comportamento do livro na prateleira de venda.

Com isso, em um desvio de processo, ainda que o metaprojeto não se desenhe por etapas lineares, o painel de referências de capas de livro sobre futebol estimulou a procura de livros de composição, técnicas ou materiais diferentes, ou até mesmo outros tipos diferenciados de publicações. Nesse ponto, teve início, no meio do andamento da pesquisa contextual, a pesquisa de tendências. Quando conceitua o metaprojeto, Moraes (2010) já afirma que o sistema se configura como um incessante *feed back* entre as etapas, em que o processo não configura uma linearidade, mas, sim, idas e vindas entre elas. “Para o metaprojeto, a metodologia não pode ser vista como uma função precisa e linear, na qual cada fase vem definida antes do início da sucessiva, mas como uma constante intervenção de *feed back* em que, constantemente, se retorna à fase anterior.” (MORAES, 2010, p. 20)

Essa pesquisa gerou novos *moodboards*, compostos por imagens dos mais diferentes tipos de publicações e modos de executá-las, conforme a Figura 7. Ainda sem focar essencialmente na parte de análise técnica a fim de gerar insumos para a criação do projeto do livro, o que pode se extrair da análise desses novos *moodboards* foi que existem diferentes tipos de livros, capazes de serem segmentados de acordo com a sua função e seu uso.

Figura 7: *Moodboard* de publicações diferenciadas



Fonte: A autora

Essa análise gerou a construção de um mapa de polaridades (Figura 8), por meio do qual foi possível destacar o cruzamento de comportamento de usuários correspondente, em um dos eixos, a um padrão de consumo comum *versus* um padrão de consumo ousado, e, em outro eixo, cruzando-se com um estilo de usuário com espírito de torcedor contra aquele que demonstra maior interesse ou ainda trabalha com a questão da gestão esportiva.

Figura 8: Gráfico de polaridades



Fonte: A autora

Essas polaridades geradas, as quais surgiram de uma análise de produto com dados de mercado, reforçaram a necessidade de se conhecer, no início do processo de projeto, o perfil do usuário final a quem o livro será destinado. Com isso, partiu-se para a pesquisa sobre o usuário. A quem deveria ser, afinal, destinado o livro sobre gestão do futebol gaúcho? Apenas aos gestores ou a todos os torcedores e interessados? Se for a todos os interessados, contemplar só o público gaúcho ou o de todo o país? De qualquer forma, sendo sobre o futebol local, a questão dos extremos do torcedor gaúcho precisou ser considerada.

Partiu-se, então, para uma busca sobre o que é ser torcedor, comportamentos de torcida e extremos de torcedores no estado do Rio Grande do Sul. Recorreu-se a notícias de veículos de informação, a estudos acadêmicos sobre peculiaridades do consumo gaúcho, e, ainda, a pesquisas que tratavam dos torcedores de futebol de maneira mais

ampla, não restritas ao local. Ao dissertar sobre a pesquisa contextual, Deserti (2007) cita a necessidade de se pesquisar os fatos culturais e os fatores de consumo, que dizem respeito a entender o imaginário coletivo dominante e a compreender os fenômenos de consumo fora de seu contexto.

Nesse ponto, evidencia-se outra grande contribuição de design estratégico, que faz o designer olhar o usuário de modo diferente de como o consideram as metodologias de design editorial. Isso porque o design estratégico procura entender no usuário, diante das condições do mercado, o que ele busca em um produto. Diferentemente do design editorial, que parte de um perfil preestabelecido, mediano, sem se buscarem as razões que fazem compor esse perfil.

O design estratégico, contudo, tenciona compreender os motivos que fazem o usuário agir de uma forma ou de outra, ter maior ou menor expectativa sobre o produto a ser adquirido. Com esse entendimento, procurou-se pesquisar o usuário com vistas ao livro a ser projetado. A primeira característica que se pesquisou foi a do usuário enquanto torcedor. Compreendeu-se que o perfil remonta a atitudes sempre extremas, de uma ou outra ação, normalmente colocadas em campos opostos, e que demandam, sempre, serem abastecidas com muita emoção. Um usuário, comprador de livro, torcedor, age mais com a emoção do que com a razão. Esse usuário emotivo, extremado em sua essência, gerou também a construção de *moodboard*, conforme a Figura 9. O objetivo desses quadros de usuários era o de poder *ver* como a emoção se manifesta e como ela se externa na atitude dessas pessoas.

Figura 9: Moodboard sobre emoção do torcedor



Fonte: A autora

Além de entender esse perfil, a pesquisa sobre o que representa um torcedor, no que tange ao usuário, acabou levando a uma compreensão maior, que é a do que representa o torcedor tanto para o futebol quanto para a manutenção ativa de diversos times e campeonatos no Brasil. Ou seja, a pesquisa do usuário alavancou uma nova busca de informações, estas relativas à pesquisa de mercado. Pelas análises feitas, descobriu-se que é o torcedor e a sua fidelização o que sustenta, hoje, o futebol gaúcho, já que os times locais são preteridos em termos de investimento televisivos e valores de patrocínio pelas empresas com relação aos clubes de outros estados. Essa realidade, aliás, faz com que os adversários em campo necessariamente tenham que se unir para buscar em conjunto investimentos além do que proporcionam suas torcidas.

Ainda, é por causa dos torcedores, enquanto cidadãos, que o governo federal se esforça em manter operantes e ativos os principais times de futebol, todos eles devedores de impostos de longa data. Isso porque a grande base de pessoas das torcidas dos clubes brasileiros pertence às classes economicamente mais baixas, carentes de outra forma de lazer senão a de torcer por seus times. Por uma questão sociológica, de manutenção do estado de “não revolta” do povo brasileiro é que se sustenta a existência dos clubes de futebol. Ou seja, há que se evidenciar no projeto do livro um compromisso com a torcida.

De menor importância são, aqui, essas informações peculiares levantadas durante a análise. Ao que compete a esta dissertação, o que é importante salientar enquanto processo de projeto é que não é possível estabelecer etapas ou passos estanques durante o andar do metaprojeto. Inicia-se, pois, a pesquisa por uma questão de contexto, mas as informações que são colhidas em seu percurso acabam estimulando o ir e vir para outros tipos de pesquisa. Não há como determinar, enquanto projeto, que se comece e termine a análise da empresa, para, então, entrar na análise de mercado. Como se tem mostrado no discorrer dessa aplicação prática, um ponto de análise que aparece em um dos levantamentos de dados requisita que se amplie a pesquisa, adentrando nas outras partes de compreensão e análise do processo que se projeta. “Trata-se de uma prática de pesquisa do tipo transversal, do qual todo projetista deverá ser zelosamente possuidor e conservador sistemático.” (CELASCHI, 2007, p. 48) Mais uma vez, confirma-se a análise transversal que o design estratégico promove por sua aplicação, o que difere de maneira óbvia de um passo a passo linear sugerido pela metodologia de design editorial.

Ainda, no cerne da análise dos torcedores, como extensão de análise dos usuários, por virtude de seu papel determinante enquanto cossustentadores econômicos dos times de futebol, deparou-se com a realidade absolutamente distante de uma gestão profissional dos clubes do interior do Rio Grande do Sul. Esse fato mostrou que, em termos de mercado, não se investe no interior em relação à capacitação e gestão esportiva.

De posse dessa informação, foi possível começar a compreender o real significado aplicado do conceito de sistema-produto-serviço, definidor do design estratégico e tão amplamente trabalhado em capítulo anterior. Entender que a empresa para a qual se projeta um design editorial de livro tem como um dos objetos de seu negócio a capacitação esportiva – evidenciada por meio de seu planejamento estratégico, como um dos braços do negócio a promover o seu crescimento –, unido ao fato de que os usuários

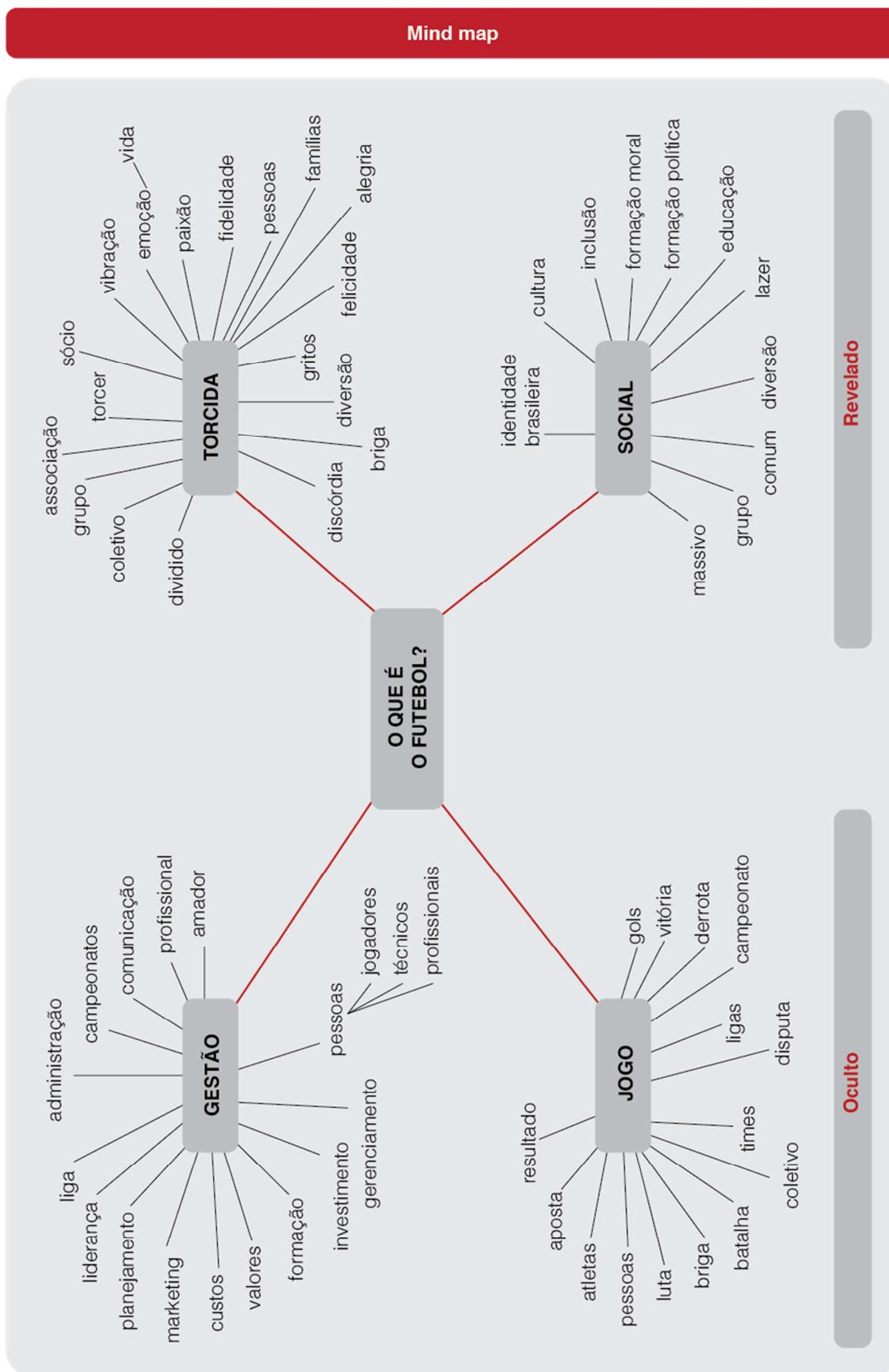
do interior do Estado são carentes dessa capacitação, permitiu ao designer interferir no plano do projeto. Desse modo, o projeto passou a ter como plano para a empresa não só o projeto gráfico do livro, como também uma maneira de estender o livro, transformado em cursos de capacitação, para os gestores dos clubes de futebol do interior do Estado e os torcedores interessados.

Pensou-se, inicialmente, como serviço a compor junto com o produto livro e o seu sistema de atuação, uma série de ações capazes de suprir a busca pela formação esportiva no interior do Rio Grande do Sul. Com isso, o livro poderia ter dois projetos, baseados nas polaridades anteriormente analisadas, relativas aos tipos de usuários e tipos de livros: um deles o mais requintado, para atender à demanda do cliente, e o outro mais simples, para atingir ampla distribuição. Ou, ainda, o mesmo conteúdo do livro poderia ser dividido, conforme seus capítulos ou temas-chave, em fascículos independentes. Esses fascículos, caracterizados por serem pequenas cartilhas orientadoras, poderiam ser distribuídos nas federações de futebol de todo o Estado, acompanhadas de palestras ou workshops a serem ministrados por profissionais da empresa, de maneira a esclarecer e formar os usuários. Somado a isso, além de contribuir para um amadurecimento em termos de gestão do futebol no interior do Rio Grande do Sul, a empresa poderia ainda divulgar sua atuação e seus serviços estado a fora, culminando em um evento de maior repercussão. Tal evento se mostraria como outra possibilidade de se divulgar a empresa, evento esse a ser planejado para ocorrer em algumas cidades interioranas de maior relevância em termos de futebol, economia e população.

Essa descrição demonstra que se começou a construir um projeto em que o produto livro era apenas um dos pontos da solução ao problema da empresa. Ou seja, o problema, que inicialmente era de gerar o projeto gráfico de um livro sobre gestão do futebol, passou a ser o de posicionar a empresa mediante o mercado como a referência em conhecimentos em negócios esportivos no Brasil. Nesse ponto, então, como previsto pela teoria do design estratégico, e aqui experimentado na prática, se revisita o *briefing*, contrapondo-o através de um *contrabriefing*. Isso significa que o *briefing* passado pela empresa, o qual demandava a produção de um projeto gráfico de livro, obtém como resposta a geração de um *contrabriefing*, que demonstra compreender o real problema da empresa – posicionar-se como referência – e, com isso, planejar outros produtos e serviços destinados a solucionar esse essa questão.

Contudo, mesmo alcançando essa conclusão sobre o problema, a etapa do metaprojeto ainda não se deu por concluída. As análises de usuário, de mercado e da empresa fizeram com que alguns conceitos para a compreensão do produto livro surgissem, dando origem a palavras-chave que estimularam, no designer, a elaboração de um *mind map* (Figura 10). Essa ferramenta, também conhecida por aplicação no projeto de design editorial, se destina a organizar e representar, através de uma planificação de palavras, o conhecimento, seus vínculos e resultados. No decorrer do processo de projeto aqui em estudo, o *mind map* foi utilizado para gerar relações entre alguns conceitos que apareciam de forma mais constante na análise das informações. Não se pretendia, como pode ser o objetivo dessa ferramenta, criar hierarquia entre os conceitos, mas o objetivo maior era a busca de respostas para compreender quais eram os principais conceitos que se destacavam relacionados ao tema gestão do futebol.

Figura 10: Mind map



Fonte: A autora

Essa planificação clareou uma relação entre os conceitos pesquisados sobre a temática, ao gerar, naturalmente, uma hierarquia conceitual. Com isso, apontou existir fortes elementos que são explícitos ao usuário e outros que são ocultos. Ou seja, por meio das análises, foi possível constatar, e demonstrar, pelo uso do *mind map*, que tratar de gestão de futebol é lidar com a parte oculta da administração esportiva de modo a transformar isso para conquistar o sucesso da parte que será explícita, externada aos usuários.

Percebe-se, até aqui, que se pode evidenciar que a pesquisa contextual é fortemente relacionada à capacidade de *ver*, e tem por objetivo analisar e interpretar os vínculos do contexto da empresa, levando o designer a compreender os limites do projeto. Percebe-se, também, que cada decisão que acontece ao longo da pesquisa contextual está intrínseca a toda a realização do projeto. Isso porque idas e vindas, mais uma vez, são evidentes em cada análise que se executa, sem deixar de reconhecer que um dado ou informação colhida gera a busca de uma seguinte, estabelecendo elos de uma corrente que oferece solidez ao processo do metaprojeto dentro da esfera de projeção de livro.

Essa capacidade de *ver* oriunda da pesquisa contextual é promovida pelo metaprojeto, que dá força e demonstra o diferencial do design estratégico. Essa dimensão está ligada a um pensar antecipado sobre o projeto. É o projeto do projeto (CELASCHI, 2007), o qual permite uma reflexão crítica preliminar sobre o próprio projeto, a partir de um cenário a ser estudado, incorporando ao processo o ambiente, a empresa, o mercado, o consumo e a cultura (MORAES, 2010).

Peculiar ao processo de projeto desta prática aqui analisada, antes mesmo de se dedicar à pesquisa de estímulos e tendências, como previsto pela pesquisa *blue sky*, houve a necessidade de trocar algumas conclusões parciais a que se chegou com a busca das informações, além de estabelecer o esclarecimento de algumas possibilidades de escolhas ao longo do projeto. Para isso, assim como prevê o design estratégico, foi preciso que ocorresse uma reunião de equipe, do designer com os profissionais da empresa demandante do projeto, para que estabelecesse uma correspondência sobre o processo e ouvir especialistas em outras áreas. Nesse momento, ao designer coube colocar para a equipe sua visão sobre a possibilidade estratégica do negócio, ampliando o foco da

empresa do produto livro para além dele, prevendo uma série de serviços que poderiam ser oferecidos como resultado da comunicação da publicação no mercado.

Ainda, foi preciso debater o *mind map* elaborado na pesquisa contextual, a fim de dividir as constatações dos conceitos que se sobressaíram. Considerou-se importante que a visão sobre todo o processo de projeto de livro até este ponto tivesse a colaboração de olhares de profissionais de outros setores, a fim de que, ao se chegar no conceito de projeto, ele não demonstrasse ser a visão de uma só pessoa. Como discorrido na parte teórica desta dissertação, o design estratégico é necessariamente multidisciplinar, requisitando a contribuição de outras especialidades. Sendo assim, o acréscimo de diferentes visões sobre o processo dirigido pelo designer só vem a agregar e enriquecer positivamente a escolha dos caminhos a serem tomados.

