

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

GABRIEL KAUFFMANN SCHÜLER

O CONCEITO DE PROJETO E A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS  
SISTEMAS-PRODUTO

PORTO ALEGRE

2012



GABRIEL KAUFFMANN SCHÜLER

O CONCEITO DE PROJETO E A IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS  
SISTEMAS-PRODUTO

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

Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

PORTO ALEGRE

2012

À Andrea Bellé Scholles por ter estado ao meu lado.

## **Agradecimentos**

Aos meus pais Clewer e Anna pelo apoio incondicional e amor abundante.

Aos meus irmãos Bruno e Lia pelo companheirismo e energia emprestados sempre que necessário.

Aos meus 13 amigos de infância por serem grande parte da minha personalidade.

Aos novos amigos saídos desta experiência que foi o mestrado, entre professores e colegas.

Aos professores doutores Carlo Franzato e Guilherme Trez pela orientação da qualificação e ótimas discussões.

Um agradecimento especial ao professor Dr. Celso Carnos Scaletsky pela forte dedicação, paciência, orientações e amizade.

Por fim agradeço aos meus entrevistados, Luiza Cini, Alessandro Deserti, Karine Freire, Pe. Cláudio Werner Pires, Raimundo “Tuti” Giorgi e Cristina Zatti pelo conteúdo oferecido.

Thinking does not have to take place in words. Nor are concepts limited by the availability of words to describe them. Thinking can take place in images and feelings which are quite definite but too amorphous to be expressed in words. People often have to think in practical, messy ways in order to solve problems and bring things about.

Edward de Bono

## RESUMO

Atualmente o design vem ganhando um papel estratégico no desenvolvimento da inovação organizacional, trazendo uma nova orientação pela qual estas podem gerar valor. O design estratégico propõe um método projetual para o desenvolvimento de conceitos de projeto que posteriormente são transformados em produtos. Este percurso é explorado no presente estudo buscando elucidar as características dos conceitos de projeto e as dificuldades no seu percurso de implementação. Foram desenvolvidos três estudos de caso com organizações que se propuseram a desenvolver projetos de design estratégico. Nestes estudos foram levantados documentos bem como feitas entrevistas com um gestor e um líder da equipe de designers em cada uma delas. Os resultados apresentam uma série de características básicas dos conceitos de projeto e tópicos pertinentes ao seu processo de implementação.

**Palavras-chave:** Design Estratégico. Processo de projeto. Conceito de projeto. Gestão da inovação. Implementação.

## **ABSTRACT**

Design nowadays is developing its strategic placement for organizational innovation, bringing a new orientation from where to generate value. Strategic Design proposes a projectual method that proceeds from concept development to the implemented solutions. This path is explored in this study in order to clear the concepts' characteristics as well as the difficulties and standards for its implementation. Three case studies have been made with organizations that proposed to develop Strategic Design projects. In this studies a number os documents were raised and interviews with a manager and a design leader in each one of them. The results point to a series of basic characteristics of the concepts and relevant topics on the implementation process of strategic design projects.

**Palavras-chave:** Strategic Design. Project process. Design concept. Innovation management. Implementation.

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	12
2.	OBJETIVOS.....	15
2.1.	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
2.2.	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
3.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	16
3.1.	<b>Design Estratégico.....</b>	<b>16</b>
3.1.1.	O sistema-produto .....	18
3.1.2.	Processo de projeto.....	19
3.2.	<b>Conceito de projeto .....</b>	<b>23</b>
3.2.1.	Conceito de conceito .....	24
3.2.2.	O Conceito nas metodologias.....	25
3.2.2.1.	O Conceito no Design Management .....	26
3.2.2.2.	O Conceito no Design de Serviços .....	29
3.2.2.3.	O Conceito no Design de Produto.....	30
3.2.2.4.	O Conceito no Design Estratégico .....	32
3.2.2.5.	Síntese das principais características do conceito de projeto .....	34
3.2.2.6.	Definições de conceito.....	37
3.3.	<b>O conceito de projeto como representação do sistema-produto.....</b>	<b>38</b>
3.3.1.	<i>Storyboards</i> .....	38
3.3.2.	Mapa do Sistema .....	41
3.3.3.	Desenhos livres ou <i>sketches</i> de conceitos.....	43
3.3.4.	Moodboards.....	46
3.3.5.	Discussão sobre representação no Design Estratégico .....	50
3.4.	<b>Discussão sobre o conceito de projeto.....</b>	<b>51</b>
3.5.	<b>Gestão de projetos e implementação efetiva .....</b>	<b>52</b>
3.5.1.	Fundamentos das boas práticas na implementação de projetos .....	52
3.5.2.	Discussão e conclusões quanto à gestão de projetos no desenvolvimento de novos produtos e serviços 57	
3.5.2.1.	Clareza de objetivos.....	58
3.5.2.2.	Integração externa.....	59
3.5.2.3.	Liderança de equipe .....	59
3.5.2.4.	Orientação para o consumidor .....	60
3.5.2.5.	Interesse e suporte da gestão.....	61
3.5.2.6.	Formalização de processo .....	61
3.5.2.7.	Diversidade funcional .....	62
3.5.2.8.	Iteração .....	63
3.5.2.9.	Aprendizagem.....	63
3.5.2.10.	Complexidade .....	63

3.5.3.	Considerações finais.....	64
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.</b>	<b>Estudos de caso.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2.</b>	<b>Estratégia e técnicas de análise .....</b>	<b>67</b>
<b>4.3.</b>	<b>Tópicos de análise.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4.</b>	<b>Fontes de coleta de evidências.....</b>	<b>69</b>
<b>4.5.</b>	<b>Documentação e Registros em arquivo .....</b>	<b>70</b>
<b>4.6.</b>	<b>Entrevistas .....</b>	<b>71</b>
<b>4.7.</b>	<b>CrITÉrios de seleção da amostra .....</b>	<b>74</b>
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1.</b>	<b>Estudos de caso.....</b>	<b>75</b>
5.1.1.	Associação Antônio Vieira - ASAV.....	75
5.1.1.1.	Descrição do projeto .....	75
5.1.1.2.	Relevância do projeto .....	76
5.1.1.3.	Planejamento do processo.....	77
5.1.1.4.	Conceitos apresentados.....	78
5.1.1.5.	Encaminhamentos internos .....	85
5.1.2.	Madesa Móveis .....	87
5.1.2.1.	Descrição do projeto .....	87
5.1.2.2.	Relevância do projeto .....	91
5.1.2.3.	Conceito apresentado.....	91
5.1.2.4.	Encaminhamentos internos .....	93
5.1.3.	Coza.....	96
5.1.3.1.	Descrição do projeto .....	96
5.1.3.2.	Relevância do projeto .....	105
5.1.3.3.	Conceitos apresentados.....	106
5.1.3.4.	Encaminhamentos internos .....	114
<b>5.2.</b>	<b>Tópicos de análise.....</b>	<b>116</b>
<b>5.3.</b>	<b>Objetivos do Conceito de Projeto .....</b>	<b>116</b>
5.3.1.	A essência da solução e os aspectos intangíveis.....	116
5.3.2.	O sistema-produto .....	118
5.3.3.	Explorar e avaliar .....	121
5.3.4.	Discussão sobre objetivos do conceito de projeto .....	124
<b>5.4.</b>	<b>Recursos.....</b>	<b>125</b>
5.4.1.	Liderança de equipe.....	125
5.4.2.	Diversidade funcional.....	127
5.4.3.	Marketing externo .....	130

5.4.4.	Iteração .....	133
5.4.5.	Discussão sobre recursos .....	137
<b>5.5.</b>	<b>Cultura .....</b>	<b>141</b>
5.5.1.	Suporte da gestão.....	141
5.5.2.	Orientação para o consumidor.....	143
5.5.3.	Aprendizagem .....	146
5.5.4.	Complexidade.....	150
5.5.5.	Discussão sobre Cultura .....	151
<b>5.6.</b>	<b>Processos .....</b>	<b>153</b>
5.6.1.	Início da Projetação .....	153
5.6.2.	Clareza de objetivos .....	155
5.6.3.	Formalização do processo .....	158
5.6.4.	Discussão sobre Processos .....	161
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>163</b>
<b>7.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>171</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Observa-se que, nos últimos anos, vem se evidenciando a atuação do design nas organizações. Por causa da globalização e da complexidade do cenário competitivo, o design voltado apenas para o desenvolvimento da produção industrial, no desenrolar do século XX, evolui para uma visão estratégica das suas formas de aplicação.

Esta evolução tem seu caminho construído simultaneamente em centros de pesquisa e desenvolvimento tanto acadêmicos quanto empresariais. A Inglaterra, por exemplo, possui entidades de referência neste sentido, poderíamos citar o *Design Council*, que foi criado durante a Segunda Guerra, apoiado pelo governo britânico, com o intuito de desenvolver novos produtos. Hoje visa o desenvolvimento econômico do seu país para o bem-estar da população (DESIGN COUNCIL, 2011). A *Design Research Society*, criada em 1966, congrega pesquisadores pelo desenvolvimento das metodologias e processos de design (DRS, 2011).

Nos Estados Unidos, a empresa IDEO, de forte relação com a Universidade de Stanford, há três décadas vem demonstrando os resultados da inovação orientada pelo design. Atualmente é reconhecida como uma das empresas mais inovadoras do mundo (IDEO, 2011).

Estes são alguns exemplos ilustrativos de organizações que atuam na área do design de forma estratégica. O presente estudo, porém, será guiado pelas metodologias de outro Centro, o Politécnico de Milão, na Itália. É deste centro acadêmico que surge o que, no contexto da presente dissertação, trataremos como Design Estratégico.

O Design Estratégico é uma forma de agir estrategicamente ativado pelo design. Coloca-se como um intérprete de fenômenos complexos, e para tanto, não cede à simplificação, posicionando-se com uma abordagem sistêmica. O Design Estratégico orquestra atores num processo dialógico à procura de de evolução e inovações. Estas inovações são, não somente novos produtos, mas novos sistemas de oferta, abrangendo

serviços, comunicação e produto, com o intuito de gerar uma experiência para o usuário final (ZURLO, 2010).

O desenvolvimento do conhecimento a respeito dos métodos e práticas, ou cultura de projeto, se torna crucial nesta situação. A cultura de projeto pode ser entendida como a forma com que organizações inserem o design de forma central nos seus processos, entendendo o design como um conhecimento de atuação estratégica para a organização (ZURLO, 2010). Neste sentido, a cultura de projeto é o conhecimento gerado e enraizado numa organização, a respeito das metodologias, ou seja, a forma como este conhecimento se insere no contexto da empresa.

O método ao qual faremos referência no presente estudo, divide o processo em Metaprojeto e Projeto, se ocupando o Metaprojeto das pesquisas pré-projetuais até a apresentação da ideia, e o projeto da evolução da ideia até sua implementação. A etapa de interesse desta dissertação é a de conceitualização, a fronteira entre o Metaprojeto e o Projeto, demarcada pela construção dos conceitos de projeto.

A literatura específica não oferece uma definição clara a respeito do que são conceitos, em design. Sabe-se que o conceito pode ser entendido como o “alinhamento criativo” por trás de um objeto projetado, porém a definição que será utilizada no presente trabalho se refere a conceito de projeto, ou *concept*, como uma representação e síntese da solução advinda após as etapas de pesquisa metaprojetual (CAUTELA, 2007). Conceito de projeto representa, desse modo, a formalização de uma projeção, ou seja, a tangibilidade da ideia ou sistema-produto. Inicialmente podemos entender sistema-produto como “a totalidade dos produtos, serviços e comunicação com os quais uma empresa se insere no mercado e na sociedade e constrói sua estratégia e sua oferta” (ARQUILLA, 2008).

Segundo Cautela, “Conceitualização é o processo através do qual se alcança uma síntese, uma representação sintética que, por sua vez, se abstrai do resultado da análise.” (CAUTELA, 2007 p. 56)<sup>1</sup>. Entendendo-se a conceitualização como uma etapa do processo de projeto, podemos visualizar o conceito como o resultado desta etapa. “O conceito é a

---

<sup>1</sup> Todas as citações dos livros em língua Inglesa e Italiana são traduções livres do autor.

representação de uma ideia, de um conjunto de conhecimentos a respeito de um sistema, a representação esquemática e visualizada de uma solução” (CAUTELA, 2007 p. 57).

A partir desta primeira definição a respeito de conceito em design, podemos avançar à sua atuação dentro do processo de projeto. Fazendo-se um recorte na relação entre designer e cliente, pressupõe-se que pode existir uma falta de alinhamento no entendimento a respeito do que são e para que servem os conceitos de projeto no desenvolvimento de inovação.

Para compreender melhor os conceitos de projeto, como apoiadores no processo de desenvolvimento de novos sistemas-produto, levantam-se os seguintes questões: quais são as definições existentes de conceito de projeto em design? Como os conceitos de projeto são representados? Nas metodologias de design contemporâneo, como o conceito de projeto se insere nos seus processos?

A implementação de um novo sistema-produto, porém, não depende apenas do conceito de projeto, mas também de uma série de variáveis inerentes à sua gestão. Variáveis estas que podem ser indispensáveis para adicionar fluidez ao processo de inovação orientada pelo design. Em função disso, adicionam-se às questões citadas anteriormente, quais seriam os tópicos pertinentes à implementação e gestão de projetos de inovação? Desta forma pretende-se trazer nova perspectiva, oferecendo uma orientação direta ao projetista, em relação ao que pode influenciar diretamente o andamento do processo.

Parte-se do pressuposto de que os conceitos de projetos muitas vezes não são bem compreendidos pela organização, ou que a organização tem dificuldades em implementá-los na etapa projetual. Para responder a essas questões, foram realizados 3 estudos de caso que tiveram por objetivo levantar indícios para o estabelecimento de um método sobre como desenvolver conceitos de projeto em Design Estratégico, limitando-se ao espaço de tempo a partir da apresentação dos primeiros conceitos, até as escolhas finais antes do início da execução. O objetivo é facilitar a compreensão dos conceitos gerados, e sua aplicação projetual por parte da organização.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

- Analisar os conceitos de projeto como apoiadores no processo de desenvolvimento de novos sistemas-produto, da apresentação ao cliente até sua versão final, e dessa maneira fornecer indícios dos aspectos que facilitam a implantação de um conceito de projeto em Design Estratégico.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Explorar as definições de conceito de projeto.
- Investigar ferramentas de representação de conceitos de projeto.
- Analisar o conceito de projeto com base em metodologias de projeto selecionadas.
- Explorar tópicos pertinentes à implementação e gestão de projetos de inovação.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. Design Estratégico

Conforme dito anteriormente, o Design Estratégico será a lente através qual o presente estudo será desenvolvido. Em razão disso, serão apresentadas com maior profundidade, suas características e métodos, com o objetivo de elucidar o tema, e assim posicionar o recorte de estudo sobre o conceito de projeto.

O Design Estratégico gerencia um processo dialógico entre diversos atores num desenrolar coletivo e interativo, com o intuito de mudar a realidade, dando-lhe novo sentido. O papel desta linha de orientação é o de construir, nestas ações, a coerência de um modelo estratégico para a organização, deixando clara a sua identidade por meio de um sistema-produto<sup>2</sup>. Atua, portanto, nos valores e no posicionamento da empresa, com uma mudança estrutural e não focada, atento aos produtos, serviços e à comunicação de uma organização objetivando uma experiência ao usuário coerente com estes valores (ZURLO, 2010).

O Design Estratégico age numa etapa inicial, propondo e estruturando a definição do problema. Desta forma a atuação do designer não deve ser nem muito próxima ou interna à organização, arriscando-se a entrar nos paradigmas dela, nem tão distante, para não fugir de sua realidade. Um exemplo dessa relação equidistante do Design Estratégico, refere-se ao *contrabrief*, um documento que responde ao problema exposto pelo cliente e se posiciona como elemento crítico frente à solicitação definida pela organização ao designer. Esta posição em que ele coloca, é, ao mesmo tempo, próxima e externa, oferecendo uma visão própria, proveniente do posicionamento e do entendimento do problema por intermédio de sua perspectiva (ZURLO, 2010).

Associado ao conceito de Design Estratégico, vem o conceito de *design driven innovation*. Verganti traz esta visão, traduzida como inovação orientada pelo design, como forma de inovar por meio dos significados dos produtos. Tendo a premissa de que a inovação

---

<sup>2</sup> Conceito aprofundado na página 17.

radical de função é menos frequente e mais difícil de ser alcançada, o autor situa a inovação radical de significado, como uma área de oportunidade onde as empresas podem inovar mais frequentemente (VERGANTI, 2008).

A inovação radical de significado precisa ser baseada em visões de um possível futuro de acordo com a perspectiva da empresa. Por causa disso, espera-se do usuário, pouca contribuição ao desenvolvimento de novos produtos, o que torna o papel do designer, ou da equipe de design, visionário, e valoriza a leitura do contexto cultural destes profissionais (VERGANTI, 2008).

Enquanto a funcionalidade de um produto satisfaz uma esfera utilitária das necessidades do usuário, o significado trabalha no contexto sociocultural deste mesmo usuário. O significado dos bens é um composto de símbolos, ícones e signos que se encaixam e conferem aos produtos determinada linguagem. Esta linguagem é o seu teor de significado frente à funcionalidade de um objeto.

Este tipo particular de inovação oferece uma perspectiva interessante do desenvolvimento de novos produtos e serviços na sociedade contemporânea. Celaschi (2007) discorre a respeito do comércio de mercadorias e das relações interpessoais:

Nesse delicado fenômeno de comércio, no entanto, participam também muitas questões centrais que consideram a nossa relação conosco mesmos, com os outros, com a nossa origem, com a nossa história, com o ambiente, etc. O comércio, no mercado, o considera enquanto sistema das condições econômicas, mas, sobretudo porque é uma estrutura na qual exprime a cultura contemporânea. E as mercadorias contemporâneas constituem a essência filtrada dessa cultura (CELASCHI; DESERTI, 2007, p. 17).

Estes significados, propostos na projeção em Design Estratégico, são experimentados pelos usuários por seus pontos de contato com as organizações, não apenas com os produtos. Por isso, a identidade das organizações torna-se importante moeda de troca na sociedade contemporânea. Meroni (2008) resume a proposta do Design Estratégico como ferramenta de desenvolvimento de identidade, da seguinte forma:

Basicamente, Design Estratégico trata de como oferecer a entidades sociais e de mercado, um sistema de regras, crenças, valores e ferramentas, para lidar com o ambiente externo, e ao mesmo tempo ser capaz de desenvolver-se (consequentemente, sobreviver com sucesso), bem como manter e desenvolver uma

identidade. Ao fazer isso, também estará influenciando e modificando o ambiente (MERONI, 2008 p. 32).

O Design Estratégico propõe-se a inovar a partir de sistemas-produto: um resultado de projeto sistêmico e holístico<sup>3</sup>. Partiremos para a definição de sistema-produto a fim de entender melhor este resultado.

### **3.1.1. O sistema-produto**

Uma das características do Design Estratégico é o fato de que o resultado esperado de seu processo, são novos sistemas-produto. As soluções não são entregues na forma de um elemento, mas sim de uma mudança no sistema, com o objetivo de alcançar inovação radical (MERONI, 2008).

Um sistema-produto, pode ser definido como: produtos, serviços e a comunicação — orquestrados de forma a resultar numa experiência para o usuário. Venanzio Arquilla define sistema-produto da seguinte forma: “A totalidade dos produtos, serviços e comunicação, com os quais uma empresa se insere no mercado e na sociedade, e constrói sua estratégia e sua oferta” (ARQUILLA, p. 10). A figura (1) a seguir representa esta composição.

Meroni (2008) discorre a respeito do sistema-produto como sendo uma mudança de foco na busca de inovação, passando da orientação para o produto ou o serviço, a uma estratégia integrada de design. Esta proposta integrada de inovação demonstra como o design evoluiu para uma proposição de solução de problemas complexos, em que uma atuação pontual não os resolveria.

No desenvolvimento de um novo sistema-produto, o processo ganha uma complexidade diferente em relação ao desenvolvimento de elementos separados. É necessária uma dinâmica dialógica entre os atores do projeto, de forma que todos entendam que a projeção isolada não resultará numa inovação sistêmica.

---

<sup>3</sup> O entendimento a respeito de “holismo” e “sistema” é proveniente da Teoria Geral dos Sistemas, baseando-se nas teorias de Bertalanffy (1975). Uma frase que caracteriza bem a visão do autor é a seguinte: “O todo é maior que a soma das partes”.

Figura 1 – Sistema-produto



Fonte: Ilustração adaptada pelo autor (ARQUILLA, 2008).

Neste contexto de projeção, o compartilhamento da informação ganha importância. Uma vez que todos os atores do processo precisam entender e propor o sistema, pressupõe-se que as formas de representação do conhecimento se tornam mais elaboradas, de forma a suprir estas duas necessidades: a de compartilhamento do conhecimento gerado, e a de expressão de uma solução complexa. As formas de representação dos sistemas-produto serão abordadas em capítulo específico. A seguir, será detalhado o processo de projeto segundo o Design Estratégico.

### 3.1.2. Processo de projeto

O Design Estratégico possui metodologias de projeção própria. Estas metodologias abarcam o cenário contemporâneo de sua atuação, oferecendo às empresas formas de desenvolver-se orientadas pelo design.

O processo de projeto é sistematizado segundo Celaschi e Deserti (2007) em cinco fases:

- Observação da realidade.
- A construção de modelos que sintetizem de modo simplificado a realidade.
- A manipulação dos modelos para obter a simulação do resultado pesquisado.

- A avaliação dos prós e contras do processo simulado.
- A transformação em realidade do processo simulado.

(CELASCHI, DESERTI, 2007, p. 39)

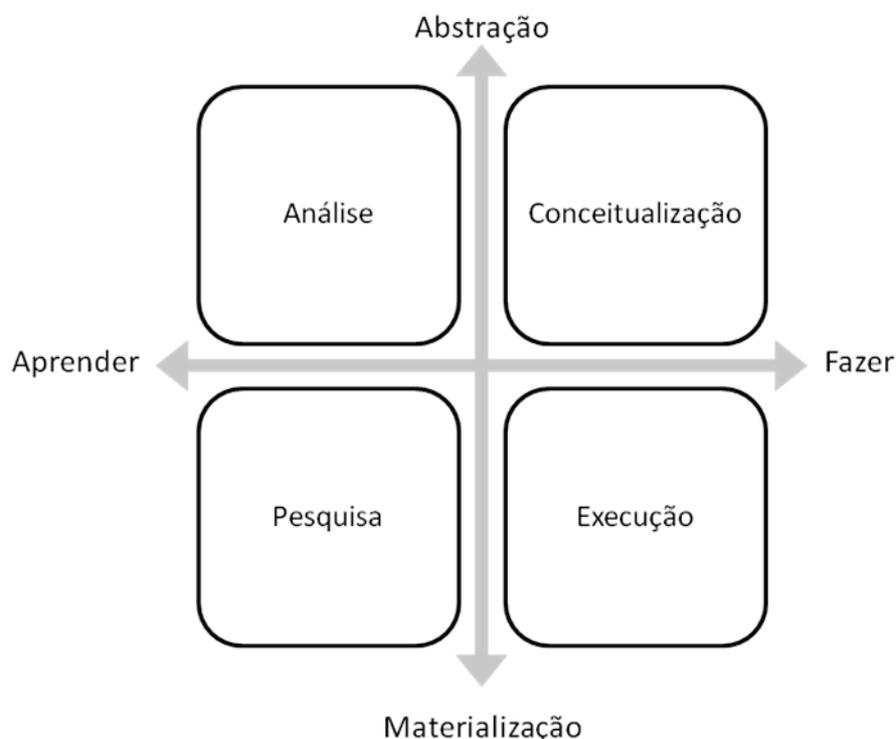
Segundo os autores, as duas primeiras fases são um complexo entrelaçamento entre encontrar e solucionar o problema. A terceira fase é a projeção em si, enquanto a quarta oferece formas de avaliação para que seja implementada a solução. A quinta fase será ativada apenas se o projeto for claramente interessante do ponto de vista de investimentos (CELASCHI, DESERTI, 2007).

O processo de projeto, conforme descrito por Cautela (2007), possui quatro etapas distintas: a pesquisa e levantamento de dados, a análise, a conceitualização, e a execução (figura 2). O autor entende este como matriz, considerando que o processo pode ter diversas formas de configuração, em termos de etapas, não necessariamente seguindo uma linearidade entre elas (CAUTELA, 2007).

As quatro etapas descritas se sobrepõem à explicação de Zurlo (2010), discorrendo a respeito do Design Estratégico. O autor seleciona também quatro fases, que são: *problem finding* (encontrar o problema), *problem setting* (definir o problema), *problem solving* (solucionar o problema), e *spreading* (oferecer a solução).

Esta metodologia de Design Estratégico propõe um método projetual dividido em duas etapas distintas, a de Metaprojeto, e a de Projeto. O Metaprojeto se define por uma fase de pesquisa, quando são levantadas informações a respeito do problema de forma a explorar, questionar e refletir sobre o tema pesquisado. Utilizam-se, por um lado, ferramentas de pesquisa contextual, muitas vezes advindas de outras áreas, como a administração e a psicologia por exemplo. Por outro lado também trabalha com a denominada pesquisa *Blue sky*: uma forma de busca por estímulos que incitem a criatividade dentro do projeto, sem perder a coerência com o objetivo final. O Metaprojeto oferece “a capacidade de organizar, modificar, modelar, adequar o procedimento e a relação entre as fases desse conjunto de ações e informações (projeto)”, cumprindo também uma etapa de pesquisa pré-projetual (CELASCHI, DESERTI, 2007, p. 40).

Figura 2 - Modelo interpretativo para a gestão do design



Fonte: Adaptado de CAUTELA, 2007 p. 54.

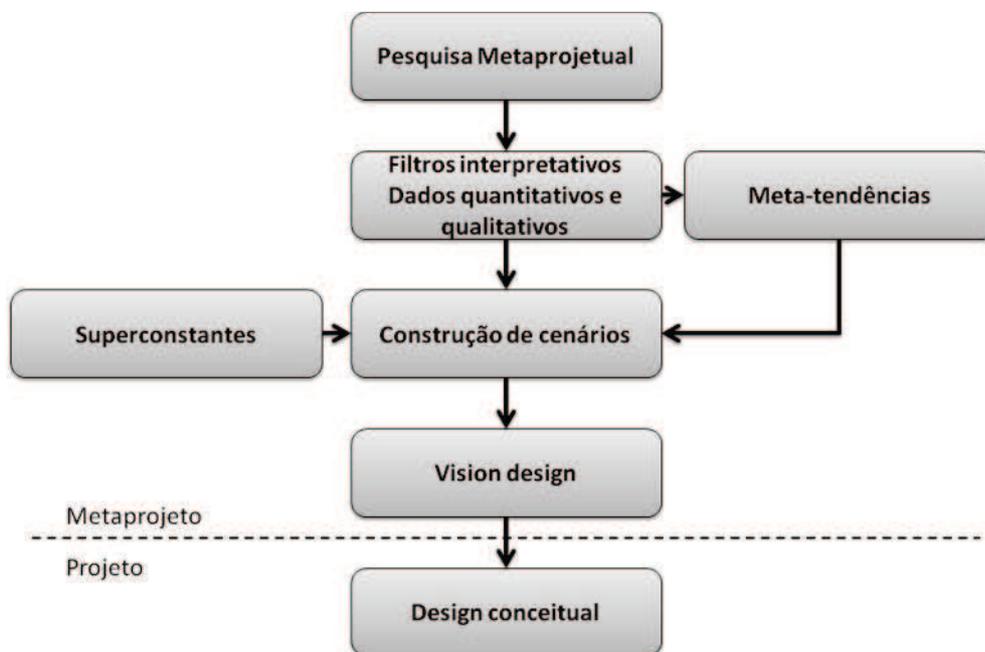
O desenvolvimento do Metaprojeto culmina na construção de cenários, *visions*, e ao final, onde se inicia a etapa de projeto, a geração de *concepts*, tratados no presente estudo como “**conceitos de projeto**”. A figura 3 representa um esquema simplificado do processo de projeto em Design Estratégico.

O Metaprojeto é um processo entendido como a forma de “projetar o projeto”, programando o processo de pesquisa que se deseja utilizar. Também cumpre uma etapa “pré-projetual”, que busca explorar o problema de design de forma a reestruturá-lo, propondo-se um *contrabrief* em resposta ao *brief* construído pela empresa (CELSACHI, DESERTI, 2007).

Dentro desta etapa, a pesquisa contextual abrange as informações relativas à organização, sua estrutura, produtos ou serviços, concorrência, dinâmica de mercado, análise do consumidor, resultando no que se nomeia dossiê empresa-mercado. Já a pesquisa *Blue sky* é uma forma de pesquisa mais própria do design. Dentro dela, podemos encontrar dimensões visuais em relação ao projeto, como materiais, acabamentos, porém é enriquecida por construir um sistema de informações que visam estimular a criatividade dos projetistas

orientada a objetivos da organização. É uma busca de estímulos sobre tópicos relacionados àqueles da organização, porém sem vinculação direta com o problema de design numa tentativa de trazer, de outras áreas, os estímulos necessários a um projeto inovador.

Figura 3 - Esquema linear de desenvolvimento do processo metaprojetual



Fonte: Adaptado de CELASCHI, DESERTI, 2007, p. 58.