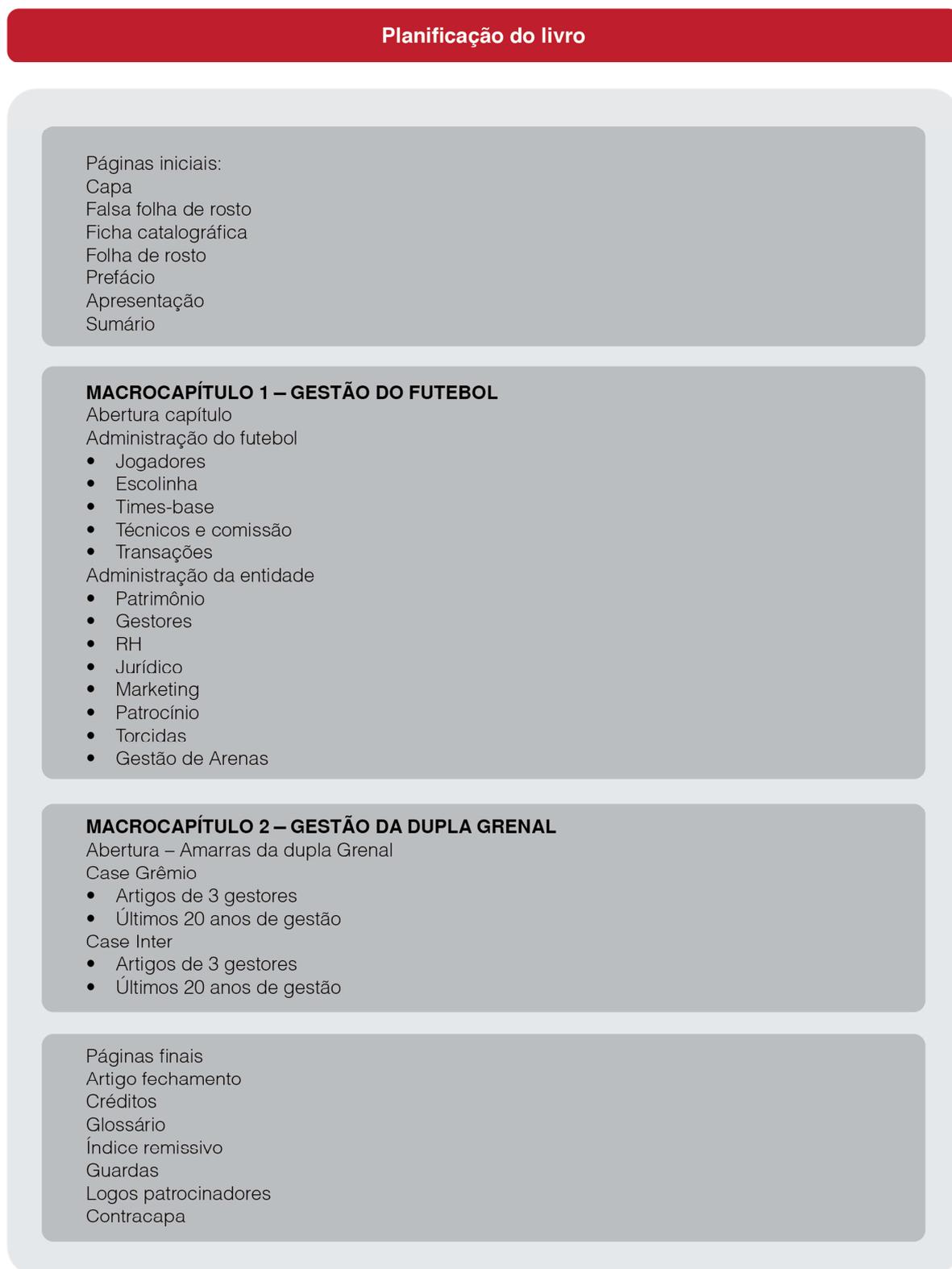
Também, outras duas situações foram necessárias de serem colocadas à mesa para a equipe, por uma demanda oriunda do designer, fruto de suas considerações ao longo das análises das pesquisas. Uma delas foi o desenvolvimento de um *brainstorm* para a escolha do título de capa do livro. Como verificado pela análise de mercado, através da análise de referências de outras publicações, era preciso que o livro chamasse a atenção por uma diferenciação de capa. E, para isso, o título passaria a ser decisivo, não só para um conceito de capa – já que capa física e título, em sua estrutura semântica, representam um único corpo – como também de projeto para toda a extensão do livro.

O *brainstorm* foi a ferramenta escolhida nesse momento de trabalho por se tratar de uma atividade de dinâmica de grupo, desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de uma equipe, colocando-a a serviço de objetivos predeterminados. Desse modo, todos os profissionais participantes da reunião, já conscientes dos principais pontos conclusivos gerados pelas análises, colaboraram para a construção do título do livro. Com isso, mesmo que promovido de maneira informal, o *brainstorm* possibilitou a definição de um ponto determinante para a produção do projeto gráfico do livro, pois se entende que um projeto necessita tanto estar alinhado ao conceito do livro quanto ao jogo de palavras que representa o seu título.

Além do *brainstorm*, outra situação discutida pelo grupo em reunião foi o planejamento editorial da publicação. Era preciso definir alguns pontos determinantes para o corpo do livro, que viriam a ser essenciais para a distribuição do conteúdo pelas páginas. Ainda que esse planejamento pudesse sofrer alterações, entender como a

empresa pretendia se comunicar em termos de conteúdo é um dado importante ao designer a fim de definir os caminhos da parte criativa do projeto. O planejamento promove uma organização editorial para transmitir a mensagem de gestão do futebol de uma forma explicativa e linear crescente, com o objetivo de o leitor compreender o assunto do macro para o micro. Assim, desenvolveu-se, por iniciativa do designer, um plano de capítulos e sequência de fatos abordados, definindo-se o que cada parte do livro deveria conter em termos de mensagem a ser transmitida ao leitor, conforme a Figura 11. Com isso, alguns *insights* para a significação a ser trabalhada pelo livro começaram a acontecer.

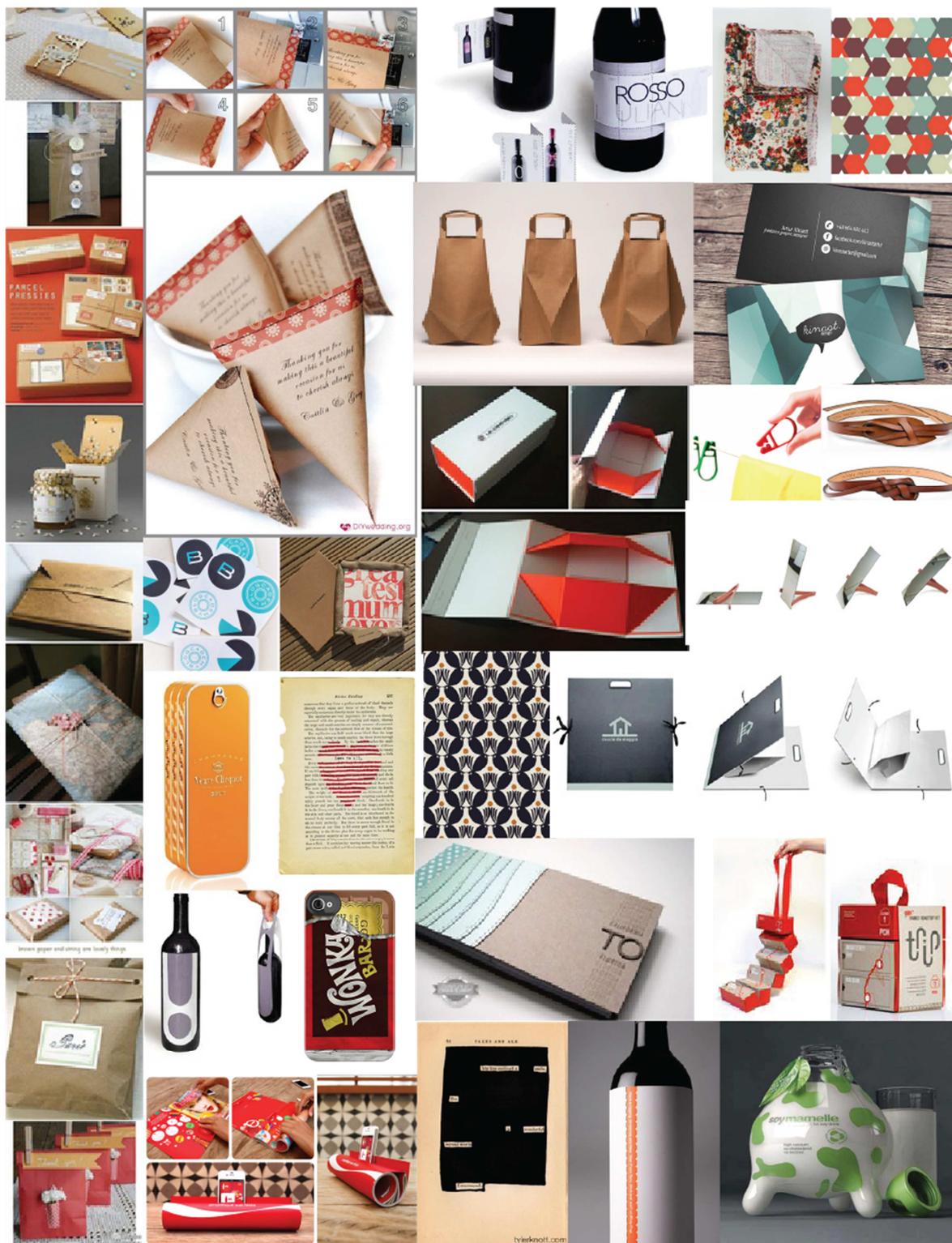
Figura 11: Planificação do livro



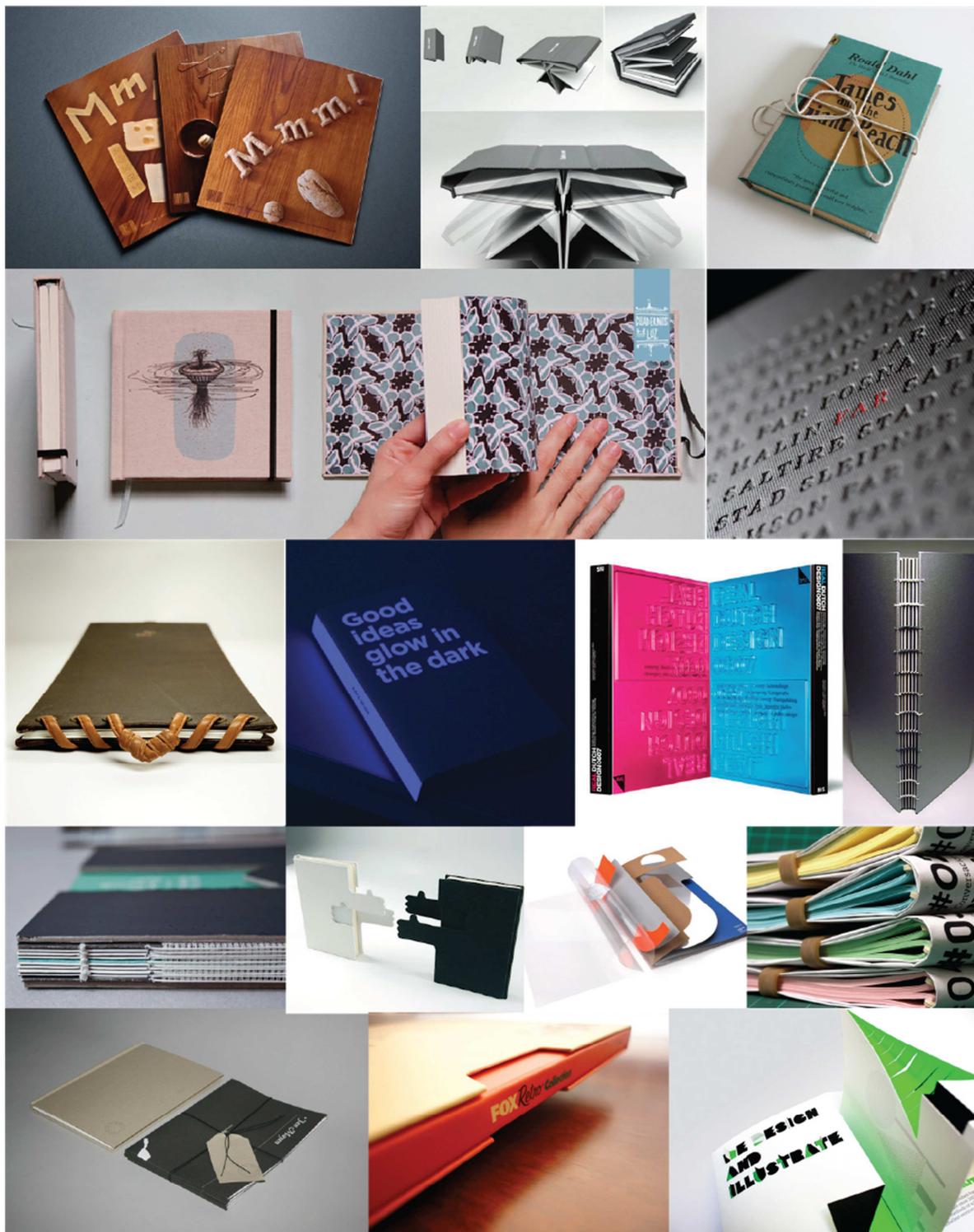
Fonte: A autora

Passada a discussão em equipe, deu-se continuidade à busca por tendências e estímulos, ou seja, de modo mais intenso, se ingressou pesquisa *blue sky*. Aqui, há um ponto peculiar que marca essa pesquisa. Além de mostrar caminhos para trabalhar os livros de forma diferenciada, como foi possível constatar pela análise das polaridades anteriormente apresentadas, a pesquisa *blue sky*, para o projeto de livro, destinou-se muito mais a ampliar o olhar sobre novos materiais e tecnologias utilizados do mercado, permitindo compreender que é possível que se utilizem materiais não associados a livros para transmitir sensações relacionadas ao mesmo. Alguns materiais buscados, além de formas diferenciadas de acabamentos, foram contemplados em alguns *moodboards*, conforme a figura a seguir:

Figura 12: Moodboard de referência em materiais e acabamentos



Fonte: A autora

Figura 13: *Moodboard* de referência em materiais e acabamentos

Fonte: A autora

Figura 14: Moodboard de referência em publicações de luxo



Fonte: A autora

Cabe um apontamento sobre a escolha dos materiais e das tecnologias a serem empregadas no projeto de livro, as quais se tornam praticamente definidas nesse momento, por uma questão de usos e tendências de comportamento, contrário ao que é exposto na metodologia de Munari. Ou seja, a escolha dos materiais, como papéis, tecidos, cores, tintas, acabamentos, e as tecnologias que serão empregadas na execução do projeto gráfico de livro impresso começam a ser determinadas antes mesmo da criação, de fato, acontecer. Isso representa outra grande mudança trazida ao processo de projeto por insumos do design estratégico. Em outras palavras, não é após se criar um layout que se especificam os materiais, como colocado na metodologia de Munari, mas, sim, que estes passam a trabalhar junto à definição do layout, funcionando como elementos de

significação dentro do projeto, e que, por isso, por todo efeito de sentido que podem causar sobre o leitor, são escolhidos ainda antes do visual de página a ser criado.

Além dos sentidos pretendidos com o uso dos materiais, a escolha nesta etapa do projeto dá mais consciência ao designer do tempo e custos de produção. Aqui, o design estratégico contribui, também, ao processo de projeto e oferece ao designer uma visão analítica das etapas de produção, as quais, na metodologia de Munari, não eram contempladas.

Desse modo, mesmo que a pesquisa *blue sky* possa se destinar a outras análises do que as aqui promovidas, para o processo de projeto de livro impresso suas duas maiores contribuições dizem respeito à observação das tendências em produção de livros diferenciados e ao uso de novas tecnologias e materiais inusitados pra o design editorial. Ainda assim, a pesquisa *blue sky* aponta para direções que auxiliam o designer a verificar oportunidades de projeto capazes de inovar na entrega do produto final. A análise dessa pesquisa faz “disparar faíscas criativas ou para controlar e direcionar a criatividade de modo que resulte coerente com os objetivos empresariais”. (DESERTI, 2007, p. 59)

Por meio da pesquisa *blue sky*, foi possível construir uma dimensão mais visual para abastecer a etapa de criação, feita de referências materiais e formais, servindo de repertório de sugestões para orientar um sistema-produto-serviço coerente e antecipador com relação às produções já existentes no mercado.

Ao perpassar as análises oriundas das pesquisas contextual e *blue sky* neste processo de projeto de livro, chega-se ao momento de definir qual será o conceito que orientará o projeto gráfico do livro. Para isso, ainda, é preciso entender em qual cenário o livro passará a existir. Diferentemente do que propõe a teoria do design estratégico, a qual destina aos cenários a criação de mapas de inovação e previsão sobre um futuro incerto, neste exercício de projeto de livro a constituição do cenário dá-se de forma um pouco diferente, pois trata de uma previsibilidade quase evidente. O exercício de definir cenários está alinhado à capacidade de *prever* do designer. Isso, como visto anteriormente, está relacionada à capacidade de *ver*, possibilitando a criação de possíveis futuros por meio de cenários, os quais admitem a existência do que se pretende projetar. A capacidade de *prever* permite, assim, desenvolver o produto e os serviços mais adequados à inserção e à aceitação junto ao mercado e ao consumidor.

Com isso, na dimensão desse projeto, elencou-se uma característica de cenário que abrange um momento em que o Brasil está vivendo para o futebol, no qual a economia e a infraestrutura trabalham para que o evento Copa do Mundo, em 2014, possa não só ser um sucesso, como também deixe um legado positivo para o país. Dessa forma, o livro que se constrói terá a sua circulação nesse momento. Isso relaciona-se ao fato que haverá uma crescente importância sobre os assuntos ligados ao futebol, despertando não apenas os interessados diretamente na área, como também aqueles que estarão motivados por uma questão de comoção nacional.

Não se geraram, dessa maneira, quatro ou mais cenários possíveis, como de praxe é estimulado pelo design estratégico. Por ser um livro cuja produção deve ser de produção imediata, passou-se a analisar o cenário futuro já estabelecido, apenas avaliando as suas condições e hipóteses, mas dentro de uma construção praticamente já desenhada. O exercício de prever o futuro tornou-se, nesse caso, mais direcionado à análise do futuro já desenhado. Ou seja, com base nas informações levantadas por meio das pesquisas, principalmente com relação ao mercado, chegou-se a uma condição de futuro de circulação do livro, conforme cenário explícito na Figura 15:

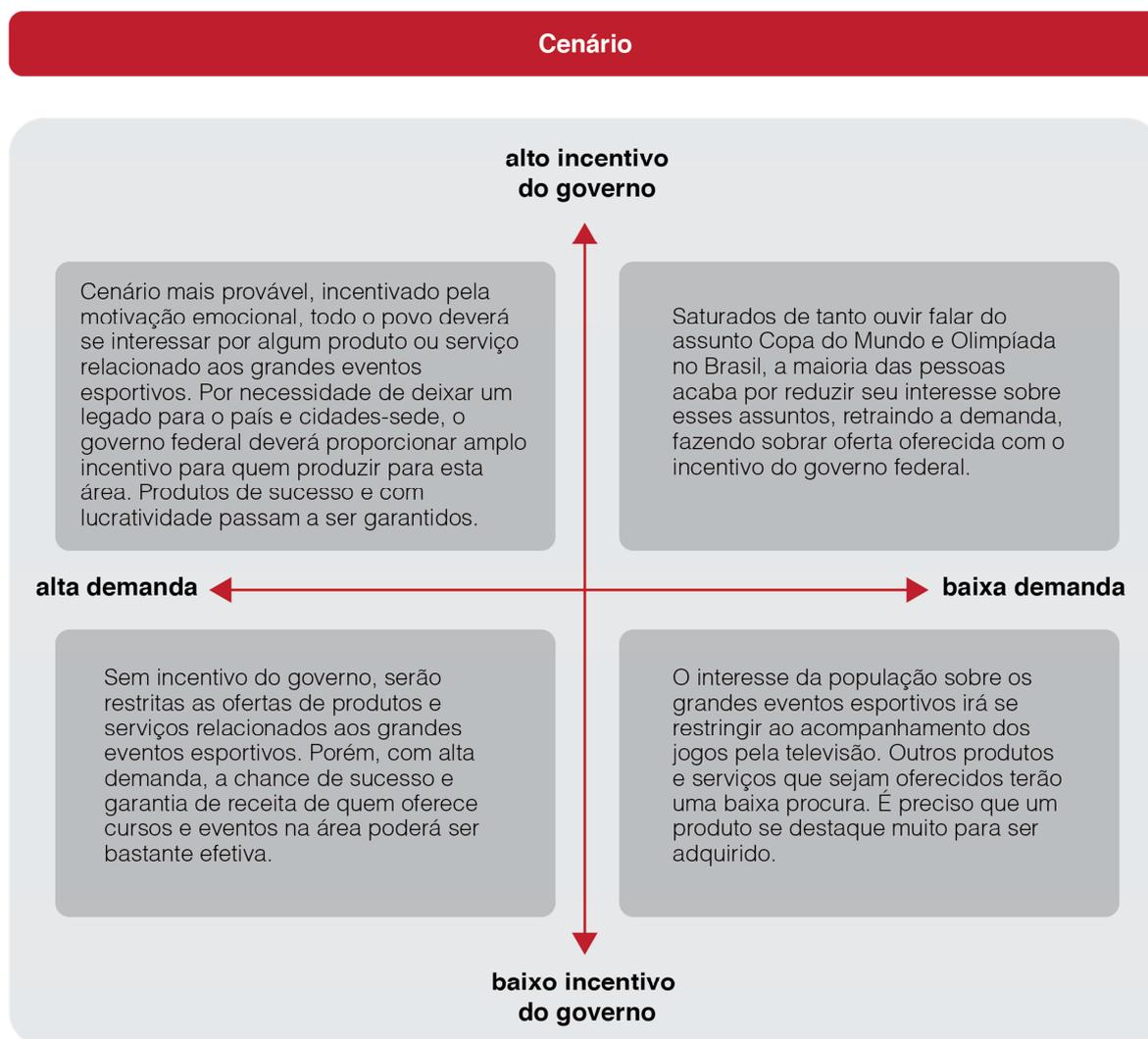
Figura 15: Cenário



Fonte: A autora

Desse cenário de atenção total ao esporte, no qual a produção de um livro sobre a gestão do futebol vem a ser uma importante ferramenta para expor uma empresa que tem como objeto de negócio a capacitação esportiva, estudaram-se, por duas condições que apareceram na análise de sinais fortes e fracos que apareceram na matriz SWOT, quatro possíveis situações, as quais geraram mais um estudo de cenários, como mostra a Figura 16.

Figura 16: Cenário



Fonte: A autora

Nesse sentido, pode-se perceber que existe espaço para que se projete um livro que seja altamente diferenciado em sua forma e no modo como trabalha o seu conteúdo, se aproximando do modelo do livro interativo visto pela análise das polaridades. Antes mesmo de um projeto com essas características causar estranheza, haverá adesão dos usuários, principalmente por um ímpeto emocional. Além disso, o estudo das tendências e do perfil de escolha dos usuários demonstra que há uma aceitação cada vez maior pelos produtos que mexam com a emoção do usuário. A customização e a diferenciação passam a ser chave para o consumo também no setor editorial. Ainda, não mencionado neste estudo e no cenário previsto, por enfrentar uma concorrência de livros em formato de e-books, existe uma maior necessidade de as publicações impressas destinarem-se a transmitir sensações, seja pela disposição dos elementos em página, seja pela textura e

forma dos materiais utilizados. “Brincar” com a interpretação dos usuários sobre as soluções visuais apresentadas requer ser uma decisão obrigatória.

Com essa constatação e análises feitas, ao longo de toda a pesquisa contextual e *blue sky*, chegou-se ao *concept*, um conceito norteador para o projeto gráfico do livro, definidor da parte criativa do projeto. É importante ressaltar que, mesmo que a pesquisa contextual dedique-se mais às análises de informações, durante toda a sua execução o designer é invadido por *insights* criativos, os quais vêm culminar nesse momento com a definição do *concept*. Assim, com base na análise da matriz de polaridades e no *mind map*, reforçado pelas tendências e possibilidades de cenários futuros, elaborou-se o conceito de *oculto e revelado*.

O conceito, ou *concept*, ao qual se chega, desponta outra capacidade do designer revelado pelo design estratégico: a de *fazer ver*. Por meio dela, o designer projeta vários níveis de abstração que se revelam pela parte visual de um produto. O *fazer ver* é, ainda, a capacidade que, mais do que as outras, suporta o agir estratégico, visto que torna visível o campo do possível e é um instrumento potente de aceleração do processo de decisão.

O conceito de *oculto e revelado* transmite o cerne do problema da gestão do futebol, que são as questões de administração que estão por trás do que se vê. A parte oculta permite que a revelada se exponha. Esse conceito irá permear as páginas do livro, a fim de que haja uma estrutura conectada em sentido em todo o transcorrer da obra, mas sem impedir que as páginas e os capítulos trabalhem o seu significado de maneira independente. É como se o conceito definisse a roupa da personalidade, cujo semblante facial muda conforme o impacto emocional.

Após a definição do conceito, os *insights* visuais que foram alimentados ao longo da execução de todo o metaprojeto começaram a receber forma por meio da entrada na etapa de criatividade. Como as diretrizes para a criação já haviam sido tomadas em toda a primeira parte do projeto, “pôr no papel” o conceito representou uma passagem mais fluida, sem que ao designer coubesse alguma dificuldade de aporte para o “ser criativo”. Desse modo, algumas páginas, destinadas a alguns capítulos, foram projetadas com o intuito de estabelecer o fio condutor visual do livro.

Ao longo do metaprojeto, chegou-se a outros produtos e também serviços oriundos do processo de projeto do livro. Contudo, à construção visual ficou restrito o

livro, primeiro produto de demanda da empresa. Os demais produtos a serem criados surgirão na sequência do livro, respeitando os critérios de conceito estabelecidos.

No entanto, para fins deste estudo, mais importante que o conceito que se criou por meio das pesquisas, ou ao layout que o representa, é o processo que determinou esta escolha. Ao longo de toda a pesquisa contextual e *blue sky* e suas análises, pôde-se perceber contribuições do design estratégico para o processo de projeto de livro impresso. Seja pela análise das informações, seja pelo tipo de dado analisado, as alterações no processo do livro foram tamanhas que, de uma tradição de design editorial que resolvia o problema a partir do *briefing*, apresentando um projeto calcado em técnicas e formas criativas, promoveu-se uma mudança tão determinante na demanda pelo livro que foi possível alterar as intenções da empresa com o projeto e inserir no escopo de atuação do trabalho uma série de outros serviços capazes de representar vantagem competitiva para o negócio da empresa.

Ou seja, o produto livro passa a não mais existir isolado, mas, sim, dentro do sistema-produto-serviço, como constatado anteriormente. E esse é o grande ganho. Não é a um layout absolutamente inusitado que o design estratégico contribui. É, sim, a um sistema-produto-serviço ainda não pensado pela empresa e que representará valor para o negócio. Esse sistema transforma o produto em apenas um elemento que será fonte de comunicação para a empresa e divulgará a sua atuação em todo o Estado, posicionará o seu negócio, angariando novos clientes e gerando lucratividade.

Além disso, com o metaprojeto promoveu-se uma mudança no processo de projeto de livro, que se alongou pela intensidade das pesquisas aplicadas, porém, ganhou em qualidade e eficácia na apresentação do projeto. Isso porque muitas etapas da metodologia de Munari que anteriormente se empregavam ao processo de projeto de livro foram cortadas das etapas de projeto, e outras se integraram com a aplicação dos instrumentos do metaprojeto. Essa análise mais detalhada da modificação ocorrida sobre a estrutura do processo que caracteriza a metodologia do projeto de livro será tratada a seguir.

4.3 Escolhas processuais

Ao longo deste estudo, foi possível conhecer instrumentos que compõem a metodologia do design estratégico e compreender como eles trabalharam na construção de uma pesquisa de base para o projeto do livro impresso, podendo interferir em seu processo de projeto. De tudo o que foi dito e explorado até agora, algumas circunstâncias foram destacadas segundo a sua importância no percurso do processo de projeto de livro. A análise de determinados pontos trabalhados permitiu que fosse feita uma releitura da metodologia do design editorial a partir de insumos do design estratégico. Sendo assim, a metodologia a que se chegou como resultado dessas análises é o que se discute a partir de agora.

Como discorrido ao longo do capítulo anterior, o qual percorre o processo de projeto de livro, constatou-se que o problema do projeto aplicado e que está sendo objeto de estudo por esta dissertação se iniciou com um *briefing* aberto, pouco definido, alinhado às demandas de design da atualidade, sendo sempre complexas. Zurlo (2010) já definia a cultura de projeto, diante dessa realidade, como um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados e várias perspectivas disciplinares. Para encontrar soluções ao problema de design – projeto gráfico para um livro impresso sobre o tema gestão do futebol gaúcho –, percorreram-se alguns caminhos sugeridos pelo metaprojeto.

A base anterior de criação de projeto editorial apoiava-se na metodologia de Munari (2008), completada em seu momento de análises pela metodologia de Bonsiepe (1984), além do uso de um planejamento editorial previsto por Guto Lins (2002). Com a aplicação do metaprojeto, por meio da pesquisa contextual e pesquisa *blue sky*, algumas mudanças de ordem e novos cruzamentos de informações e dados passaram a ser considerados em uma metodologia aplicada ao processo de projeto gráfico de livro impresso. O modelo a que se chegou caracteriza-se como uma metodologia híbrida, utilizando-se do metaprojeto e das metodologias de design editorial.

O primeiro ponto a ser considerado são as análises de mercado, de usuário e da empresa. Elas constituem no design estratégico a pesquisa contextual. Porém, de certo modo, já apareciam na metodologia de Munari (2008), quando se cumpria a etapa de

coleta de dados. O que se torna diferente, e por isso fundamental, é que o design estratégico propõe uma busca por informações de forma alinhada ao contexto de uso e sua posterior análise com senso crítico visando à competitividade. Na metodologia de Munari (2008), mesmo com o complemento de Bonsiepe (1984), ficam a critério do designer quais informações ele irá buscar sobre o contexto da empresa e seu mercado, satisfazendo-se, frequentemente, com os dados oferecidos pelo *briefing*. Ainda, muito dificilmente se utilizam dos instrumentos de análise propostos pelo design estratégico.

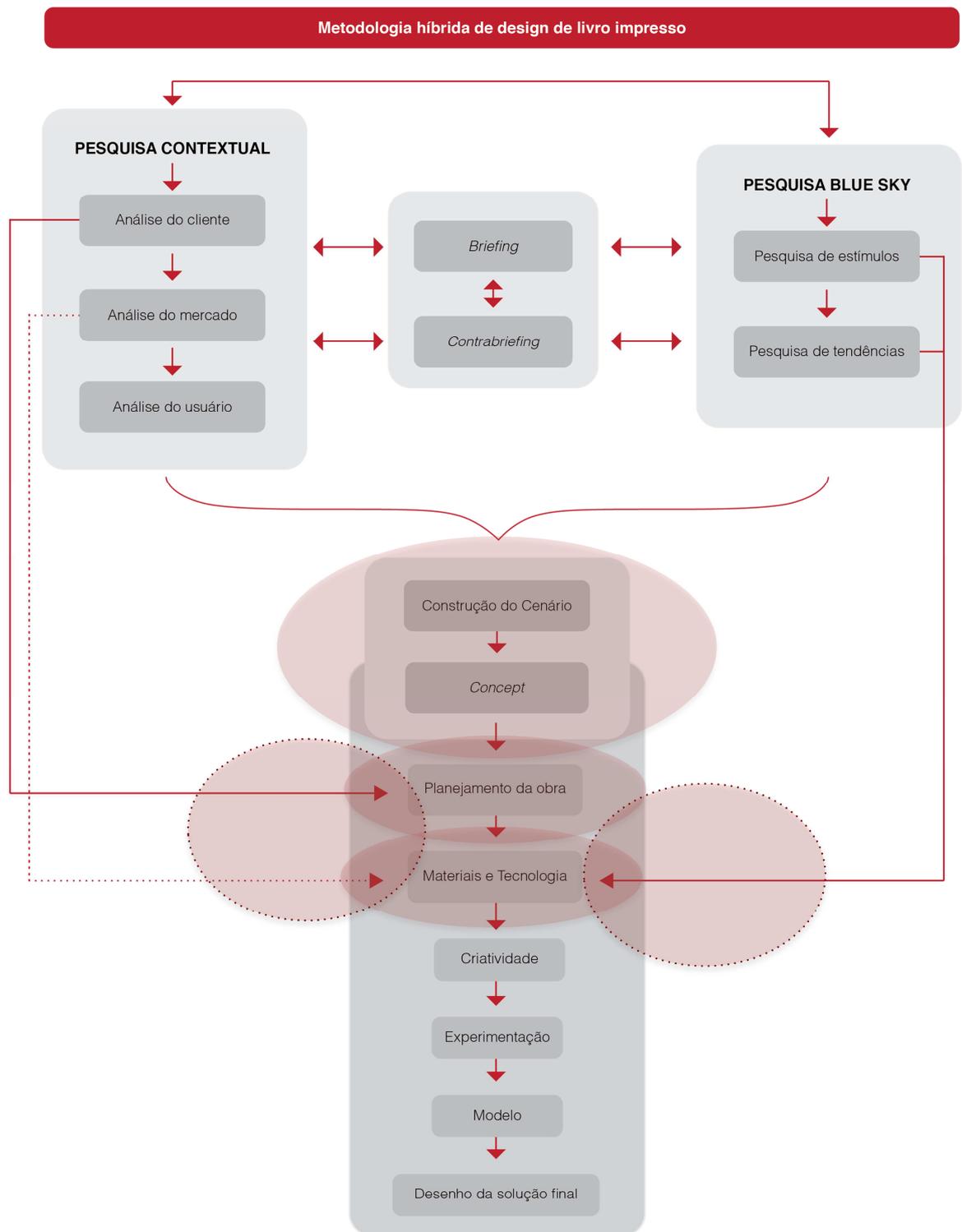
Entretanto, se a busca de referências também é mencionada em metodologias típicas do design editorial, o que de diferente apresenta, então, o design estratégico, além das escolhas feitas pelo designer? Primeiro, toda a pesquisa não se dá focada na solução, mas, sim, em uma compreensão anterior sobre o assunto tratado e a dimensão conceitual e estratégica que começa a ter o projeto. A pesquisa da parte inicial do projeto não parte para a solução, mas, sim, para um questionamento do problema. Com os subsídios encontrados, o designer lança um olhar questionador e analítico sobre ele. E esse questionamento se abastece de respostas que são levantadas por perguntas oriundas da aplicação do design estratégico. Revendo o problema, o designer passa a pensar além do livro que precisa projetar. Ele pesquisa uma solução para além do produto, uma solução que realmente ofereça vantagens ao que pretende a empresa, sem estar, necessariamente, limitada ao produto pretendido. Ainda, com relação às pesquisas de contexto, o grande diferencial do design estratégico, colocado ao processo de projeto de livro impresso, é que elas acontecem na fase inicial do projeto, com o intuito de questionar o *briefing* e propor o *contrabriefing*, transformando a demanda de uma necessidade da empresa para a elaboração de um sistema-produto-serviço de necessidade do usuário.

A definição do problema acontece depois de toda a compreensão da necessidade e contexto de atuação. E, nesse ponto, apresenta-se uma das significativas diferenças com relação às outras metodologias utilizadas pelo design editorial. Os métodos tradicionais na profissão, primeiro, definem e delimitam o problema, para, depois, pesquisarem o contexto e as referências e tendências. Ou seja, são caminhos que fecham os horizontes do designer, induzindo a uma pesquisa fechada e que permanece dentro dos parâmetros do que já é comum ao produto pretendido como solução. Inovar, nesses casos, torna-se a possibilidade mais remota, já que, em seu princípio, o processo é focado para as soluções

tradicionais de mercado e que não ultrapassem a ideia já preconcebida pelo cliente. Nesse modelo, portanto, o designer delimita o seu papel à criatividade.

Dessa forma, com os questionamentos do metaprojeto, o designer tende a encontrar caminhos diferenciados em busca da solução sobre a qual trabalha. Isso porque ele não se foca no problema, mas, sim, em um contexto estratégico de existência e diferenciação do negócio em seu mercado e diante de seu público-alvo. Amplia, também, a sua atuação frente à empresa e ao negócio. A partir dessa constatação, agregou-se o metaprojeto ao processo de projeto de livro impresso. Quanto à metodologia de design editorial, mantiveram-se etapas da parte técnica criativa, por sua adequação ao projetar. Para que não houvesse sobreposição de certas constatações, definiram-se alguns caminhos para a resolução do projeto que compõem uma metodologia híbrida, como pode ser conferido na Figura 17.

Figura 17: Metodologia híbrida



Fonte: A autora

A metodologia híbrida demonstra que o estímulo inicial ao projeto do livro parte de uma demanda da empresa-cliente. Após, com vistas à criação de um projeto único ao seu conteúdo e diferenciado em sua forma, representando um produto inovador dentro do conceito de publicação, dá-se seguimento à pesquisa contextual e à pesquisa *blue sky*. Inicia-se com a análise de contexto, mas essas duas pesquisas ocorrem de forma simultânea. Idas e vindas entre elas tornam-se constantes.

Isso significa que o desenvolvimento de uma incita a continuidade da outra. No livro estudado, por exemplo, ao ter-se conhecimento de dados de mercado sobre o consumo de livros impressos no Brasil, passou-se a buscar tendências de consumo em publicações e em materiais, não necessariamente ligados ao design de livro. Ou seja, cada nova informação descoberta pelo designer em toda a pesquisa levava à busca de outra, fazendo com que um tipo de pesquisa seja, incessantemente, combustível para outra, além de permitir que dados exatos se cruzem com dados subjetivos como fonte de geração de criatividade. Ao designer cabe a experiência e a decisão de saber o momento de evoluir em cada fase das análises.