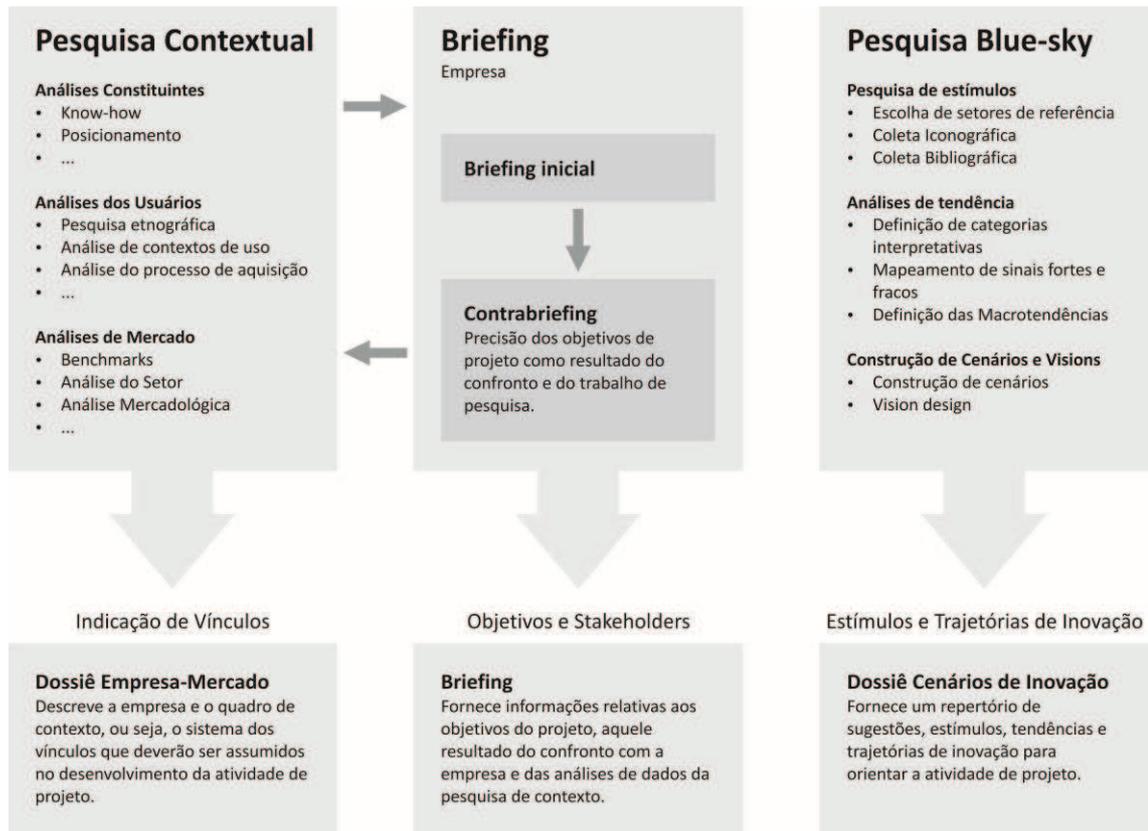
A *Blue sky* é um tipo de pesquisa contida no Metaprojeto do Design Estratégico que, com a pesquisa contextual, forma as bases de construção do *contrabrief*. É constituída por uma pesquisa de estímulos, uma análise de tendências, e a construção de cenários e *visions* (CELASCHI & DESERTI 2007). Cautela complementa esta definição da seguinte forma:

A pesquisa *Blue sky* representa um processo aberto e não estruturado de vínculos previamente constituídos, no sentido de relevar e sistematizar uma série de *inputs* e estímulos úteis ao desenvolvimento de um novo produto-serviço proveniente de um contexto produtivo e mercadológico diferente daquele no qual se insere o projeto. Pode-se definir como uma pesquisa não filtrada, privada de uma direção pré-constituída, e de um modelo de ação codificado (CAUTELA, 2007, p. 295).

O objetivo da pesquisa *Blue sky* é a indicação do que se chama de “dossiê cenários de inovação” que “fornece um repertório de sugestões, estímulos, tendências e trajetórias de inovação para orientar a atividade de projeto” (CELASCHI, DESERTI 2007, p. 59). Esta definição se torna relevante principalmente em relação às ferramentas *moodboard* e a

construção de cenários, parte inerente a este tipo de pesquisa. A pesquisa *Blue sky* propõe-se a construir cenários de inovação, que podem ser entendidos como mapas, orientação a respeito de um possível futuro, onde a organização poderá inserir seus projetos inovadores. A este resultado dá-se o nome de dossiê cenários de inovação. A imagem a seguir sintetiza o processo metaprojetual.

Figura 4 - Esquema sintético do desenvolvimento do processo metaprojetual.



Fonte: Adaptado de CELSACHI, DESERTI, 2007, p. 59.

### 3.2. Conceito de projeto

Até então, foi apresentado o Design Estratégico e seu processo de projeção, cujo Metaprojeto culmina na definição de conceitos de projeto. Antes, porém, que nos aprofundemos em relação aos conceitos de projeto próprio do Design Estratégico, serão exploradas as formas em que a expressão é utilizada em algumas metodologias específicas.

Esta exploração bibliográfica de análise textual será feita de forma a esclarecer semelhanças e diferenças a respeito do conceito de **conceito** em design, de forma a mapear

um entendimento comum a respeito do tema. Este esclarecimento será iniciado a partir da definição básica de conceito na língua portuguesa numa tentativa de orientar as definições seguintes.

### 3.2.1. Conceito de conceito

Entre designers, conceito é parte de um vocabulário absorvido pela prática. Este entendimento, porém, deixa algumas questões em aberto. Um conceito de marca, o conceito de uma linha de produtos, o conceito de um serviço ou experiência, certamente não são entendidos exatamente da mesma forma. Seria mais fácil compreender um conceito de projeto como a representação física de um produto, seja na forma de ilustrações ou protótipos. Existem, no entanto, outras formas de entender e utilizar este termo, a exemplo do “conceito criativo”.

A questão da não tradução do termo *concept* em alguns referenciais teóricos, e seu uso na prática, de certa forma dá a entender que conceito e *concept* podem ter definições diferentes e entendimentos conflitantes. Para basear este estudo partiremos da definição do termo em português:

**Conceito** s.m. (1523) 1.p.ext. faculdade intelectual e cognoscitiva do ser humano; mente, espírito, pensamento. 2. compreensão que alguém tem de uma palavra; noção, concepção, ideia. 3. p.ext. opinião, ponto de vista, convicção. 4. dito original e engenhoso; ditado, máxima, sentença. 5. conclusão moral de um conto ou afim; moral. 6. ideia ou dito conciso; resumo, conceituação... 9. representação mental de um objeto abstrato ou concreto, que se mostra como um instrumento fundamental do pensamento em sua tarefa de identificar, descrever e classificar os diferentes elementos e aspectos da realidade. 10. LING noção abstrata contida nas palavras de uma língua para designar as propriedades e características de uma classe de seres, objetos ou entidades abstratas. 11. LUD em certas charadas, nos logógrafos etc., palavra, expressão ou chave que propicia sua chave ('solução') ETIM lat. *Conceptus*, us 'ação de conter, pensamento etc.' (HOUAISS, 2009).

A definição de conceito, segundo o dicionário Houaiss, nos traz algumas elucidações a respeito de como podemos entender seu significado. A própria etimologia define o “*conceptus*”, do latim “pensamento”, as palavras compreensão, ideia, resumo, noção, abstrato, já limitam a possível compreensão do termo. A nona descrição da palavra chama atenção por

se aproximar bastante de alguns processos descritos pelo design visto de forma estratégica, e tem um valor no desenvolvimento desta pesquisa.

A definição de **conceito** como instrumento fundamental do pensamento nas tarefas de identificar, descrever e classificar, poderá ser uma importante lente pela qual entenderemos a utilização do termo e sua definição de acordo com as metodologias de design.

Aproximando-se dos conceitos em design, Brandão (2001) discorre a respeito de tal termo no domínio da arquitetura. O autor faz uma relação em torno de conceito de projeto e o processo de cultivo agrícola. Segundo ele, o conceito não é somente o resultado do processo em si, é como um fruto a ser colhido, cheio de sementes que germinarão como novos frutos.

O agricultor planta as sementes tendo em vista a sua frutificação futura, a época da colheita. Também cumpre ao arquiteto, no momento em que germina o seu conceito, ter um olhar voltado para aquilo que ele pretende recolher no projeto, o qual lança ao mundo como o fruto de sua atividade (Brandão, 2001, p. 3).

A posição do autor predispõe-nos a pensar a respeito do processo de desenvolvimento de conceitos de projeto, principalmente no que tange ao tempo e às novas descobertas que são feitas a partir deste processo.

A seguir são expostas as visões e citações de autores selecionados quanto a conceitos de projeto, e uma respectiva análise a respeito destas visões.

### **3.2.2. O Conceito nas metodologias**

O “conceito” é uma palavra que gera alguns desentendimentos em função dos conceitos de **conceito em design**. O termo é utilizado sob diferentes conotações por alguns autores. Pode ser lido como projeto conceitual, conceitualização, *concept*, de forma que a interpretação possa não ser compartilhada entre os atores de um processo de projeto.

De acordo com o que foi afirmado na introdução deste estudo, partiremos para a discussão baseados no conceito de conceito de projeto conforme a definição de Cautela: “O conceito é a representação de uma ideia, de um conjunto de conhecimentos a respeito de um sistema, a representação esquemática e visualizada de uma solução” (CAUTELA, 2007 p.

57). Desta forma se delimita como conceito de projeto, a representação de uma solução em todos os seus aspectos.

A partir desta definição, será feita uma leitura em quatro linhas do design na tentativa de esclarecer as formas de uso do termo conceito. As linhas são o *Design Management*, Design de Serviços, Design de Produto, e por fim, o Design Estratégico. Este último será explorado de forma bem detalhada.

### 3.2.2.1. O Conceito no Design Management

O *Design Management*, ou Gestão do Design, é uma disciplina que busca organizar ou gerir de forma estratégica, a atuação do design numa organização. Num aspecto operacional faz uma ponte entre a gestão, tecnologia, comunicação e inovação, de modo a orientar os resultados de projetos de design. Já em relação à liderança da empresa, o *design management* apoia a adoção de uma visão estratégica orientada pelo design.

Segundo Brigitte Borja de Mozota (2003), o design, como processo criativo, possui três grandes fases. Uma fase analítica de exploração de informações, uma fase de geração de ideias e conceitos, e uma terceira, e final, de seleção da melhor proposta. A figura 5 apresenta este processo, subdividindo-o em seis etapas.

Segundo a autora, a fase 0 e 1 investigação e pesquisa, finalizam com a entrega de um “conceito visual”. A fase de pesquisa possui um duplo objetivo — “esboçar um diagnóstico do projeto e definir um conceito visual (ou criar um roteiro ou definição verbal e textual do projeto)” (BORJA DE MOZOTA, 2011 p. 28). Com esta explanação, a autora entende que conceito visual é a definição do projeto antes de sua concretização em alternativas de solução como uma forma de entender e definir o caminho de resolução do problema. O que pode ser lido como o reposicionamento do problema de design, sugerindo uma orientação de solução.

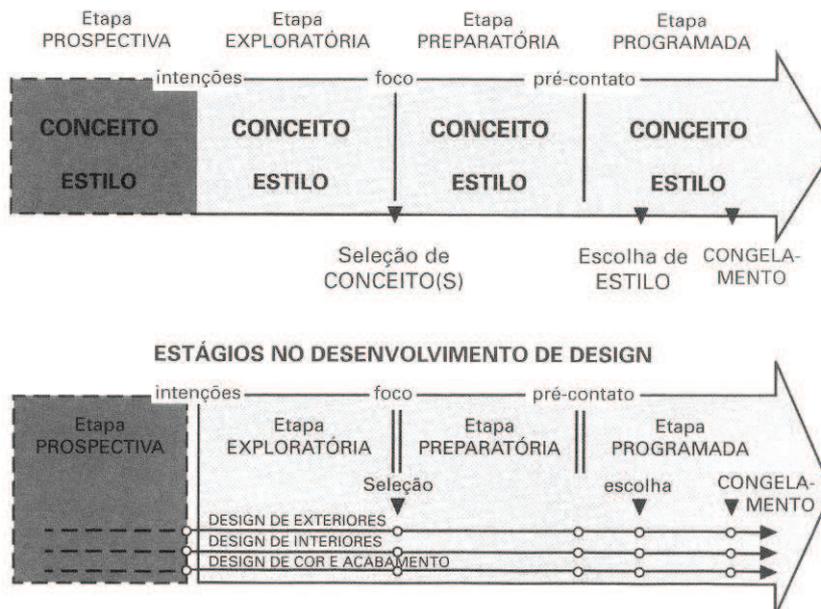
Figura 5 - O processo de design

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS VISUAIS
0. Investigação	Ideia	Reunião
1. Pesquisa	Conceito	Conceito visual
2. Exploração	Escolha de estilo	Esboços de ideias, rascunhos Esboços de apresentação Modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	Protótipo Detalhamento	Desenhos técnicos Modelo funcional Simulação 3D para correção visual Capacidades de funcionamento
4. Realização	Teste	Documentos de execução Protótipo
5. Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Fonte: BORJA DE MOZOTA, 2011 p. 15

A autora entende, portanto, que o conceito do produto é seu cerne, o que fica claro na relação que o conceito de um produto tem com a publicidade: “o conceito de um produto impõe-se na criatividade do design e da publicidade [...] Um conceito de produto implica entender a estética num contexto global” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 209).

Figura 6 - A missão do designer na Renault



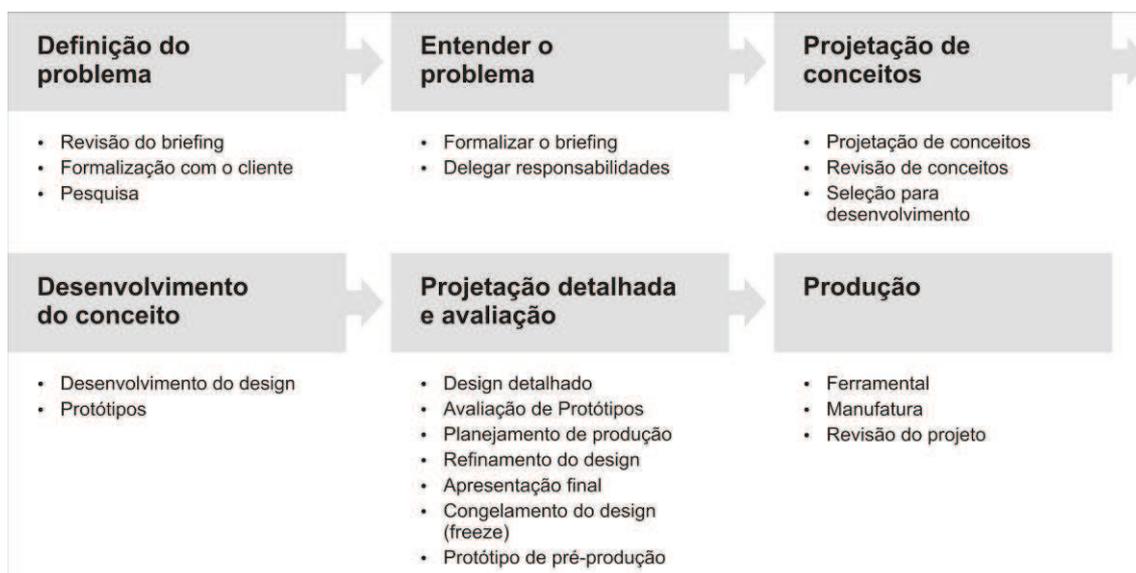
Fonte: BORJA DE MOZOTA, 2011 p. 31

Na figura 6 temos a visualização de um processo trazido pela autora, o exemplo da Renault no desenvolvimento de seus veículos:

É descrito um processo em que o conceito é utilizado em todas as fases, como ferramenta prospectiva, exploratória, preparatória e programada. Neste sentido a definição do termo se aplica como uma ferramenta pertinente à evolução de todo o projeto. Continua, porém, como uma abstração, uma vez que o conceito pode ser uma intenção, e por fim, o seu congelamento. Entende-se que a autora expõe o conceito como algo bastante amplo no processo descrito.

Kathrin Best (2006), no seu livro Design Management, capítulo “Gerindo o processo de design”, apresenta o seguinte:

Figura 7 - Etapas chave do processo de design



Fonte: BEST, 2006 p. 117

Este processo delimita duas etapas relevantes para esta análise, a de Projetação de Conceitos, e a de Desenvolvimento de Conceitos. Segundo a autora, a geração de Conceitos é iniciada após a definição do *brief*, ou seja, o problema é explorado e definido antes de serem geradas alternativas. Podemos entender neste sentido que Conceitos são alternativas de solução, embora não definidas como “ideias-conceito imateriais”, ou propriamente como protótipos ou desenhos definitivos das soluções. O processo exposto por Best (2006), nos propõe o entendimento de que conceitos são propostas de solução em seus diversos níveis, após definido o problema.

Com base nos autores apresentados, entende-se que em Design Management o conceito em design não é um elemento bem definido, oscilando entre o material e o imaterial, entre a essência da solução e sua efetivação em *sketches* e protótipos.

### 3.2.2.2. O Conceito no Design de Serviços

O design de serviços oferece uma perspectiva específica no que se refere a conceitos de projeto. O fato do serviço ser baseado numa oferta intangível agregada de produtos no seu desenvolvimento, faz com que pensemos a respeito do que é um conceito de projeto em serviços, e, se existe, o que o define.

Da mesma forma que outras metodologias, o design de serviços oferece processos no qual podemos inserir a geração de conceitos de projeto. No descrito por Miettinen e Koivisto (2009), referindo-se a Aarne van Oostermon, são também cinco fases: *Discovering* (descobrir), *Concepting* (conceituar), *Designing* (projetar), *Building* (construir) *and Implementing* (implementar). Os autores colocam que “a fase de construção, conceituação e criação, tem tudo a ver com visualizar, co-criar, projeção participativa e prototipagem” (Miettinen, Koivisto, 2009 p. 13 – tradução do autor).

Designers de serviços trabalham visualmente. Através de todas as fases do processo de design, a transformação de ideias para uma dimensão visível e até mesmo tangível, é praticada. As ideias ganham uma nova dimensão de vida, assim que elas são visíveis. Não é apenas estimulante. Isto também apoia o direcionamento a um processo de modelação e adaptação. Mockups, protótipos, *storyboards* e as diretrizes são ferramentas e métodos aplicados (Miettinen, Koivisto, 2009, p. 38).

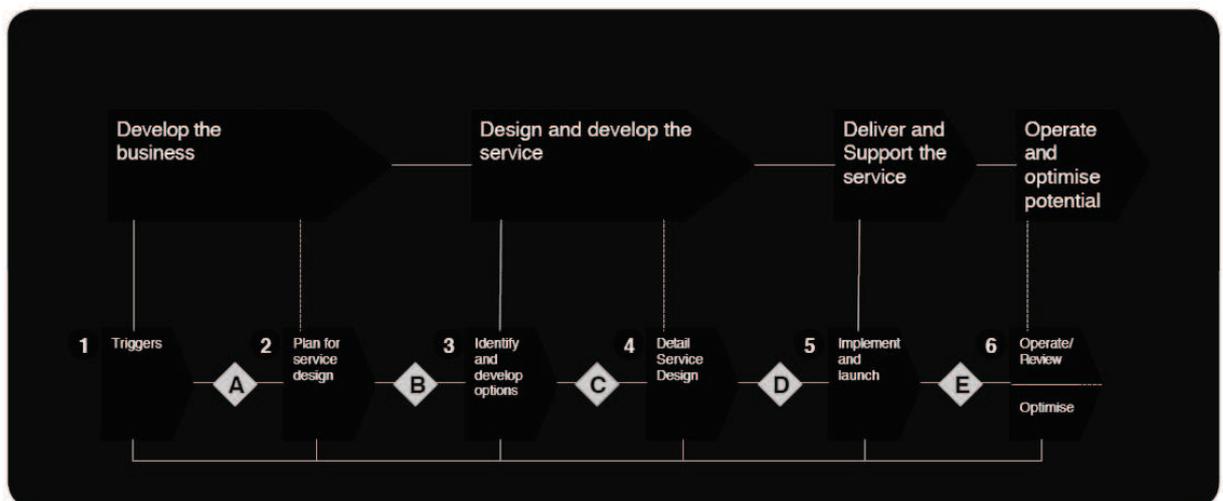
Esta afirmação nos leva a entender estas ferramentas e métodos como formas de tornar visíveis e tangíveis as ideias de serviços. O autor comenta a respeito da projeção a partir de cenários: “o objetivo de trabalhar um cenário é visualizar o conceito principal do serviço” (Miettinen, Koivisto, 2009, p. 70) e para tanto o designer deve se utilizar de ferramentas de visualização como o *storyboard*.

Moritz (2005) descreve um processo de seis fases: *Understanding* (entender), *thinking* (pensar), *generating* (gerar), *filtering* (filtrar), *explaining* (explicar) e *realizing* (realizar).

Neste processo Moritz enquadra o conceito de projeto na terceira fase, onde a entrega esperada são: ideias, soluções e “*service concepts*”.

Em outro modelo, também trazido por Moritz (2005) e desenvolvido pelo comitê que escreveu novas recomendações para o design de serviços para os Padrões Britânicos (British Standards), temos as grandes fases de desenvolvimento do negócio, projeção do serviço, entrega e suporte ao serviço, e operação e potencial otimização. Segundo o autor, a segunda fase, de design e projeção do serviço, é onde se encaixa a geração de conceitos de solução e a seleção do melhor conceito.

Figura 8 - Modelo de processo de design de serviços



Fonte: MORITZ, 2005 p. 159

Mesmo tratando-se de serviços, o conceito de projeto se apresenta em fases semelhantes aos outros processos apresentados. Por tratar-se principalmente do desenvolvimento do serviço, basicamente processos, o resultado é intangível. Partindo-se desta premissa, as ferramentas de tangibilização e visualização tornam-se importantes na apresentação do conceito de projeto.

### 3.2.2.3. O Conceito no Design de Produto

Para apoiar o entendimento de conceito de projeto, faz-se pertinente a definição advinda do design de produto e proposta por Baxter (1998) em seu livro “Projeto de Produto”:

O projeto conceitual tem o objetivo de produzir princípios de projeto para o novo produto. Ele deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros produtos existentes no mercado. Especificamente, o projeto conceitual deve mostrar como o novo produto será feito para atingir os benefícios básicos. Portanto, para o projeto conceitual, é necessário que o benefício básico esteja bem definido e se tenha uma boa compreensão das necessidades do consumidor e dos produtos concorrentes. Com base nessas informações, o projeto conceitual fixa uma série de princípios sobre o funcionamento do produto e os princípios de estilo (BAXTER, 1998 p. 174).

Percebe-se, nesta definição, que o foco está na representação do funcionamento e da relação do produto com os seus semelhantes. O essencial refere-se ao funcionamento do produto, e direciona ao que o autor chama de princípios de estilo. Referente ao estilo do produto a seguinte afirmação explica a relação entre conceito e estilo.

O projeto conceitual se propõe a desenvolver as linhas básicas da forma e função do produto. Visa produzir um conjunto de princípios funcionais e de estilo, derivado da proposta do benefício básico que resultou da especificação de oportunidade (BAXTER, 1998, p. 175).

Entende-se que, deste ponto de vista, o conceito de projeto se refere especificamente a forma e função, não abrangendo sistematicamente a oferta. Esta posição diferencia a definição de projeto conceitual, do conceito de projeto em Design Estratégico.

As metodologias de design de produto oferecem uma clara forma de tomada de decisões em relação à validação de conceitos de projeto. Os Conceitos, sendo propostas de solução, são avaliados de acordo com os critérios estabelecidos pela organização, e em função disso a seleção e mesclagem destes conceitos vai avançando, até que se chegue ao conceito ideal que se transformará no produto.

A seleção dos conceitos é, segundo Baxter (1998), o estágio final do design conceitual. Nesta fase, os conceitos gerados entram no processo de convergência controlada. Desta maneira os conceitos vão convergindo num único conceito de forma sistemática (BAXTER, 1998 *apud* Stuart Pugh 1991). Os pontos positivos dos conceitos vão sendo combinados, podendo também ser criados novos conceitos durante o processo (BAXTER, 1998).

Primeiramente, os conceitos são organizados e avaliados por uma matriz de oportunidades, onde são ordenados os critérios e são definidas notas para cada um desses conceitos. Geralmente, o produto comparativo é o concorrente direto, para desta forma avaliar a pertinência do lançamento de um novo produto neste mercado. A partir desta primeira etapa,

um processo de remodelagem dos conceitos se inicia. Aquele melhor avaliado vai recebendo as características positivas pertinentes dos outros conceitos, de forma a resultar num conceito único e melhorado. Como o processo é aberto à criação de novos conceitos, ele se repete até chegar a um conceito selecionado conforme a figura 9.

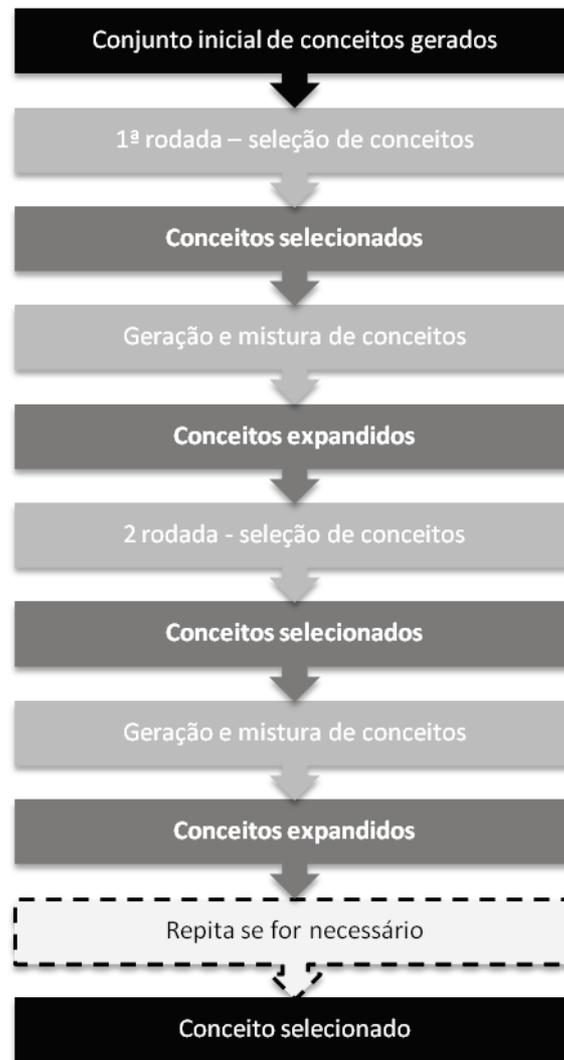


Figura 9 - O processo da convergência controlada na seleção do conceito (BAXTER, 1998, p. 195).

#### 3.2.2.4. O Conceito no Design Estratégico

Retomando as qualidades do designer estratégico expostas por Zurlo (2010) no apoio do desenvolvimento de inovação numa organização: a capacidade de ver, de prever, e de fazer

ver. Numa breve explicação, podemos entender o “ver” como análise, o “prever” como geração de ideias, e o “fazer ver” como visualização de possibilidades.

Nesta última, a capacidade de fazer ver, o autor expõe que “apoia o agir estratégico, pois torna visível o campo das possibilidades e é um potente instrumento de aceleração do processo de tomada de decisão” (ZURLO, 2010. P. 9). Zurlo fala a respeito desta capacidade, comentando a respeito da apresentação de uma identidade visual a partir do exemplo da empresa LANDOR<sup>4</sup>, quando esta se utiliza de imagens metafóricas. Ao dar o exemplo da IDEO no entanto, descreve o seguinte:

A IDEO propõe de início, aos próprios clientes, um *concept* de alto nível, uma referência conceitual que não tem nada das escolhas que virão depois, porém antecipa a sua essência. Esta visualização tem um valor frequentemente retórico e narrativo, e tem o objetivo de habilitar o processo de negociação interna da organização (o diálogo estratégico que dará sentido às escolhas de projeto) (Zurlo, 2010 p. 9).

Baseado nisso, o autor discorre sobre outras formas de representação, como no caso do design de serviços, que se utiliza de *blueprints* – organogramas de serviço – e *storyboards*.

Fazendo-se referência à estrutura metodológica da proposta do Design Estratégico descrita anteriormente, as quatro fases do processo de inovação orientado pelo design são: *Problem finding*, *problem setting*, *problem solving* e *spreading* (Celaschi, 2007). Dentro destas etapas, o *problem solving* é quando acontece a projeção, modelação e prototipagem, portanto, provavelmente, o momento em que se utiliza o conceito de projeto. A visão de Celaschi e Deserti (2007) do Design Estratégico com projeto e Metaprojeto, oferece uma delimitação de quando se estabelece este conceito de projeto.

Conforme exposto anteriormente, Deserti (2007) identifica com clareza neste processo entre o Metaprojeto e o projeto o local em que se encaixa o conceito de projeto. Segundo o autor, o conceito de projeto é a primeira fase da etapa projetual. Entendendo-se o Metaprojeto como a organização e a efetivação de um processo de exploração de informação pré-projetual, a etapa de projeto se inicia com a geração de conceito de projeto, ou *concepts*.

---

<sup>4</sup> [www.landor.com](http://www.landor.com)

Um primeiro esquema processual da atividade metaprojetual nos diz que ela pode ser organizada numa fase de pesquisa; uma etapa de interpretação dos dados coletados, finalizada na geração de algumas metatendências, de um lado, e na formação dos dados de base para a construção de trajetórias de inovação, de outro; uma fase de construção de cenários, que é onde são definidas uma série de trajetórias de inovação intercalando os dados da pesquisa com algumas constantes do comportamento das pessoas e dos grupos sociais; enfim, uma fase na qual, operando nas escolhas entre os cenários potencialmente contraditórios, se constroem algumas visões que serão utilizadas como instrumentos de estímulo e orientação das escolhas que resultarão no *concept design*, introduzindo a passagem do Metaprojeto ao projeto (CELASCHI, DESERTI, 2007, p. 57).

No Metaprojeto, entende-se que as fases de construção de cenários, *visions* e *concepts*, acabam por integrar-se numa representação sistêmica onde todo o conhecimento levantado pelo Metaprojeto, é exposto nas representações de *concepts*, formando uma composição que demonstra a atuação do design numa dimensão estratégica (CELASCHI, DESERTI, 2007).

Dentre as quatro etapas que resumem o design: a coleta de dados, a análise dos dados, a conceitualização e a execução, a conceitualização é a etapa do processo através do qual se alcança uma síntese, uma representação sintética que, por sua vez, se abstrai do resultado da análise (CAUTELA, 2007 p. 56).

Conforme visto, o Design Estratégico se propõe a criar um sistema-produto, ou seja, que o produto, serviço e a comunicação estejam orquestrados de forma que resulte numa experiência para o usuário. Desta forma, o resultado esperado num conceito de projeto de Design Estratégico, deve oferecer a visualização do sistema-produto por meio de ferramentas próprias como os *system maps*, *storyboards* e *blueprints*, para representar serviços e *moodboards* como forma de exposição das significações, entre outras formas disponíveis para tanto.