As trocas constantes entre as pesquisas darão origem ao *contrabriefing*, isto é, caracterizar o cenário de atuação do sistema-produto-serviço a que se chega como definição do projeto, e estabelecer o conceito do projeto que será criado. As escolhas ao longo do caminho do processo de projeto, para que sejam mais assertivas na aplicação do sistema-produto-serviço ao negócio, merecem ser decididas de maneira conjunta, em troca de equipe, para que as diferentes especialidades abasteçam o projeto de modo multidisciplinar.

Um projeto gráfico de livro que seja conceitual e que tenha uma linha de condução de significados do início ao fim já representa, por si só, uma inovação no mercado de livros impressos, não uma inovação a ponto de reinventar o produto, mas, sim, nos significados que causam sobre o leitor, extraindo dele respostas de sentido diferenciadas. Isso porque a maioria dos livros em circulação carece de um projeto adequado, que contemple ritmo, performance de leitura e significação dos elementos trabalhados em suas páginas internas.

Após o *concept*, entra-se de forma definitiva na fase de criação do projeto. Como primeiro ponto da criação, é preciso planificar a obra, planejando seu desenvolvimento editorial, conforme previsto por Lins (2002). O planejamento se fecha nesta etapa, mas

ele começa, como visto no subcapítulo anterior, junto à pesquisa contextual. É ao entender do mercado e do público-alvo, e da possível repercussão do conteúdo do livro, que se inicia o processo de elaboração do plano editorial da obra. Esse plano constitui-se o seccionamento que o livro deve ter, estabelecendo o ritmo que será dado à leitura e a intensidade de cada capítulo. Após essa etapa, os passos seguintes correspondem à metodologia de Munari (2008), com alguma distorção na sua sequência. Antes de criar, propriamente, o designer faz a verificação de uso dos materiais e das tecnologias que encontrou no momento da pesquisa de tendências. Formatos, acabamentos e suportes são definidos antes mesmo do layout ser criado. Primeiro, porque são elementos que fazem parte da criação; segundo, porque, de posse de conhecimento, o designer poderá administrar tempo e custo de seu projeto.

Somente diante desse esqueleto, sabendo todas as partes que necessita respeitar, nem que seja para transcender, o designer pode ir adiante. Como afirmado ao longo da descrição do processo de projeto, as idas e vindas serão sempre constantes. A metodologia não se apresenta linear, ela apenas dá direcionamento e elenca uma série de caminhos que auxiliam na condução do trabalho do designer, mas sem engessá-lo. Por isso, por exemplo, a fase de planejamento da obra poderá receber novos olhares à medida que o projeto gráfico ganha corpo, com a finalidade de compor um todo coerente.

Em seguida, ou mesmo concomitantemente aos materiais, desenvolve-se a criatividade. É importante salientar que a criatividade no projeto de livro irá ocorrer não apenas pelo projeto gráfico em si, contemplador de colunas, tipografia, uso de imagens e outros recursos. Mas a busca dos efeitos e a transmissão de sentidos também acontecerão permitindo-se desconstruir o texto, explorar o tamanho da tipografia, sua distância para os demais elementos, assim como cortes e combinações de fotos e uso de demais focos visuais. É como se o designer se mantivesse abastecido de possíveis significados pelos usos diferenciados a serem proporcionados pelos elementos no projeto gráfico. Sendo assim, sair do comum irá mexer com todo o processo de projeto e levará o livro a responder pela inovação.

Criatividade do projeto definida, o próximo passo representa a experimentação, através da qual seriam testadas algumas escolhas deliberadas no projeto. Definições experimentadas e especificadas, ingressa-se na etapa de construção do modelo de layout para, após isso, de posse de todo o conteúdo e imagens selecionadas para o livro, chegar à

solução final, acompanhada, com frequência, da necessidade de diagramação de todas as páginas da publicação.

Aliás, para que se mantenha o controle sobre o comportamento do projeto elaborado, acredita-se que seja melhor que o próprio designer dê conta da elaboração e inserção de texto em todas as páginas do livro. A praxe de mercado é a de que existam os projetos feitos pelos profissionais de projeto, mas que o andamento do trabalho seja executado por outro profissional, de “baixamento”, como utilizado no jargão da profissão. Nesse caso, nem sempre as premissas definidas junto ao conceito do trabalho são resistentes à intervenção de terceiros.

Construído o projeto gráfico de livro, chega-se ao ponto final do processo de trabalho do designer, como resposta à demanda da empresa. Então, conclui-se o modelo híbrido de metodologia que se elaborou, por meio da construção teórica e aplicada do design estratégico e design editorial.

4.4 Esboço de projeto

Através da metodologia híbrida de trabalho que se elaborou pelos estudos teóricos e pela prática aplicada, chegou-se a um projeto gráfico de livro em resposta a demanda da empresa. O esboço desse projeto, com a representação visual de algumas páginas que demonstram o conceito de *revelado e oculto* ao qual se chegou, será visto a partir de agora.

Algumas definições, procedentes das análises feitas, antecederam o desenho do layout. A primeira delas que o livro trabalharia com a desconstrução. Decidiu-se por não adotar *grids* padronizados para todo o livro, ou guia de estilos repetidos. De acordo com cada subtema demonstrado será criado um layout que deverá condizer com a realidade textual de suas páginas. A intenção é a de que cada capítulo passe ao leitor, por sua forma visual e pelos materiais trabalhados, a ideia do conteúdo que carrega. Isso não impede que o livro apresente um projeto gráfico único, mas sim que esse projeto seja mais elástico, capaz de absorver diferentes modos de explorar o layout. Por isso o projeto não admite padrões ao longo de suas páginas. Isso, também, porque o livro pretende se enquadrar na categoria de livro interativo, despertando o interesse por sua estética e não apenas por seu conteúdo, abandonando de vez qualquer proximidade com os layouts tradicionais de

livros. Ou seja, a cada página se destina a trabalhar com os significados e sentidos que o conceito do livro pretende passar dentro do contexto de gestão do futebol.

Ainda, como reflexo da pesquisa do usuário, o projeto de livro deveria contemplar duas peculiaridades. Primeira, o fato de que todo o profissional que trabalha com futebol carrega consigo o espírito de torcedor. Segunda, que, destinado principalmente para o público gaúcho, o projeto gráfico do livro deveria contemplar, visualmente, as dicotomias futebolísticas e peculiaridades da cultura local, como pode ser percebido na Figura 18. Sendo assim, a expressão da vibração do torcedor, seus altos e baixos, seu ritmo e intensidade foram pontos a serem considerados para ritmar as páginas do livro. A pesquisa indicou que a representação visual dos textos não poderia ficar estática, pois, dessa forma, não transmitiria o real sentido da publicação.

Figura 18: *Moodboard* torcedor gaúcho



Fonte: A autora

O projeto gráfico procurará as linhas da desconstrução. Porém, no formato fechado do livro não será interferido. Ou seja, o livro, quando fechado, parecerá livro. No entanto, quando aberto, algumas páginas podem conter abas que aumentam o seu tamanho. O formato do livro foi definido sobre o tamanho de um campo de futebol. Cada página dupla, quando aberta, apresenta em sua proporção o formato de um campo de futebol, que, no original, possui o tamanho de 100 x 67 metros. Além disso, o que muito se repete ao longo do projeto de livro é a cor preta, sempre servindo de apoio aos capítulos e às demais cores, para haver uma comunicação com o conceito de capa, que se refere à caixa preta, como será visto em seguida.

Quanto à distribuição do conteúdo, em reunião do designer com o cliente, definiu-se um planejamento editorial para o livro, decisivo para a criação do projeto. Através do espelho, ou da planificação da obra, como referido por Lins (2002), o critério de escolha para representação das páginas de projeto se tornou mais claro ao designer.

A seguir, podem ser conferidas algumas páginas desenvolvidas no projeto de livro. O seu conteúdo é, como se fala na linguagem de projeto, “falso”, pois não contempla o conteúdo real que o livro deverá conter quando for, de fato, editorado. Portanto, quando apresentado o texto, o que se quer analisar é o comportamento tipográfico e de espaços de mancha de texto em página, sem se ater ao conteúdo na minúcia.

Figura 19: Projeto gráfico – capa do livro



Fonte: A autora

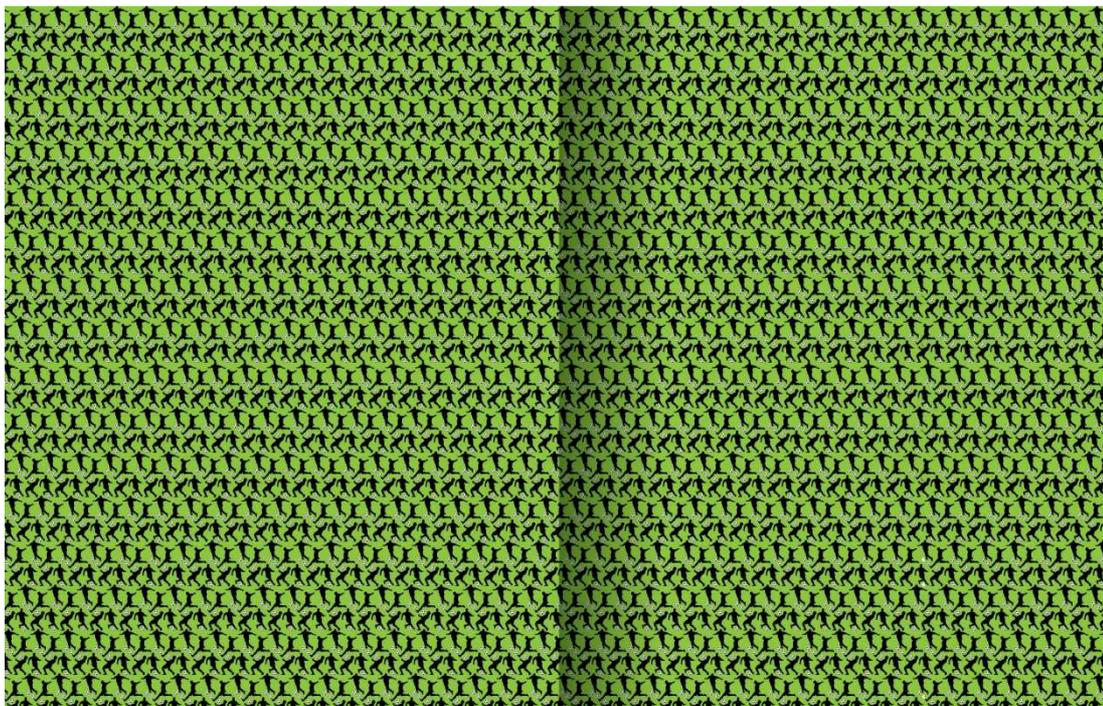
A ideia de capa surgiu durante a primeira reunião de equipe. Enquanto realizava-se o *brainstorm* para decidir qual seria o título do livro, a opção de “Caixa Preta” já surgira, pelo fato de conter o sentido de revelar dados que não são sabidos, que são dados definidores de uma rota, de um modelo, de gestão. Além disso, enquanto se abordava essa possibilidade de nome, também alguns levantamentos da pesquisa conceitual faziam sentido. Primeiro, porque a parte de gestão do futebol é o lado oculto do esporte. O que é de conhecimento comum são os campeonatos, os jogos, com suas vitórias, derrotas ou empates. Mas como tudo isso é gerido e o que influencia representam um lado oculto da gestão do esporte. Fica guardado, protegido, sem ser revelado. Foi por isso que a capa

recebeu a opção de ser desenvolvida em papel preto, com acabamento de *prolan fosco soft touch*¹¹, com aplicação de verniz preto alto brilho. Desse modo, a capa não revela a essência do livro em um primeiro olhar, sendo preciso buscar alguma diferença com mais atenção, tocando o livro, interagindo com o mesmo. O uso desses materiais, também, tem a finalidade de ocultar, mas sem deixar de mostrar, o título do livro.

Ainda, quando se pesquisou sobre o usuário e as informações de consumo local, visando à publicação do livro, destacou-se a importância da sua embalagem para impor-se diante das publicações comuns, seja por uma embalagem propriamente dita, seja pelo desenvolvimento de uma capa ou sobrecapa com o comportamento de embalagem. Ficou claro pela pesquisa que a parte a ser visualizada em banca, prateleira ou onde o livro será exposto para a venda deverá ser instigante ao torcedor, por uma estética absolutamente diferenciada ou por uma estética neutra e instigadora, apresentando-se de forma mais limpa que qualquer outra capa que possa circundar o livro em seu momento de exposição.

Guardas

Figura 20: Projeto gráfico guarda do livro



Fonte: A autora

¹¹ Tecnicamente conhecido como laminação BOPP fosca.

A sugestão é a de que o livro seja capa dura. Com isso, fica obrigatório o uso de guardas, nome técnico que se dá às páginas que unem o miolo do livro à capa. Normalmente, as guardas não recebem texto, podendo ficar em branco ou conter alguma imagem. No livro em questão, optou-se por utilizar uma composição ilustrativa na guarda. Silhuetas de jogadores de futebol, com a bola, formam uma trama apertada, densa, de difícil penetração. Um jogo difícil, de muita técnica, no qual não basta ter a posse da bola. É preciso habilidade para poder levá-la. O uso dessa composição de ilustrações tem como propósito mostrar ao leitor que há um emaranhado de situações que são mais definitivas à vida de um clube do que os jogadores dominando a bola sobre o gramado. É preciso jogo de cintura, conhecimento e habilidade de função para que continue se jogando. A ilustração mostra que os jogadores podem ser peças que se movem para que a condição de jogo aconteça, mas que por trás deles deva existir uma razão maior que os move em campo.

Página de texto no subcapítulo sobre patrocínios

Figura 21: Projeto gráfico – página de patrocínios

A caça ao patrocínio do futebol

Os times do futebol atraíram o interesse de anunciantes e **dobraram suas receitas em cinco anos**. Agora **enfrentam problemas** para renovar contratos. Marcelo Orsaga, de São Paulo - Nos últimos anos, os times brasileiros do futebol viveram um clima de euforia. Grandes estrelas foram contratadas e repatriadas, os valores pagos pelos direitos de transmissão dos jogos atingiram patamares inéditos e os acordos de patrocínio bataram recordes.

Em 2010, a receita de patrocínio dos clubes brasileiros foi de **370 milhões de reais**, o dobro do que foi arrecadado cinco anos antes, segundo a consultoria BDO RCS. O resultado colocou o campeonato brasileiro como o terceiro mais rentável do mundo em patrocínio de camisas, atrás apenas do inglês e do alemão. No ano passado, estima-se que os valores tenham chegado a **420 milhões de reais**. Para frustração dos times, essa fatiatura não deverá se repetir na atual temporada. Especialistas em marketing falam em **queda de até 20% nos valores** de alguns contratos. Alguns dos maiores patrocinadores do país devem reduzir significativamente seus investimentos nesta temporada. O BMS, que estampou sua marca em 39 equipes em 2011, deve ficar em cinco. A Hypermarcas, que **investiu 80 milhões de reais** no Corinthians em dois anos, não deve renovar o contrato. O temor quanto aos efeitos da crise europeia no Brasil e a decepção de alguns patrocinadores com os resultados dos investimentos já fizeram com que algumas das principais equipes do país incisassem o ano com suas camisas "limpas". Clubes como Flamengo, dono da maior torcida do país, São Paulo e Palmeiras não conseguiram renovar seus principais contratos, e a busca por novos patrocinadores se mostra difícil.

"SE CONSEGUIRMOS OS MESMOS VALORES DE 2011, JÁ SERÁ UM BOM RESULTADO", diz Júlio Caseres, vice-presidente de marketing do São Paulo. **"DEPOIS DE DOIS ANOS DE EUFORIA, OS PATROCINADORES ESTÃO FAZENDO AJUSTES"**, diz Eduardo Muniz, professor de branding da ESPM. A falta de planejamento por parte dos times e do patrocinadores é apontada como o principal motivo para retornos abaixo dos esperados. **"OS CLUBES SÓ OFERECEM A VISIBILIDADE QUE AS TRANSMISSÕES DOS JOGOS PROPORCIONAM, E AS EMPRESAS TAMBÉM NÃO FAZEM NADA PARA AMPLIAR O RESULTADO DO PATROCÍNIO"**, diz César Guadagni, sócio da empresa de consultoria em marketing esportivo Sport+Markt.

O futebol mundial é hoje um grande negócio. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentou, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem elevado multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando:

- **trezentos (300) mil empregos diretos;**
- **trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais);**
- **quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal);**
- **quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;**
- **cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano; e**
- **em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) mil**

lhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

Mesmo assim, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial. Comparado ao valor mundial citado acima, o futebol brasileiro representa menos de 1% dos duzentos e cinquenta **(250) bilhões de dólares movimentados anualmente**. Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Alemanha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações do futebol tem sido apontada como a causa maior que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos – clubes e federações. De acordo com o Jornal Gazeta Mercantil (quinta-feira, 14 de Outubro de 1999), o valor potencial dos clubes de futebol no Brasil poderia ser estimado como se segue:

- Valor do time depende principalmente do número de torcedores;
- Para estimar quanto, em média, cada torcedor gasta anualmente com futebol no Brasil, a média de gasto do torcedor inglês foi adotada como padrão ideal. Tal média foi então ajustada proporcionalmente aos valores do PIB per Capita de cada país (Inglaterra: **R\$ 36.260/Brasil R\$ 5.781 = 15,9%**), o que resultou numa média ajustada do gastos anuais com futebol no Brasil de: **R\$ 57 ou US\$ 20 por torcedor** (1 dólar = R\$ 3,00 atualmente); e
- Logo, o valor comercial estimado de cada time é calculado multiplicando-se o número de seus torcedores por US\$ 20.

Assim, o Corinthians, com cerca de **17 milhões de torcedores**, teria um potencial de geração do receita de aproximadamente **US\$ 340 milhões por ano** e o Flamengo, com cerca de **25 milhões de torcedores**, valoria aproximadamente **US\$ 500 milhões**, admitindo-se sempre uma exploração comercial do futebol nos moldes ingleses. No entanto, o balanço dos principais clubes brasileiros publicados em 2003 (Tabela 1) mostra que tais potenciais de geração de receita, ao menos oficialmente, estão muito longe de se tornarem realidade. Só para se ter uma ideia da ordem de grandeza, o Flamengo faturou oficialmente em 2002: **R\$ 67,7 milhões**, o que significou quase **US\$ 23 milhões** (1 dólar = 3 reais), ou 4,6% do seu potencial. Já o Corinthians faturou apenas **R\$ 17,4 milhões**, o que significou quase **US\$ 6 milhões**, ou **1,8% do seu potencial**.

POR QUE NO BRASIL O FUTEBOL NÃO GERA RESULTADOS ECONÔMICOS COMPATIVÉIS COM SEUS RESULTADOS ESPORTIVOS?

Faltaria aos clubes e ligas uma gestão profissional para melhorar seu desempenho econômico? Como colocam Motta e Pereira (1980), o termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas "puras", os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impessoal, sem ódio ou paixão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca da consecução dos objetivos pré-definidos da forma mais econômica e eficiente possível, se contrapõe ao tradicional caráter amador e de abnegação na gestão do futebol, em que a paixão pela camisa do clube ou raiva do time adversário pode obscurecer as decisões tomadas.

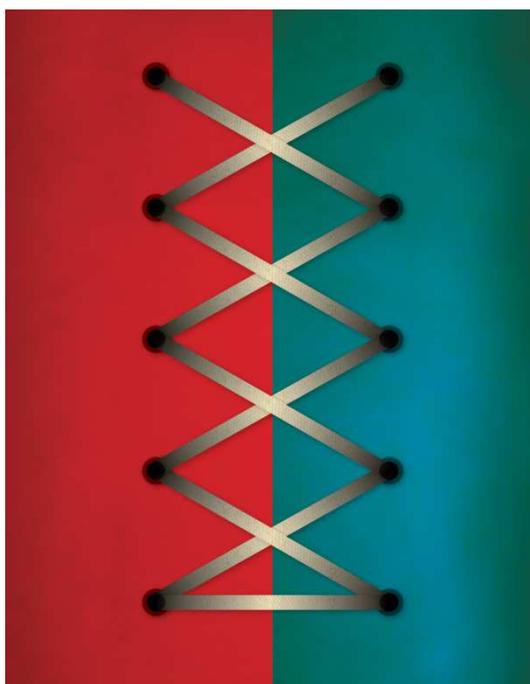
COMO AGREGAR À ANÁLISE ADMINISTRATIVA ESTAS QUESTÕES PRÓPRIAS DO NEGÓCIO FUTEBOL? Este trabalho propõe analisar o setor como um sistema de produção em que se agregam aspectos próprios das organizações de futebol profissional, como a importância da conquista de sucesso esportivo (ganhar jogos, títulos de competições, etc.), que está inscrita na própria natureza de tais instituições e que se configura como um dos elementos mais importantes para a satisfação dos clientes-torcedores. Neste mesmo enfoque, as variáveis políticas tanto internas à indústria de futebol, como à estrutura do poder nas organizações esportivas, quanto externas, como as relações destas com o ambiente social e institucional, não são analisadas. Contudo, são variáveis importantes para explicar como surge a necessidade de mudança e de profissionalização dos dirigentes de clubes e federações de futebol. Por exemplo, com recorrência, várias questões relacionadas com tais variáveis são elevadas à condição de destaque como tema do interesse público estampando na imprensa escrita e falada. Dentre elas, o descecho com o cliente-torcedor caracterizado pela violência nos estádios, o excesso de negociações

Fonte: A autora

Ao efetuar a análise de mercado, percebeu-se que a questão econômica é o grande gargalo da administração e gestão dos clubes. Nesse sentido, no subcapítulo sobre patrocínios, as páginas de texto assumem a característica da questão financeira dos clubes de futebol: administração de finanças sempre apertada, valores de patrocínio espremidos, altos e baixos nas respostas de créditos e intensa busca de apoiadores para sanar as dívidas financeiras e poder investir em jogadores. São números sempre grandiosos e ao mesmo tempo pequenos nos orçamentos dos clubes. Dessa forma, tais páginas serão todas com fundo preto, mostrando o quanto esse assunto é denso e pesado. É preciso passar a sensação de sufoco, pouco ar, falta de espaço para se mexer. São aspectos de uma gestão controlada, apertada, que tem a necessidade de dominar os números de perto, sempre com a sensação de não obter o mínimo necessário. As margens são as menores possíveis, mesmo correndo o risco de cortarem o texto, pois na administração financeira dos clubes não há espaço para respiros. Além disso, o texto terá altos e baixos no tamanho de sua tipografia e na própria escolha dos tipos, com a finalidade de transmitir ao leitor os altos e baixos pelos quais passa o critério de patrocínio dos clubes de futebol.

Capítulo com artigos sobre profissionais da dupla Gre-Nal

Figura 22: Projeto gráfico – modelo de abertura



Fonte: A autora

Figura 23: Projeto gráfico – continuação modelo abertura



Fonte: A autora

O capítulo destinado aos artigos de profissionais de gestão da dupla Gre-Nal, por conter conteúdo inédito, específico de cada time e, até então, reservado, conta com um acabamento diferenciado. Ele é entregue ao leitor fechado, amarrado com cadarços, simulando o fechamento de uma chuteira de futebol, mas ao mesmo tempo marcando um cruzamento das amarras entre Grêmio e Internacional. Primeiro, para instigar o leitor a interagir com o livro e entrar nas páginas do capítulo. Depois, para passar o sentido de que o que trata o capítulo é um assunto denso para os times, ao mesmo tempo em que os põe em lados opostos também faz com que os clubes tenham que trabalhar em conjunto. Como as vantagens de patrocínio são sempre entregues aos times brasileiros da região Sudeste, muitas vezes Grêmio e Inter, eternos adversários, precisam se unir para, juntos, conquistar as verbas dos patrocinadores. Com frequência, ambos os times contam com os mesmos patrocínios. Com o capítulo do livro apresentado dessa forma, amarrado, com os cadarços cruzados, o sentido que se pretende passar ao leitor é tanto de oposição quanto de ligação. Ao desamarrar a capa do capítulo, o leitor se depara com o título do mesmo. Após a página de título, se iniciam as páginas dos artigos dos profissionais de cada clube.

Para que seja possível o uso de um cadarço de algodão no livro, as páginas de abertura e fechamento de capítulo terão sua gramatura maior, a fim de resistirem aos furos que irão simular os buracos de uma chuteira. Além disso, preservando a identidade de cor, vermelho e azul ficam separados, dividindo a página.

Sobre as páginas dos artigos dos profissionais de cada clube, elas seguirão a identidade do capítulo, utilizando a mesma família tipográfica e cores. Contudo, como são textos que tratam de informações inéditas, porém confidenciais, parte do texto será exposta, clara, possível de ser lido, e parte do texto será oculta. Exposto e oculto, conforme o conceito do livro. Com isso, serão dados alguns tratamentos ao texto que fazem com que ele seja ocultado nas páginas.

A seguir, pode-se ver dois exemplos. No artigo que se destina ao texto referente ao Grêmio, quando a narração da história se intensifica e entra na parte que ainda deve manter-se em sigilo, o texto tem a sua entrelinha diminuída ao extremo, fazendo com que as linhas se sobreponham e seja impossível de serem lidas. Como a massa de texto compõe quase uma forma homogênea, sólida, sobre ela são destacadas algumas palavras-chave que dizem respeito àquele texto oculto. Desse modo, a intenção é revelar o sentido, despertar o interesse do leitor, sem entregar o conteúdo. Outro exemplo está na página referente ao artigo do Internacional, em que também partes do texto são ocultadas. Mas, nesse exemplo, o texto é ocultado por meio de tarjas pretas, tentando significar que certas partes do texto são impróprias, proibidas para aqueles que não são os leitores devidos.

Figura 24: Projeto gráfico – modelo de página de artigo



Fonte: a autora

Páginas de texto do capítulo administração da entidade

Neste capítulo, explora-se o conceito de torcida de futebol. Como foi possível, pela pesquisa de mercado, constatar que no Rio Grande do Sul as torcidas são a chave de receita e manutenção dos principais clubes, optou-se por explorar remissão ao seu movimento nas páginas. Assim, os textos irão ser diagramados em páginas mais limpas, em uma estrutura um pouco mais próxima de um layout de catálogo, onde as colunas de texto serão apresentadas em alturas diferentes. Em outras palavras, as colunas de texto alinham pela base, mas são todas desalinhadas pelo topo. Esse movimento de colunas remete a agitação da torcida, sua vibração, que ora se aquieta, ora se mexe, nunca estando na completa estagnação. Nesse sentido, nem mesmo os subtítulos fogem desse movimento, no sentido de dar unidade a essa massa de texto que representa a massa de pessoas em um estádio de futebol.

Figura 25: Projeto gráfico – modelo de página de texto



Fonte: A autora

Com alguns poucos exemplos de páginas projetadas, pode-se perceber que o livro representará um produto diferenciado em sua forma gráfica, não apenas por materiais a serem utilizados e pelo seu formato, mas principalmente pelo movimento em seu interior. Ao longo de cada capítulo serão buscados conceitos relacionados ao tema dos capítulos para serem trabalhados pelas páginas, em uma remissão visual, com o propósito de dar significado, e isso causa no usuário um efeito de sentido que o faça interagir com a obra e perceber que existe uma comunicação além da explicitada pelo conteúdo. O objetivo é mostrar que o livro também fala, sem palavras, que, além de seu processo ter sido diferenciado para a sua composição, inovando-o em sua essência, a sua forma física representa inovação para o mundo dos livros impressos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade da nova modernidade desarticulou os instrumentos que orientavam o processo de concepção e desenvolvimento dos produtos em décadas passadas, deixando as metodologias que se mostravam suficientes para cobrir o processo de projeto de design editorial como carentes de complemento. Diante dessa constatação, o tema proposto para esta dissertação – *Inovação no processo de projeto pelo design de livro impresso: insumos pelo design estratégico* – torna-se relevante por entender quais os insumos do design estratégico abastecem o processo de projeto de livro, levando a propor uma metodologia híbrida que gere inovação ao processo de projeção e ao sentido que um livro representa para um negócio e ao seu usuário, valorizando a execução do trabalho do designer junto à empresa cliente.

Por meio de um exercício de prática de projeto de livro, foi possível avaliar os principais pontos de contribuição do design estratégico, tornando o processo de projeto mais produtivo na geração de valor, inovador na condução de seus caminhos, além de permitir a geração de um sistema-produto-serviço criativo. Esses achados reforçam a reflexão de Celaschi (2007), que, ao tratar de cultura de projeto, afirma que a expressão oferece ao mundo dos produtos uma área sem limites, na qual a produção de significados e a produção de valores são problemas com o mesmo peso e equilíbrio.

Para se chegar até a metodologia que foi proposta, foi preciso, antes, compreender o contexto de mercado e sociedade em que o design estratégico ganhou reconhecimento. Também, tornou-se necessário fazer uma pesquisa sobre o conceito de design e sua evolução, além de entender o que abrange o conceito de design estratégico e seus principais pontos de abordagem, como a noção de estratégia e inovação, cultura de projeto e o sistema-produto-serviço. Passados esses conceitos teóricos determinantes, sob sua ótica fez-se uma retomada dos conceitos de design gráfico, editorial e de livro, compreendendo-os à luz do design estratégico. Entendeu-se o livro enquanto objeto e também enquanto processo de criação, respondendo a modelos de construção e desconstrução.

Essas abordagens foram importantes para se analisar a metodologia de design estratégico, o metaprojeto. Por meio do metaprojeto, pôde-se compreender que o design

estratégico articula o conhecimento para que ele transcenda a empresa e leve a uma abordagem sistêmica. Desse modo, por sua metodologia, contrapõe-se ao modelo linear de solução de problemas do tipo causa e efeito, de caráter lógico-racional, ainda muito utilizado, mas incapaz de tomar em consideração toda a complexidade de onde está inserido.

Assim, foi possível perceber que a metodologia de Munari (2008), muito aplicada ao projeto de construção de design de livros, demonstra, há muito tempo, ser obsoleta diante da complexidade das demandas atuais. É coerente afirmar que os designers que se utilizam dessa metodologia para trabalhar com livros já passavam pelas etapas de coleta e análise de dados fazendo usos de outros tipos de análise, de modo a ampliar as pesquisas sugeridas pelo autor. Até mesmo pela metodologia de Gui Bonsiepe (1984) se fazia esse complemento com as suas análises, as quais buscavam dar conta de mais critérios necessários a um projeto, do que a sugerida por Munari (2008), como visto no capítulo que tratou das metodologias.

Nesse contexto, o design de livro passou a ser questionado segundo os pressupostos de design estratégico. Ou seja, a produção de um livro precisa contar com uma nova realidade que o contemple, tornando-se mais abrangente que um simples resultado criativo e aliado com a estratégia de negócio da empresa que o publica. Dessa maneira, um projeto de livro deve acompanhar as transições históricas que também modificaram o conceito de design, o qual antes valorizava a qualidade técnica e funcional dos produtos, para defini-lo como design estratégico, onde o sentido e o valor passam a ser preponderantes.

Diante disso, constata-se a importância atribuída ao design estratégico sobre o processo de produção do projeto de livro no que se refere à estruturação de uma metodologia projetual focada no contexto de desenvolvimento da empresa. Com o design estratégico, o designer deixa de ser um profissional operacional de projeto, focado na busca de solução para um problema que considera fechado e definido, para ampliar seu escopo de atuação, questionando o problema e trabalhando, juntamente com o desenvolvimento do projeto, para resolver questões estratégicas para a empresa demandante do projeto.

Ao abordar o design estratégico aplicado ao processo de projeto de design de livro impresso, evidenciou-se uma oportunidade para a busca de contribuições para o processo

do design de livro, sobretudo no que tange à dimensão estratégica conferida ao processo de design, pela inovação no desenvolvimento e gestão de projetos. Especificamente, quando se fala em estratégias de inovação, faz-se referência à centralidade do papel investido no design por meio da cultura de projeto. Desse modo, o design estratégico, valendo-se da cultura de projeto, fornece ao designer o suporte necessário para atender às exigências do mercado através de um sistema de projeto articulado com um conjunto de saberes que qualificam os bens de troca, dentro das dinâmicas que regulam os mercados contemporâneos.

Por meio da sua atuação ao longo do processo de projeto com base nas premissas do design estratégico, o designer deixa de ser um ator na ponta de um processo para tornar-se um elemento atuante e necessário para contribuir à empresa, através do valor e da competitividade projetados no produto livro. O designer passa não apenas a responder ao *briefing* para tornar-se ativo, rever a demanda, repensar a organização do conteúdo e dar novo planejamento à obra, saindo da condição de buscar uma solução para um produto a fim de questionar o problema e pensar estrategicamente a competitividade da empresa no mercado.

Isso foi possível de ser constatado através da análise ponderada sobre a prática da criação do projeto de livro, estudo aplicado desta dissertação. Ao se propor realizar as pesquisas de contexto e de tendências sugeridas pelo metaprojeto, foi possível colher as contribuições do design estratégico para o design de livro impresso. Constata-se que os insumos do design estratégico aplicados ao design editorial representam um novo olhar teórico-metodológico ao processo de projeto de livro. Os instrumentos utilizados no decorrer do processo não são novos à realidade do designer, mas a análise transversal dos dados por eles levantados, assim como a capacidade de prever atribuída ao designer representam ganhos.

É preciso considerar e dar importância às fases referentes ao metaprojeto, pois nelas está a oportunidade estratégica para o design de livro, principalmente no que diz respeito às possibilidades de projeto com vistas à construção de modelos de realidade que melhor representam o contexto de atuação da publicação no mercado. Mas, para que o projeto do produto livro realmente ganhe força estratégica para uma empresa, duas premissas são necessárias. Primeiro, que a empresa demandante tenha a postura de aceitar as contribuições propostas pelo designer, não apenas no setor de criação, mas desde a

gestão da empresa. Segundo, que o designer exercite as capacidades de ver, prever e fazer ver defendidas por Zurlo (2010), pois é sob sua ótica que as principais informações coletadas por meio das pesquisas serão analisadas e apresentadas como insights ao longo do processo de projeto.

Com isso, chegou-se à proposição de uma metodologia híbrida, constituída de um cruzamento de alta complexidade entre as metodologias do design estratégico e do design editorial. A metodologia híbrida proposta considera os instrumentos recomendados pelo metaprojeto, assim como os conceitos de valor e significado sugeridos pelo design estratégico, além de considerar etapas de criação previstas em metodologia de design editorial já comuns no mercado. Ainda, a metodologia proposta não se destina a ser linear nem requer que suas proposições sejam cumpridas à risca. Apenas aponta um caminho a seguir, que pode ser ajustado conforme especificidade de cada demanda de design de livro impresso, propondo-se adequar às necessidades específicas de cada projeto. Não há a pretensão de ser uma metodologia única e inflexível para o design de livro, mas, sim, buscar no design estratégico uma plataforma teórico-metodológica para qualificar o processo de design editorial de livro.

Ao fim, cabe ressaltar que este estudo teve como base a aplicação da metodologia do design estratégico em apenas um processo de projeto, sendo necessário reconhecer, nesse sentido, limitações que possam advir deste contexto limitado de pesquisa. Mediante isso, além de possíveis ajustes à aplicação da metodologia que podem vir a ser necessários conforme a demanda de cada projeto, acredita-se que mais contribuições devam surgir da aplicação dos instrumentos do design estratégico, os quais podem provocar descobertas além do que já se sabe. Por isso, confia-se que este estudo seja somente um primeiro passo, reservando-se a um futuro breve ampliar o estudo sobre os insumos do design estratégico sobre o processo de projeto de livro impresso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 5ª edição, 2007.
- BONSIEPE, Gui. **A tecnologia da tecnologia**. São Paulo: Edgar Blucher, 1983.
- _____. **Metodologia experimental**: desenho industrial. Brasília, CNPQ, 1984.
- CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.
- _____. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.
- CELASCHI, F. **Dentro al progetto: appunti di merceologia contenporanea**, in: Celaschi, F.; Deserti A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Carocci, Roma, 2007. (CELASCHI, Flaviano. *Dentro do projeto: apontamentos de mercadologia contemporânea*)
- CELASCHI, Flaviano e DESERTI, Alessandro. **Design e Innovazione** – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2007.
- DESERTI, A. **Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione** in: Celaschi, F.; Deserti A. *Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata*. Carocci, Roma, 2007. DESERTI, Alessandro. *Em torno ao projeto: concretizar a inovação*.
- DONDIS, Donis A. **Sintaxe da Linguagem visual**. São Paulo: Martins Fontes, 1997.
- FISCHER, Steven Roger. *História da Leitura*. São Paulo: Ed. UNESP, 2006.
- FLUSSER, Vilém. **Filosofia da Caixa Preta: ensaios para uma futura filosofia da fotografia**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 2002, capítulo 1: A Imagem.
- _____. **O mundo codificado**: por uma filosofia do design e da comunicação. Cosac Naify, 2008.
- FRANZATO C. **O Design Estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. *Strategic Design Research Journal*, 3 (3): 89-96, Set-Dez 2010.
- FRASCARA, J. **Communication Design**: principles, methods and practice. Allworth Press, 2004.
- FUENTES, Rodolfo. **A prática do design gráfico**: uma metodologia criativa. Tradução de Osvaldo Antonio Rosiano. São Paulo: Edições Rosari, 2006. Coleção Fundamentos do Design.