#### 3.2.2.5. Síntese das principais características do conceito de projeto

Analisando a forma como as metodologias propostas pelos autores expõem o conceito em seus processos, podemos entender alguns objetivos comuns que apoiam uma possível definição do que é conceito de projeto em design. Um conceito explica uma ideia, torna ela compreensível, serve para avaliar, refinar e explorar novas possibilidades, demonstrar e negociar com o cliente e marca o início da projeção em si.

A seguir estão listadas os principais objetivos do conceito de projeto de acordo com as metodologias estudadas:

**Tangibilizar a ideia:** Um conceito deve tornar compreensível uma ideia para que ela possa ser trazida a uma linguagem comum, e avaliada. Neste sentido, um conceito oferece a compreensão de uma ideia abstrata, vinda da mente do projetista, que objetiva tanto um resultado tangível quanto o intangível, no sentido de concretizar e sintetizar.

**Explorar e avaliar:** Os conceitos são propostas de soluções, geradas em quantidade, como ideias em desenvolvimento. Os conceitos são avaliados, selecionados, evoluídos numa filtragem que objetiva a melhor solução. Este processo se dá tanto durante a projeção individual do designer, quanto num grupo de designers envolvidos ou não com o cliente. Neste caso, o conceito serve como conhecimento comum, independentemente das especialidades dos atores participantes, podendo oferecer uma linguagem comum a uma equipe multidisciplinar.

**A essência da solução:** O conceito também pode ser entendido como a base na qual vai se desenvolver um produto ou serviço, sua essência, seu tema. Neste sentido, um conceito pode derivar para diversos produtos, mantendo um tipo de linha conceitual na qual os produtos são derivações. O conceito de projeto explora as alternativas de solução e representa aquela que melhor responde ao problema de design em vários aspectos.

**Tangível x Intangível:** O principal problema de definição a respeito de “conceito” em design é o fato deste ser entendido muitas vezes como utilizado na comunicação, como conceito criativo ou mote<sup>5</sup>. Esta definição contrasta com a posição de alguns autores de chamar de conceito o resultado concreto ainda não refinado de uma solução de um problema de design.

Colocando-se lado a lado as definições e formas de utilização no conteúdo textual dos autores consultados, entende-se que um “conceito de projeto” é tão tangível quanto intangível, pois compõe-se de representações em aspectos físicos e semânticos. Um conceito de projeto complexo interrelaciona estes aspectos tornando-se líquido, fluido. Este conceito, que no final

---

<sup>5</sup> “Mote Criativo”, que pode ser entendido como “tema”, é uma expressão bastante utilizada na propaganda.

de seu processo será congelado, se deforma e se ajusta até que esteja nos moldes de “solução satisfatória”<sup>6</sup> para a organização.

**Representando um sistema-produto:** Em Design Estratégico, podemos afirmar que um conceito de projeto torna visível e compreensível o sistema-produto de forma decomposta, porém combinada. Decomposta, pois utiliza-se de representação para a composição do sistema projetado “fazendo ver” o serviço, o produto, as significações, a comunicação, a experiência e a cadeia de atores que participam do sistema, entre outras diversas partes. Combinada, pois, tratando-se de um sistema complexo, as decisões a respeito de cada aspecto de um projeto refletem no restante das partes, criando uma experiência holística gerenciada pela organização.

Entende-se que os elementos que compõem os conceitos de projeto são como os elementos de um sistema, segundo a teoria geral dos sistemas. Neste caso, a entropia sofrida pelo sistema “conceito de projeto”, é a sua própria validação como solução ao problema de design proposto. Dada a complexidade dos problemas de design, que são contruídos com a solução, podemos entender que o conceito de projeto evolui como sistema até que seja “congelado” na forma em que será levado ao mercado.

**Demonstrar ao cliente:** Um conceito serve como demonstração de uma ideia ao cliente. Após selecionado e preparado para apresentação, um conceito demonstra o objetivo e a essência do projeto. Desta forma habilita o diálogo entre projetista e cliente, de modo que ambos entendam da mesma maneira a proposta. Este diálogo trará a evolução da proposta num projeto viável a ser desenvolvido pela empresa.

**Início da projeção:** O conceito é, portanto, o início da projeção em si. Após a exploração das informações por meio de diversas ferramentas, os conceitos são os primeiros resultados de possíveis soluções que continuarão a evoluir uma vez que cada conceito possa revelar novas facetas do problema. Esse processo se desenvolve até que o projetista esteja satisfeito com o seu conceito, e inicie o diálogo com o cliente com base nele. Dessa maneira, o conceito vai sendo refinado, prototipado e estudado, para que a sua produção e oferta ao mercado seja planejada.

---

<sup>6</sup> Entende-se que o próprio produto pode estar aberto a constantes modificações e melhoramentos.

### 3.2.2.6. Definições de conceito

A mais básica definição, comum entre as metodologias apresentadas, seria o entendimento do conceito como uma alternativa de solução pré-produção, porém não se define especificamente como um produto ou serviço tangível, uma vez que as metodologias divergem entre si a respeito de tal tangibilidade do conceito.

A utilização da palavra “*concept*” em inglês, dá a entender que se trata de outro elemento que não o conceito. Utilizar, porém, a palavra sem tradução, pode resultar na criação de uma nova significação que confunda o tratamento do termo entre os atores do processo de projeto.

No tabela seguinte são listadas as definições de alguns autores para “conceito” em design. Partindo destas definições podemos afirmar que existe um desalinhamento sobre o que são conceitos em design, principalmente quanto à sua tangibilidade.

Tabela 1 - Conceito nas metodologias<sup>7</sup>

Metodologia	Definições
Design Estratégico	O conceito é a representação de uma ideia, de um conjunto de conhecimentos a respeito de um sistema, a representação esquemática e visualizada de uma solução. (CAUTELA, 2007 p. 57)
Design Management	Conceito visual — um roteiro ou definição verbal e textual do projeto. Conceito de produto — entender a estética num contexto global. (BORJA DE MOZOTA, 2003, 2011) Concepts — propostas de solução em seus diversos níveis, após definido o problema. (BEST, 2006)
Design de Produto	O projeto conceitual fixa uma série de princípios sobre o funcionamento do produto, e os princípios de estilo. (BAXTER, 1998 p. 174)
Design de Serviços	O objetivo de trabalhar um cenário é visualizar o conceito principal do serviço (MIETTINEN, KOIVISTO, 2009). Concept - Uma combinação de ideias formadas no pensamento. Algo concebido no intelecto como um plano, um design, uma imagem mental ou um pensamento. Descreve um conjunto de ideias para um componente ou sistema em design de serviços (MORITZ, 2005, p. 118).

<sup>7</sup> Alguns autores não trazem uma descrição direta sobre conceitos de projeto; nestes casos foram selecionadas citações que caracterizam a forma de utilização da palavra.

### 3.3. O conceito de projeto como representação do sistema-produto

O conceito de projeto, como representação de um sistema-produto, utiliza-se de diversas ferramentas “para fazer” ver uma solução. A seguir serão analisadas algumas destas. As ferramentas são abordadas como forma de compartilhamento de um conhecimento gerado no processo de projeto, e em função disso, serão deixados de lado outros aspectos e utilidades das mesmas. Buscou-se contemplar ferramentas que servem como representação de aspectos de comunicação, produto e serviço, de forma a abranger a composição do conceito de projeto enquanto sistema-produto.

Será analisado como representação de serviços o *storyboard*. Na representação de produtos serão analisados os *Sketches*. Na comunicação os *moodboards*. Além destas ferramentas, a pesquisa *Blue sky* e os mapas de sistemas adicionam a perspectiva sistêmica do conceito de projeto.

#### 3.3.1. Storyboards

O *storyboard* entra em cena na projeção em design quando fatores como interação, temporalidade e experiência, precisam ser representados. Seja no processo de desenvolvimento do projeto, ou na apresentação do projeto ao cliente, a ferramenta é adotada com frequência no desenvolvimento de projetos de Design Estratégico. Partiremos da definição de *storyboards* proposta por Cautela (2007):

É um instrumento que se propõe a explicitar através da visualização, a interação entre produto-serviço, contexto de uso e usuário. É uma técnica derivada do cinema, que consiste na representação, através de uma série de desenhos ou imagens, da situação de uso que se deseja narrar (CAUTELA, 2007, p. 112).

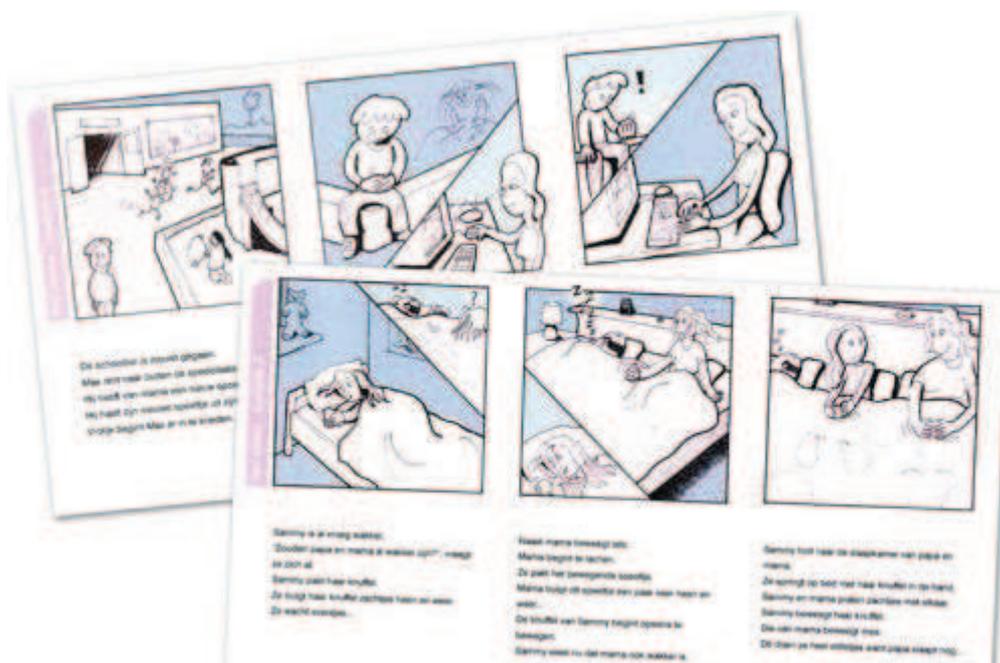
O *storyboard* representa a experiência do usuário em *frames* como as de um filme, o que permite explicitar interações, atitudes e processos. O *storyboard* é relevante na construção de conceitos de projeto em design de serviços, quando o próprio processo é o conceito em si.

O *storyboard* oferece uma linguagem visual comum que ajuda pessoas de diferentes áreas, a comunicar aspectos de design. Clientes membros do time de designers, especialistas e futuros usuários, todos podem ler um *storyboard*. Assim

como o rascunho, trabalhar com o *storyboard* apoia o pensamento visual, que é vital para o processo criativo na fase de síntese. Além disso, os *storyboards* incorporam a interação entre produto e usuário, contexto e temporalidade. O estilo de visualização muda de acordo com a fase do processo de projeto, dependendo das necessidades (VAN DER LELIE, 2006, p. 159).

Esta afirmação, exposta pelo autor, sintetiza a forma como o *storyboard* pode apoiar a construção de um conhecimento compartilhado. Por sua natureza fácil de entender, e possibilitando a visualização de diversas variáveis ao mesmo tempo, o *storyboard* se torna uma forma para se entender, e oferecer compreensão sobre um sistema-produto. Dado que o Design Estratégico busca conceitos de projeto que inter-relacionem produtos, serviços e comunicação, gerando uma experiência para o usuário, o *storyboard* se torna uma ferramenta imprescindível no desenvolvimento e na demonstração dos conceitos de projeto. A seguir um exemplo das atividades e descrição em cada quadro ou etapa dos processos (figura 10).

Figura 10 - Storyboards utilizados em fase de simulação.



Fonte: Van der Lelie, 2006.

Segundo Van der Lelie (2006), a experiência visual resultante é semelhante à de ler uma história em quadrinhos ou assistir a um filme, onde o expectador se coloca no lugar do personagem vivendo a sua interação. Esta situação cria uma base comum de conhecimento, um “chão” comum (VAN DER LELIE, 2006).

O expectador pode também refletir sobre as interações apresentadas a partir de sua especialidade. Desta forma o *storyboard* apoia a análise e oferece maneiras de discutir determinadas interações, a fim de que o projeto evolua baseado nestas (VAN DER LELIE, 2006).

Segundo Gruen (2000), existem algumas razões para se utilizar o *storyboard* no processo de projeto. São elas:

1. Fixar o desenvolvimento do projeto no usuário.
2. Promover inovações capturando problemas reais do dia-a-dia das pessoas.
3. Oferecer entendimento da funcionalidade do produto ou serviço.
4. Convencer as pessoas do valor da proposta em sua aplicação real.
5. Coletar informações e *feedback* a respeito dos eventos e funcionalidades.
6. Ajudar as pessoas a entender como podem incorporar uma nova tecnologia nas suas práticas e reconhecerem o valor e fazê-lo.
7. Assegurar que os fatores necessários para que a solução seja bem sucedida foram considerados (GRUEN, 2000).

O *storyboard* oferece uma visualização simplificada da proposta de projeto de modo que, a partir desta, possam ser feitas avaliações em relação à relevância das soluções propostas para o problema de design (FISCHER, 2010).

O fato de que o design aplicado de forma estratégica, com base num sistema-produto, resultar numa experiência para o usuário, valida o *storyboard* como ferramenta. Através dele podemos avaliar a questão temporal e as formas de interação com o usuário, bem como simular e expressar as significações dentro destas experiências.

A construção de narrativas visuais, representadas nesse tipo especial de modelo que aqui se reconhece como *storyboard*, expressam a dimensão tempo e a capacidade de traduzir emoções, e tornam o uso desse instrumento essencial para a construção de projetos de design portadores de valores intangíveis e de forte significação nas experiências de consumo (FISCHER, 2010 p. 60).

Podemos afirmar que o *storyboard* é, de fato, importante na construção de um conhecimento compartilhado de conceitos de projeto. Os sistemas-produto apresentados nos conceitos devem apresentar uma riqueza visual suficiente para que todos os participantes entendam como se dão as interações, e dessa forma entende-se que todos os participantes têm a mesma compreensão sobre a solução proposta.

### **3.3.2. Mapa do Sistema**

O Mapa do Sistema do produto é uma ferramenta utilizada nos processos de design com objetivos ligados à cadeia produtiva da inovação em questão. É um mapa que posiciona os atores e suas relações, de forma a oferecer aos designers a visualização das interações para que, ou: na dependência disso, possam ser avaliadas alternativas de melhorias e geração de novos conceitos.

No design de produto, a análise do ciclo de vida, que se utiliza de um mapa de sistema semelhante, é largamente utilizada para investigar o impacto ambiental de um produto. A análise detalha os insumos e resíduos de forma que pode-se, a partir desta, buscar formas de minimizar o impacto ambiental (BAXTER, 1998).

Também são objetivadas melhorias no projeto em geral; uma vez entendido o ciclo, podem ser propostas mudanças no próprio produto, para facilitar algum dos processos gerando novos valores para a organização (BAXTER, 1998).

Atualmente o Design Estratégico propõe uma forma de utilização mais ampla para tal ferramenta. Entendendo o resultado do processo de design como um sistema-produto, o mapa do sistema passa a ser utilizado para projetar a si mesmo, relacionando os atores e propondo novas formas de interação. Isto se dá em conformidade com um cenário onde o desenvolvimento de serviços faz parte da oferta das organizações que antes ofereciam apenas produtos, bem como de uma procura por diferenciação de nicho que demanda a participação de atores locais, e não mais uma única estrutura global fechada (MORELLI, 2007).

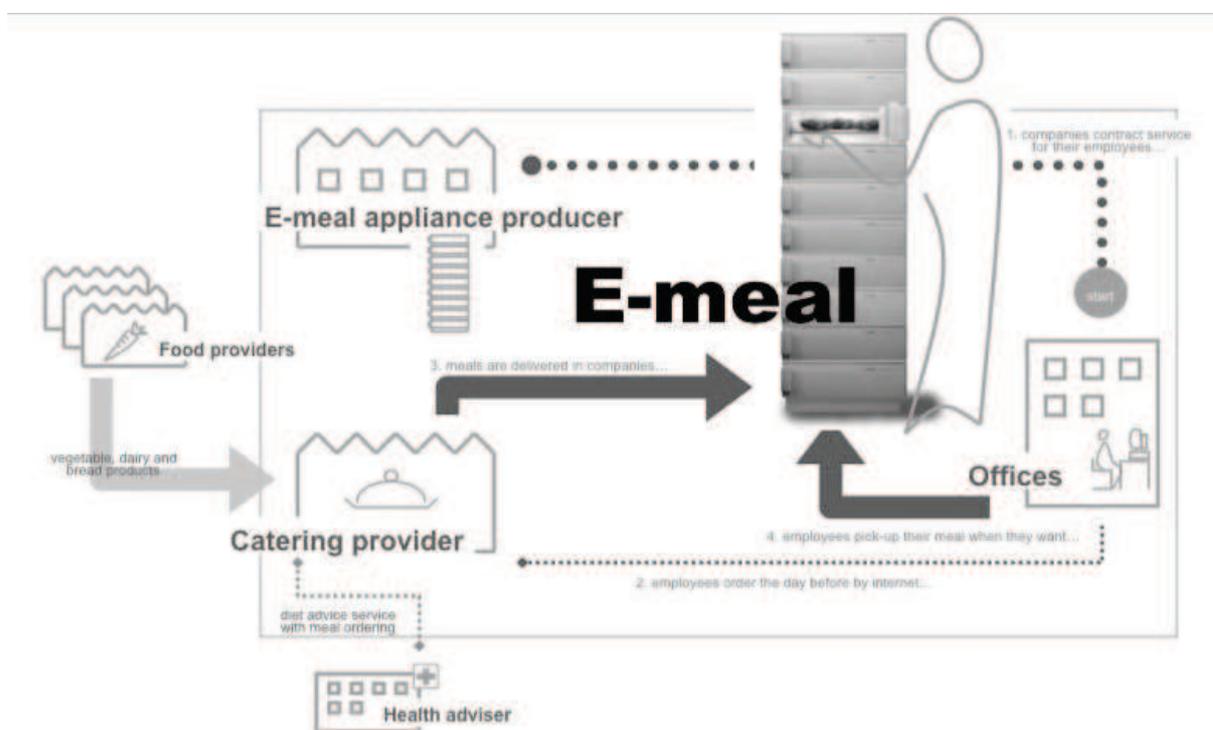
Quando lidamos com sistemas-produto, novos atores são envolvidos, além dos profissionais tradicionais, como produtores, construtores, gestores, prestadores de serviços, organizações e usuários finais. Desta forma atores externos ao sistema

produtivo, ou recebedores passivos dos resultados, estão agora envolvidos ativamente como coprodutores. Em tal situação de produção estendida, suas atividades precisam ser apoiadas com ferramentas de comunicação adequadas (MORELLI, 2007, p. 2).

O autor também expõe que o mapa do sistema deve ser entendido pelos designers como uma ferramenta adicional, de representação de aspectos imateriais práticos. Esta forma de representação, segundo o autor, não é dominada pelos designers, da mesma forma que é a representação de produtos (soluções materiais) (MORELLI, 2007).

Veremos, agora, alguns exemplos de mapas utilizados na projeção.

Figura 11 - Hics Project, representação do processo funcionando<sup>8</sup>



Fonte: SERVICE DESIGN TOOLS 3, 2011.

<sup>8</sup> <http://www.servicedesigntools.org/tools/28>



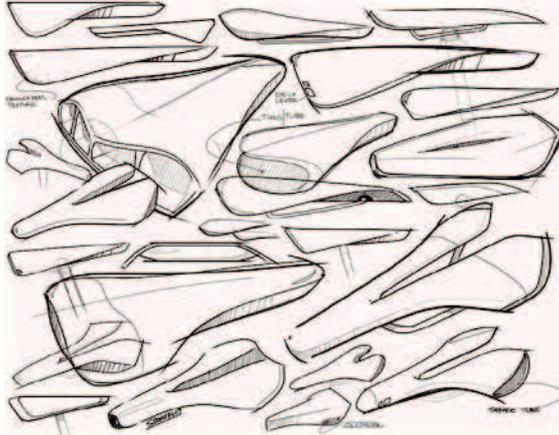
individual e o desenho evoluído de forma compreensível para compartilhamento de informação.

Essa forma de representação em design possibilita um diálogo entre o designer e sua criação, em que acontece a geração de novas ideias a partir do que foi colocado no papel. Este é um processo dialógico chamado de pensamento visual, e situa-se como elemento de interesse no desenvolvimento inicial dos conceitos de projeto (GOLDSCHMIDT, 1994).

O rascunho do conceito (*concept sketch*), pode ser definido como “uma coleção de pistas visuais suficientes para sugerir as linhas gerais de um projeto a um observador informado” (PIPES, 2007, p. 19). Normalmente é produzido com traços a grafite ou caneta, uma vez que o designer está em processo, e não pretende prender-se a uma solução apenas (PIPES, 2007). As figuras 13 e 14 são exemplos de *sketch* de conceitos.

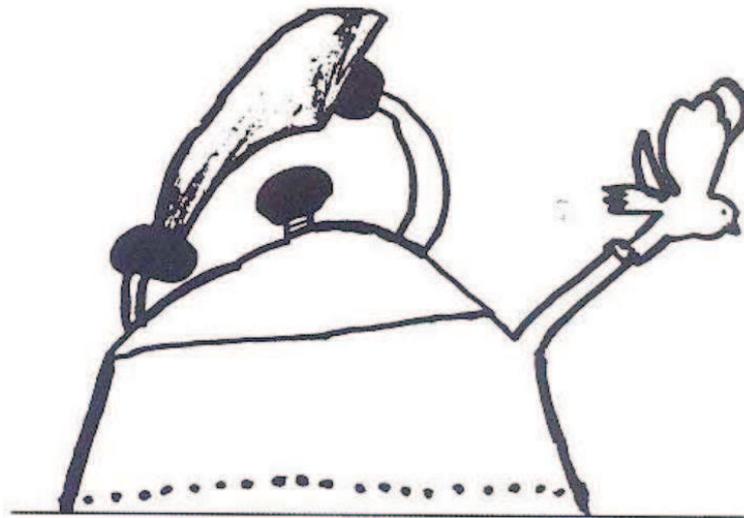
Já a apresentação dos conceitos de projeto para compartilhamento de informação, tem outro nível de detalhamento. São desenhos refinados e preenchidos, podendo até ser desenvolvidos com visualizações em três dimensões. Os conceitos são apresentados da forma mais realista possível, uma vez que geralmente são apresentados a profissionais de outras áreas, para tomada de decisão (PIPES, 2007).

Figura 13 - Rascunhos desenvolvidos no desafio de 1 hora, assento para bicicleta.



Fonte: Core77<sup>9</sup> por Mike Serafin<sup>10</sup>.

Figura 14 - Rascunho da chaleira de Michael Graves para Alessi em 1985.



Fonte: PIPES, 2007.

Pipes (2007) afirma que o conceito nesta etapa deve ser o mais detalhado possível para que o projeto prossiga a partir do consentimento do cliente ou financiador. Deste ponto de vista podemos questionar esta posição comparando-a ao Design Estratégico. Quando há o envolvimento de profissionais de outras áreas, os conceitos precisam ser mais detalhados, e

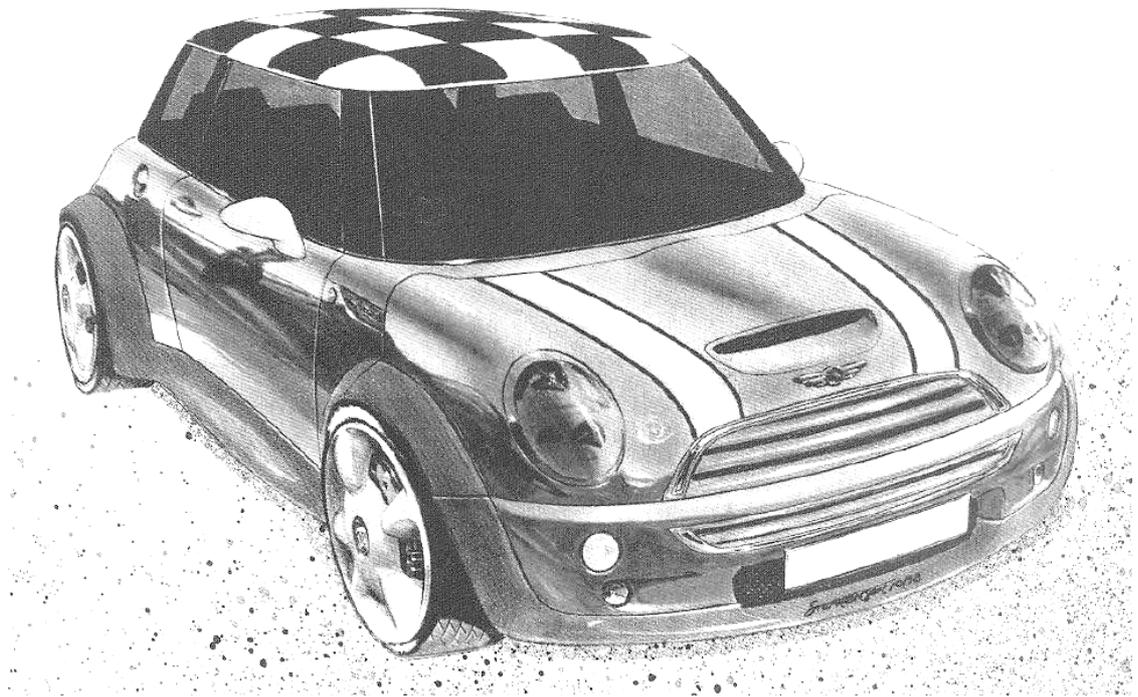
---

<sup>9</sup> [www.core77.com](http://www.core77.com)

<sup>10</sup> <http://www.coroflot.com/mikeserafin>

por isso, mais definitivos. Neste sentido, a abertura para a co criação multidisciplinar se limita. Deste ponto de vista, o nível de finalização de um rascunho de conceito de projeto deve ser avaliado entendendo o contexto e o interesse na participação de outros atores no processo. A figura 15 ilustra um conceito preparado para apresentação de “tomada de decisão”.

Figura 15 - Mini Cooper S da BMW -1998



Fonte: PIPES, 2007.

### 3.3.4. Moodboards

*Moodboards* são painéis semânticos, recortes e colagens de fotografias, ilustrações e palavras, com o objetivo de evocar uma série de significações melhor expressos por meio de imagens. Oferecem o entendimento de um “clima” expresso por elas.

Segundo Baxter (1998), para evocar sentimentos e emoções, o designer poderá se utilizar de painéis de imagens: um painel de estilo de vida, um painel da expressão do produto e um painel do tema visual.

O painel de estilo de vida busca uma visualização dos hábitos e do mundo onde os futuros consumidores do produto vivem. As imagens devem ser selecionadas de forma a refletir os valores pessoais e sociais desses consumidores. Segundo o autor, o estilo de vida deve levar em conta faixas de consumidores, e não apenas um nicho muito específico (BAXTER, 1998).

O painel da expressão do produto deve representar a emoção a ser evocada pelo produto. Estas imagens devem transmitir este sentimento por si, não necessitando da visualização do produto para isso. Esta ferramenta apoia o processo de projeção alinhando os designers que serão responsáveis pelo acabamento do produto, bem como comunicando aos gestores e clientes do projeto, qual é o objetivo em relação às emoções que serão evocadas com o produto (BAXTER, 1998).

O painel do tema visual explora outros produtos buscando referências de estilo para a formulação do novo projeto. O resultado é um quadro onde são referenciados produtos com características que possam apoiar o desenvolvimento do projeto (BAXTER, 1998).

O Design Estratégico propõe que durante a pesquisa *Blue sky*, se desenvolva outra, iconográfica, representada através de *moodboards*. Esta servirá de estímulo na construção do *contrabrief*, bem como na construção dos cenários de inovação (CELASCHI & DESERTI 2007).

Fica evidente, porém, que a ferramenta pode ser utilizada em vários contextos. Baxter, por exemplo, propõe algumas formas de utilização. A essência dos *moodboards* está na representação de significações, simbolismos e linguagens específicos que ficam claros mediante uma série de imagens que, não necessariamente, ficariam, se fossem expressos através de um texto descrevendo estas significações. Podem, portanto, ser utilizados quando tais significações precisarem ser expressas. Moodboards são utilizados seguidamente para representar uma determinada realidade atual das significações das ofertas de uma empresa. Oferece uma visão clara do estilo de vida do cliente atual ou do cliente-alvo, gerando um bom entendimento a respeito do estilo que será adotado na forma de um produto, ou mesmo para enriquecer a descrição de *personas*.

Em relação à representação de conceitos de projeto, os *moodboards* apoiam o entendimento da semântica inerente ao projeto. O Design Estratégico propõe a inovação de significado (VERGANTI, 2008), de forma que a representação deste deva ser apoiada pela riqueza de um *moodboard*. Um *moodboard* bem construído poderá, nesta situação, expressar os significados e o estilo que se pretende introduzir no sistema-produto. O nivelamento de tal conhecimento entre os envolvidos é muito importante na tomada de decisão a respeito dos conceitos de projeto, uma vez que a funcionalidade de um sistema-produto não depende de conhecimento cultural prévio, para ser entendido, o que acontece na inovação de significado. Trata-se de um contexto sócio-cultural contemporâneo e logicamente os atores envolvidos não vivem o mesmo contexto cultural. Por fim, a tomada de decisão, que deve ser orientada pela necessidade do usuário, deve ser feita sob a perspectiva de uma orientação a um público determinado.

Entende-se que o *Moodboard*, como ferramenta, oferece diversas formas de estimular a criatividade dentro do processo de projeto, explicitando aos atores participantes, as orientações de significado desejadas. Desta forma facilita-se a geração de novas ideias e podendo o *moodboard* ser utilizado em várias etapas do processo de projeto (PEREIRA, 2010). Neste sentido, a ferramenta representa uma importante “interface criativa que facilita o direcionamento e embasamento de projetos, desde a sua concepção inicial” (PEREIRA, 2010, p. 6).