- GALISAI, Roberto *et al.* Design como cultura de projeto e como integração entre universidade e empresa. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN*, 8. São Paulo: AEND. Anais..., p. 2702-2714.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 6ª edição. 2010.
- GRUSZYNSKY, Ana Cláudia. **A imagem da palavra: retórica tipográfica na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Novas Idéias, 2007.
- _____. **Design gráfico: do invisível ao ilegível**. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.
- HEIJDEN, Kees Van der. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HENDEL, R. **O design do livro**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2003.
- HOLLIS, Richard. **Design gráfico: uma história concisa**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- JENSEN, Klaus B. e JANKOWSKI, Nicholas W. *et al.* **Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas**. Barcelona: Bosch, 1993.
- KRIPPENDORFF, Klaus. **On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”**. *Design Issues* 5(2):9–38 (Spring), 1989
- LESLIE, Jeremy. **Novo design de revistas**. Barcelona, Madrid: G. Gili, 2003.
- LINS, Guto. **Livro infantil? Projeto gráfico, metodologia, subjetividade**. Coleção Textos Design. São Paulo: Edições Rosari, 2002.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal. Ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- LUPTON, Ellen. **Pensar com Tipos: guia para designers, escritores, editores e estudantes**. São Paulo: Cosac Naify, 2006.
- LUPTON, Ellen e MILLER, J. Abbott. **Design escrita pesquisa: a escrita no design gráfico**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- LUPPTON, Ellen e PHILLIPS, Jennifer Cole. **Novos fundamentos do design**. São Paulo: Cosac Naify, 2008.

- MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline.** Strategic Design Research Journal, 1(1):31-38 julho-dezembro, 2008
- MORAES, Dijon de. **Limites do design.** 2ª ed. São Paulo, SP: Studio Nobel, 1999.
- _____. **Metaprojeto: o design do design.** São Paulo: Blucher, 2010
- MUNARI, Bruno. **Das coisas nascem coisas.** 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- NEWARK, Quentin. **O que é design gráfico?** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- NOVAK, J. D. e CAÑAS, A. J. **The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct Them.** Technical Report IHMC CmapTools 2006-01, Florida Institute for Human and Machine Cognition, disponível em: <http://cmap.ihmc.us/Publications/ResearchPapers/TheoryUnderlyingConceptMaps.pdf>, 2006.
- RECH, Magali e BONNARDEL, Nathalie. **Les objets – sources d'inspiration dans les activités de conception.** *In:* Les Objets en Conception, 01Design'97, Paris : Europia, p.57-71, 1998. (livre tradução)
- REYES, Paulo. **Construção de cenários no design: o papel da imagem e do tempo.** 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2010.
- REYES, Paulo; BORBA, Gustavo. **Design Estratégico Aplicado ao Território.** X Salão de Iniciação Científica – PUCRS, 2009.
- SAMARA, Timothy. **Grid: construção e desconstrução.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo.** Porto Alegre: Artmed, 2000.
- VILLAS-BOAS, André. **O que é e o que nunca foi design gráfico.** Rio de Janeiro: 2AB, 2007.
- WEILL, Alain. **O design gráfico.** Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- ZAPPATERRA, Yolanda. **Diseño Editorial. Periódicos y revistas.** Barcelona: GG, 2008.
- ZURLO, Francesco. **Design Strategico,** *in* AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

7 ANEXOS

ANEXO A – Briefing entregue pela empresa-cliente

Modelo de Gestão do Futebol Gaúcho

ISM

Justificativa

O futebol brasileiro passa por um irreversível processo de profissionalização.

Entre os diferentes mercados do futebol, sem dúvida o futebol do Rio Grande do Sul é considerado um benchmark, tanto em termos de estruturação do futebol profissional como em termos de gestão.

Por outro lado, em virtude da distância do eixo RJ-SP, nem sempre esse protagonismo é devidamente tratado como deveria, pela mídia nacional e diferentes players do mercado.

O mercado gaúcho conta com uma característica particular, já seus habitantes e por consequência empresas e veículos de comunicação valorizam muito suas raízes e isso sem dúvida é um diferencial, similar ao verificado em alguns mercados do futebol europeu.

O projeto

Em virtude das justificativas apresentadas, está claro que há espaço para produzir um documento (livro, report, publicação) impresso apresentando o modelo de gestão do futebol do Rio Grande do Sul.

O projeto consiste em criar esse documento que valorize o trabalho realizado pelo futebol gaúcho em todas as suas dimensões- Futebol e Gestão.

A ideia é dividir o material nessas duas dimensões, mostrando os diferenciais do mercado do Rio Grande do Sul em relação aos demais.

Esse projeto seria financiado por empresas gaúchas interessadas em divulgar nacional e internacionalmente o trabalho realizado pelo futebol no Rio Grande do Sul.

O projeto

Entre as entidades e empresas que poderiam se interessar pelo projeto:

Patrocinadores dupla Gre-Nal

- Banrisul
- Tramontina
- Unimed
- Nike / Topper

E outras empresas como:

- Grupo RBS
- Zaffari
- Gerdaul
- OAS / AG
- Marco Polo, etc,etc,etc.

E também receber o apoio institucional de outras entidades como:

- FGF
- Grêmio
- Internacional

Próximos Passos

- Aprimoramento do projeto.
- Definição do conteúdo.
- Quem faria o conteúdo? Somente ISM ou participação de outros profissionais, como dirigentes, jornalistas, executivos de empresa patrocinadoras.
- Levantamento dos custos.
- Negociação do projeto.
- Produção do conteúdo.
- Divulgação / evento.
- Distribuição para os stakeholders.

ANEXO B – Questionário aplicado ao cliente

QUESTIONÁRIO SUBMETIDO AO DIRETOR DE MARKETING DA EMPRESA-CLIENTE.

1. Como o instituto iniciou as atividades. Qual foi o propósito que estimulou sua fundação?

Começamos as atividades por uma demanda de mercado depois de um evento realizado em 2009, o Sports Market - O jogo começa aqui, que gerou bastante demanda pelo assunto. Identificamos também uma lacuna no mercado que gerasse e debatesse gestão esportiva e seus avanços. A partir daí criamos o ISM. Temos como propósito disseminar o conhecimento em gestão profissional no esporte, cases de sucesso, através de eventos, cursos, site e todas as formas possíveis, sendo que sempre esteve dentro de nosso planejamento estratégico chegar na área de publicações.

2. Quais as principais dificuldades enfrentadas desde sua fundação?

Uma das principais dificuldades encontradas foi exatamente o que nos motivou a criar o instituto, que é o desconhecimento do assunto pelo público alvo e o consequente convencimento de que é preciso mudar para melhorar a maneira como hoje é feita a gestão no esporte. Outra dificuldade encontrada foi a identificação de parceiros que apostassem na ideia logo em seu início, na maioria das vezes pessoas já desacreditadas com a realidade atual dos negócios esportivos.

3. O organograma do Instituto foi sempre o mesmo ou houveram mudanças? O que impulsionou essas mudanças?

O instituto foi criado pelos sócios de duas empresas, que foram as que organizaram o primeiro evento em 2009, sendo em seu início seis integrantes no total, três de uma empresa e três de outra. No decorrer dos trabalhos uma das empresas encerrou suas atividades por motivos internos e, neste momento, dois integrantes dessa empresa se retiraram do instituto. Um por falta de comprometimento e decidido por unanimidade e outro por desinteresse em continuar. A partir daí o instituto seguiu com quatro integrantes e hoje temos um presidente, um vice presidente, um diretor de marketing e um diretor administrativo.

4. Qual o serviço carro-chefe?

O carro-chefe hoje do instituto é o setor de eventos, tendo em vista que já realizamos dez eventos. Também já realizamos duas consultorias para inserir marcas no esporte e hoje estamos em fase inicial de um novo projeto, para o qual estamos fazendo a curadoria de conteúdo e experiência para um evento pré-moldado por uma rede de comunicação onde o foco é a gestão esportiva.

5. Quais são os principais clientes?

Hoje temos como principais clientes o Centro de Integração Empresa Escola do RS - CIEE/RS, a Rede Marista Sul e a Engage, agência da RBS Eventos.

6. Como acontece a prospecção do Instituto?

A prospecção do instituto acontece muito nos eventos que realizamos, onde podemos mostrar o nosso trabalho e encantar o público presente, gerando interesse em um contato futuro para a realização de eventos ou para uma consultoria. Além dos eventos, procuramos sempre marcar reuniões com players do mercado para apresentar nossos serviços e buscar negócios.

7. Há algum incentivo do governo do estado?

Temos uma parceria de trabalho com a Secretaria de Esporte e Lazer do RS, que nos apoia em nossos eventos e nos abre portas em alguns setores do mercado. Temos a intenção de fazer algum projeto maior com a Secretaria de Esporte e Lazer, o que ainda não ocorreu, mas está em vias de acontecer.

8. Quais são os principais parceiros de negócios?

Nossos principais parceiros de negócio são nossos próprios clientes, que apostam na ideia de profissionalização da gestão esportiva. Estamos em tratativas com uma empresa de vestuário para confeccionarmos peças assinadas pelo instituto e que irão reverter verba para que o mesmo possa seguir realizando trabalhos em prol do melhor para o mercado esportivo.

9. O instituto teve que readequar seus produtos e serviços ao longo de sua existência? Por que?

De certa forma sim, mas não radicalmente. Iniciamos com um evento de grande porte, onde tivemos conteúdo o dia inteiro e após esse evento realizamos eventos menores em número de pessoas e em quantidade de horas, mas sempre com o mesmo nível de conteúdo e de excelência que buscamos entregar em todos nossos produtos. Sempre tivemos em nosso planejamento fazer eventos nos primeiros anos e nos seguintes migrar para cursos, consultorias, publicações e outras formas de disseminação do conhecimento em gestão esportiva, ou seja, sim tivemos que nos readequar um pouco no mercado, mas mantivemos nosso planejamento a risca.

10. Qual o principal objetivo do instituto ao publicar um livro?

O principal objetivo em publicar um livro é materializar todo o conteúdo e todo o porque de o instituto existir, é colocar na prateleira do público alvo ou até mesmo de entidades de ensino um produto que tem a cara do ISM, que é a profissionalização através dos cases de sucesso e das melhores práticas de mercado para que o Brasil como um todo ganhe a longo prazo e que tenha cada vez mais bibliografia para que se possa evoluir neste quesito. Temos como objetivo inserir os conhecimentos em gestão esportiva desde os colégios, passando pelas faculdades e chegando em pós-graduações e MBA's. Com certeza quando atingirmos essa marca o mercado já estará mudado, principalmente pela mentalidade das pessoas que estarão atuando nele. Esse é o objetivo maior que buscamos.

QUESTIONÁRIO SUBMETIDO AO VICE-PRESIDENTE DA EMPRESA-CLIENTE.

1. Como o instituto iniciou as atividades. Qual foi o propósito que estimulou sua fundação?

Profissionalizar e levar conhecimento a um mercado amador e cheio de vícios antigos e ultrapassados.

2. Quais as principais dificuldades enfrentadas desde sua fundação?

O despreparo do mercado, a forma como as entidades desenvolvem os seus projetos através de um 'jeitinho' e, principalmente, pela dificuldade que um mercado que se baseia na confiança e na relação interpessoal tem em aceitar novas ideias e que precisa evoluir, visto que é comandado por pessoas cuja média de idade é alta.

3. O organograma do Instituto foi sempre o mesmo ou houveram mudanças? O que impulsionou essas mudanças?

O organograma foi evoluindo junto com o ISM que, de início, baseou seu trabalho em eventos, mas com o andar da carruagem, viu que outros produtos poderiam ser criados e, com isso, nomeou pessoas para cuidar do desenvolvimento dos mesmos, bem como da gerencia de execução deles.

A justificativa pelo desenvolvimento e criação de novos departamentos foi que o mercado seguia muito "virgem" em relação a produtos que levasse conhecimento e, mais que isso, muito pobre em conteúdo nestes produtos. Como o ISM possui hoje 4 diretores, ele pode tranquilamente dar conta dessa tarefa.

4. Qual o serviço carro-chefe?

O carro-chefe hoje são os eventos de conhecimento. Encontros onde os convidados são levados a imergir num ambiente cujo espírito é o esportivo, mas onde o conteúdo é o principal mote.

5. Quais são os principais clientes?

Empresas que ainda não possuem projetos profissionais no esporte, mas que podem ter algum vínculo com o mesmo.

6. Como acontece a prospecção do Instituto?

Através de leitura dos players do mercado, além de promoção ao networking em seus Eventos.

7. Há algum incentivo do Governo do estado?

Ate hoje, houve recursos advindos do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), mas o principal incentivo que o ISM vem recebendo do Estado é político e institucional.

8. Quais são os principais parceiros de negócios?

CIEE

Secretaria de Esporte e Lazer do RS

Rede Marista

FOOTOOB
Amir Somoggi

9. O instituto teve que readequar seus produtos e serviços ao longo de sua existência? Por que?

O ISM readequou o seu produto consultoria, pois, inicialmente, se imaginou que deveria ir atrás de empresas para entender o que precisavam, mas sempre contando com que a empresa diria o que lhe fazia falta.

Contudo, com o passar do tempo, nos demos conta que o perfil do brasileiro é de reação e não de pró-atividade.

Devido a esse fato, hoje a abordagem e a forma de desenvolver estes produtos conta com que a pró-atividade parta sempre do ISM e não do cliente.

10. Qual o principal objetivo do instituto ao publicar um livro?

Disseminar o conhecimento em gestão esportiva em mais de uma plataforma.

Abrir caminho para novas publicações

Iniciar trabalhos com Leis de Incentivo.

ANEXO C – Planejamento Estratégico da empresa-cliente



1. **##NORTEADORES#**
2. **##ATORES#CHAVES#DE#SUCESSO#**
3. **##ESTRATÉGIA#**
4. **##POSICIONAMENTO#**

VISÃO#

Em#inco#nos,#ermos#
percebidos#como#
referência#m#
conhecimento#le#
negócios#spor6vos#o#
BRASIL#

NEGÓCIO#

Plataforma#le#
conhecimento#m#
negócios#do#esporte#

MISSÃO#

Através#le#
ENCONTROS#
presenciais#e#virtuais,#
criar#espaços#para#gerar#
#CONHECIMENTO#
#cerca#do#ambiente#le#
#NEGÓCIOS#DO#ESPORTE#
no#mercado#global#e#nacional,#
organizando#e#expondo#referenciais#
ACADÊMICOS#E#DE#MERCADO,#
com#alto#padrão#le#
qualidade,#para#
#MERCADO#BRASILEIRO

VALORES#

REFERÊNCIA#
no#modelo#le#trabalho#

SUSTENTABILIDADE#
como#norteadora#das#ações#

RESPONSABILIDADE#
acadêmica#

INOVAÇÃO#
didática#
#

ORIENTAÇÃO#
para#o#mercado#

COMPROMISSO#
com#o#satisfação#le#todos#participantes#

FATURAMENTO#
como#medida#le#desempenho#

ESPORTE#como#NEGÓCIO#
#

FATORES CHAVE DE SUCESSO

- Domínio acadêmico e prático dos temas referentes à plataforma de conhecimento
- Gestão de projetos ajustada e pontual
- Ativação das redes de relacionamento
- Visão de longo prazo - Momento pós-olímpico – **EMPREGOS**
- Alta visibilidade de **MARCA**

ESTRATÉGIA

Foco na **DIFERENCIAÇÃO**

- Referências no assunto
- Local **EXTRA-CLASSE**
- Alto nível de tecnologia
- Conforto
- Relacionamento contínuo
- Online e on-site
- Indicadores de caminho no mercado

POSICIONAMENTO

CONEXÃO
DO PÚBLICO AOS NEGÓCIOS
ESPORTIVOS
ATRAVÉS DO CONHECIMENTO

CRONOGRAMA DE CRESCIMENTO

2010-2011 – Eventos + Site

+

2012 – Feira + Cursos Educacionais

+

2012-2013 – Publicações (Livro cases + Revista)

+

2014 – Programa de TV (internet)

ANEXO D – Apresentação da empresa-cliente



1º Expresso 2014

COPA: O LEGADO QUE QUEREMOS
 30 MARÇO 2011
 Das 8h às 10h30min
 CENTRO DE EVENTOS CIEE - SALA 1
 RUA PÉREIRA, 461 - POUSADÃO

CONVIDADOS
 RUY CARLOS OSTERMANN
 PRESIDENTE
 PAULO DE TÁBIO PINHEIRO NACHADO
 SECRETÁRIO GERAL DA COPA 2014

INSTITUTO SPORTSMARKET
CIEE
Associação Brasileira de Esportes Coletivos

Evento Gratuito - Convites Limitados
 Confirme sua presença pelo link: bit.ly/1888712 ou por e-mail: convites@ismarketing.com.br até 28 de junho de 2011.
 15.000.000 de Impressões - 1.000.000 de Impressões

2º Expresso 2014

UM NEGÓCIO CHAMADO COPA
 30 JUNHO 2011
 Das 8h às 10h30min
 CENTRO DE EVENTOS CIEE - SALA 3
 RUA PÉREIRA, 461 - POUSADÃO

PALESTRANTE
 JOÃO BOSCO VAZ
 SECRETÁRIO EXTRAORDINÁRIO DA COPA 2014
 SECOPA

INSTITUTO SPORTSMARKET
CIEE
Associação Brasileira de Esportes Coletivos

Evento Gratuito - Convites Limitados
 Confirme sua presença pelo link: bit.ly/1888712 ou por e-mail: convites@ismarketing.com.br até 28 de junho de 2011.
 15.000.000 de Impressões - 1.000.000 de Impressões

3º Expresso 2014

GESTÃO DE ARENAS
 29 SETEMBRO 2011
 CENTRO DE EVENTOS CIEE - SALA 3
 RUA PÉREIRA, 461 - POUSADÃO

PALESTRANTE
 AMILAS SCHMIDTGI
 DIRETOR DA ÁREA ESPORTE SOCIAL
 RSD RCS

ESPAÇO PARA DEBATES
 ANA PELETTI
 COORDENADORA GERAL DE OPERAÇÕES
 DE OPERAÇÕES DE ARENAS
 TRANSMISSÃO E SERVIÇOS TÉCNICOS

INSTITUTO SPORTSMARKET
CIEE
Associação Brasileira de Esportes Coletivos

Evento Gratuito - Convites Limitados
 Confirme sua presença pelo link: bit.ly/1888712 ou por e-mail: convites@ismarketing.com.br até 28 de junho de 2011.
 15.000.000 de Impressões - 1.000.000 de Impressões

4º Expresso 2014

A CIDADE DE PORTO ALEGRE E O LEGADO DA COPA 2014
 01 DEZEMBRO 2011
 Das 8h às 10h30min
 CENTRO DE EVENTOS CIEE - SALA 3
 RUA PÉREIRA, 461 - POUSADÃO

PALESTRANTE
 JOSÉ FORTUNATI
 PREFEITO DE PORTO ALEGRE

INSTITUTO SPORTSMARKET
CIEE
Associação Brasileira de Esportes Coletivos

Evento Gratuito - Convites Limitados
 Confirme sua presença pelo link: bit.ly/1888712 ou por e-mail: convites@ismarketing.com.br até 28 de junho de 2011.
 15.000.000 de Impressões - 1.000.000 de Impressões

5º Expresso 2014

NOVELETTO: UM CASE DO FUTEBOL GAÚCHO
 16 DE MAIO DE 2012
 Recepção dos convidados
 18h30h
 Início do evento

PALESTRANTE
 FRANCISCO NOVELETTO
 PRESIDENTE DA FEDERAÇÃO GAÚCHA DE FUTEBOL

INSTITUTO SPORTSMARKET
CIEE
Associação Brasileira de Esportes Coletivos

Evento Gratuito - Convites Limitados
 Confirme sua presença pelo link: bit.ly/1888712 ou por e-mail: convites@ismarketing.com.br até 14 de maio de 2012.
 15.000.000 de Impressões - 1.000.000 de Impressões



ANEXO E – Modelo de pesquisa de mercado em estudo científico

Compreensão do assunto gestão do futebol



ENTENDENDO O FUTEBOL COMO UM NEGÓCIO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Marvio Pereira Leoncini

Curso de Graduação em Educação Física,
Faculdades Integradas Stella Maris Andradina,
Rua Amazonas, 571, CEP 16901-160, Andradina, SP.
e-mail: leoncini@usp.br; marvio.pereira@terra.com.br

Márcia Tereza da Silva

Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP,
Av. Prof. Almeida Prado, 128, trav. 2, Edifício José Otávio Monteiro de Camargo,
CEP 05508-070, Cidade Universitária, São Paulo, SP.
e-mail: mtrsilva@usp.br

Recebido em 04/9/2003
Aceito em 08/12/2004

Resumo

Este trabalho de natureza exploratória trata do desenvolvimento de um modelo de análise que explique o processo de profissionalização na gestão de clubes de futebol. O modelo de análise não contempla variáveis políticas que são uma parte importante do mundo de atuação dos clubes, contudo está pontuado nos conceitos de abordagem estatística, usada para compreender as mudanças organizacionais. Como contribuição teórica, o modelo aponta as principais características estruturais da indústria do futebol, além de indicar alguns princípios de gestão aplicáveis aos clubes como empresas de serviços. Ao final, a comparação do modelo desenvolvido com dois estudos de caso tem como objetivos básicos a identificação de princípios de gestão já interiorizados nos clubes pesquisados e o teste da coerência interna do modelo.