### 3.3.5. Discussão sobre representação no Design Estratégico

De forma geral, entende-se que as ferramentas analisadas devem servir de apoio na construção e expressão de detalhes pertinentes à compreensão do conceito de projeto. Tal expressão representará, dentro do processo, um estímulo a mudanças, à tomada de decisões, à geração de novas ideias, ou simplesmente à concordância de que a solução resolve o problema de design. As informações contidas no *output* destas ferramentas, fazem com que as decisões tomadas em razão do conhecimento gerado na apresentação destes conceitos, levem em conta o que foi pensado no processo de projeção. Dessa forma, reduz-se a possibilidade de que os tomadores de decisão recusem ou adotem algum projeto sem o embasamento correto para tanto.

Os *moodboards* apoiam a representação dos conceitos por meio das significações que se pretenda adicionar a um sistema-produto. A comunicação, parte integrante deste sistema, trata diretamente de significações, bem como a inovação de significado nos próprios produtos, o que faz pertinente o uso desta ferramenta. Os *moodboards* explicam ao cliente as significações, cultura e contexto social em que se pretende introduzir o sistema-produto. Entende-se que esta é apenas uma das funções que a ferramenta *moodboards* oferece ao processo de projeto, porém, relativamente ao recorte que está sendo feito, entre a apresentação dos primeiros conceitos e o congelamento do conceito final, esta é a utilidade mais pertinente à presente discussão.

O *storyboard*, por sua característica de representação de interações, tempo, contexto e funcionalidades do produto, apoia a construção do conhecimento sobre um conceito de projeto com base na sua simplicidade e facilidade de entendimento. O *storyboard* pode enriquecer a apresentação do conceito de projeto, de maneira a deixar claras todas as formas de interação de um produto ou serviço. Em um sistema-produto, no qual o serviço também é parte integrante, o *storyboard* é uma forma prática de representação.

Os *sketches* de produto são claramente uma forma preliminar de representação dos conceitos de projeto, antes das representações em três dimensões. Estes desenhos trazem visualizações e oferecem uma aproximação à realidade, de modo que os tomadores de decisão consigam ter informação suficiente para tanto.

O mapa do sistema demonstrou ser uma ferramenta de representação da interação sistêmica, no conceito de projeto. Deve ser, num projeto de Design Estratégico, uma ferramenta útil para explanar a respeito da atuação do conceito de projeto e de sua complexidade no modelo de negócio da empresa, oferecendo uma visão ampla quanto às mudanças sugeridas pelo conceito de projeto.

O conceito de projeto de um sistema-produto é uma representação complexa que deve se apoiar num ferramental claro. Ao compartilhar um conhecimento, as ferramentas se prestam para transformar o conhecimento tácito em explícito, passível de entendimento pelos atores participantes do processo de projeto.

### **3.4. Discussão sobre o conceito de projeto**

Os conceitos de projeto no design foram explorados de forma que suas características estejam claras, e assim se possa prosseguir com os objetivos da pesquisa, a implementação dos conceitos de projeto. Desta forma chegamos a alguns aspectos que colocaremos como sendo os objetivos do conceito de projeto no processo de projeto; são eles:

- Tangibilizar a ideia
- Explorar e avaliar opções
- Representar a essência da solução
- Representar aspectos tangíveis e intangíveis
- Representar o Sistema-produto
- Demonstrar ao cliente
- Iniciar a projeção

A partir destas definições, explorou-se também as formas de representação do conceito de projeto no Design Estratégico de modo a deixar claras as ferramentas utilizadas para tanto. Destas, foi selecionada uma amostra de cada aspecto do sistema-produto: produto, serviço e comunicação.

Dadas as características e as formas de representação do conceito de projeto, entende-se que existe a necessidade de explorar os processos organizacionais que apoiam o processo

de transformação de conceito de projeto, em projeto implementado. Esta exploração foi feita a partir da área de gestão de projetos e gestão da inovação. Uma série de elementos foram levantados quanto a tais processos, o aprofundamento no tema inicia-se a seguir.

### **3.5. Gestão de projetos e implementação efetiva**

A abordagem relativa à produção dos conceitos de projeto com seu posterior desenvolvimento num sistema-produto, nos conduz a investigar a área da gestão de projetos, buscando assim fornecer indícios dos aspectos que facilitem a implantação de um conceito de projeto em Design. Mais especificamente, gestão de projetos inovadores e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Buscou-se entender as melhores práticas que balizam o desenvolvimento de um projeto inovador. Esta reflexão sobre a implementação de projetos de novos produtos e serviços, foi estimulada pela dificuldade de referencial teórico no design, uma vez que o tema já foi melhor explorado em outras áreas de pesquisa.

Tal estratégia teórica está fundamentada no fato de que o design se relaciona com várias outras áreas, quando da necessidade de implementação dos conceitos de projeto. A gestão de projetos, então, nos oferece o referencial abrangente o suficiente para a implementação de projetos orientados pelo design.

#### **3.5.1. Fundamentos das boas práticas na implementação de projetos**

Foram procurados estudos que tivessem o foco na implementação, gestão dos processos e de projetos, não fazendo correlação direta com as metodologias anteriormente citadas neste trabalho. A partir destes estudos, no entanto, podemos compreender melhor uma etapa do processo que não é exclusiva do design, uma etapa que envolve equipes transdisciplinares formadas de acordo com a necessidade de cada projeto.

Bessant (1997), em seu estudo sobre a implementação de novos produtos, lista temas para as boas práticas na área. A tabela seguinte (tabela 2) contempla estes temas, que são

amplos o suficiente para garantir uma base para entendermos o desenvolvimento de projetos inovadores, não encerrando-se no desenvolvimento de produtos, mas também de serviços e sistemas complexos compostos por ambos.

Tabela 2 - Principais características do modelo emergente de "boas práticas" em desenvolvimento de novos produtos

Tema	Características fundamentais
Processo sistemático para o desenvolvimento de novos produtos	Modelo de “portões de entrada” ( <i>stage-gate</i> )
Envolvimento antecipado de todas as funções relevantes	Monitoramento e avaliação cuidadosos em cada estágio. Agregar perspectivas essenciais ao processo, cedo o bastante para influenciar o design e antecipar problemas de implementação.
Trabalho paralelo/ concomitante	Detecção antecipada de problemas, resultando em menor repetição de trabalho. Engenharia simultânea para acelerar o desenvolvimento, enquanto mantém o envolvimento departamental.
Estruturas apropriadas de gestão de projeto	Escolha de estrutura – como matriz/linha/projeto/gerenciamento de projeto robusta – para atender às condições e à tarefa.
Equipe de trabalho interdepartamental	Emprego de diferentes perspectivas. Uso de abordagens de gestão de equipe para promover o trabalho em grupo eficaz e desenvolver capacidades de flexibilidade na resolução de problemas.
Ferramentas de suporte avançadas	Uso de ferramentas – como CAD, construção rápida de protótipo e aplicativos diversos para computador (Lotus Notes) – para fomentar qualidade e velocidade de desenvolvimento.
Aprendizagem e melhoria contínua	Aproveitamento de lições aprendidas – por meio de auditorias, pós-projeto etc.

Fonte: Bessant (1997, p. 190)

Os temas propostos pelo autor esclarecem algumas questões recorrentes nas metodologias de Design Estratégico. Podemos citar a transdisciplinaridade como um dos temas em foco, de parte do autor, tendo aparecido diversas vezes. É evidente também a preocupação com a gestão dos processos, por meio de ferramentas e processos descritos como

o modelo *stage-gate*<sup>11</sup>. Por fim, também se destaca a aprendizagem enfatizando o processo de desenvolvimento de novos produtos, como geração de conhecimento organizacional.

Estes são temas da mesma forma importantes na posição do Design Estratégico. A cultura de projeto colocada por Zurlo (2010) é um tema correlato à aprendizagem aqui descrita, no sentido de construção de conhecimento para o desenvolvimento de um conhecimento empresarial, bem como a transdisciplinaridade, base fundamental para a solução de problemas complexos (ZURLO, 2010; BROWN, 2009). O foco do estudo de Bessant (1997), porém, é a implementação do projeto, enquanto no design, os processos projetuais têm mais relevância.

Também levantou-se um artigo a respeito dos antecedentes da velocidade no desenvolvimento de novos produtos, uma meta-análise desenvolvida por Chen, Damanpour e Reilly (2010). Em seu estudo, os autores listam os antecedentes que influenciam de alguma forma a velocidade no desenvolvimento de novos produtos, sugerindo o nível de atuação em cada um destes. Na presente dissertação, este servirá para apoiar os temas “problemáticos” no desenvolvimento de novos produtos que interferem na implementação de sistemas-produto. Embora não seja a velocidade o fator relevante nesta pesquisa, entende-se que estes antecedentes também sirvam para compreender fatores que podem dificultar o processo de desenvolvimento de novos sistemas-produto.

A tabela a seguir oferece uma breve descrição de cada um destes fatores, chamados pelos autores de “antecedentes”. No estudo original, estes fatores são analisados e reorganizados de acordo com a sua influência na velocidade do desenvolvimento de novos produtos, porém, nesta dissertação, os utilizamos como fatores que podem influenciar o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Desta forma pode-se extrair os fatores que mais diretamente se relacionam com o conceito de projeto, conforme foi descrito anteriormente.

Acompanhe a listagem dos autores e as definições que existem em seus trabalhos:

---

<sup>11</sup> Um Sistema Stage-Gate é um mapa conceitual e operacional para mover um projeto de novos produtos, da ideia ao lançamento. Stage-Gate divide o esforço em estágios distintos, separados por portões de decisão da alta gerência (*gatekeeping*). (Stage-Gate® - Your Roadmap for New Product Development : <http://www.prod-dev.com/stage-gate.php>)

Tabela 3 – Antecedentes no desenvolvimento de novos produtos

Grupo	Antecedente	Definição
Estratégia	Ênfase na velocidade	A importância relativa do tempo, em comparação com outros critérios de desempenho (Kessler e Chakrabarti, 1996)
	Suporte da alta gerência	Atitude favorável e comprometimento dos gestores seniores em relação às iniciativas de desenvolvimento de novos produtos.
	Clareza de objetivos	A extensão em que a visão, missão, objetivos e a definição de um projeto de desenvolvimento de novos produtos, estão claramente identificadas e comunicadas.
Projeto	Novidade	A dimensão do afastamento do produto ou tecnologia desenvolvidos em relação aos produtos e tecnologias existentes na organização (Sarin, e McDermott, 2003).
	Complexidade	Um conceito multidimensional incluindo complexidade do produto e interdependência técnica no desenvolvimento das tarefas (Swink, 2003).
Processo	Formalização do processo	O uso de regras explícitas e procedimentos-padrão no processo de desenvolvimento de novos produtos (Li e Atuahene-Gima, 1999).
	Simultaneidade de processos	A extensão em que os estágios no desenvolvimento de novos produtos se sobrepõem, ou são conduzidos em paralelo (Tatikonda e Montoya-Weiss, 2001)
	Iteração	O processo de construir e testar um protótipo numa iniciativa de desenvolvimento de novos produtos.
	Aprendizagem	O processo pelo qual uma equipe de projeto ganha ou cria conhecimento ao praticar atividades de desenvolvimento de novos produtos (Lynn et AL., 2000).
Equipe	Liderança de equipe	O grau em que um líder de projeto possui habilidades, conhecimento e experiência relevante à gestão e aos aspectos técnicos do projeto (Sheremata, 2000).
	Experiência da equipe	O grau em que os membros da equipe possuem experiência, conhecimento e habilidades.
	Dedicação da equipe	O grau em que os membros da equipe dedicam-se ao desenvolvimento de novos produtos.
	Integração interna	O grau de cooperação entre diversas funções e a interação entre os membros da equipe numa iniciativa de desenvolvimento de novos produtos.
	Diversidade funcional	O grau de heterogeneidade das funções numa iniciativa de desenvolvimento de novos produtos (Sarin e McDermott, 2003).
	Integração externa	O envolvimento de parceiros externos como fornecedores e clientes numa iniciativa de desenvolvimento de novos produtos.
	Autonomia da equipe	A autonomia na tomada de decisões de um time de projeto (Kessler e Chakrabarti, 1996).
	Localização da equipe	A extensão em que o time de desenvolvimento de novos produtos trabalha no mesmo local.

Fonte: Chen, Damanpour e Reilly (2010, p. 19)

A listagem desenvolvida pelos autores revela a amplitude de fatores influenciadores no processo de desenvolvimento de novos produtos. Entende-se que o desenvolvimento de

novos sistemas-produto é uma tarefa complexa, e é admissível que devamos tratar com fatores de diversas naturezas em sua implementação. Por este mesmo motivo, a preparação de um conceito de projeto alinhado com suas perspectivas de implementação torna-se importante.

O caso do telefone “chocolate” da LG, também oferece informações importantes sobre o sucesso da implementação de um conceito de projeto, porém desta vez da perspectiva do design. Jang, Yoon, Lee e Kim (2009) descrevem o processo de desenvolvimento do telefone celular, que foi um dos grandes sucessos da marca. Foram identificados diversos fatores que influenciaram o sucesso da implementação do conceito de projeto, fatores que apoiaram seu desenvolvimento por entre dificuldades em várias perspectivas.

Vejamos a tabela que descreve os fatores que, segundo os autores, foram os principais influenciadores para o efetivo desenvolvimento e implementação do projeto. É importante salientar que este é um estudo de caso específico de um produto desenvolvido por meio da orientação do design de forma estratégica, ou seja, o design era prioridade e orientou modificações nas áreas envolvidas no processo.

Veja, na tabela 4, como são expostas as perspectivas, fatores e sua descrição. Nesta tabela repetem-se alguns dos fatores apresentados nas duas anteriores, como o interesse e suporte da gestão, os princípios de desenvolvimento, que podem ser também relacionados com clareza de objetivos, por exemplo. Aqui, porém, são adicionados fatores específicos da área do design, como a escolha de um bom designer, fator este que, segundo os autores, é de grande importância. Isto se dá porque no desenvolvimento de novos produtos orientado pelo design, existe a necessidade de um profissional capaz de liderar e negociar com várias áreas da empresa.

Tabela 4 – Fatores determinantes para o desenvolvimento de novos produtos através do design

Perspectiva	Fatores	Descrição
Organizacional	Orientação para o consumidor	A orientação da empresa, de forma ampla, direcionada às necessidades do consumidor.
	Clareza dos princípios de desenvolvimento	Todos os setores envolvidos alinhados com os princípios do conceito de projeto.
Mercado	Profissionais de marketing externos	Para estabelecer uma lógica clara e direção do conceito de design, estando fora dos conflitos internos.
	Uso de ideias externas	Ativamente absorver e implementar ideias externas.
Design	Escolher um bom designer	“Uma pessoa competente que pudesse criar um projeto distinto era necessária acima de tudo.”
	Comunicar os <i>insights</i> dos consumidores	A necessidade do cliente a partir da perspectiva e intuição do designer.
Desenvolvimento	Requisitos tecnológicos	Aquisição ou criação das tecnologias corretas para o desenvolvimento do conceito.
	Otimização de funções	Priorizar sempre o conceito de projeto desenvolvido, em detrimento das novas tecnologias, mesmo que disponíveis.
	Interesse e suporte da gestão	A gestão deve definir um direcionamento claro e dar suporte a investimentos e recursos humanos.

Fonte: Jang, Yoon, Lee e Kim (2009, compilação do autor)

Com origem nestas três perspectivas, partiremos para uma reorganização de tópicos, no intuito de construir uma base comum a respeito da implementação de projetos inovadores.

### **3.5.2. Discussão e conclusões quanto à gestão de projetos no desenvolvimento de novos produtos e serviços**

Os três trabalhos apresentados possuem perspectivas distintas e contextos específicos. O primeiro deles, de Bessant (1997), apresenta bases comuns para a implementação do processo de desenvolvimento de novos produtos, levantando os tópicos fundamentais às

organizações que desejam realizar esta implementação. O segundo, de Chen, Damanpour e Reilly (2010), expõe os antecedentes da velocidade no desenvolvimento de novos produtos. Neste, foi adicionada uma perspectiva dos possíveis problemas enfrentados neste processo, relacionando-se direta e indiretamente com os tópicos do primeiro. Por fim, o terceiro, de Jang, Yoon, Lee e Kim (2009), traz a perspectiva de um projeto orientado pelo design, oferecendo tópicos diretamente relacionados ao tema geral.

As três tabelas apresentadas revelam tópicos semelhantes e inter-relacionados, muitos deles se repetindo, agrupando-se ou expandindo-se. A fim de relacionar pontos comuns saídos destes estudos, os tópicos serão reorganizados, para um melhor aproveitamento neste trabalho.

A seguir, os tópicos agrupados são discutidos separadamente, de forma a construir um entendimento das relações propostas, bem como da efetivação dessa nova interpretação e sua importância para este estudo. Nota-se que alguns tópicos foram excluídos por não existir relação direta com o objetivo desta pesquisa.

#### 3.5.2.1. Clareza de objetivos

Chen define clareza de objetivos da seguinte forma: “A dimensão em que a visão, missão, metas e a definição do projeto de desenvolvimento de novos produtos é claramente identificada e comunicada.” (CHEN, 2010, p. 19) O autor também expõe esta questão como determinante saliente, em relação à velocidade no desenvolvimento de novos produtos.

Um objetivo claro apoia o desenvolvimento de novos produtos, ao direcionar a equipe num determinado sentido, eliminando mudanças na orientação do projeto. Da mesma forma, um objetivo ambíguo pode desnortear a equipe de projeto, abrindo espaço para atrasos e dispersão na gestão do projeto (SWINK, 2003, WHEELWRIGHT AND CLARK, 1992 *apud* CHEN, 2010).

Tidd (et al 2008) relata que é bastante comum a dispersão quando se trata de grandes equipes de projeto com escritórios em localizações diversas.

Uma maneira importante de obter visão estratégica compartilhada é envolver todos os interessados no processo de construção de visão, amadurecendo o conceito de produto dentro de um contexto de claro entendimento dos norteadores subjacentes ao negócio e das realidades competitivas (TIDD, 2008, p. 411).

Este fator relaciona-se com outros, na construção de um projeto. A visão compartilhada de projeto trata de estabelecer os padrões e os procedimentos que serão utilizados pela equipe como um todo. Quando se trata de projetos com equipes concorrentes, é importante que os resultados de ambas supram uma série de requisitos definidos.

#### 3.5.2.2. Integração externa

A Integração externa leva em conta o envolvimento de atores externos à empresa em seu processo de desenvolvimento de novos produtos, sejam eles fornecedores, parceiros ou clientes. O que se leva em conta neste contexto é o envolvimento destes parceiros no processo, envolvimento este baseado na comunicação entre os atores.

Chen (2010) revela entre os motivos da importância da integração externa, dois tópicos principais. Os fornecedores e parceiros podem adicionar seu conhecimento às fases iniciais de projeção, orientando em relação a projetos com especificações contraditórias, ou design não realizável. Quando estas informações são oferecidas nas fases iniciais de projeção, o processo tende a orientar-se da forma correta, objetivando a implementação. Da perspectiva do consumidor e sua participação, pode-se reconhecer novas ideias e oportunidades, bem como prever inadequações em relação às necessidades do consumidor.

#### 3.5.2.3. Liderança de equipe

A liderança de equipe é entendida em função da habilidade que o líder do projeto possui no desenvolvimento do mesmo. Habilidade em termos técnicos, conhecimento e experiência relevante. Na pesquisa do mesmo autor, as razões da importância da liderança da equipe vêm do fato de que um líder forte tem habilidade para superar resistências organizacionais, pode vender as ideias aos gestores, coordenar e motivar o time. Da mesma

forma, um bom líder consegue coesão no grupo, por comunicar-se com todos os envolvidos, alinhando o projeto (CHEN, 2010).

Jang (et al 2009) levanta a importância de um bom designer e expõe o valor da experiência de um profissional bem qualificado no desenvolvimento de um projeto inovador, orientado pelo design. O autor afirma que o projeto estudado em sua pesquisa (celular LG Chocolate), não teria tido sucesso se não houvesse sido assegurada a contratação de excelentes designers.

Relaciona-se a liderança da equipe com a sua experiência, tanto do líder quanto de seus colaboradores. Chen (2010) defende que a experiência adiciona ao desenvolvimento do projeto, clareza e assertividade, em relação aos objetivos.

#### 3.5.2.4. Orientação para o consumidor

A orientação para o consumidor faz parte de uma mudança cultural numa organização. No desenvolvimento de novos produtos, é comum as empresas se orientarem pela engenharia de produto. No estudo a respeito do celular da LG, Jang (2009) afirma que foi necessária uma mudança nesse paradigma organizacional, e que esta mudança é apoiada em três outros fatores correlacionados: o suporte da alta gerência, uma estratégia de projeção claramente orientada pelo design (clareza de objetivos) e a busca de talentos externos à organização.

O uso de ideias externas é também uma forma de orientação para o consumidor, a cocriação com a participação dos consumidores através das metodologias de pesquisa e projeção do design podem oferecer ao processo a perspectiva direta deste usuário. Quando esta orientação é clara, o usuário ganha importância no contexto, e passa a se tornar uma peça-chave no desenvolvimento de novos produtos orientados pelo design.

Da perspectiva do design, entende-se que também o projetista passa a enxergar o consumidor e analisá-lo de forma planejada. A intuição do designer faz a respeito do usuário também é de grande valor num processo de projeção orientado pelo design. Desta forma o processo fica enriquecido, não só pelo que o usuário expressa claramente, mas também pela leitura que os designers fazem deste usuário (JANG, 2009).

### 3.5.2.5. Interesse e suporte da gestão

O apoio da alta gerência foi apontado como determinante para o desenvolvimento de novos produtos (CHEN, 2010, JANG, 2009), sendo definido como uma atitude favorável e comprometida as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos (CHEN, 2010). Os autores expõem que este apoio se relaciona diretamente com o financiamento dos projetos, bem como o direcionamento dos recursos humanos necessários para desenvolvê-lo. A negociação da prioridade de um projeto também deve ser defendida por um gerente com autonomia de decisão e acesso aos recursos necessários (JANG, 2009).

Chen (2010) também relata em suas conclusões que o apoio da alta gerência, bem como a clareza de objetivos são fatores determinantes na velocidade do desenvolvimento de novos projetos. De forma lógica, pode-se relacionar os dois aspectos, sendo a alta gerência a detentora do conhecimento a respeito das pretensões estratégicas de uma organização, entende-se que seu apoio traz ao projeto o suporte necessário para seu efetivo desenvolvimento.

### 3.5.2.6. Formalização de processo

A formalização de processos pode ser definida como “o uso de regras e padrões explícitos no processo de desenvolvimento de novos produtos” (LI & ATUAHENE-GIMA, 1999 apud CHEN, 2010, p. 19). As métricas de formalização de processos levam em consideração a aderência do projeto em relação às normas e procedimentos. Chen (2010), em seu estudo a respeito dos antecedentes da velocidade no desenvolvimento de novos produtos, cita razões para dar importância à formalização de processo, afirmando que regras e procedimentos facilitam a coordenação entre diferentes funções e tarefas de projeto, reduzindo conflitos, incerteza e ambiguidade, o que acelera o processo de desenvolvimento de novos produtos. O processo também precisa ser flexível o suficiente para permitir sobreposição de atividades de desenvolvimento (EISENHARDT & TABRIZI, 1995; LOCH et al., 2006 apud CHEN, 2010).

O Processo conhecido como *stage-gate* oferece a base na qual os resultados de inovação podem ser avaliados e a tomada de decisão feita. Os portões são momentos de

finalização de etapas, e em função disso, oferecem aos participantes um momento de troca de informações e preparação para a etapa seguinte.

A necessidade de um sistema de “portões de entrada”, um entendimento compartilhado da rota pela qual os critérios de decisão para a continuidade ou descontinuidade de um projeto em cada estágio. Isso oferece uma estrutura para os elementos de tomada de decisão no desenvolvimento de novos produtos, e garante que decisões sejam tomadas quando se trata de aporte de novos investimentos (Bessant 1997, p. 196).

### 3.5.2.7. Diversidade funcional

O tópico diversidade funcional é descrito de forma que defenda o desenvolvimento de novos produtos, feito com o apoio de profissionais de todas as áreas envolvidas no projeto, e com autonomia suficiente para levar o projeto adiante. Essas equipes devem ser treinadas no desenvolvimento da inovação (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

O envolvimento antecipado de todas as funções relevantes trata da coprodução. As várias visões que atores diferentes podem trazer a um projeto, são a principal questão em relação a este tema. O envolvimento de usuários na projeção, por exemplo, traz ao projeto sugestões de melhoria próprias daqueles que melhor entendem quanto à utilização prática do produto, ou serviço. Os usuários costumam fazer reclamações ou dar sugestões em relação aos produtos quando questionados. Trazê-los ao momento de desenvolvimento faz com que suas questões sejam expostas em tempo real na projeção. Os especialistas envolvidos no desenvolvimento da inovação também oferecem perspectivas particulares a respeito do projeto, podendo assim adicionar um conhecimento específico a respeito de sua área para o desenvolvimento de um projeto mais completo e integrado. Este tema no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços pode ser entendido como “aprender antes de fazer” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Internamente, trata-se da coesão da equipe de desenvolvimento e a forma como se apoiam, principalmente tratando-se de equipes transdisciplinares. Quanto melhor a integração interna, mas eficiente será o compartilhamento do saber entre áreas diferentes tratando do mesmo projeto (CHEN, 2010).

#### 3.5.2.8. Iteração

Iteração no design é entendida como o processo de construção e teste de protótipos numa iniciativa de desenvolvimento de um novo produto ou serviço. A iteração é avaliada a partir do número de protótipos e alterações que foram feitas antes da estabilização ou “congelamento” do projeto. O uso de ferramentas de suporte trata justamente da possibilidade de desenvolver estes protótipos por meio de oficinas e softwares de construção 3D, por exemplo (CHEN, 2010).

Ferramentas como normatização, e os padrões a respeito dos processos de iteração, também auxiliam o desenvolvimento do projeto. Por exemplo, decisões tomadas numa etapa preliminar, podem acarretar problemas nas seguintes. Quando já se tem o ferramental base para normatizar as questões relevantes, esses problemas são resolvidos na raiz (TIDD, 2008).

#### 3.5.2.9. Aprendizagem

Aprendizagem é “o processo pelo qual uma equipe de projeto ganha ou cria conhecimento no desenvolvimento de novos produtos.” (LYNN ET AL., 2000 apud CHEN 2010). Chen também coloca como premissa para dar importância a este antecedente, o fato de que a informação e o aprendizado dentro do processo de desenvolvimento, adiciona entendimento sobre o produto ou serviço que está sendo desenvolvido, aumentando sua eficiência para atingir as metas de projeto. O aprendizado é também entendido como um processo de “exploração e aprendizado”, onde se cria conhecimento a começar da experimentação e desenvolvimento do projeto.

#### 3.5.2.10. Complexidade

A complexidade e o nível de novidade, são fatores que dificultam a projeção, pois envolvem mais decisões compartilhadas e modificações estruturais no modelo de negócios vigente.

Características de projeto que facilitam a velocidade no desenvolvimento de novos produtos, são aquelas que diminuem a incerteza e a complexidade destes projetos. Por exemplo, para encurtar um ciclo de desenvolvimento, as empresas tendem a perseguir produtos incrementais e simples para reduzir as modificações do design e erros de desenvolvimento associados com a criação de produtos de inovação radical e complexa (CHEN, 2010, p. 21 apud GRIFFIN, 1997; ZIRGER and HARTLEY, 1994).

Alta incerteza pode levar a extensivas modificações no produto e até mesmo o seu redesign. O Nível de inovação do produto afeta a velocidade no desenvolvimento de novos produtos negativamente, pois requer que a equipe de projeto considere mais alternativas de projeto, novos processos de desenvolvimento e canais de marketing (CHEN, 2010, p. 20 apud Meyer and Utterback, 1995).

“O nível de novidade de tecnologia e de produto são as maiores fontes de incerteza no processo de desenvolvimento de novos produtos” (CHEN, 2010, p. 20, apud Tatikonda and Rosenthal, 2000). A incerteza, que é parte indissociável de um sistema-produto inovador, pode ser minimizada com visualizações e visões de futuro oferecidas pelos designers. Dessa forma os tomadores de decisão podem compreender, por intermédio do conhecimento gerado pelo conceito de projeto, um pouco mais da implementação de um projeto num cenário de incerteza.

### **3.5.3. Considerações finais**

Os tópicos levantados a partir dos estudos apresentados neste capítulo, demonstram a profundidade com que a gestão de projetos já aborda como tema de pesquisa, a implementação de projetos inovadores. Pode-se alcançar uma boa visão sobre fundamentos e boas práticas na gestão do desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores.

Estas questões, conforme pode-se ver no estudo de Jang (2009), são relevantes ao desenvolvimento de novos sistemas-produto orientados pelo design, sendo muitas de suas questões-chave repetidas. Entende-se que a questão da gestão de projetos de inovação deve ser trazida ao contexto do desenvolvimento de novos sistemas-produto orientados pelo design, de modo a adicionar uma perspectiva gerencial sobre estes processos.

A informação apresentada neste capítulo serve aos designers, ou projetistas em geral, como uma orientação a respeito das principais questões que devem ser levadas em conta

durante o processo de projeção, visando sua efetiva implementação, o que, de fato, deve ser o objetivo inicial de qualquer projeto de desenvolvimento de novos sistemas-produto.

A próxima tabela ilustra os três grupos de tópicos explorados na análise de dados. Os itens foram agrupados, para que não haja repetição de temas, assim como aqueles que não são pertinentes à esta pesquisa.

Tabela 5 - Agrupamento de tópicos de gestão de projetos.

Gestão		
Recursos	Cultura	Processos
Liderança de equipe	Suporte da gestão	Clareza de objetivos
Diversidade funcional	Orientação para o consumidor	Formalização do processo
Marketing externo	Aprendizagem	
Iteração	Complexidade	

Fonte: tabela desenvolvida pelo autor.

## **4. METODOLOGIA**

A fundamentação teórica iniciou-se com uma melhor definição do que são conceitos de projeto em Design Estratégico, explorando as definições já descritas, formas de utilização nas metodologias de projeção e formas de representação. Assim, foi possível melhor entender o conceito de conceito de projeto, no Design Estratégico.