Palavras-chave: futebol, gestão, gestão de valor, mudança organizacional, estratégia de operações, administração de serviços.

1. Introdução

O futebol mundial é hoje uma grande negócios. De acordo com o relatório final do Plano de Modernização do Futebol Brasileiro (2000) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que inclui os agentes diretos, como clubes e federações, e indiretos, como indústrias de equipamentos esportivos e a mídia, o futebol mundial movimentou, em média, cerca de 250 bilhões de dólares anuais. No Brasil, dados desse mesmo relatório mostram que o futebol é uma atividade econômica com grande capacidade de gerar empregos, e tem feito multiplicador maior que vários setores tradicionais, contabilizando:

- trezentos (300) mil empregos diretos;
- trinta (30) milhões de praticantes (formais e não formais);
- quinhentos e oitenta (580) mil participantes em treze (13) mil times que participam de jogos organizados (esporte formal);

- quinhentos e oitenta (580) estádios com capacidade para abrigar mais de cinco e meio (5,5) milhões de torcedores;
- cerca de quinhentos (500) clubes profissionais disputando uma média de noventa (90) partidas por ano; e
- em termos de fornecimento anual de materiais e equipamentos esportivos, são cerca de nove (9) milhões de chuteiras para futebol e futsal, seis (6) milhões de bolas e trinta e dois (32) milhões de camisas.

Mesmo assim, o Brasil está longe de aproveitar todo seu potencial. Comparado ao valor mundial citado acima, o futebol brasileiro representa menos de 1% dos dólares e cinquenta (250) bilhões de dólares movimentados anualmente. Além dos problemas estruturais da nossa economia e das diferenças de renda per capita entre o Brasil e os principais países que investem no futebol como atividade econômica (por exemplo, Espanha, Ale-

12

Leoncini e Silva – Entendendo o Futebol como um Negócio: Um Estudo Exploratório

manha, Itália e Inglaterra), a administração dos dirigentes tradicionais de clubes e federações de futebol tem sido apontada como a causa maior que faz com que o futebol brasileiro não consiga aproveitar plenamente seu potencial econômico, principalmente nos chamados agentes diretos – clubes e federações. De acordo com o Jornal Gazeta Mercantil (quinta-feira, 14 de Outubro de 1999), o valor potencial dos clubes de futebol no Brasil poderia ser estimado como se segue:

- Valor do time depende principalmente do número de torcedores;
- Para estimar quanto, em média, cada torcedor gasta anualmente com futebol no Brasil, a média de gastos do torcedor inglês foi adotada como padrão ideal. Tal média foi então ajustada proporcionalmente aos valores do PIB per Capita de cada país (Inglaterra R\$ 36.200/Brasil R\$ 7.781 = 15,9%), o que resultou numa média ajustada de gastos anuais com futebol no Brasil de R\$ 57 ou US\$ 20 por torcedor (1 dólar = R\$ 3,00 atualmente); e
- Logo, o valor comercial estimado de cada time é calculado multiplicando-se o número de seus torcedores por US\$ 20.

Assim, o Corinthians, com cerca de 17 milhões de torcedores, teria um potencial de geração de renda de aproximadamente US\$ 340 milhões por ano, e o Flamengo, com cerca de 25 milhões de torcedores, valeria aproximadamente US\$ 500 milhões, admitindo-se sempre uma exploração comercial do futebol nos moldes ingleses. No entanto, o balanço dos principais clubes brasileiros publicados em 2003 (Tabela 1) mostra que tais potenciais de geração de receita, ao menos oficialmente, estão muito longe de se tornarem realidade. Só para se ter uma ideia da ordem de grandeza, o Flamengo faturou oficialmente em 2002 R\$ 67,7 milhões, o que significou quase US\$ 23 milhões (1 dólar = 3 reais), ou 4,6% do seu potencial. Já o Corinthians faturou apenas R\$ 17,4 milhões, o que significou quase US\$ 6 milhões, ou 1,8% do seu potencial.

Por que no Brasil o futebol não gera resultados econômicos compatíveis com seus resultados esportivos? Faltaria aos clubes e ligas uma gestão profissional para melhorar seu desempenho econômico? Como colocam Motta e Pereira (1980), o termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas "puras", os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impossível, sem ódio ou paixão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca da consecução dos objetivos pré-definidos da forma mais

simultaneamente US\$ 340 milhões por ano, e o Flamengo, com cerca de 25 milhões de torcedores, valeria aproximadamente US\$ 500 milhões, admitindo-se sempre uma exploração comercial do futebol nos moldes ingleses. No entanto, o balanço dos principais clubes brasileiros publicados em 2003 (Tabela 1) mostra que tais potenciais de geração de receita, ao menos oficialmente, estão muito longe de se tornarem realidade. Só para se ter uma ideia da ordem de grandeza, o Flamengo faturou oficialmente em 2002 R\$ 67,7 milhões, o que significou quase US\$ 23 milhões (1 dólar = 3 reais), ou 4,6% do seu potencial. Já o Corinthians faturou apenas R\$ 17,4 milhões, o que significou quase US\$ 6 milhões, ou 1,8% do seu potencial.

Por que no Brasil o futebol não gera resultados econômicos compatíveis com seus resultados esportivos? Faltaria aos clubes e ligas uma gestão profissional para melhorar seu desempenho econômico? Como colocam Motta e Pereira (1980), o termo profissional surge com a Escola de Administração Clássica, no contexto da racionalização do trabalho e da organização burocrática. Em tais organizações burocráticas "puras", os administradores profissionais dirigem a organização de forma estritamente racional, impossível, sem ódio ou paixão. Essa característica da impessoalidade burocrática, da busca da consecução dos objetivos pré-definidos da forma mais

Tabela 1. Resultado da Demonstração de Resultados Financeiros dos principais clubes brasileiros em 2002 (Fonte: Jornal Lance!+ (2003) "Acerto de Contas", artigo assinado por Alex Sabbatini).

2002 (em R\$ milhões)	Atlético-MG	Corinthians	Cruzeiro	Flamengo	Fluminense	Grêmio	Palmeiras	Santos	São Paulo	Total de clubes
Receita	50,4	34,4	41,0	67,7	37,3	28,2	45,8	24,8	38,0	390,6
Despesa	53,7	36,6	40,3	106,3	49,8	56,4	61,8	38,0	90,0	526,9
Déficit/Supervit*	-3,3	-10,1	0,6	-38,7	-12,4	-28,1	-16,0	-13,2	-51,9	-136,3
Dívida + custo financeiro	54,8	24,1	7,0	186,2	75,9	24,1	35,5	14,4	18,2	506,2
Dívida líquida	41,2	0,5	50,7	118,5	40,0	39,7	116,6	53,4	24,3	464,1
Dívida Total	96,0	28,9	57,7	206,7	115,9	96,2	152,1	88,9	39,1	653,8
Variação de Dívida**	5,0%	10,7%	11,8%	19,0%	21,0%	11,7%	13,6%	12,1%	23,0%	15,1%
Patrimônio Líquido***	-88,5	56,1	49,1	-113,2	-79,5	15,5	151,2	94,9	111,8	111,8
Supervit/Déficit no exercício****	-3,3	-13,2	0,3	-38,7	-12,4	-18,0	-11,7	34,7	-22,8	-103,8
Observações*****	Dívidas de curto prazo	Dívidas de longo prazo	É a menor dívida em reais	Terceira maior dívida em reais	Terceira maior dívida em reais	Amortização em reais	Pouco dívidas em reais	Dívidas em reais	Com o maior patrimônio líquido em reais	Sua dívida em reais

* Receita menos despesa

** Em relação a dívida de 2001

*** Total de ativos do clube menos sua dívida

**** Receita menos despesa, incluindo variação do patrimônio e das dívidas anteriores

***** Entre os 12 grandes clubes, Botafogo, Internacional e Vasco não publicaram seus balanços

GESTÃO & PRODUÇÃO, v. 12, n.1, p.11-23, jan-abr. 2005

13

como agente econômico, é necessário um entendimento preliminar das características estruturais e dinâmicas de tal indústria. Nesse sentido, as seguintes questões de pesquisa auxiliaram nos trabalhos:

- O futebol é um sistema de produção? Quem são seus clientes? Quais são seus insumos? Qual o processo de produção?
- Qual o papel dos clubes e das federações?
- O que significa sucesso nessa indústria? Quais os fatores que os explicam?
- Existem diferenças de estratégias de negócios entre os vários clubes no Brasil e no Mundo? Como diferentes estratégias implicam diferentes operações de negócios?

Os trabalhos que tratam do tema futebol como negócio no Brasil, além de escassos, na sua maioria relatam experiências profissionais e opiniões de dirigentes esportivos. Fora do país, na sua grande maioria, os livros científicos tratam do esporte como negócio de forma geral, e os livros sobre gestão do futebol se concentram no país que criou o futebol moderno, e hoje é exemplo de profissionalismo na direção deste esporte, a Inglaterra.

É nesse contexto que surgem cursos de especialização em escolas de administração com o intuito de suprir a carência de conhecimento pela transmissão de conceitos administrativos aos atuais e futuros gestores da indústria do esporte e do futebol. Além disso, as parcerias entre empresas investidoras e clubes, que se verificaram no Brasil nos últimos tempos, sinalizam a necessidade de novas perspectivas de gestão para o negócio futebol. Assim, este trabalho, a partir de uma abordagem exploratória, busca tornar mais claro o negócio futebol como um sistema de produção para os clubes.

Para isto, este trabalho buscou aplicar conceitos clássicos de análise estratégica de indústrias com o foco na análise do processo de mudança presente na história recente dos clubes de futebol. Nesse período de mudança, as estruturas e dinâmicas de produção questionadas são e podem ser mais facilmente reconhecidas.

A metodologia utilizada se baseou nos preceitos oriundos do estudo de caso, já que se trata de tema pouco explorado cientificamente e o objetivo central de pesquisa é antes exploratório/descritivo do que de comprovar hipóteses de pesquisa, conforme Yin (1994). Aproveitando-se da possibilidade de se utilizar múltiplas fontes de informação, foram utilizadas tanto a pesquisa bibliográfica em fontes primárias (documentos internos, jornais e revistas especializadas em futebol) e secundárias (livros e textos científicos sobre gestão e produção) quanto entrevistas semi-estruturadas com pessoas-chave envolvidas no processo de parcerias de dois clubes brasileiros com empresas.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas no ano de 2000, com dirigentes e parceiros de dois clubes

brasileiros, Flamengo e São Caetano, escolhidos como casos típicos de estratégias operacionais distintas. No caso do Flamengo, a entrevista foi usada como a principal fonte de informação (no entanto, uma fita de vídeo, analisada durante a apresentação da proposta de parceria perante o Conselho Deliberativo do Clube, também é uma fonte de informação documental importante). A entrevista foi gravada com o diretor da Pelé Sports & Marketing (PSAM) – que foi a empresa que intermediou a parceria entre o Clube e o Investidor). No caso do São Caetano, foram agendadas e conduzidas entrevistas com o Presidente em exercício e o Gerente Administrativo do Clube. As entrevistas foram usadas como as principais fontes de informação. Outras fontes, como cópias dos contratos e boletins informativos também foram usadas como fontes adicionais.

2. O processo de mudança na gestão de clubes como referencial teórico para o entendimento do negócio futebol

De acordo com Edward Freedman (in: Jornal Administrador Profissional, Ano XXVIII – nº. 213, Março de 2004), o responsável pelo marketing do Manchester United da Inglaterra, "os clubes brasileiros precisam de profissionais especializados, que entendam o mercado e saibam otimizar as oportunidades comerciais". Além disso, Freedman disse que, embora a prática do esporte seja a função principal de um clube, é preciso que as áreas administrativas sejam consideradas partes da estrutura esportiva, para poder gerar receitas com o sucesso do time.

As declarações de Freedman poderiam ter sido feitas em meados dos anos 90, no início do processo de mudança ocorrido no limbo da indústria do futebol brasileiro, por meio do estabelecimento dos contratos de parceria entre clubes e empresas para a gestão comercial dos clubes. No entanto, ela ocorre cerca de três anos após a maioria dos contratos já terem sido desfeitos, antes mesmo de seu término. Fazem parte deste universo, empresas que aportaram recursos nos clubes com os mais variados interesses. Desde empresas especializadas em marketing esportivo ou envolvidas com investimentos no setor de mídia e entretenimento, como as parcerias entre Corinthians e H&M, Max-Tel e F&T e entre Flamengo e a Dalha Representações e até mesmo entre Palmeiras e Parmalat (apesar dos objetivos de marketing esportivo serem os motivadores desta parceria pelo lado da empresa).

Assim, a década de 90 assistiu a uma série de mudanças na administração do futebol, pelo estabelecimento de contratos de parceria entre clubes e empresas para a gestão comercial dos clubes. A maioria dessas parcerias foi

desfeita antes do término do contrato. Essas mudanças foram motivadas por certas percepções sobre o potencial do futebol como negócio, dentro de uma racionalidade que chamamos de econômica. As razões para o término das parcerias, motivadas por interesses diversos, não são objeto deste trabalho, mas sim o entendimento dos princípios econômicos que nortearam as parcerias e expressaram os clubes de futebol como empresas e seus negócios como sistemas de produção.

Segundo Flury e Flury (2000), para compreender o processo de mudanças por que passam as empresas, três percepções concêntricas devem ser observadas:

- a primeira implica ultrapassar uma visão estática da realidade, assumindo o movimento dos processos em curso, por meio da identificação dos principais atores envolvidos (caracterização da cadeia produtiva, suas interfaces e mecanismos de coordenação), seus objetivos (propósitos fundamentais), processos de interação (características gerais do processo produtivo e fatores e funções críticas para a competitividade) e indicadores de desempenho; este tipo de caracterização fornece uma visão clara da estrutura da indústria e do negócio;

- a segunda implica trabalhar o conceito de competência associado à estratégia empresarial. Nesse raciocínio, a empresa, situada em um arranjo produtivo qualquer, define sua estratégia e as competências necessárias para implementá-la num processo de aprendizado permanente que é antes um círculo virtuoso que uma hierarquia de mão única;

- a terceira implica adotar uma abordagem sistêmica com relação às dinâmicas decorrentes de tal processo de aprendizagem, conforme Flury e Flury (2000, p. 41): "o processo de aprendizagem que cada empresa estrutura... gera dinâmicas de mudança internas à empresa, entre as empresas e entre grupos de empresas".

O objeto de análise para a aplicação dos conceitos acima é o processo de mudança na gestão do clube e sua inserção na indústria do futebol. Tal foco de análise pode ser caracterizado e definido por meio da noção de ciclos permanentes de aprendizagem e mudança nas diferentes atividades empresariais de tal indústria, ilustrados na Figura 1.

As mudanças ou dinâmicas interempresariais são dinâmicas internas à indústria do futebol que podem ser decorrentes de mudanças horizontais ou verticais. As mudanças horizontais implicam criação de novas relações interempresariais que buscam otimizar a participação das organizações em mercados existentes ou potenciais, principalmente pela complementaridade de competências, de acordo com suas estratégias a longo prazo; o licenciamento da marca de um clube para um novo agente tem como finalidade aumentar a participação da "nova empresa" no mercado de torcedores, criando e agregando novos conceitos de produtos e serviços ao mercado de

ANEXO F – Modelo de pesquisa de mercado em mídia

Despesas dos clubes brasileiros

Despesa do Departamento de Futebol dos Clubes Brasileiros em 2011 | Futebol Finance

06/09/12 15:49

Despesa do Departamento de Futebol dos Clubes Brasileiros em 2011

19 de 12 por THOMAS JANNARELLI DE BRAGA, RELACIONADOR E CONTADOR E CONHECEDOR

A Consultoria EDO FINEC, através de sua seção de Esporão Total, revelou recentemente os gastos com o Departamento de Futebol dos 20 clubes brasileiros que mais arcaizaram em 2011. Esse grupo seleto do Futebol Brasileiro chegou à marca de R\$ 1,55 bilhões em despesas com seu departamento mais importante. Esse valor representa um aumento de 17,7% quando comparado aos R\$ 1,31 bilhão de 2010. Quando se olha um pouco mais para trás, no ano de 2007, esses gastos foram de R\$ 880 milhões, o que significa um aumento de 76% nos últimos cinco anos.