A partir dessa construção, voltou-se a atenção ao tema da gestão de projetos, buscando as melhores práticas de geração de inovação implementável, ou seja, buscou-se investigar e relacionar quais são os princípios que suportam a implementação efetiva de conceitos de projeto como sistemas-produto. O resultado foi uma série de tópicos representativos dentre os quais serão selecionados aqueles que melhor se relacionem com “conceitos de projeto”.

Apresentados os temas relacionados com o problema de pesquisa, retoma-se os objetivos do estudo. O objetivo geral de analisar os conceitos de projeto como apoiadores no processo de desenvolvimento de novos sistemas-produto, da apresentação ao cliente, à sua versão final, foi fundamentado com relação às definições e práticas teorizadas a respeito de conceitos de projeto, bem como tópicos da implementação de projetos inovadores, a partir da gestão de projetos, com o intuito de elucidar o tema e estruturar a pesquisa de campo.

A investigação aprofundada sobre conceitos de projeto em Design Estratégico, será feita através de estudos de caso. Estes conceitos de projeto serão avaliados segundo critérios definidos a partir da revisão bibliográfica, que serão detalhados adiante.

### **4.1. Estudos de caso**

A pesquisa delimita-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, que, segundo Malhotra “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (2008, p. 154). Alinha-se com a resolução do problema de pesquisa, uma vez que tem por

finalidade: definir um problema com maior precisão, indicar cursos alternativos de ação, desenvolver hipóteses, isolar variáveis e relações-chave para exame posterior, obter critérios para desenvolver uma abordagem do problema, e estabelecer prioridades para pesquisas (MALHOTRA, 2008).

Neste contexto, o estudo de caso mostrou-se uma forma relevante de pesquisa na busca do “como” foram entregues estes conceitos de projeto bem como do “por que” foram ou não implementados. O estudo de caso se faz pertinente na busca de exemplos concretos de modelos de boas práticas.

#### **4.2. Estratégia e técnicas de análise**

A análise dos estudos de caso foi baseada em preposições teóricas como estratégia geral. As preposições teóricas orientam a definição dos tópicos de análise construídos para o levantamento de informações durante o desenvolvimento da pesquisa (YIN, 2005). Esta estratégia de análise se faz pertinente, uma vez que duas vertentes estão sendo analisadas, as metodologias de Design Estratégico e a implementação de projetos inovadores, cada qual com suas proposições, cruzadas e agrupadas para o presente estudo conforme será apresentado posteriormente.

Foram utilizadas três técnicas de análise, com o objetivo de extrair e criar informações de melhor qualidade. As técnicas de síntese de casos cruzados, adequação ao padrão, e modelos lógicos. Serão estudados três casos que se utilizaram da mesma proposta metodológica do Design Estratégico. Em função disso, a síntese dos casos cruzados pode oferecer uma visão completa a respeito de um modelo genérico recorrente.

Este modelo foi analisado e avaliado em relação à segunda técnica, de adequação ao padrão segundo as proposições teóricas já revisadas. Da mesma forma, a última técnica de construção de modelos lógicos, poderá oferecer ao estudo uma nova interpretação e indícios de novas formas de proceder no desenvolvimento de conceitos de projeto em Design Estratégico visando a implementação efetiva (YIN, 2005).

Pretende-se, com esta estratégia e técnicas, explorar da melhor forma possível os dados dos casos selecionados, buscando atingir os objetivos deste estudo e desenvolver o conhecimento da área. Os tópicos de análise trazidos do referencial teórico, serão apresentados a seguir, de forma a apresentar a estrutura em que se baseia esta análise.

### 4.3. Tópicos de análise

Os tópicos foram reorganizados de forma a gerar uma matriz pela qual os estudos de caso serão analisados. Partindo-se das características do conceito de projeto dois grupos de tópicos foram formados, um deles referente ao conceito de projeto, o outro da implementação da inovação na organização. A seguinte tabela descreve tal agrupamento.

Tabela 6 – Tópicos de análise

<b>Conceito de projeto</b>	<b>Implementação de projetos inovadores</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cultura</b>	<b>Processos</b>
Tangibilizar a ideia	Liderança de equipe	Suporte da gestão	Clareza de objetivos
Explorar e avaliar opções	Diversidade funcional	Orientação para o consumidor	Formalização do processo
Representar a essência da solução	Marketing externo	Aprendizagem	
Representar aspectos tangíveis e intangíveis	Iteração	Complexidade	
Representar o Sistema-produto			
Demonstrar ao cliente			
Iniciar a projeção			

#### **Objetivos do conceito de projeto**

Os aspectos levantados neste tópico, são aqueles relacionados aos objetivos do conceito de projeto conforme descritos na fundamentação teórica. Sua análise foi feita, em

parte, dentro dos próprios estudos de caso, ficando três aspectos discutidos separadamente na análise dos tópicos; são eles: a essência da solução e os aspectos intangíveis, o sistema-produto, explorar e avaliar.

### **Recursos**

Neste tópico serão avaliados os recursos disponibilizados pela organização para o desenvolvimento do novo sistema-produto. Serão levantadas informações a respeito da liderança de equipe, os processos de iteração disponibilizados pela organização, a diversidade funcional e os profissionais de marketing externos participantes do projeto.

### **Cultura**

Este tópico avalia a cultura instalada na organização relacionando-a com a nova proposta de sistema-produto que foi apresentada. Trata essencialmente do suporte da gestão, a orientação para o consumidor, os processos de aprendizagem, e o nível de complexidade na relação entre o projeto e o contexto da organização.

### **Processos**

Por processos entende-se a forma como o conceito de projeto se compõe com a organização, seus objetivos e processos. A forma de utilização dos conceitos de projeto por meio da empresa, bem como os passos tomados após a apresentação, e a estratégia de implantação sugerida pela equipe de projeto serão avaliados.

## **4.4. Fontes de coleta de evidências**

A técnica de estudos de caso oferece diversas fontes de coletas de dados para sua realização. Yin (2005) delimita seis fontes distintas: documentos, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, e artefatos físicos. Estas fontes ainda devem basear-se em alguns princípios para o desenvolvimento do trabalho. São eles:

Várias fontes de evidências (duas ou mais fontes convergentes).

Um banco de dados para o estudo de caso (reunião formal de evidências).

Encadeamento de evidências (ligações entre as questões, dados e conclusões) (YIN, 2005).

Este trabalho se estrutura visando alinhar-se a esses três princípios, de forma a construir um estudo de caso consistente a partir da amostra selecionada. Para tanto, serão exploradas três das seis fontes listadas por Yin, documentos, registros em arquivos e entrevistas, ficando de fora apenas aquelas que necessitam de simultaneidade com fatos, observação direta e participante.

#### **4.5. Documentação e Registros em arquivo**

A pesquisa documental foi desenvolvida com o intuito de estruturar o entendimento das entregas que foram feitas de conceitos de projeto, bem como quais foram os encaminhamentos dados a partir destes. Serão solicitados aos entrevistados e gestores dos projetos selecionados, a documentação relacionada ao projeto: apresentações do tipo PowerPoint, documentos impressos, solicitações de encaminhamentos internos, desenhos de estudos, e adequações feitos no conceito de projeto inicial, e documentos gerais que estes entenderem como parte do processo de projeto.

Com estes documentos pode-se entender como foi apresentado o conceito de projeto, quais suas principais características, bem como relacioná-los com os aspectos deles vistos anteriormente, a respeito dos mesmos. A partir de tal conteúdo os entrevistados serão questionados quanto aos dos tópicos supracitados.

Segundo Yin (2005), a documentação tem como pontos fortes, o fato de ser uma fonte estável, revisada, discreta (não criada como resultado de estudo de caso), exata por conter nomes, referências e detalhes, ampla cobertura em função do longo espaço de tempo e eventos cobertos. De pontos fracos, podemos listar a capacidade de recuperação que pode ser baixa, a seletividade tendenciosa, os relatos podem refletir a visão do autor, e o acesso pode ser deliberadamente negado, prejudicando o entendimento do caso.

#### 4.6. Entrevistas

No recolhimento de informações durante os estudos de caso, serão feitas entrevistas em profundidade semiestruturadas, cujo conteúdo será detalhado adiante. As entrevistas em profundidade são, segundo Yin (2005), uma importante fonte de informação em estudos de caso. O autor observa também que neste caso, a entrevista costuma parecer-se com “conversas guiadas”, e não investigações estruturadas. Embora esteja sendo apoiada por uma fundamentação, a entrevista tende a ser mais fluida do que rígida.

Entre os pontos fortes de se fazer a coleta de dados através de entrevistas, está o foco no objeto de pesquisa. A entrevista pode ser toda estruturada de forma a enfatizar um determinado tópico, ou seja, o tema do estudo de caso. Desta forma, o entrevistador pode aprofundar-se numa direção de acordo com as respostas do próprio entrevistado. Outro ponto forte é em relação à percepção do entrevistado, pode-se recolher informações a respeito de inferências causais, resultando em possíveis pontos chave nos resultados finais. Como pontos fracos, podemos citar possibilidade de questões mal elaboradas, resultando em vieses nas questões ou nas próprias respostas, imprecisão em função de falta de recordações do entrevistado, e a possível reflexibilidade, quando o entrevistado responde o que o entrevistador quer ouvir (YIN, 2005).

Foram selecionados um designer da equipe de projeto, e um gestor na organização cliente em cada caso. O designer foi preferencialmente aquele profissional responsável pela coordenação do projeto, gestão dos projetistas, e relacionamento com o cliente. Por parte da organização cliente, buscou-se o profissional responsável pelo projeto, independentemente de seu nível hierárquico na organização. Foram entrevistados seis profissionais, três designers e três gestores (Tabela 7).

O roteiro das entrevistas enfatizou todos os aspectos, tanto de projeção quanto gerenciais, para ambos os públicos, com o intuito de levantar também os pontos de vista da gestão e dos designers. Desta forma, o resultado é um único roteiro, porém as respostas foram enfatizadas ou orientadas de acordo com a informação que o entrevistado dispõe, bem como da percepção do entrevistador em relação ao quanto se pode extrair de informação sobre determinado tópico (quadro 1).

Tabela 7 – Breve currículo dos entrevistados.

	<b>ASAV</b>	<b>Coza</b>	<b>Madesa</b>
<b>Gestor</b>	Padre Cláudio Werner Pires – Formado em Filosofia pela Faculdade Medianeira, Teólogo pela Cristo Rei, e pedagogia pela Unisinos. Mestrado e doutorado em Teologia pela Universidade Gregoriana (Roma). Atualmente é o Vice provincial dos Jesuítas.	Cristina Zatti – Coordenadora do Bureau de criação da Coza, engenheira civil pela PUCRS, com pós-graduação em Matrizes para Moldes Plásticos pela UCS e Design Estratégico pela Unisinos.	Luiza Cini – Relações Públicas pela Unisinos, pós em Design Estratégico pelo POLI.design. Atualmente diretora de relacionamento da Madesa.
<b>Designer/ líder de projeto</b>	Karine Freire – Graduada e mestre em administração pela UFRGS, doutora pela UFRJ e professora da Escola de Design Unisinos.	Raimundo Giorgi \ Arquitecto especialista em desenho urbano e professor da Escola de Design Unisinos.	Alessandro Deserti – Professor da faculdade de desenho industrial do Politécnico de Milão. Desenvolve atividades de projeto e pesquisa no campo dos sistemas distritais.

Quadro 1 - Roteiro das entrevistas em profundidade.

**Objetivos**

- Tangibilizar a ideia
  - Como as ideias foram tangibilizadas?
- Explorar e avaliar opções
  - As representações das ideias foram utilizadas para reavaliação e exploração? De que forma?
- Representar a essência da solução
  - As representações apresentadas ao cliente traziam a essência da solução?
- Representar aspectos tangíveis e intangíveis
  - Como os aspectos tangíveis das ideias foram apresentados? E os aspectos intangíveis?
- Representar o Sistema-produto
  - Como o funcionamento do sistema foi apresentado? Qual era o sistema?
- Demonstrar ao cliente
  - O cliente entendeu a ideia? Como foi a reação dele?

**Recursos**

- Liderança de equipe
  - O responsável pelo projeto na empresa tinha experiência na área? Qual era a importância do projeto frente às suas tarefas?
- Diversidade funcional
  - Houve a participação de uma equipe transdisciplinar? Todas as áreas relevantes foram envolvidas? De que modo poderia participar?
- Marketing externo
  - Houve participação de profissionais de marketing externos? Como foi?
- Iteração
  - Como desenvolveu-se a iteração no processo e na empresa?

**Cultura**

- Suporte da gestão
  - A gestão da empresa estava interessada no projeto? Em que nível? Qual era a importância do projeto para a empresa?
- Orientação para o consumidor
  - Existia uma orientação para o consumidor? Como era feita?
- Aprendizagem
  - Qual foi o conhecimento gerado para a Organização durante o processo?
- Complexidade
  - A complexidade da ideia é compatível, ou alcançável pela organização?

**Processos**

- Início da Projetação
  - Partiu-se para a projetação? Por quê? Foi oferecida uma estratégia de implementação?
- Clareza de objetivos
  - Os objetivos foram claramente definidos?
- Formalização do processo
  - Como o processo foi formalizado antes, durante e depois de sua realização?

#### 4.7. Critérios de seleção da amostra

As empresas escolhidas como amostra para os estudos de caso, foram filtradas a partir da possibilidade de se explorar o tema de pesquisa do estudo. Buscou-se empresas que houvessem desenvolvido projetos de Design Estratégico resultando na entrega de conceitos de projeto, não necessariamente levados à implementação.

As empresas foram escolhidas entre as relacionadas com o *Design Center* da Escola de Design da Unisinos, também com os *ateliers* e outros cursos da escola. Da mesma forma utilizou-se como critério de seleção a relação acadêmico x profissional, em que foram priorizados aqueles projetos desenvolvidos com maior importância nos objetivos profissionais, entendendo-se que sejam mais passíveis de implementação. A posição de evitar questões didáticas e de ensino também foi levada em consideração. Os projetos selecionados tem como principal objetivo o desenvolvimento de novos sistemas-produto.

Retomando os critérios de seleção, sem ordem de importância, foram preferidas empresas que:

- Desenvolveram projetos de Design Estratégico.
- Receberam conceitos de projeto como formalização da primeira etapa projetual.
- Possuíam propósito de implementação.
- Foram apoiadas por projetos prioritariamente profissionais, e minoritariamente acadêmicos.

Por fim, três empresas foram selecionadas para o estudo. A ASAV, face jurídica dos Jesuítas BRM (Brasil Meridional) trabalhando com educação e difusão da fé e ética cristãs; a Madesa, indústria de móveis da região serrana do Rio Grande do Sul; e, por fim, a Coza, indústria de utensílios domésticos plásticos com design. As três empresas suprem os requisitos do presente estudo, mostrando-se uma amostra qualificada para o desenvolvimento da pesquisa e o alcance dos objetivos.

## **5. ANÁLISE**

### **5.1. Estudos de caso**

#### **5.1.1. Associação Antônio Vieira - ASAV**

**Nome da empresa: Província do Brasil Meridional da Companhia de Jesus e Associação Antônio Vieira (ASAV).**

Os Jesuítas são uma congregação religiosa fundada em 1534 por Inácio de Loyola. A congregação é reconhecida principalmente pelo seu trabalho missionário e educacional, tendo chegado ao Brasil em 1549. Divididos em Províncias, os Jesuítas BRM – Brasil Meridional são responsáveis pelos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, e também prestam assistência a Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. A Província é responsável por diversas instituições de ensino fundamental, médio e superior, como a Universidade do Vale do Rio dos Sinos, colégios Anchieta, Medianeira e Catarinense, entre outros.

A ASAV – Associação Antônio Vieira – é a parte jurídica dos Jesuítas BRM, e tem por objetivo “a promoção e o desenvolvimento da educação, assim como a difusão da fé e ética cristãs preconizadas pela Companhia de Jesus” (JESUÍTAS, 2011).

##### **5.1.1.1. Descrição do projeto**

O projeto da ASAV foi um dos primeiros projetos desenvolvidos com o intuito de transferência de tecnologia proposto em parceria com o POLI.design<sup>12</sup>. A coordenadora deste projeto foi Karine Freire.

O *brief* do projeto inicia-se baseado no problema que os Jesuítas enfrentaram - de que existe uma falta de interesse dos jovens em se tornarem padres, sendo necessária alguma ação da entidade com o intento de trazer novos interessados à Província. A procura de candidatos à vocação para serem padres mostrava-se abaixo do esperado, e os atuais religiosos precisavam formar seus substitutos.

A Escola de Design Unisinos entregou à entidade um projeto intitulado “Inovação da Forma de Promoção da vocação para a Companhia: uma metodologia orientada pelo Design,” que foi aceito e sua execução solicitada. Este documento foi a orientação inicial à estrutura do projeto que foi executado em seguida.

Os problemas presumidos pelos projetistas levam em conta a necessidade de explicar quem são e o que fazem os Jesuítas, uma mudança na forma de experimentação na apresentação da Companhia de Jesus, e a tangibilização desta experiência, de forma a oferecer significado ao jovem.

Uma etapa inicial de coleta de dados foi feita para obter-se uma melhor compreensão a respeito do contexto da Companhia de Jesus. Foram coletados documentos e feitas algumas reuniões e entrevistas informais.

#### 5.1.1.2. Relevância do projeto

O projeto foi desenvolvido por meio de uma iniciativa que partiu de profissionais da Escola de Design Unisinos, propondo à instituição uma nova forma de atuar sobre os problemas que estavam enfrentando. A equipe foi composta por diversos profissionais e acadêmicos, com a participação de alguns professores do Politécnico de Milão.

---

<sup>12</sup> <http://www.polidesign.net>

A metodologia foi baseada no Design Estratégico, buscando uma nova forma de atuação num problema complexo. Foram utilizadas ferramentas e processos projetuais inerentes ao Design Estratégico, conforme matriz teórica dos autores de lá provenientes (ZURLO, 2010; CAUTELA, 2007; CELASCHI & DESERTI, 2007; VERGANTI, 2009; MERONI, 2008).

Foram entregues conceitos de projeto como etapa de conclusão do Metaprojeto. Quatro grupos desenvolveram, em concorrência, quatro conceitos diferentes, que foram apresentados à instituição como resultado do trabalho desenvolvido.

A ASAV demonstrou objetivar a execução do projeto em função da necessidade descrita em sua carta de aprovação da proposta. Um problema real precisava ser abordado de forma inovadora, portanto, pode-se inferir que, na época, era grande a relevância a execução daquele projeto para a organização.

#### 5.1.1.3. Planejamento do processo

O processo foi constituído por três fases. Uma fase inicial de contextualização e formulação das propostas de projeto (Fase A). Em seguida uma etapa de experimentação e desenvolvimento dos projetos (Fase 2). E, por fim, o processo de formação do grupo de inovação estabelecido dentro da instituição cliente (Fase 3) (FREIRE, GIORGI FILHO, 2008).

Foram desenvolvidas quatro pesquisas preliminares: uma pesquisa de contexto, pesquisa de estudos de caso, pesquisa *Blue sky*, e um mapa de oportunidades. Além disso, foram construídos cenários derivados da pesquisa, sintetizados nas palavras-chave conectar, envolver, compartilhar e projetar. Os mapas de polaridades, também construídos com base nos valores apoiaram o desenvolvimento do mapa de oportunidades (FREIRE, GIORGI FILHO, 2008).

Após este processo, o projeto desenvolveu-se com a definição de um *contrabrief*, orientando o projeto em novos pontos de contato e formas de experiência para informar o público quanto à missão jesuítica. Por fim, um workshop foi conduzido onde os quatro grupos

apresentaram cada um conceito de projeto para oferecer uma solução ao problema proposto (FREIRE, GIORGI FILHO, 2008).

Figura 18 - Mapa de oportunidades



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

#### 5.1.1.4. Conceitos apresentados

Cada um dos quatro grupos de trabalho desenvolveu um conceito de projeto apresentado ao cliente como sua proposta de solução ao *contrabrief*.

O Grupo de Trabalho 1 desenvolveu o conceito chamado VJ (Vida Jesuíta) – O jogo. O conceito de projeto trata de um jogo construído para a internet em que o participante toma decisões próximas ao dia a dia de um jesuíta. Durante o jogo, é oferecido um conteúdo sobre

vocação. A imagem a seguir ilustra a leitura do contexto do problema, e a indicação de possíveis soluções, que seriam os multiplicadores, o jogo virtual, a experiência, e a mídia.

Figura 19 - Gráfico ilustrativo e mapa de serviços simplificado.

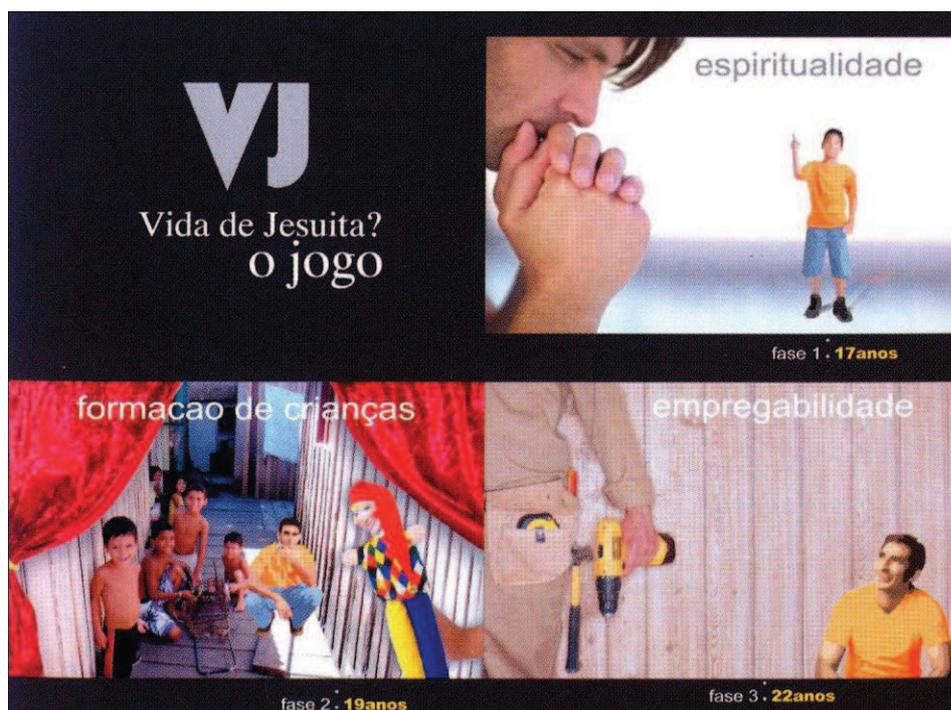


Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

Esta forma de representação sintetiza uma série de aspectos em palavras chave, demonstrando num panorama mais amplo, a noção de sistema e de soluções conjuntas, oferecido pelo Design Estratégico. Conforme afirmado por Meroni (2008), as soluções no Design Estratégico não são dadas na forma de um elemento, mas sim de uma mudança no sistema, com o objetivo de alcançar inovação radical. Os gráficos ajudam a fazer ver a relação entre estes elementos, outra característica citada por Zurlo (2010) sobre a visão e a estratégica do designer e sua capacidade de formalizar suas ideias.

A figura abaixo (20) busca ilustrar as possíveis fases do jogo proposto na solução. Na imagem são apresentadas de forma simples as fases, possíveis estágios relacionados a temas da vida dos jesuítas. As ilustrações tentam expressar os aspectos que serão tratados em cada fase, de forma a trazer mais informação quanto ao funcionamento do jogo. Novamente, a capacidade de fazer ver fica representada, trazendo a essência da solução à compreensão do expectador, no caso, o cliente.

Figura 20 - Representação do jogo Vida de Jesuíta



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

O Grupo de Trabalho 2 desenvolveu um conceito de projeto chamado “O Desafio”. Baseado num projeto chamado “*A Chacun Son Everest*”, o conceito propõe a relação, mediada pela internet, de um grupo de jesuítas vivenciando missões, e um grupo de jovens acompanhando estas missões. Visualize (figura 21) um pequeno gráfico destacando as três formas de atuação do projeto para resolver o problema. Destaca-se novamente a característica dos conceitos de projeto, de demonstrar o sistema proposto. Este projeto inclui um logotipo e a comunicação.

Figura 21 - Mapa da oferta do conceito de projeto — O Desafio.



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

O Grupo de Trabalho 3 criou o conceito de projeto “Transformar”, no qual projetou uma rede multiplicadora dos valores e princípios dos jesuítas. Com foco principal na responsabilidade social, jovens selecionados em escolas, e interessados em desenvolver um trabalho voluntário, fariam parte de um treinamento em oficinas de esporte, música, cerâmica, informática, etc., e a partir disso, se tornariam agentes multiplicadores. Com um mapa de oferta mais completo (figura 22), o conceito de projeto, assim como os anteriores, demonstra a visão sistêmica de sua solução, chamando a atenção para todos os temas abordados. O conceito já se aproxima de uma identidade visual, porém sem grandes pretensões. Já fica explícita, no entanto, a intenção de tratar, também, aspectos intangíveis de significado.

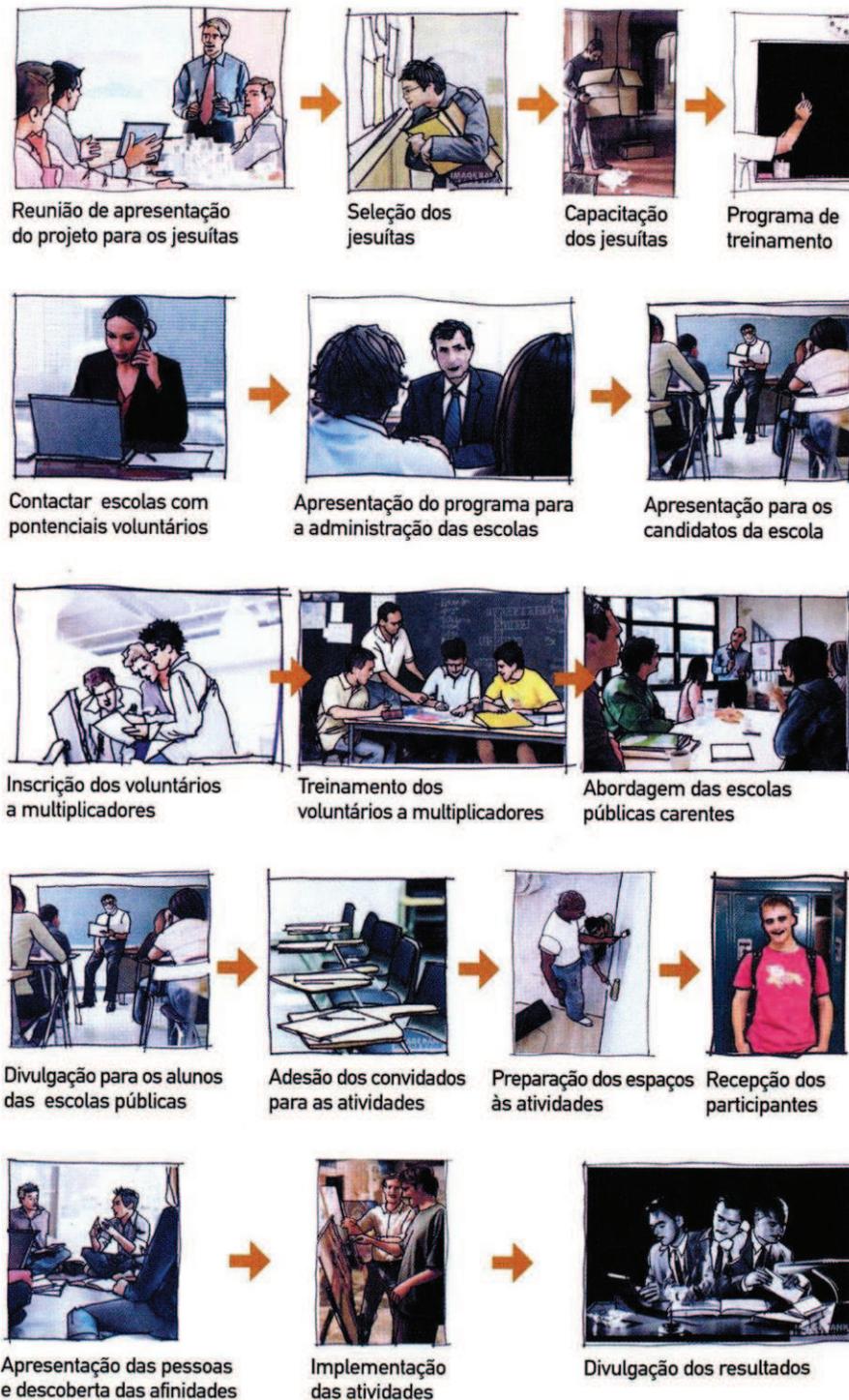
Figura 22 - Mapa da oferta do conceito de Projeto Transformar.



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

O grupo do conceito de projeto “Transformar” também criou um *storyboard* para representar o serviço e as atividades numa linha temporal. Logo, na figura 23, podemos observar a tangibilização do serviço por meio desta ferramenta. Retomando a citação de Fisher “um instrumento essencial para a construção de projetos de design portadores de valores intangíveis e de forte significação nas experiências de consumo.” (2010, p. 60)

Figura 23 - Storyboard do conceito de projeto "Projeto Transformar".

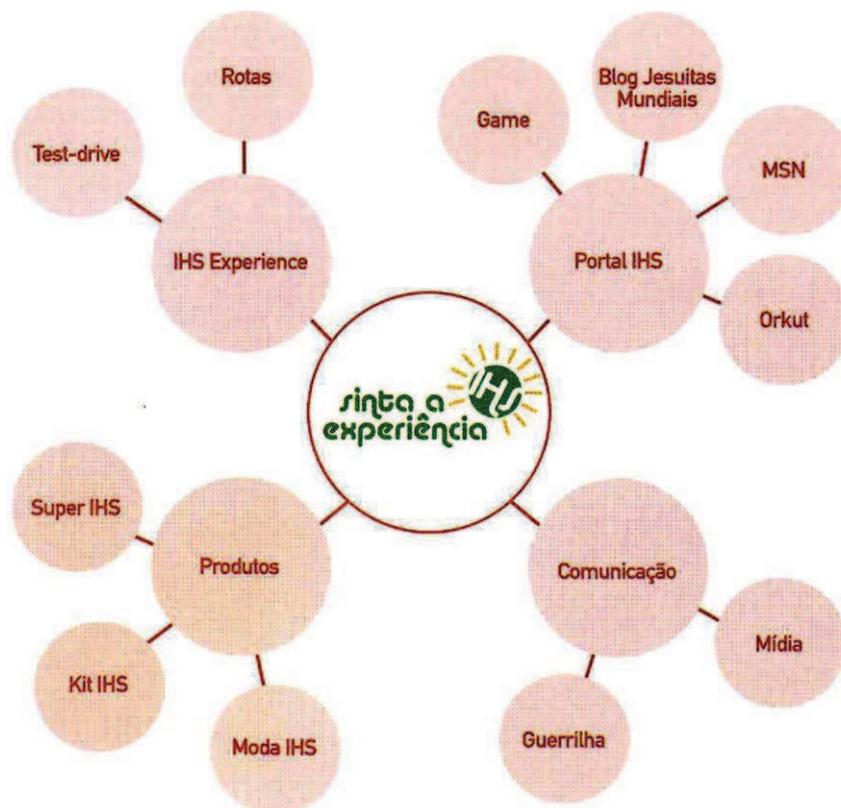


Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

O Grupo de Trabalho 4 gerou o conceito de projeto **Sinta a Experiência**. Em sua proposta, uma nova proposta de marca foi desenvolvida para interação com os jovens. A proposta inclui um Portal de comunicação on-line, uma campanha de propaganda, produtos relacionados e ligados à moda, e um projeto de experiência. A experiência, central no

conceito deste grupo, trata de rotas de turismo e visitas guiadas em pacotes de 3, 7 e 15 dias no intuito de proporcionar uma experiência física e espiritual quanto aos valores jesuítas. Abaixo o mapa da oferta deste conceito de projeto (figura 24). Fica clara a noção de sistema na proposta, bem como a organização, em categorias hierarquizadas das ações propostas.

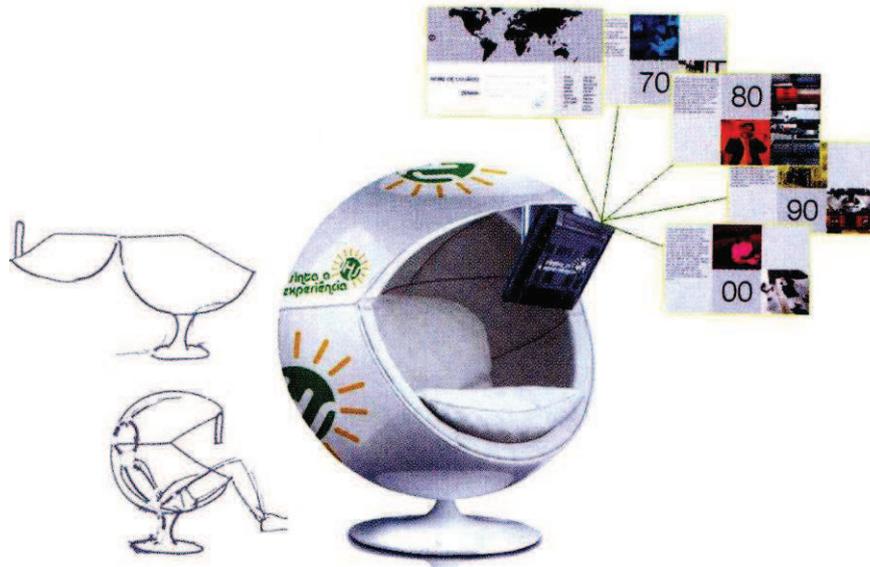
Figura 24 - Mapa da oferta Sinta a Experiência.



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

A proposta do grupo também contou com outras formas de representação, como *sketches* e montagens fotográficas do mobiliário proposto. Tais formas de representação também apoiam a compreensão e visualização das ideias dos designers, oferecendo aos atores do processo uma compreensão e uma tangibilização numa linguagem comum, que é a do desenho e ilustração fotográfica. Retomando o conceito trazido por Pipes, o rascunho (*concept sketch*) pode ser definido como “uma coleção de pistas visuais suficientes para sugerir as linhas gerais de um projeto a um observador informado” (PIPES, 2007, p. 19). Desta forma os tomadores de decisão têm informação suficiente para compreender a proposta, e avaliá-la.

Figura 25 - Sketches dos produtos para a experiência.



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

#### 5.1.1.5. Encaminhamentos internos

Foram feitas algumas viagens com um modelo próximo ao oferecido nos conceitos de projeto desenvolvidos pela Escola de Design Unisinos, como as rotas do Grupo 4. Seu desenvolvimento, porém, encerrou por falta de profissionais ou responsáveis para o desenvolvimento destas ações. Os profissionais eram dois jovens Jesuítas em formação, que precisaram se ausentar em razão de seus estudos.

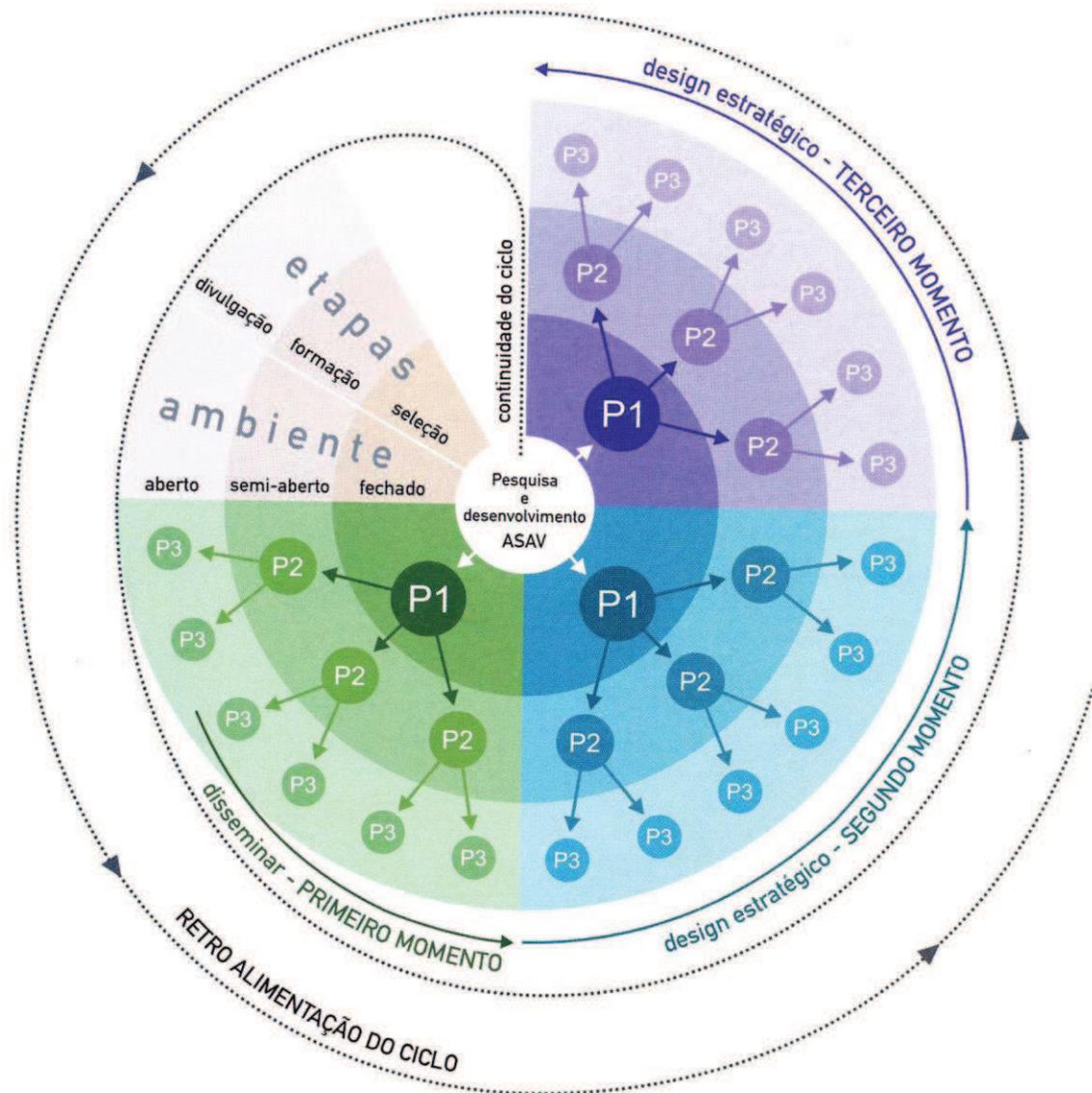
Os brindes, *souvenirs* e outras peças semelhantes, foram desenvolvidas também inspiradas na ideia de tangibilizar os valores da instituição, ou, ao menos, oferecer um material que pudesse ser levado pelos *stakeholders* da instituição.

A pesquisa por projetos inovadores foi incluída no planejamento da instituição, constituindo-se num dos pontos importantes a ser observados nos próximos anos. O projeto também motivou o desenvolvimento de outros como a sinalização da sede da ASAV, e outras peças gráficas na Escola de Design Unisinos.

A importância de abrir-se um canal na internet para comunicação com novos jesuítas em potencial, ficou clara para todos os participantes, o *site* foi desenvolvido e recebe semanalmente mensagens de interessados em tornar-se padres.

O livro sobre o projeto também serviu para instruir os gestores da instituição sobre a visão exposta no projeto e possíveis ideias e soluções para os problemas que podem ser semelhantes em várias instituições do grupo. Observe o diagrama de síntese.

Figura 26 - Gráfico síntese do projeto.



Fonte: FREIRE, GIORGI FILHO, 2008.

O gráfico representa uma matriz multiplicadora de pontos de contato, onde num primeiro momento o projeto seria implementado de forma experimental. As fases seguintes seriam o amadurecimento do processo e efetiva implementação dos conceitos de projeto. A partir desta imagem, pode-se entender a importância da expressão gráfica por meio de esquemas, para oferecer uma melhor compreensão a respeito do conceito de projeto. São formas de tangibilizar, formalizar ideias que facilitam a compreensão por parte dos atores do

processo de projeto, principalmente os menos habituados às metodologias e ferramentas do Design Estratégico.

### 5.1.2. Madesa Móveis

#### **Nome da empresa: Madesa Móveis Ltda.**

A Madesa é uma indústria de móveis situada em Bom Princípio, Rio Grande do Sul, com mais de 60 anos de história. A empresa atualmente exporta seus produtos para 60 países. Fundada por Aldo Cini, de um família de imigrantes italianos, a empresa sempre foi atuante no desenvolvimento do setor na região. Em 1980 passou a exportar para a Europa, partindo de uma parceria com a varejista Ikea<sup>13</sup>, quando iniciou sua internacionalização. A Madesa trabalha com linhas de salas de jantar e *Home Theaters*, e possuem uma marca de varejo de móveis voltados a um público de classe A, chamada Brinna (MADESA, 2011).

#### 5.1.2.1. Descrição do projeto

O projeto desenvolveu-se com base num contato entre a Unisinos, parceira do Politécnico de Milão na época, e a empresa, que já estava predisposta a fazer mudanças estratégicas em relação ao seu posicionamento. A Madesa pretendia desenvolver projetos de design de forma mais avançada, e para tanto necessitava de um parceiro estratégico. A equipe de projeto ofereceu à Madesa o conhecimento de Design Estratégico, ao qual não eram acostumados, onde o design poderia oferecer uma solução sistêmica para o seu novo modelo de negócios. Nas palavras de Luiza Cini, colaboradora da empresa, eles entendiam que o design poderia oferecer apenas o desenho de produtos, sem nenhuma influência em outros setores.

A partir de uma análise prévia a respeito das necessidades da empresa, foi sugerida a criação de um centro de design autônomo na empresa, que seria desenvolvido com o apoio

---

<sup>13</sup> Rede de lojas de móveis Sueca.

dos profissionais da equipe, que incluía pesquisadores do Politécnico de Milão, bem como da Unisinos.

A empresa também foi orientada a desenvolver outras marcas, para poder posicionar-se em segmentos diferentes, não ficando assim à mercê das necessidades e da negociação com os grandes magazines, seus principais clientes. O projeto evoluiu para a criação de uma loja própria chamada Brinna (figura 27), onde todo o processo de desenvolvimento foi acompanhado pela equipe de projeto. A matriz a seguir ilustra o reposicionamento em relação a preço e design, gerando uma linha de conhecimento que a nova marca passa a atingir (figura 27).

Figura 27 - Marca Brinna, "o mundo na sua casa".



Fonte: DESERTI, 2011.

Figura 28 - Matriz de conhecimento, design e preço.



Fonte: DESERTI, 2011.

O processo incluiu um estudo contextual do cenário de atuação da empresa, uma pesquisa *Blue sky*, o desenvolvimento e posicionamento da nova marca, e também um *workshop* para o desenvolvimento de uma série de novos produtos desta nova marca. Após a entrega dos conceitos de projeto, houve também a assessoria para seu desenvolvimento, e uma consultoria de implementação.

Na ilustração a seguir, o processo de desenvolvimento dos conceitos de projeto para a marca Brinna, procedendo de acordo com a proposta do Design Estratégico. Evidencia-se a proposição do *contrabrief*, a pesquisa *Blue sky*, e a construção de cenários antes da passagem para a criação dos conceitos de projeto.

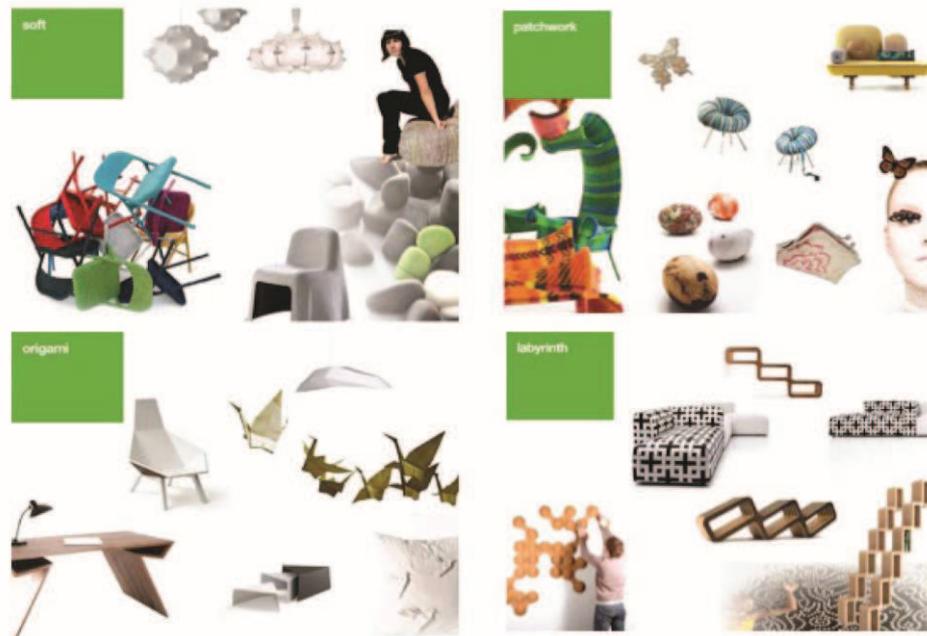
Figura 29 - Processo projetual oferecido à empresa.



Fonte: DESERTI, 2011.

Depois de firmada a estratégia de desenvolvimento do *Design Center* e da nova marca para varejo, o processo projetual deu-se pelo desenvolvimento da linha de produtos para essa nova marca. Abaixo podemos ver alguns resultados da pesquisa de tendências produzida pelos designers (figura 30).

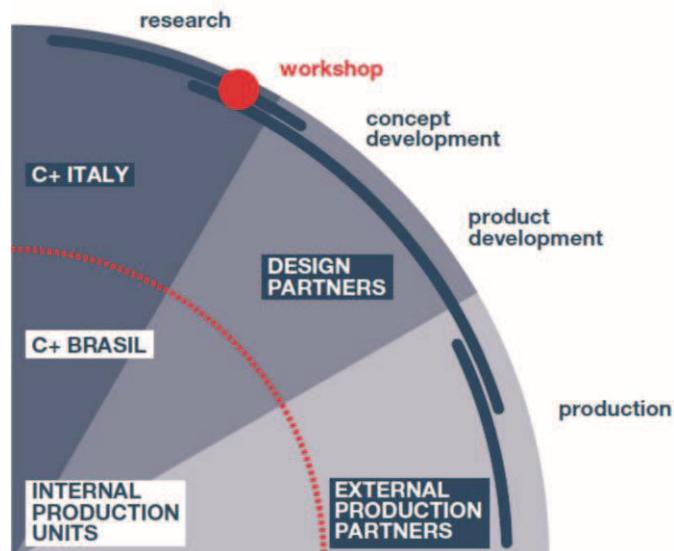
Figura 30 - Pesquisa de tendências.



Fonte: DESERTI, 2011.

O processo de desenvolvimento de novos produtos ficou estruturado de forma a dar autonomia à empresa, orientando em relação às pesquisas, *workshops* e desenvolvimento dos conceitos de projeto. Na imagem a seguir, fica evidente o percurso feito após o *workshop* de desenvolvimento de conceitos de projeto, até a sua implementação. A relação com parceiros de design e de produção fica ressaltada neste processo (figura 31).

Figura 31 - Processo de desenvolvimento de novos produtos para a Brinna.



Fonte: DESERTI, 2011.

#### 5.1.2.2. Relevância do projeto

O projeto desenvolvido para a Madesa foi essencialmente Design Estratégico, orientado por reconhecidos autores sobre metodologia de projeto em Design Estratégico Flaviano Celaschi e Alessandro Deserti. O projeto era um dos primeiros da Escola de Design Unisinos, que, nesta parceria, buscava também apropriação da tecnologia desenvolvida em Milão.

Os processos de projeção, ferramentas e métodos, estão alinhados e oferecem informações de valor para este estudo. O valor se dá essencialmente pelo fato de proceder dentro dos métodos de visão sistêmica, com entendimento da complexidade dos fenômenos sociais e, principalmente, resultante também em conceitos de projeto, foco desta pesquisa.

#### 5.1.2.3. Conceito apresentado

A mudança estratégica não foi apresentada como um conceito só, mas uma série de mudanças que deveriam ser feitas estruturalmente no posicionamento da empresa. As questões de reposicionamento com uma marca de varejo, e a criação do *Design Center*, foram decisões que precederam o desenvolvimento do conceito de projeto para o sistema-produto da Brinna.

Com esta questão em mente, fica evidente que o Design Estratégico não se desenvolve somente sobre o conceito de projeto, mas também a partir de uma construção de conhecimentos e direcionamentos estratégicos de outros processos metodológicos.

O conceito de projeto desenvolvido para a Brinna ofereceu um sistema-produto completo, com produtos, serviços e comunicação, orientado pela metodologia trazida pelo Design Estratégico segundo Celaschi e Deserti (2007). A Marca Brinna foi desenvolvida seguindo um posicionamento definido por valores intangíveis alinhados com as pesquisas desenvolvidas. Aberta, dinâmica e explorativa, estas são as qualidades que norteiam a marca Brinna desde a sua criação.

Os produtos foram desenvolvidos num Workshop com alunos e ex alunos do Politécnico de Milão, orientados por Alessandro Deserti. Os designers receberam as pesquisas

metaprojetuais e um direcionamento em relação ao portfólio de produtos que deveria resultar do *workshop*, de forma que cada grupo se ocupou de uma área da casa.

Os conceitos de projeto de produto foram apresentados por meio de *sketches* e ilustrações em 3D, para avaliação dos empresários. Os projetos continham um detalhamento de materiais, e as plantas dos móveis que haviam sido planejados. A seguir (figuras 32 e 33) ilustrações em 3D da prateleira *Equilibri*.

Figura 32 - Ilustração em 3D do conceito de projeto das prateleiras *Equilibri*.



Fonte: DESERTI, 2011.

Figura 33 - Apresentação do produto final prateleiras *Equilibri* em 3D.

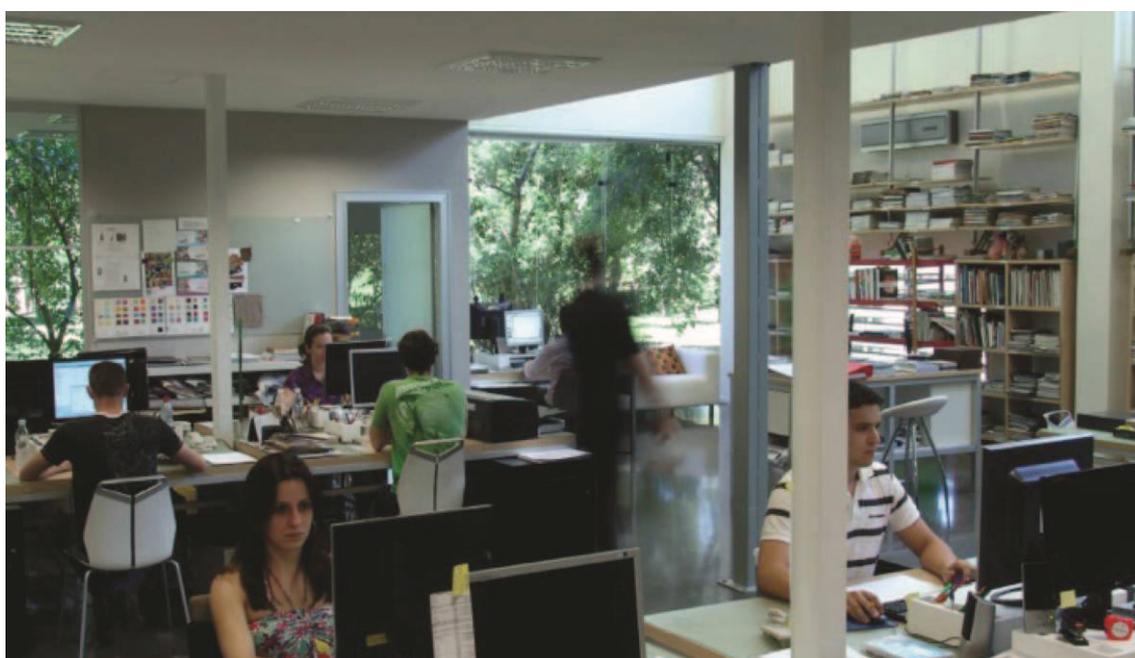


Fonte: DESERTI, 2011.

#### 5.1.2.4. Encaminhamentos internos

O projeto foi desenvolvido de forma completa pela empresa, com a assessoria dos designers. A loja atualmente possui 7 filiais em 2 continentes (figura 35). O centro de design da Madesa foi desenvolvido, e hoje trabalha também com outros escritórios internacionais de design (figura 34). Segundo a colaboradora entrevistada, o *Design Center* influencia diretamente não apenas o desenvolvimento dos produtos da nova marca, porém a linha antiga também sofreu alterações consideráveis e um claro ganho de qualidade percebida.

Figura 34 - Design Center Madesa.



Fonte: DESERTI, 2011.

Figura 35 - Pontos de venda.



Fonte: DESERTI, 2011.

A linha de produtos da Brinna contempla o que chamam de *Cucina* (cozinha), *Giorno* (dia) referente aos móveis como prateleiras, mesas e mobiliário para *home theater* e *Notte* (noite) referente aos *closets* e armários.

Figura 36 - Linha de produtos.



Fonte: DESERTI, 2011.

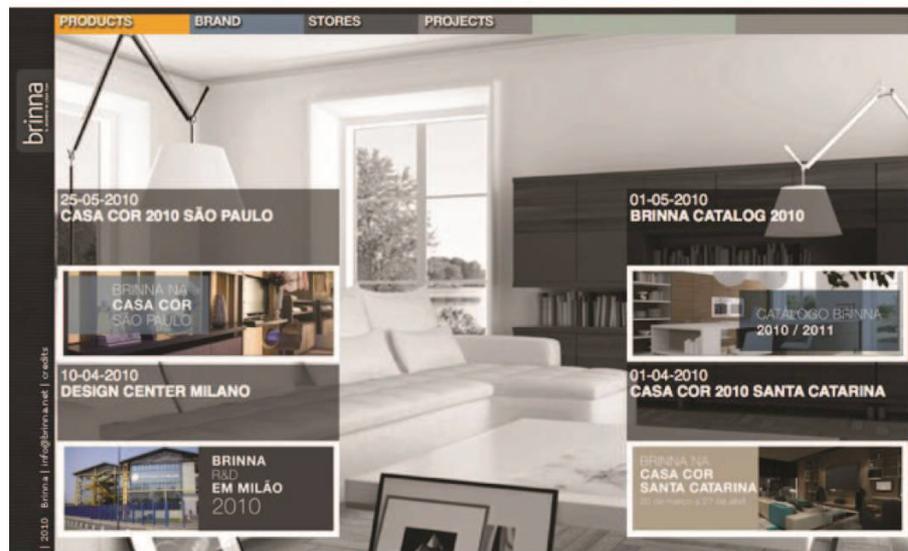
A comunicação da empresa relaciona-se com o posicionamento da marca e o estilo de produtos de forma harmônica, transmitindo coerentemente a pretensão do sistema-produto por meio de um visual contemporâneo, de linhas retas e poucos detalhes. A seguir as páginas do catálogo (figura 37), e o site da empresa (figura 38).

Figura 37 - Comunicação.



Fonte: DESERTI, 2011.

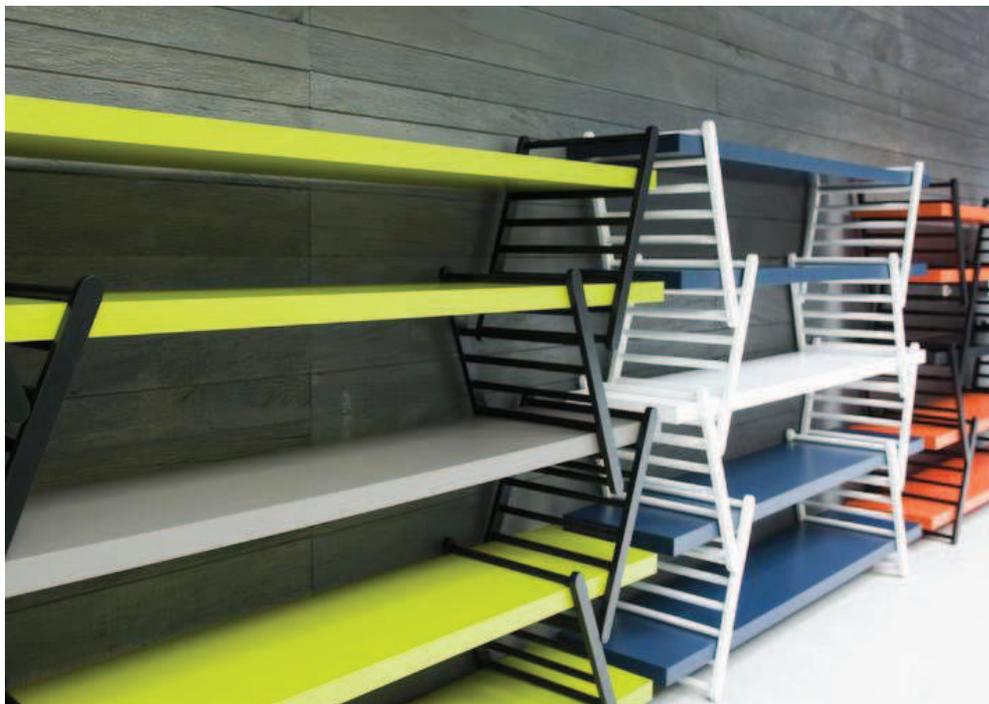
Figura 38 - Site da marca Brinna.



Fonte: DESERTI, 2011.

Os produtos conceitualizados no *workshop* em Milão foram selecionados e refinados com o apoio dos designers e vão sendo postos em produção de acordo com a demanda. O projeto que melhor representa a Brinna foi o primeiro a ser levado à produção: a prateleira representada na figura a seguir.

Figura 39 - Equilibri, produto- símbolo da Brinna.



Fonte: BRINNA, 2011

### 5.1.3. Coza

#### **Nome da empresa: Coza Utilidades Plásticas Ltda.**

Fundada pelo empresário Rudy Luiz Zatti, a Coza iniciou seus trabalhos em 1983, em Caxias do Sul/RS. A Coza possui mais de 300 produtos nas linhas Mesa, Sobre a Pia, Organização, Decoração, Lumi, Banho, Bios, Organic, Retrô, Office, Personal e Baby (COZA, 2011).

Após o falecimento do empresário, em 1987, sua esposa e filhas assumem a empresa e adicionam o design como um diferencial nos seus produtos. A então pequena indústria de saca-rolhas de plástico é reposicionada no mercado por Vera e Cristina Zatti, vindo logo após as outras duas irmãs, Daniela e Manuela (COZA, 2011).

Atualmente são referência mundial pela qualidade do design de seus produtos, visto através da obtenção de diversos prêmios. Procuram oferecer num produto de baixo custo, mas com o valor do design.

#### 5.1.3.1. Descrição do projeto

Os professores da Escola de Design Unisinos, Raimundo Giorgi, Roberto Galisai<sup>14</sup> e Tatiana Sperhacker<sup>15</sup> buscavam uma empresa para participar como cliente da disciplina de Atelier de Projeto que seria desenvolvida durante um semestre na escola. Viram na Coza uma

---

<sup>14</sup> Mestre e Bacharel em Design - Politecnico di Milano. Pesquisador e consultor do POLI.design. Responsável pela agência do POLI.design em São Paulo, pelo relacionamento com os clientes e pelo acompanhamento da execução dos projetos no Brasil (COLÓQUIO DE MODA, 2012).