Brasilêiro - Na Claro TV
Tenha as Melhores Jogos por R\$49,90
Ligue Agora e Ganhe Adesão Grátis!
ClaroTV.br.com/brasileiro

Custo do Futebol Perante Receita Total
Uma relação importante de se observar é o quanto as despesas com o Departamento de Futebol representam das Receitas Operacionais dos clubes, uma medida de eficiência no gesto das instituições. Como as despesas com o Departamento de Futebol desses clubes tem crescido mais do que suas receitas operacionais, esse índice vem aumentando desde 2007, porém registrou um recuo de 7,5% em 2010 para 72,4% em 2011. As receitas de 2011 foram parcialmente impactadas pelo novo sistema de transmissão dos jogos da Série A de Campeonato Brasileiro que foi em parte antecipado nos resultados desse ano e cresceram 27% em R\$ (anos), como pode ser visto no artigo "Transmissões dos Clubes Brasileiros em 2011". Além disso, as despesas não acompanharam esse aumento em 2011 e os Clubes não gastaram todo o incremento de receita com seus Departamentos de Futebol.

Fonte: EDO

Em 2011 os Clubes do Futebol brasileiro apresentaram um incremento nos gastos com seus Departamentos de Futebol que superou os R\$ 200 milhões, de longe o maior incremento anual dos últimos cinco anos, sendo a maior parte dessas gastos com salários. Isso mostra que os Clubes já começaram a praticar outro nível de gastos no que diz respeito à contratação de seus atletas, ou seja, o momento de maior venda de um novo contrato de transmissão de jogos que mudou o patamar das receitas dos Clubes já está impactando o nível de preços do mercado futebolístico brasileiro. Isso mesmo antes do contrato superado entre o vitor, o que mostra a antecipação desse fluxo futuro por parte dos Clubes.

Despesas do Departamento de Futebol dos Clubes Brasileiros em 2011

<http://www.futebolfinance.com/despesa-do-departamento-de-futebol-dos-clubes-brasileiros-em-2011>

Despesa do Departamento de Futebol dos Clubes Brasileiros em 2011 | Futebol Finance

06/09/12 15:49

Clube	UF	2011	2010	% 2010	2011	% 2011	2007-11
Corinthians	SP	197.286	153.309	28,7%	114.739	72,2%	
Internacional	RS	142.268	136.507	8,1%	107.044	37,2%	
São Paulo	SP	145.903	132.063	15,4%	110.517	33,0%	
Santos	SP	142.421	87.150	63,4%	61.300	132,0%	
Panthers	SP	115.504	151.492	-23,7%	62.250	86,2%	
Flamengo	RJ	105.636	65.271	59,8%	55.418	95,2%	
Grêmio	RS	96.271	93.663	2,8%	54.985	74,8%	
Atlético	MG	91.317	79.408	29,7%	43.278	111,8%	
Cruzeiro	MG	88.831	71.260	15,2%	51.582	74,5%	
Vasco da Gama	RJ	78.547	69.331	13,3%	37.302	109,0%	
Fluminense	RJ	64.263	54.823	17,1%	35.471	81,0%	
Botafogo	RJ	59.626	42.223	40,3%	25.624	132,0%	
Coritiba	PR	50.270	31.488	59,6%	11.477	338,0%	
Pigmeus	SC	35.318	18.300	95,2%	14.270	191,0%	
Goias	GO	34.833	26.799	-19,0%	24.269	95,0%	
Vitória	BA	23.441	23.116	1,4%	12.201	95,0%	
Portuguesa	SP	19.847	22.836	-4,3%	13.299	50,2%	
Ponte Preta	SP	19.850	22.017	-8,8%	10.285	93,0%	
São Carlos Mine	SP	18.611	14.364	29,7%	10.263	2,0%	
CR	SP	14.249	15.202	-5,6%	5.025	185,0%	
Total (Incluindo)		1.545.611	1.314.512	17,6%	868.467	79,5%	

Valores em R\$ mil
Fonte: EDO

Momento de Euforia e Antecipação de Recursos
Os clubes sempre, historicamente se planejaram em termos de transferência de atletas, pensando para o momento de contratação de gastos, tendo em vista a situação econômica do setor contante que tem impactado as receitas desses clubes. Já é possível ver um movimento inverso tomando forma, onde os atletas brasileiros passam mais tempo atuando em campos estrangeiros do que tempo jogando no campo brasileiro, antes de jogadores estrangeiros voltando a atuar em solo brasileiro antes do que se via há alguns anos atrás. Quando o valor "liberado" das receitas de transmissão começar a entrar nos cofres dos Clubes, esse movimento pode se tornar regular e a realidade esportiva verificar uma mudança em como o mercado funciona. Esse é um cenário que pode ser bom para o setor, pois as principais instituições do futebol brasileiro se elas não poderiam controlar seus gastos.

Um cenário que vem se materializando no presente é o contrato de C. F. Flamengo com seu principal atleta, Ronaldinho Gaúcho: expectativas infladas com relação ao atleta foram o Clube aceitar um contrato com remuneração mensal milionária que há alguns meses não vem sendo cumprido pelo clube. Dentro de alguns anos outros clubes podem começar a demonstrar dificuldade de honrar seus compromissos firmados ao longo de 2011 única e exclusivamente por terem se comprometido a gastar em demasia quando o momento vital de contratação e não terem se preocupado com a gestão de seus Clubes. Esperamos em momentos de euforia não poder ser considerada um pessimismo exagerado e sim uma decisão estratégica para não encontrar problemas no futuro.

Recomendados

- Avaliação das Seleções de Euro 2012**
Em 2011 o Futebol Finance criou o método de avaliação das seleções nacionais, tendo por base...
- Distribuição de Receitas TV na Premier League 2011/12**
Apresentamos o vídeo da Premier League de 2011/12, o Manchester City também ao primeiro...
- Os 30 Jogadores Jovens Mais Valiosos do Mundo 2012**
O futuro do futebol mundial vai passar por aqui. São jovens jogadores com estilos já firmados...
- Os 30 maiores salários de treinadores de futebol**

<http://www.futebolfinance.com/despesa-do-departamento-de-futebol-dos-clubes-brasileiros-em-2011>

ANEXO G – Modelo de pesquisa de mercado

Resultado de auditoria sobre os clubes brasileiros



Finanças dos clubes de futebol do Brasil em 2011



Maio 2012



A BDO é a quinta maior empresa de auditoria e consultoria do Brasil, e realiza estudos e análises sobre a Indústria do Esporte, por meio de sua área Esporte Total, especializada em auditoria e consultoria no mercado esportivo.

A BDO acaba de divulgar seu estudo anual sobre as finanças dos clubes de futebol do Brasil. A metodologia de análise é a mesma dos anos anteriores, com dados extraídos das demonstrações contábeis publicadas pelos clubes recentemente.

Essa análise apresenta os seguintes dados de cada um dos 20 clubes com maiores receitas no futebol brasileiro, que já disponibilizaram seus balanços:

- ▶ **Receita total e receita sem transferências de atletas**
- ▶ **Custo do Departamento de Futebol**
- ▶ **Superávits / (Déficits) do exercício**
- ▶ **Endividamento**
- ▶ **Anexo- Análise dos clubes por estado**



▶ Receita total e receita sem transferências de atletas

Os 20 clubes analisados geraram receita total de R\$ 2,14 bilhões, o que representa um crescimento de 27% em relação a 2010. Quando desconsideradas as receitas com transferências de atletas o volume gerado por esses 20 clubes atingiu R\$ 1,81 bilhão, evolução de 28% em comparação com o exercício anterior.

Receitas Históricas – 20 Clubes – Em R\$ milhões



Fonte: BDO

Nos últimos cinco anos a receita total dos 20 clubes cresceu 73% e as receitas excluídas as transferências de atletas apresentaram incremento de 133%.

A evolução das receitas em 2011 demonstra que o mercado brasileiro de clubes de futebol apresentou crescimento bem acima de sua média histórica. O crescimento de 27% desses 20 clubes é três vezes o crescimento de 2010 e mais que o dobro do registrado em 2009 e 2008.

As receitas com transferências de atletas tem cada vez menos peso na receita total dos clubes, o que demonstra que outras receitas com cotas de TV, patrocínio, publicidade, clube social, bilheteria, estádios e licenciamentos estão apresentando taxa média de crescimento superior aos recursos gerados com atletas.



Receita Total – 20 Clubes – Em R\$ mil

BK	Clubes	UF	Receita Total 2011	Receita Total 2010	Variação 2010-11
1	Corinthians	SP	290.489	212.633	37%
2	São Paulo	SP	226.063	195.715	16%
3	Internacional*	RS	198.212	179.165	11%
4	Santos	SP	189.113	116.508	62%
5	Flamengo	RJ	185.005	128.558	44%
6	Palmeiras**	SP	148.114	122.315	21%
7	Grêmio	RS	143.303	115.847	24%
8	Vasco da Gama	RJ	136.591	83.558	63%
9	Cruzeiro	MG	128.692	101.391	27%
10	Atlético	MG	99.801	93.290	7%
11	Fluminense	RJ	80.174	76.822	4%
12	Coritiba	PR	66.577	30.696	117%
13	Botafogo	RJ	59.544	52.699	13%
14	Figueirense	SC	40.712	16.898	141%
15	Vitória	BA	34.234	42.136	-19%
16	Portuguesa	SP	29.153	24.609	18%
17	São Caetano Ltda	SP	25.342	19.103	33%
18	GR Barueri(Prudente)	SP	21.383	17.599	22%
19	Goias	GO	17.101	30.373	-44%
20	Ponte Preta	SP	16.319	19.061	-14%

Fonte: BDO

* Internacional-RS- A receita bruta total de 2010 passou de R\$ 200,8 milhões para R\$ 179,2 milhões, segundo o balanço do clube.

** Palmeiras- A receita bruta total de 2010 passou de R\$ 148,3 milhões para R\$ 122,3 milhões, segundo o balanço do clube.

Os 20 clubes analisados apresentaram um crescimento em 2011 em sua receita total consolidada de R\$ 457 milhões. Quando desconsideradas as transferências de atletas o volume de recursos novos gerados atingiu R\$ 401 milhões, ou 88% do total produzido.

Esse resultado acima da média foi consequência direta dos novos recursos gerados pelos clubes nas negociações individuais do contrato televisivo com a Rede Globo para o quadriênio 2012-2015.



Como noticiado pela mídia e verificado nos balanços analisados pelo BDO, muitos clubes registraram no exercício de 2011 valores recebidos como Luvas pela assinatura do novo contrato. Esses valores impactaram diretamente no crescimento das receitas.

Receita sem transferências de atletas – 20 Clubes – Em R\$ mil

RK	Clubes	UF	Receita Sem Atletas 2010	Receita Sem Atletas 2011	Varição 2010/11
1	Corinthians	SP	230.783	177.670	30%
2	São Paulo	SP	201.903	165.963	22%
3	Flamengo	RJ	179.682	127.779	41%
4	Internacional	RS	155.624	122.453	27%
5	Santos	SP	152.325	93.680	63%
6	Palmeiras	SP	135.321	117.527	15%
7	Grêmio	RS	133.782	96.292	39%
8	Vasco da Gama	RJ	131.216	73.710	78%
9	Cruzeiro	MG	99.150	83.208	19%
10	Atlético	MG	77.086	83.129	-7%
11	Coritiba	PR	63.214	28.593	121%
12	Fluminense	RJ	61.970	63.678	-3%
13	Botafogo	RJ	44.163	46.152	-4%
14	Figueirense	SC	35.481	14.071	152%
15	Vitória	BA	29.364	33.303	-12%
16	Portuguesa	SP	25.224	21.005	20%
17	São Caetano Ltda	SP	23.920	16.019	49%
18	Goias	GO	16.997	27.563	-38%
19	Ponte Preta	SP	11.237	11.014	2%
20	GR Banueta(Prudente)	SP	9.255	13.392	-31%

Fonte: BDO

Nos últimos cinco anos, a distribuição das fontes de receitas dos clubes sofreu alterações.

Houve uma ampliação da importância das cotas de TV e receitas de patrocínio que se tornaram as duas mais importantes fontes de receitas dos 20 clubes analisados em 2010 e 2011.



Já as transferências de atletas, por conta no cenário econômico no futebol europeu e certa disposição dos clubes em segurar alguns atletas, fez com que as transferências de atletas passassem de uma representatividade de 37% em 2007, para 15% do total gerado pelos clubes em 2011.

As receitas com atletas apresentaram crescimento em valor absoluto de 2010 para 2011, mas perderam representatividade, pois a TV, patrocínio e publicidade apresentaram evolução superior. Os valores gerados com os atletas incluem os valores recebidos com negociação de direitos econômicos com empresários e fundos de investimento.

As receitas com o clube social e esporte amador perderam representatividade de 1 ponto percentual em relação a 2010, mas apresentaram crescimento quando comparado com 2007.

A bilheteria que em 2009 atingiu o maior representatividade sobre o receita total dos 20 clubes, perdeu participação em 2010 e principalmente em 2011. Segundo os dados dos balanços dos clubes, a bilheteria atualmente representa 8% do total gerado.

Isso foi resultado do impacto do fechamento de alguns estádios importantes por conta de suas reformas para a Copa do Mundo de 2014. Além disso, há muito espaço para os clubes explorarem melhor o potencial de vendas de ingressos de seus jogos e aumentar a participação da bilheteria sobre a receita total dos clubes.

As outras receitas são extremamente impactadas pelo São Paulo, que representa 31% desse valor, com suas receitas com o estádio do Morumbi, licenciamento e outras receitas. Além disso, o Internacional foi responsável por 13%, por suas receitas com licenciamento, alugueis e outras receitas. O Grêmio representou 11% dessa fonte, como os recursos com licenciamento e outras receitas.

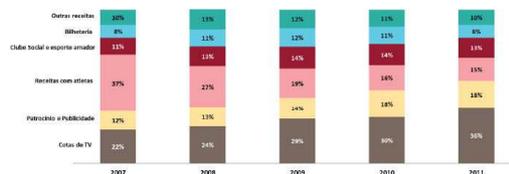
A seguir, a BDO apresenta os clubes com as maiores receitas geradas, em cada uma das principais fontes em 2011 e a comparação com 2010.



Por outro lado as transferências de atletas perderam participação, figurando na terceira posição entre as fontes de receitas dos clubes. Na quarta posição ficou o clube social e amador e no quinto lugar a bilheteria.

As outras receitas incluem os demais recursos gerados com o estádio, contratos de licenciamento, alugueis, loterias, premiações e receitas financeiras.

Participação das Fontes de Receitas- 20 clubes



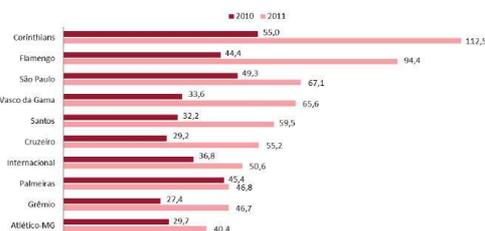
Fonte: BDO

Fica claro que os novos contratos televisivos ao longo dos anos foram responsáveis pela ampliação dos recursos da TV na receita total dos clubes. As receitas com a TV passaram de uma representatividade de 22% em 2007 para 36% em 2011.

As receitas com patrocínio e publicidade apresentaram a segunda maior evolução nesses últimos cinco anos, passando de uma representatividade de 12% em 2007 para 18% em 2011.

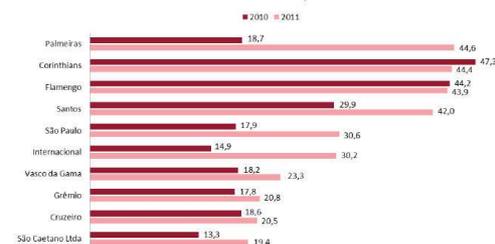


Cotas de TV – Em R\$ milhões



Fonte: BDO

Patrocínio e Publicidade – Em R\$ milhões



Fonte: BDO

8 APÊNDICE

APÊNDICE A – Bibliografia pesquisada, porém não citada

- BALCEVICZ, Raquel; PIPER, Sieglinde. **Design Gráfico Editorial e o processo de leitura visual, uma proposta de ensino e aprendizagem.** 7º P&D – Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design: 2006
- CARVALHO, Ricardo Arthur P. **Considerações sobre o leitor e a leitura para uma abordagem no design de livro.** 7º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Paraná. 2006
- COSTA, Joan. **Imagem Global.** Barcelona: Editora Ceac, 1996.
- DEMIR, E. DESMET, P. M. A., HEKKERT, P. Appraisal Patterns of Emotions in Human Product Interaction. **International Journal of Design**, 3 (2), 2009.
- FLEXOR, Carina; KALID, Renata; ROCHA, Cleomar. **Um percurso histórico do projeto gráfico editorial.** 7º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Paraná. 2006
- FORTY, Adrian. **Objetos de desejo – design e sociedade desde 1950.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder.** Rio de Janeiro: Editora Graal, 1979.
- FREIRE, Karine. Reflexões sobre o conceito de design de experiências. **Strategic Design Research Journal**, 2 (1): 37-44, Jan-Jun, 2009.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design. Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto alegre: Bookman, 2011.
- RECH, Magali e BONNARDEL, Nathalie. **Les objets - sources d'inspiration dans les activités de conception.** In : Les Objets en Conception, 01Design'97, Paris : Europa, p.57-71, 1998. (livre tradução)
- VERGANTI, R. **Innovation through design.** Harvard Business Review. December, 2006.

APÊNDICE B – Pesquisa sobre o ano de publicação de algumas obras sobre futebol
(resultado de pesquisa elaborado no primeiro semestre de 2012)

Livro	Ano
Futebol	1980
Universo do Futebol	1982
Tribo do futebol	1985
O que é futebol	1990
Futebol – Porque foi, porque não é mais	1990
Guia Prático do Futebol	1990
Futebol em dois tempos	1996
Breve história do futebol brasileiro	1996
Torcidas organizadas de futebol	1996
Código brasileiro disciplinar do futebol anotado	1996
Futebol 100% profissional	1997
Futebol arte	1998
Futebol e bola na rede	1998
O nosso futebol	1998
No país do futebol	2000
A nova gestão do futebol	2000
Jogada de Marketing – Aplicando as táticas do futebol a gestão empresarial	2002
Uma história do futebol	2002
O negro no futebol brasileiro	2003
Futebol ao sol e a sombra	2004
Futebol e guerra – resistência, triunfo e tragédia	2004
Como o futebol explica o mundo	2005
Modernização da Gestão no Futebol Brasileiro	2006
Brasil – um século de futebol	2006
Veneno remédio – o futebol e o Brasil	2008
O futebol explica o Brasil	2009
Futebol – Gestão e treinamento	2010
A bola não entra por acaso	2010
Os 11 maiores volantes do futebol brasileiro	2010
Melhores seleções brasileiras de todos os tempos	2010
Futebol – A paixão do Brasil	2011
Futebol – um espelho de aço	2011