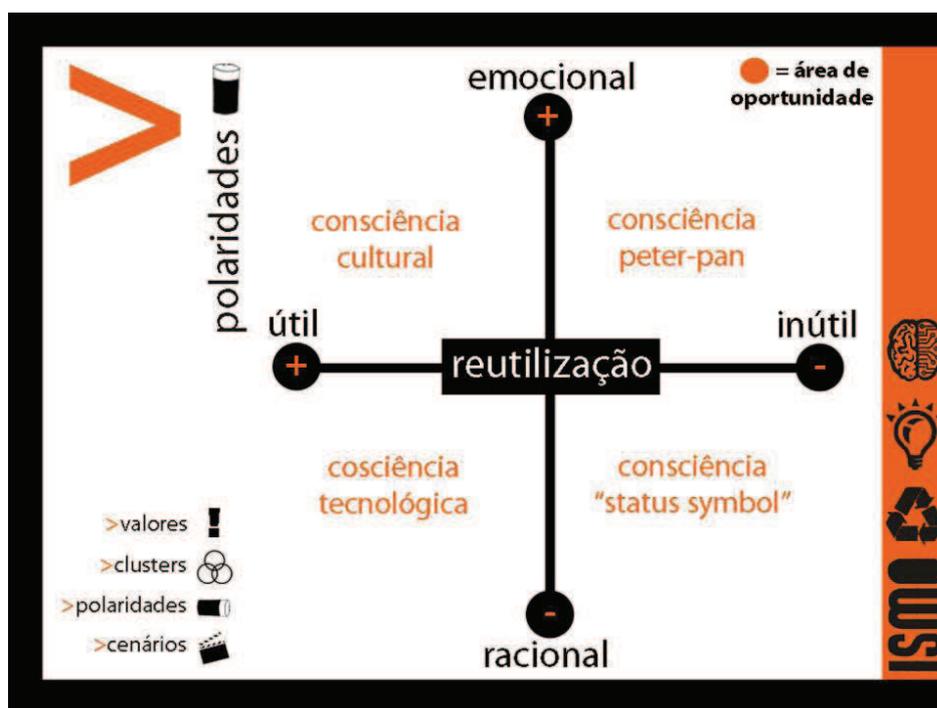
<sup>15</sup> Graduada em Artes Plásticas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1991), mestre em Design - MFA Design - pela School of Visual Arts - New York (2003). Atualmente é professor da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Design) e no curso de Especialização em Imagem Publicitária da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (SPERHACKER, 2012).

empresa alinhada com os princípios e a visão da escola da valorização do design. O interesse da empresa concretizou-se, e a estrutura do processo foi apresentada.

Foram formados 6 grupos entre os alunos da turma que desenvolveram ao final do processo conceitos de projeto entregues à Coza, passando por todas as etapas de Metaprojeto como parte da evolução metodológica que precisava ser aprendida por parte dos estudantes. Em contrapartida, a empresa desenvolveria protótipos daqueles que a interessassem, também como forma de concretizar os projetos conceituais.

Abaixo a representação feita por um dos grupos, para a polarização de valores e desenvolvimento de cenários (figura 40). Os cenários são ilustrados individualmente por meio da criação de personas, análise SWOT<sup>16</sup>, *moodboards* e finalizados com uma *Vision*.

Figura 40 - Polarização e criação de cenários



Fonte: ROSA, 2011.

<sup>16</sup> *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Oportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Matriz de análise de negócios desenvolvida por Albert Humphrey.

Figura 41 - Descrição do cenário "Insight".



Fonte: ROSA, 2011.

A descrição do cenário, de onde posteriormente surgirão os conceitos de projeto, carrega um série de imagens e palavras chave com o intenção de formalizar e representar as ideias e a linha de raciocínio dos designers. Relembrando a citação de Cautela, “um cenário é uma representação sintética de um conjunto de informações e ideias previamente recolhidas sobre um tema específico, direcionando uma série de linhas guia para a projeção de novos produtos e serviços.” (2007, p. 115), podemos avaliar a forma como este cenário foi composto e as ferramentas que foram utilizadas para sua representação.

A descrição detalhada destes cenários, trouxeram ao processo de projeto uma riqueza de informações a respeito dos “mundos possíveis” de intervenção do design e dos conceitos de projeto, desta maneira formalizando o conhecimento gerado nas pesquisas metaprojetuais.

Como afirma Van Der Heijden (2004) o desenvolvimento de cenários “Usa um modo de pensar causal, o qual é intuitivamente confortável” e facilita assim a interpretação e tomada de decisão tanto por parte dos designers quanto dos gestores.

Figura 42 - Detalhamento do cenário.



Fonte: ROSA, 2011.

Nas figuras que seguem podemos ter acesso a mais informações quanto ao cenário. Uma descrição escrita com o uso de imagens ajuda a explicar e detalhar o cenário, de forma a construí-lo como conhecimento, para o processo de projeto. Os atores, por sua vez, partilham de uma linguagem comum de fácil entendimento.

A ferramenta *Persona* também foi utilizada para apoiar a descrição do cenário. Foi utilizada detalhando um estilo de vida para o qual posteriormente foram desenvolvidos conceitos de projeto. As figuras 40, 41 e 42 ilustram esta *persona*, primeiramente com imagens seguidas de uma descrição de suas principais características, e um breve relato de seu dia a dia.

Figura 43 - Persona para detalhamento de cenário.



Fonte: ROSA, 2011.

Figura 44 - Detalhamento da Persona.



Fonte: ROSA, 2011.

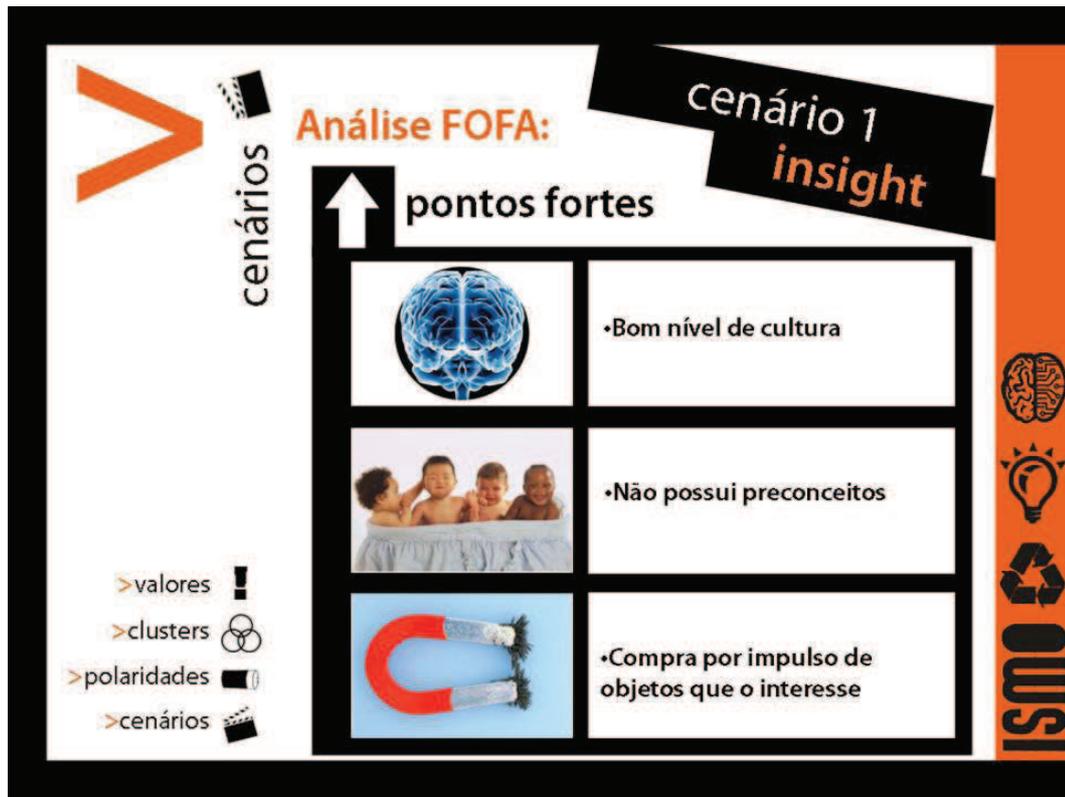
Figura 45 - Descrição da rotina da Persona.

The infographic is titled "cenário 1 insight" and features a central photo of a man named Arthur. Below the photo, the text reads: "Everyday life: Arthur possui um vida muito agitada e devido ao seu trabalho vive em constante movimento, por isso carrega sempre consigo seu laptop, que é um meio essencial para seu trabalho e também para as informações diárias. Quando disponível adora ir ao cinema ou encontrar seu amigos para um papo descontraído." To the left, there is a legend with four items: ">valores" with a vertical bar icon, ">clusters" with a Venn diagram icon, ">polaridades" with a film strip icon, and ">cenários" with a film strip icon. On the right side, there is a vertical orange bar containing icons for a brain, a lightbulb, and a recycling symbol, with the text "ismo" written vertically below them.

Fonte: ROSA, 2011.

O cenário também foi detalhado com uma análise SWOT, oferecendo ao processo mais uma forma de organização do contexto, e da complexidade de atuação do designer estratégico. A SWOT, uma ferramenta trazida da administração, oferece na formalização do processo mais informação quanto as decisões do processo de projeto e das relações lógicas que se podem fazer para a tomada de decisão tanto dos designers quanto dos gestores. Esta análise foi feita especificamente com cada uma das *Personas*, diferentemente de uma análise empresarial, quando o contexto a ser analisado seria o da própria empresa.

Figura 46 - Pontos fortes.



Fonte: ROSA, 2011.

Figura 47 - Pontos fracos.



Fonte: ROSA, 2011.

Figura 48 - Oportunidades.



Fonte: ROSA, 2011.

Figura 49 - Ameaças.



Fonte: ROSA, 2011.

Moodboards também foram feitos para ilustrar e trazer ainda mais informação formalizada ao projeto. Como afirmado anteriormente, os *Moodboards* são painéis semânticos que oferecem o entendimento de uma série de significados, um “mundo”, ou um contexto que acaba sendo melhor explicado com uma colagem de imagens do que se o fosse de forma escrita. Repetindo a fundamentação a respeito: o Design Estratégico propõe a inovação de significado (VERGANTI, 2008) de forma que a representação deste significado deva ser apoiada pela riqueza de um *Moodboard*.

Desta forma, podemos afirmar que o conceito de projeto foi apoiado pelo desenvolvimento destes *moodboards* (figura, tanto no processo de projeção, quanto nos processos posteriores de tomada de decisão e implementação dos conceitos, foco deste estudo. Os Moodboards foram parte da transformação do conhecimento tácito dos designers em explícito, de forma que seu raciocínio possa ser acompanhado pelos gestores e outros atores que entram no processo em fases posteriores à de projeção.

Figura 50 - Moodboard.

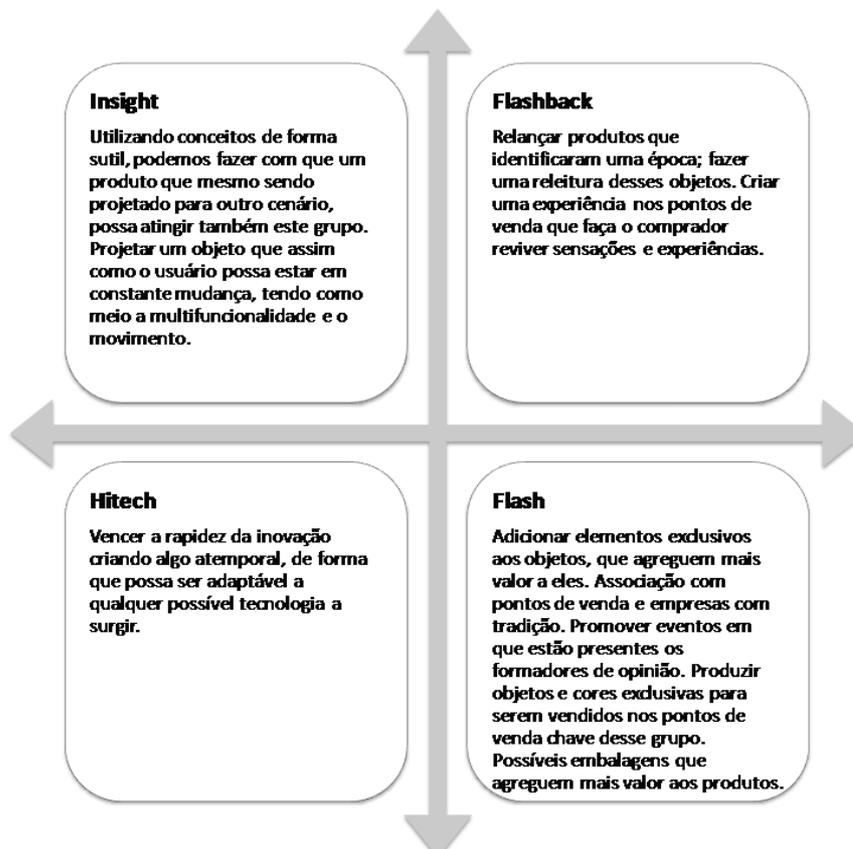


Fonte: ROSA, 2011.

Por fim, a etapa metaprojetual contou também com Visions, em cada um dos cenários. No caso estudado, as Visions são orientações resultantes do estudo dos cenários, indicando os

principais preceitos que podem ser seguidos na produção dos conceitos de projeto. Abaixo são descritos as quatro Visions dos cenários, podemos perceber alguns direcionamentos gerais que podem ser utilizados para o desenvolvimento dos novos produtos, orientando o raciocínio dos projetistas, e fazendo com que outros atores possam também acompanhá-lo.

Figura 51 - Visions de cada um dos cenários projetados.



Fonte: ROSA, 2011.

### 5.1.3.2. Relevância do projeto

O próprio objetivo desta etapa do curso de graduação em Design Estratégico oferecido pela Unisinos, é o de possibilitar uma experiência de mercado orientada pelos professores. A experiência deu-se com uma empresa real, e interessada no desenvolvimento dos projetos que partissem daquela experiência. A contrapartida da empresa, de prototipar os projetos que fossem julgados de seu interesse, demonstra a intenção de tornar os conceitos de projeto produtos de mercado no portfólio da Coza.

O processo projetual seguiu rigorosamente a metodologia de Design Estratégico oferecida por Celaschi & Deserti (2007), Zurlo (2010) e Cautela (2007). Foram desenvolvidas pesquisas metaprojetuais, cenários, visions e concepts dentro do modelo metodológico.

A relevância do projeto está baseada também no sucesso de um dos conceitos de projeto, a lixeira “Romeu e Julieta”, que foi fabricada e continua até hoje como parte do portfólio da Coza. A caracterização da implementação do conceito de projeto de um dos grupos, foi, portanto o principal fator na seleção deste caso, mesmo em detrimento de um projeto mais profissional do que acadêmico.

### 5.1.3.3. Conceitos apresentados

- **Lixeira Romeu e Julieta**

A lixeira Romeu e Julieta é um modelo preparado para reciclagem. Múltiplas peças podem ser adquiridas e encaixadas em fila, oferecendo ao usuário uma forma de separação do lixo com a variedade que preferir. O conceito levou em consideração o contexto de responsabilidade ambiental, e crescente interesse da população e dos governos . A lixeira foi o conceito de projeto que passou ao desenvolvimento e tornou-se um dos produtos da Coza. O processo deu-se de num curto espaço de tempo, segundo a gestora da empresa Cristina Zatti, e com o apoio da designer Mirela Rosa<sup>17</sup> que passou a integrar a equipe da Coza como estagiária, o que facilitou a evolução do processo dentro da empresa.

Em função destas questões, foram procuradas mais informações e conteúdo a respeito deste conceito de projeto, especificamente. Também a coleta de documentos foi facilitada, por ter sido mais destaque durante o processo de projeto e, posteriormente o próprio projeto.

---

<sup>17</sup> Mestranda em Design Estratégico pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Turma 2011). Possui graduação em Design pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2009). Atualmente atua numa empresa de consultoria em Design própria, MR8 DESIGN, a qual realiza projetos em Design de Produtos, Branding, Design de Serviços e Design Estratégico (ROSA, 2012).

Figura 52 - Conceito de projeto em 3D da lixeira Romeu e Julieta.



Fonte: UNISINOS, 2011.

A apresentação do conceito de projeto leva em conta toda a pesquisa metaprojetual formalizando o conhecimento construído no *contrabrief*. A imagem a seguir ilustra o raciocínio feito pelos designers em sua construção de conhecimento. Esta formalização apoia o compartilhamento do conhecimento tácito dos designers, criando entre os atores do processo um entendimento mútuo a respeito dos objetivos.

Figura 53 - Orientação e evolução do raciocínio para os conceitos de projeto.



Fonte: ROSA, 2011.

Também foi realizada uma descrição escrita do conceito de projeto. Uma série de argumentos a respeito das ideias que originaram a criação da lixeira. Aspectos como nobreza do lixo, romantismo e família, são aspectos intangíveis do conceito de projeto, que precisam ser, de alguma forma, representados, para que o conceito de projeto seja entendido em relação à inovação de significado (VERGANTI, 2008).

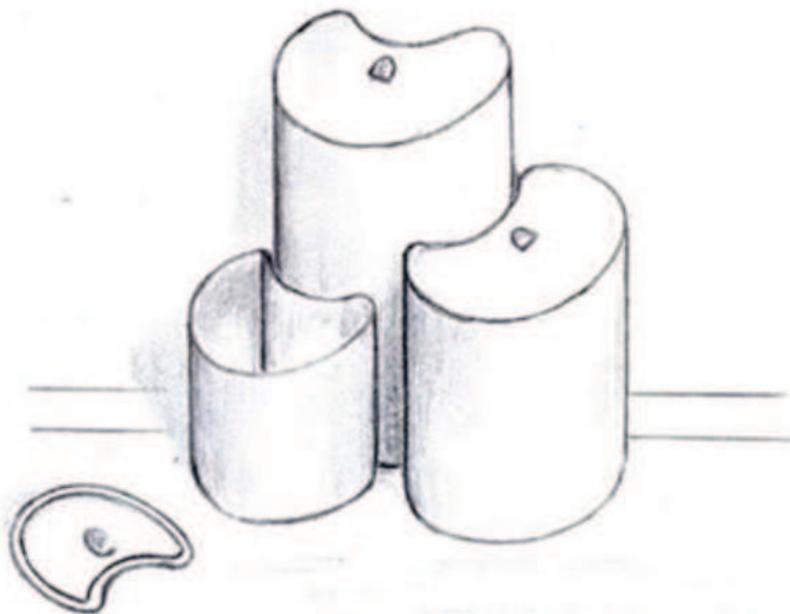
Figura 54 - Descrição do conceito de projeto.



Fonte: SITE XX

Rascunhos do produto também foram desenvolvidos para ilustrar o projeto, bem como o processo de projeto. A imagem a seguir precede as ilustrações em três dimensões, e oferece uma visão inicial do resultado que se verá como produto. Conforme anteriormente, o rascunho do conceito (*concept sketch*), pode ser definido como “uma coleção de pistas visuais suficientes para sugerir as linhas gerais de um projeto a um observador informado” (PIPES, 2007, p. 19). O rascunho feito pelos designers oferece uma visão bastante clara do projeto, apoiando a decisão dos gestores.

Figura 55 - Rascunhos do conceito de projeto da lixeira Romeu e Julieta.



Fonte: ROSA, 2011.

A evolução dos conceitos de projeto também pode ser avaliada com base nas ilustrações tridimensionais desenvolvidas pelo grupo. Conforme foi descrito anteriormente quanto aos conceitos de projeto, uma de suas principais características é a possibilidade de exploração e avaliação para uma evolução contínua até o conceito de projeto que será levado à produção, ou uma etapa seguinte de avaliação, como foi o caso.

Foram desenvolvidas ilustrações que evoluíram para uma nova proposta, e todo o percurso de evolução foi apresentado ao cliente de forma a apresentar, nos documentos formalizados, o raciocínio dos designers e suas escolhas de projeto (figuras 55 e 56).

Figura 56 - Conceitos de projeto em evolução.



Fonte: ROSA, 2011.

As pesquisas também foram ilustradas com imagens de referência de outros projetos de design que traziam algum valor ou elemento relacionado ao que se pretendia com o conceito de projeto. Podemos ver nas duas primeiras imagens a relação entre os objetos, sua conexão, e na terceira imagem a composição entre as formas e cores (figura 57).

Figura 57 - Imagens de outros produtos que serviram como inspiração.



Fonte: ROSA, 2011.

Por fim, a ilustração tridimensional do conceito de projeto oferece uma tangibilização da forma mais realista possível antes, da prototipação física. Alguns aspectos, como cores e texturas, por exemplo, podem ser mais facilmente experimentados por intermédio de ilustrações em três dimensões, como é o caso da imagem abaixo (figura 58).

Figura 58 - Apresentação em 3D do conceito de projeto.

Romeu &  
Julieta &



Fonte: ROSA, 2011.

O conceito de projeto da lixeira Romeu e Julieta ilustra o caminho construído pelos designers em seu processo de projeto, e o faz de forma que o conhecimento gerado seja explícito, e não tácito. A partir desta estratégia, pode-se inferir que o “fazer ver” do designer oferece aos tomadores de decisão, uma leitura ilustrada do contexto complexo em que o designer atua.

O detalhamento apresentado aqui foi entregue ao cliente em etapas, que foram dialogadas, e as orientações corretas foram dadas aos designers em cada etapa, de forma que o resultado fosse de acordo com os critérios viáveis de implementação por parte da empresa.

- **Bolsa-canga**

A Bolsa-canga é um conceito de projeto de uma bolsa de praia que se transforma em canga. Conceito multifuncional que traz consigo significados e uma discussão a respeito de brasilidade. A Bolsa-canga também foi selecionada para ser desenvolvida pela Coza. Os motivos que levaram o projeto a não evoluir, foram, segundo Cristina Zatti, a desarticulação do grupo responsável, e a falta de interesse em fazer com que o projeto fosse adiante. As motivações e dificuldades resultantes de tal questão serão discutidas na análise.

Figura 59 - Conceito de projeto em 3D da Bolsa-canga.

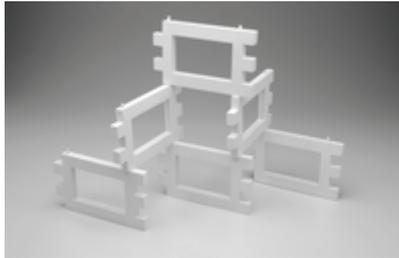


Fonte: ROSA, 2011.

#### • Porta retratos

Outro conceito de projeto apresentado foi o porta-retratos modulável, com encaixes possibilitando a construção, e um painel de fotos. Os módulos individuais poderiam ser organizados de forma a se autossustentarem. Segundo a gestora entrevistada, ela e sua equipe já vinham pensando em trabalhar com porta retratos, porém nunca haviam encaminhado o projeto.

Figura 60 - Conceito de projeto em 3D do porta retratos.



Fonte: SITE XX

#### • Prateleira Tetris

As prateleiras em forma de tetris foram um conceito de projeto gerado por um dos grupos, aliando iluminação e organização. A significação trazida pelo conceito do jogo tetris, popular nos anos 80 como jogo eletrônico portátil, adiciona aspectos intercomunicacionais possíveis ao produto. O conceito de projeto não avançou à etapa projetual por falta de interesse da empresa.

Figura 61 - Conceito de projeto em 3D prateleira Tetris.



Fonte: ROSA, 2011.

### • Porta bandejas

O porta bandejas desenvolvido por um dos grupos, seria um acompanhamento para as bandejas já projetadas pela Coza. A peça teria espaço para encaixar 4 bandejas e utilizaria um material diverso do utilizado normalmente pela Coza, o metal. Sua estrutura de metal seria, segundo a empresa, um material de custo muito elevado aos padrões da Coza, conseqüentemente fora do alcance e da percepção de valor de seus consumidores. Razão disso, o conceito de projeto foi avaliado como inviável ou desinteressante para a empresa.

Figura 62 - Conceito de projeto em 3D Porta bandejas.



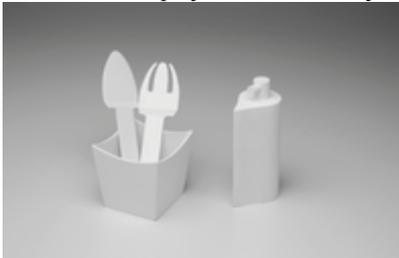
Fonte: SITE XX

### • Kit Jardinagem

O Kit Jardinagem foi desenvolvido com o intuito de ser uma ferramenta para o cultivo de plantas em pequenos espaços urbanos. Também seguindo uma tendência detectada na etapa de Metaprojeto, o grupo desenvolveu algumas ferramentas em plástico para uso nas

tarefas rotineiras de cuidados com plantas. O conceito foi avaliado positivamente porque a empresa entendeu que aquela era uma tendência com potencial interessante.

Figura 63 - Conceito de projeto em 3D do kit jardinagem.



Fonte: SITE XX

#### 5.1.3.4. Encaminhamentos internos

Conforme comentado antes, o encaminhamento do projeto das lixeiras teve o apoio de uma designer participante de um dos grupos, na Coza como estagiária. Este fator, ao lado de outros dois aspectos, foram, segundo Cristina Zatti, os principais fatores para o sucesso em termos de implementação do produto. Os dois aspectos referidos seriam o alinhamento com a visão da empresa em relação à produtos relacionados à responsabilidade ambiental e o cronograma de desenvolvimento de projetos da Coza, que tem seus lançamentos produzidos para feiras específicas.

Figura 64 - Lixeira Romeu & Julieta



Fonte: COZA 2, 2011.

Cristina interessou-se pela metodologia e cursou a Especialização em Design Estratégico da Unisinos, em parceria com o POLI.design. Internamente, a empresa ainda teve

a participação de outro grupo da escola, no desenvolvimento de uma linha de produtos para animais de estimação, a linha Coza Pet. Atualmente, Mirela Rosa é uma das fornecedoras da Coza para o desenvolvimento de novos produtos.

O Conceito de projeto das lixeiras também inspirou outras composições de utensílios domésticos, como é o caso do porta-sabão e esponja, que compõe, com a lixeira menor, um conjunto para a pia da cozinha (figura 65). Percebe-se que o novo produto segue as linhas do anterior, para encaixar-se conforme orientação das primeiras indicações do conceito de projeto.

Figura 65 - Novos produtos derivados do conceito de projeto



Fonte: COZA 3, 2011.

## 5.2. Tópicos de análise

Baseado no estudo anterior sobre conceito de projeto e junto com o levantamento de tópicos a respeito da implementação de projetos inovadores, com base na coleta de dados documentais e entrevistas, foram caracterizados os três estudos de casos. A seguir é feita uma análise de todos os dados coletados, dividida em quatro tópicos-chave: Objetivos do conceito de projeto, Recursos, Cultura e Processos. Retoma-se na tabela seguinte, a listagem dos tópicos agrupados. Alguns itens foram retirados da coluna. Objetivos, pois não foram explorados na apresentação dos conceitos de projeto, ou não levantaram informação relevante durante as entrevistas. O tópico “início da projeção” foi deslocado para processos, de forma a agrupá-lo ao tópico com o qual teria mais afinidade.

Tabela 8 - Tópicos de análise

<b>Conceito de projeto</b>	<b>Implementação de projetos inovadores</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Recursos</b>	<b>Cultura</b>	<b>Processos</b>
Explorar e avaliar opções	Liderança de equipe	Suporte da gestão	Início da Projeção
Representar a essência da solução	Diversidade funcional	Orientação ao consumidor	Clareza de objetivos
Representar aspectos tangíveis e intangíveis	Marketing externo	Aprendizagem	Formalização do processo
Representar o Sistema-produto	Iteração	Complexidade	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.3. Objetivos do Conceito de Projeto

### 5.3.1. A essência da solução e os aspectos intangíveis

Os conceitos de projeto estudados demonstravam uma essência bastante particular, contendo os aspectos que sintetizavam as propostas. Quanto à Coza, a sustentabilidade do projeto das lixeiras foi a chave para seu sucesso, pois gerou um alinhamento entre a proposta do conceito de projeto, e o posicionamento da empresa.

Todos os produtos podiam ser produtos Coza, e foi escolhida a lixeira, pela sustentabilidade, que era uma coisa nova, e muito efervescente na Coza (Cristina Zatti<sup>18</sup>).

Os conceitos da ASAV, por sua vez, tinham como essência oferecer uma “simples experiência jesuíta” (Karine Freire). Todos os projetos acabaram seguindo esta orientação, oferecendo experiências de formas diferentes.

A Madesa foi orientada para o desenvolvimento de uma marca própria de loja de móveis modulados. Um modelo que deveria ser de alto padrão, restringindo o uso de materiais menos nobres. A marca criada, Brinna, leva na sua essência três adjetivos: dinâmica, aberta e explorativa. E sua comunicação e produtos, foram desenvolvidos com base nessa “essência”, ou posicionamento de marca . Um produto foi selecionado para representar estes valores intangíveis que deveriam ser agregados à marca, tornando-se seu símbolo: a prateleira Equilibri, tornando-se um símbolo da marca .

Nós usamos três caracterizações: que a marca era aberta, dinâmica e explorativa. Diria aberta ao mundo, pois queríamos estar abertos a todos os sinais. Dinâmica por estarmos sempre nos atualizando; e explorativa, exatamente por não ficarmos parados, não nos restringirmos (Luiza Cini).

Estes aspectos intangíveis dos conceitos de projeto, são inerentes à metodologia de Design Estratégico. A etapa metaprojetual especula esses aspectos, e oferece tanto aos projetistas quanto ao cliente, uma leitura dos aspectos intangíveis como oportunidades para o desenvolvimento de novos sistemas-produto.

O processo projetual Coza foi bastante relevante sob este ponto de vista; a exemplo da Bolsa-canga, que tratava da identidade brasileira. A proposta não abordava apenas um produto, mas uma série de elementos que levantavam este questionamento, como um site com este debate, etc.

---

<sup>18</sup> A análise será ilustrada com citações dos entrevistados cujo nome fica no lugar da fonte.

O intangível de cada conceito de projeto era pensado no processo antes de ser definido o produto e elementos de comunicação que expressam estes aspectos eram adicionados a eles durante o processo.

A bolsa-canga, por exemplo, estava falando de identidade brasileira, o sentido inicial do projeto foi esse. Não era algo que a Coza estivesse acostumada a receber, um site de projeto que estava debatendo a identidade brasileira, multicultural, etc. Então o processo tinha que ser muito bem contado, e nas apresentações nós exigíamos bastante que fossem claras, atraentes. De fato, as partes intangíveis não foram muito aprofundadas, mas foram claras o bastante para deixar o sentido do projeto bem demonstrado. Eu lembro que eles geravam nomes, estudo de marcas, de pôster de comunicação, formas de comunicação (Raimundo Giorgi).

Também os serviços são parte dos aspectos intangíveis, e neste caso, os conceitos da ASAV precisavam de ferramentas próprias para estas representações. Para tanto foram utilizados *Story Boards*, numa tentativa de retratar as jornadas e experiências.

Precisávamos tentar representar a tangibilidade da experiência, por *Story Boards* para tentar retratar um pouco da linguagem que eles queriam pensar, tentar tangibilizar um pouco o intangível (Karine Freire).

A construção da experiência do cliente se dá através dos pontos de contato ou *touch points*, que são todos os momentos em que o cliente entra em contato com a empresa de alguma forma. A projeção destes pontos de contato apoiam a tangibilização dos valores designados ao conceito de projeto, como discorre a respeito Alessandro Deserti.

No momento em que se fala de projeto de serviços se andou difundindo o termo, por exemplo, o termo *touch point*, a ideia do elemento de contato com o cliente e depois é um elemento que tu projetas, um elemento de evidência física, ou de expressão da marca. E por isso projetamos todos os *touch points*.

O projeto do intangível é um projeto de sistemas que tem elementos de evidência material. Sempre, por isso, se estás falando da marca, existirão uma série de elementos que a materializam (Alessandro Deserti).

### **5.3.2. O sistema-produto**

O conceito de projeto em Design Estratégico é em si o projeto de um sistema-produto, e por isso, as representações da complexidade dos projetos se fizeram necessárias. Alguns conceitos de projetos eram construídos com diversas ações, produtos e peças de comunicação

paralelas, e uma forma de organização destes elementos para visualização e entendimento por parte do cliente se fez necessária.

No caso da ASAV, as equipes utilizaram-se de mapas de ofertas com o intuito de organizar os elementos dos conceitos de projeto. A figura 66 ilustra estes mapas.

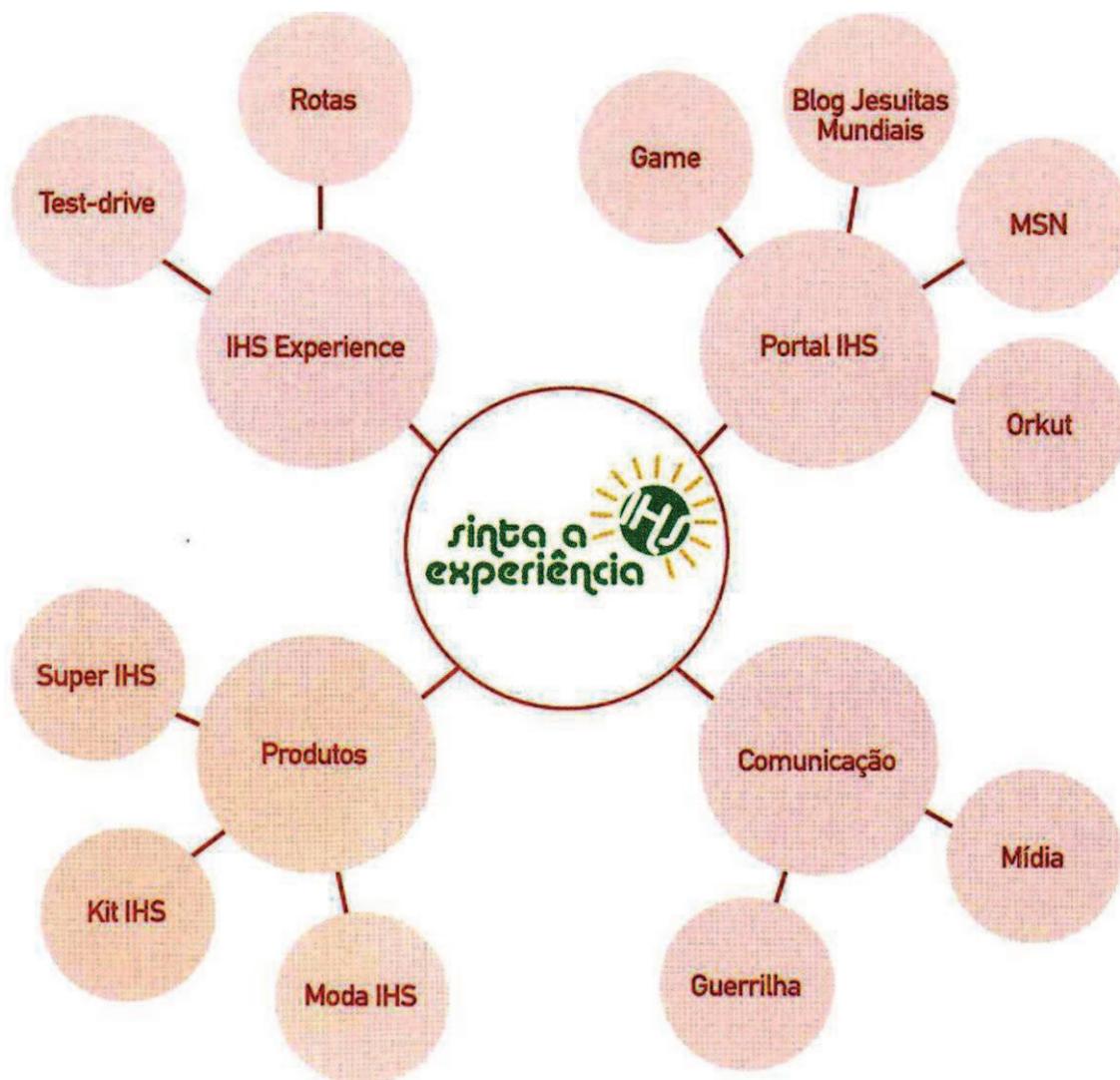


Figura 66 – Mapa de oferta “sinta a experiência” (FREIRE, GIORGI FILHO, 2008)

Tentamos criar mapas da oferta, onde a gente explicava a relação do produto, do serviço, uma colocação de todas as ofertas que a gente tinha,, e usávamos imagens de referência para cada um dos elementos. As representações visuais nos mapas eram o que esquematizava aqueles sistemas-produto no momento. Era um exercício de formação de sistemas-produtos (Karine Freire).

Os mapas de ofertas apoiaram os designers em transmitir o entendimento da complexidade das propostas nos conceitos de projeto. O fato de não estar sendo desenvolvido

um projeto singular com pouca relação com o restante do sistema, passou a ficar expresso através destas formas gráficas. Estas imagens foram eficientes na conscientização dos tomadores de decisão de que não se tratava de uma ação, mas de um conjunto de ações, produtos e peças de comunicação.

A solução que eles tinham apresentado não poderia ser uma coisa muito simples, do tipo: “Com um cartaz resolve tudo”. Teriam que ser muitas ações. E ações não únicas, supondo etapas. Aí, a lembrança que eu tenho que sugeriram bem. Tanto que ficou um referencial (Cláudio Pires).

Na Madesa, o entendimento da ação sistêmica do Design Estratégico se desenvolveu desde o início do projeto. Neste caso, o projeto de desenvolvimento do *Design Center* não foi apresentado como um conceito de projeto, ou representado como tal, porém teve suas formas de formalização mais próximas de um planejamento estratégico orientado pelo design.

A Madesa foi instruída a respeito das áreas que seriam afetadas, e todas as ações que partiriam deste desenvolvimento. A criação do *Design Center* evoluiu também para o desenvolvimento da marca própria de varejo, a Brinna. Baseado nesta estratégia, a empresa iria atuar num segmento novo e precisava entender como fazê-lo. Para tanto, diversos aspectos do projeto foram pensados e entregues à empresa pela equipe de design, incluindo-se serviços, produto e comunicação.

Após essa questão do desenvolvimento de toda uma identidade, marca, nome, eles articularam a parte de distribuição e pontos de venda, como seria o canal de distribuição, como seria a loja. Eles desenvolveram inclusive a loja, como é feita a vitrine e disposição interna, quantos ambientes são. São duas cozinhas, um dormitório e uma sala? Como é a proporção do projeto? Como é o atendimento, quando o cliente entra na loja, o que ele deve ver, o que deve estar à mão? Como ele circula dentro da loja, como deve ser a iluminação? Todo esse estudo. Então, desde a marca em si, desde a caracterização da marca ao desenvolvimento da comunicação, do ponto de vendas e dos produtos (Luiza Cini).

Deserti discorre sobre a relação entre marca e sistema-produto como sendo elementos que se sobrepõem. A marca possui sua formação própria, mas também cabe ao sistema-produto expressá-la.

Existe substancialmente um esquema no qual contamos um pouco o sistema-produto como um sistema de elementos tangíveis e intangíveis que estão em torno do produto entendido como bem material. E depois, digamos, tem uma grande área de sobreposição entre aquilo que é o sistema-produto e aquilo que é a marca. Porque, de fato, os elementos do sistema-produto são elementos de expressão da marca. E

por isso é verdade que a marca tem também uma outra parte que é aquela de conceito da marca, de estratégia, de definição do *core* de valor, que não faz parte do sistema-produto. No entanto, quando chega no ponto em que a marca deve entrar em relação com o consumidor, tens necessidade de deixá-la de algum modo evidente. Deves criar elementos de expressão. E entra em jogo a questão do sistema-produto (Alessandro Deserti).

No caso da Madesa, ficou claro que a atuação estratégica da empresa necessitava de desenvolvimento das áreas importantes para a viabilização do projeto, e não apenas aquelas relacionadas a design de produto por exemplo. Esta noção de atuação sistêmica do projeto foi desenvolvida e entregue à empresa numa série de documentos impressos com as orientações em relação ao desenvolvimento da proposta estratégica.

### **5.3.3. Explorar e avaliar**

A Coza, na projeção de sua lixeira, desenvolveu um protótipo de seu conceito de projeto para trazer à tona outras informações que não haviam sido esclarecidas, como volume e empilhamento. Este processo se deu nas etapas finais de projeção, já dentro da empresa, depois de definidos os traços gerais do conceito de projeto. Desta forma entende-se que o protótipo serviu para avaliar questões não resolvidas de outra forma.

Empilhamento, alguma coisa sobre a própria tampa, ali, de abrir e fechar (Cristina Zatti).

Um exemplo claro de como o conceito de projeto serve para oferecer ideias de projeto para avaliação, foi o caso dos porta-bandejas, que levavam um material com o qual a empresa não costuma trabalhar, pelas razões descritas na entrevista com a gestora.

Porque quando coloca metal, agrega muito mais valor para o metal, do que produto da Coza em si. Então, o consumidor Coza, tem uma percepção de valor até X e não entende que a Coza tenha metal ali. Começa a ficar um preço fora, então, não funciona muito bem (Cristina Zatti).

Zurlo (2010) relata as práticas da IDEO sobre a prototipação e avaliação dos conceitos de projeto. A empresa costuma gerar protótipos de alto nível com valor retórico, sendo objeto para uma reflexão conjunta. Não foi este o caminho escolhido pelos projetistas quanto ao projeto da Coza, o que poderia ter beneficiado o diálogo entre os designers e os gestores.

Ainda assim, o projeto desenvolvido comercialmente continua carregando as características de avaliação e exploração dos conceitos nele inseridos. Numa reformulação contínua, os produtos lançados continuam sendo avaliados e reformulados de acordo com as novas informações.

Eu acho que faltou alguma coisa. Também têm os *deadlines* da Coza, a gente tem que ir fazendo e acaba cometendo alguns equívocos, hoje menos, mas naquela época, tínhamos pressa, e alguns problemas na tampa, talvez não foram bem resolvidos, ainda persistem.

Eu encontro nos pontos de venda, com buracos, as pessoas pensam que é para colocar o lixo por ali. Na verdade, não é, é só para levantar, então, tem um pouco de confusão nisso. Ainda vou arrumar esse produto, o pequeno já está arrumado, mas esse eu não consegui (Cristina Zatti).

A ASAV evoluiu seus conceitos de projeto numa síntese final feita pela coordenadora Karine Freire. Este processo não se deu em grupo, porém é, de certa forma, o que foi descrito por Baxter (1998), uma remodelagem do conceito de projeto melhor avaliado, onde as qualidades dos conceitos restantes são utilizadas para compor um novo ponto.

A etapa um foi a etapa de pesquisa contextual e síntese, para validar os cenários que a gente faria. E etapa dois, que foram conceitos prontos e uma vez que eles terminaram, eles ‘morreram’. O que a gente fez para a publicação, foi um trabalho de síntese. Não foram os grupos que olharam, refletiram, e a partir de discussões, evoluíram o conceito. Não foi um processo interativo (Karine Freire).

Em função disso, um processo de remodelagem dos conceitos se inicia. Aquele melhor avaliado vai recebendo as características positivas pertinentes dos outros conceitos, de forma a resultar num conceito único e melhorado. Como o processo é aberto à criação de novos conceitos, ele se repete até chegar a um conceito selecionado (BAXTER, 1998).

A definição dos critérios de viabilidade dos conceitos de projeto também surgem a partir das propostas, criando-se a base na qual os próprios conceitos de projeto serão avaliados.

Eles diziam: “São muito bacanas, consistentes, inovadoras” e algumas, a gente não tem condições de fazer, quem sabe a gente começa por uma viagem, parece ser a coisa mais palpável para eles. E eles viram que mesmo a viagem, para a gente produzir todos os kits, ia ficar uma fortuna (Karine Freire).

A geração de critérios de avaliação também fica evidente quanto ao estilo de cada conceito de projeto, como foi o caso das Kombis projetadas por um dos grupos para divulgar a vocação jesuíta.

É claro que algumas sugestões que deram, não dava pra usar, não seguimos à risca isso. Alugarmos uma Kombi, aquelas coisas. Era muito chamativo (Cláudio Pires).

A Madesa, em seu *workshop* de desenvolvimento de conceitos de projeto para a sua nova linha de produtos, encaminhou a geração de uma série de conceitos de projeto que seriam avaliados posteriormente, numa forma de competição. Foram recebidos diversos projetos que cobriam todo o portfólio de produtos pretendido, e a partir destes foi feita a seleção dos projetos que iriam ser produzidos primeiro.

Nesse momento, nós não focamos em nenhum produto específico, nós precisávamos desenvolver toda a linha de produtos, então eles se dividiram em grupos, de cozinha, dormitório e sala, e cada um desses grupos tinha uma coordenação, e tinham várias pessoas desenvolvendo projetos. Então, no fim, a gente acabou recebendo projetos de cozinha, de dormitório, de estofado, de móveis pra jardim, de estantes, foi tudo. Inclusive a Equilibri, foi a peça que ganhou. Em cima de todos os projetos que vieram, essa foi a que ganhou primeiro lugar. Pela questão... bom houve várias questões, mas no fim, O principal foi porque era um móvel muito fácil de ser feito (Luiza Cini).

Retomando o conceito de conceito de Baxter (1998), o processo seguiu conforme descrito pelo autor como uma série de ideias que passam por uma triagem a partir dos critérios organizados pela empresa. Foi exatamente o caso da Madesa com a linha de produtos da Brinna.

Deserti coloca em detalhes como se deu o processo de avaliação e filtragem dos conceitos, e entende que o descarte de grande parte destes é parte normal do processo de projeto.

Fizemos em dois momentos: eles vieram à Itália no workshop, o workshop se concluía com um dia final, no qual todos apresentaram diante de um dos representantes da empresa. Naquele momento não se tomou nenhuma decisão, foram simplesmente vistos os projetos, e depois nós retornamos ao Brasil, e fizemos, de maneira um pouco mais estruturada com a empresa, um primeiro trabalho de seleção e filtro. Um primeiro filtro de quais projetos levar adiante e quais projetos deixar, no momento, parados. Não todos os projetos, nem todas as soluções conceituais foram levadas adiante. Mas isso é normal, porque, digamos que, o modelo usual de desenvolvimento, o modelo de filtros progressivos, que seja tipo *stage-gate*, que seja um modelo tipo funil, tu tens normalmente uma série de fases de seleção

progressiva. Somente algumas têm um desenvolvimento definitivo. Isso é normal (Alessandro Deserti).

De forma resumida, a estratégia de geração de conceitos de projeto, com o intuito de explorar e avaliar as possibilidades de sistemas-produto para a empresa, é algo inerente a estes objetos. Os conceitos de projeto são produzidos, recombinaos, aceitos, rejeitados, repensados, isso tudo em função de sua representação junto aos gestores. Ficou explícito também o levantamento de novos critérios de avaliação para os conceitos de projeto durante a própria avaliação, gerando assim um melhor refinamento das propostas.

#### **5.3.4. Discussão sobre objetivos do conceito de projeto**

Um conceito de projeto expressa a essência de uma solução para um determinado objetivo. Em geral, a discussão sobre a validade daquela ideia. Tal colocação infere que a síntese do conceito seja feita de forma a registrar aquilo de maior importância, o diferencial do conceito de projeto que se está defendendo, seja em aspectos de funcionalidade ou forma. Para tanto é importante que o conceito esteja bem posicionado, como o caso da Coza com a Bolsa Canga e a brasilidade, ou a Brinna com os valores da marca (dinâmica, aberta e explorativa). Essa essência aparentemente trata do intangível, das motivações por trás do desenvolvimento de um determinado projeto. É o desafio do designer conseguir extrair essa essência e gerar a síntese de significado para o entendimento dos atores do processo de projeto, com as ferramentas a que dispõe.

A representação do sistema-produto mostrou-se também importante no processo de projeto em Design Estratégico, principalmente por sua função de realinhamento organizacional. O designer precisa usar de suas formas de “fazer ver” a mudança estrutural na cadeia de produção da organização, e desta forma elucidar e ofertar conhecimento do conceito de projeto de sistema-produto. Mudança estratégica geralmente implica em mudanças estruturais, a exemplo da Madesa e seu reposicionamento estratégico/ e mudanças em toda a cadeia de produção.

A função de avaliar e explorar do conceito de projeto ficou expressa também no próprio produto do projeto da Coza, quando a lixeira que já está no mercado ainda sofre alterações incrementais. Também novos critérios de viabilidade surgem a partir da apresentação dos conceitos de projeto, o que coloca a ferramenta como parte também do processo contínuo de redefinição do problema. Nestes casos, quando os critérios não estão bem definidos, deve-se priorizar a apresentação de conceitos de projeto mais abstratos e menos detalhados, até o momento em que se obtenha uma visão mais clara para direcionar os esforços e recursos do projeto. Fica uma questão em aberto em relação aos conceitos de projeto de sistemas-produto, diferentemente do conceito de projeto de um produto, não foram gerados diversos sistemas para avaliação, de forma que a evolução não pode dar-se por meio do processo descrito por Baxter (1998). Propor um sistema-produto envolve mais o pensamento dispersivo de vários elementos, do que várias alternativas de solução para um problema.

## **5.4. Recursos**

### **5.4.1. Liderança de equipe**

A liderança de equipe foi um aspecto relevante em duas diferentes dimensões. A primeira relacionada com o suporte da gestão, quando os gestores da empresa lideram os projetos, e a segunda quando um colaborador interno ou externo toma a responsabilidade pelo desenvolvimento do projeto. Nos projetos desenvolvidos em função das metodologias de Design Estratégico, a liderança demonstra sua importância na implementação dos conceitos de projeto em todos os estudos de caso.

O desenvolvimento do projeto no estudo de caso da empresa Coza, que deu-se durante uma disciplina de Atelier de Projeto, possuía o apoio de três professores, o que ocasionou um bom andamento da primeira parte do desenvolvimento, da etapa metaprojetual até os conceitos de projeto. As etapas foram sendo cumpridas como exigência da própria disciplina, que desenvolveu-se num semestre, sob a orientação e cobrança dos professores. A respeito do

conceito de projeto da Bolsa-Canga, no qual a empresa estava interessada, porém não contou com o mesmo empenho que o grupo da lixeira, a diretora da Coza afirma:

Depois que o semestre acabou foi difícil terminar. Houve o desinteresse de alguns integrantes do grupo (Cristina Zatti).

O motivo do desinteresse nas entrevistas não ficou explícito, mas podemos inferir que a falta de relação direta com a empresa, ou da inexistência de orientação ao final da disciplina, podem ter sido os motivos para tanto.

Da mesma forma, o conceito de projeto da lixeira teve o apoio de uma designer na época em formação, que passou a estagiar na Coza e tornando-se a responsável e principal interessada em levar o projeto adiante. O projeto da lixeira foi desenvolvido pelo grupo em que a designer participava, possível fonte de interesse da profissional.

No final do semestre, uma das coisas em que pensamos, era que um dos alunos fosse nosso estagiário. Escolhi a Mirela, integrante do grupo da lixeira. Então foi mais fácil implementá-la, pois eu tinha ela estagiando comigo (Cristina Zatti).

Em relação ao estudo de caso da ASAV, a implementação não foi possível por dois motivos: verba, e falta de lideranças de projeto, ambos entendidos como recursos. Tal situação ficou bastante evidente no interesse dos gestores em relação aos encontros e viagens. Houve uma tentativa, e foram feitas algumas viagens inspiradas nos conceitos de projeto apresentados, que logo foram interrompidas pela saída dos colaboradores que lideravam o projeto.

Os encontros eram muito interessantes. O problema da nossa parte é que havia três jesuítas jovens encarregados de levar o projeto adiante. Eles foram transferidos para outros lugares por motivos de estudo, pois eram jovens. Faltou, da nossa parte, quem liderasse (Cláudio Pires).

Chen (2010) teoriza que um líder experiente em projetos de design deva ter a capacidade para superar resistências organizacionais, coordenando a evolução do projeto. A ASAV claramente não possuía na organização uma liderança da área do design, e, em função do projeto ter sido finalizado na entrega do livro, entende-se que não houve disponibilidade ou interesse da organização em trazer um líder para desenvolver o projeto.

O projeto desenvolvido para a Madesa teve algumas formas de liderança diferentes, devido a sua complexidade. A liderança no desenvolvimento da estratégia, a criação e relação com uma liderança interna, e a liderança de projetos menores dentro da estratégia. Alessandro Deserti era o líder do projeto de implementação do *Design Center* na Madesa, e ressalta a importância de uma figura centralizadora, para o bom andamento do projeto. Tal afirmação se deve ao processo de tomada de decisão, muitas vezes incerto pela própria natureza e complexidade da visão do Design Estratégico.

E é importante num projeto deste tipo que haja somente um líder. Não porque eu queira estar acima de todos, mas porque senão os projetos ficam confusos. Não se consegue gerenciar um projeto que tenha dois líderes. Pela minha experiência, não é possível. O projeto não é uma atividade democrática. É preciso alguém que a um certo ponto tome as decisões, senão o projeto não vai a lugar nenhum (Alessandro Deserti).

O arquiteto Cristiano Engelke foi o líder responsável dentro da empresa, pela implementação do projeto. Cristiano buscou formação em design em Milão, para alinhar-se à proposta trazida pelo POLI.design. O profissional é o atual diretor de criação da Madesa.

Por fim, os conceitos de projeto advindos do workshops de desenvolvimento de produto, orientados por Deserti, foram implementados com o apoio de designers italianos alguns deles os próprios autores dos projetos. Os profissionais vieram ao Brasil e trabalharam na Madesa durante cerca de seis meses, cada grupo com a responsabilidade de conduzir a implementação dos projetos. Como relatado por Jang (2009) a qualificação das lideranças de projeto afetam diretamente a correta evolução deste. No caso da Madesa, o fato de existir Alessandro Deserti como gestor e ex-alunos do Politécnico de Milão indica que as metodologias que foram seguidas eram de completo domínio destes líderes.

#### **5.4.2. Diversidade funcional**

Como era previsto, a diversidade funcional adicionou informação de várias vertentes aos projetos estudados (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008). Com participação direta ou indireta na projeção, sempre houve ao menos um levantamento de informações multidisciplinares. O questionamento a respeito da diversidade funcional levantou aspectos

em relação aos colaboradores do projeto sobre seu envolvimento com a empresa, alguns pertenciam à empresa, outros eram especialistas contratados.

Ficou bastante evidente nos estudos, a participação de diversos setores das organizações. No caso da Coza, por exemplo, cada uma das três gestoras da empresa é responsável por uma área, e todas participaram ativamente da avaliação e levantamento de informações. No mesmo caso, houve relação direta com os responsáveis pela produção. O engenheiro especialista em polímeros participou de várias fases do projeto, adicionando viabilidade aos conceitos que eram desenvolvidos.

De forma geral, o projeto da Coza contou com a participação da engenharia de produto, do marketing, da gestão, do design de produto, e da assessoria de imprensa. Este fato aconteceu não só nas etapas de Metaprojeto, mas também naquelas etapas de implementação dos conceitos.

A diversidade funcional na Coza evoluiu de forma correta pela integração das áreas, com a equipe de design. Quanto maior a integração entre estes profissionais, mais eficiente será o compartilhamento de informação (CHEN, 2010), o que de fato ocorreu.

O caso da ASAV possui uma perspectiva distinta. A visão dos gestores foi a de que um olhar sobre a instituição era necessário para “oxigenar” as suas formas de atuação. Sua participação, portanto, como especialistas na visão jesuíta, foi apenas com o envio de informações na etapa de pesquisa metaprojetual. Neste sentido, a equipe desenvolveu os conceitos de projeto com uma participação mais distante por parte dos gestores e colaboradores internos da ASAV.

Por outro lado, a equipe que desenvolveu o projeto foi o corpo discente da especialização em Design Estratégico, formada já como uma equipe multidisciplinar por contar com a participação de administradores, publicitários, engenheiros e arquitetos. Desse modo foi possível oferecer um projeto multidisciplinar.

Pode-se inferir que a não implementação dos conceitos de projeto como foram projetados, pode ter relação direta com o posicionamento da ASAV no seu desenvolvimento. Numa percepção mais positiva, no entanto, a instituição mostrou-se satisfeita pela visão oferecida pelo projeto como um todo, principalmente após a produção do livro.

Uma pessoa de fora, como capta o problema? Agora, se eu estou lá ou se tem gente nossa lá fazendo junto, aí o sujeito já vai dizer: “Não, ah... Isso não” “Isso sim”. Então, seria tudo muito dirigido. Nós arriscamos. É um perigo até de convenceremos eles que aquilo que tínhamos já era o melhor. E o objetivo principal era que queríamos algo novo. Queríamos a posição de gente de fora. Por isso não entramos lá (Cláudio Pires).

Desta forma entende-se que houve diversidade funcional e integração da equipe externa à empresa, e um distanciamento dos colaboradores internos, o que prejudica a construção de uma cultura de projeto dentro da organização, e acaba por não acontecer o “aprender antes de fazer” (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

A Madesa envolveu no desenvolvimento do projeto, a engenharia da empresa, o departamento de compras, a área de design e um especialista em renderização. Estes foram os colaboradores internos. Por parte da equipe externa havia o líder do projeto, Alessandro Deserti, um especialista sênior do setor de móveis chamado Marco Fantoni, um grupo de alunos e recém-formados em design e um especialista em engenharia de produto. No Brasil, uma equipe na Unisinos ficou responsável pelo desenvolvimento das pesquisas de mercado.

Marco Fontani, o especialista sênior, é um senhor de 70 anos, com vasta experiência, e responsável pelo design em várias empresas de referência do design italiano. O profissional apoiou o desenvolvimento do projeto tendo consultoria em parte do desenvolvimento do produto, assim como também na área de gestão da empresa. Tal estratégia adiciona um conhecimento mais completo e integrado do sistema (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

Então, colocamos juntas competências de desenvolvimento conceitual com competências técnicas de desenvolvimento de produto, e depois uma equipe que a Unisinos colocou à disposição, que se ocupava mais da área de mercado com uma competência mais gerencial, de marketing. Por isso faziam a parte de análise do mercado e trabalhavam o mercado interno brasileiro e perspectivas de mercado. Essa era a equipe que construiu o projeto (Alessandro Deserti).

Deserti entende a participação de profissionais especialistas no desenvolvimento técnico do projeto, como item importante para a implementação e viabilidade dos projetos. O designer discorre sobre a relação entre os designers que desenvolviam os projetos conceituais em relação com estes técnicos.

A equipe que os seguia era ao mesmo tempo uma equipe que tinha a visão do desenvolvimento conceitual, mas também do desenvolvimento técnico. Ou seja, as pessoas que se ocupam de desenvolvimento técnico do produto, estavam presentes

desde o início. Por isso os produtos que foram propostos eram, em termos teóricos, todos produzíveis. Pode ser que os detalhes não tivessem ainda sido desenvolvidos, porque estávamos diante de soluções conceituais, mas nenhuma solução era, em si, não realizável. Depois disso, o problema era saber se a empresa seria capaz de realizar ou não algumas coisas. Este é um outro problema (Alessandro Deserti).

A diversidade funcional mostra-se importante no desenvolvimento conceitual pela posição do Design Estratégico em trabalhar com sistemas-produto. Ressalta-se, porém, que a implementabilidade dos projetos pode basear-se na participação dos técnicos em desenvolvimento, tanto internos quanto externos à empresa. Os especialistas técnicos, ou executores dos projetos, oferecem uma visão mais voltada para a realidade do que ao conceito como ideia, por isso orientam em relação às possibilidades de implementação dos projetos conceituais. Deve-se atentar aos especialistas técnicos internos, que possuem uma visão sobre o que é viável, o que não significa que a empresa não tenha recursos para inovar, ir além dos limites e possibilidades atuais de uma instituição, o que depende da equipe multidisciplinar, e, principalmente da gestão.

Todos estes aspectos da diversidade funcional, apoiados pela integração interna e externa dos envolvidos no desenvolvimento do projeto, são fundamentais para o desenvolvimento de projetos inovadores (TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008; CHEN, 2010).

#### **5.4.3. Marketing externo**

Empresas e profissionais prestadores de serviços de comunicação e marketing foram contratados em todos os estudos de caso, seja com atuação pontual, ou na participação estratégica. Cada caso, entretanto, possuía suas particularidades.

A agência que desenvolve a comunicação da empresa Coza, envolveu-se pouco, e apenas no final do processo. De acordo com Raimundo Giorgi, os representantes da agência, acostumados com metodologias próprias de seus serviços, demonstraram uma falta de compreensão a respeito de como se deu o processo.

Esse projeto todo provocou um pouco eles, provocou a agência de marketing, que não estava acostumada com esse processo. Em termos de nome, marca, tipo de produto, eles não estavam entendendo direito o que era aquele trabalho que estava acontecendo (Raimundo Giorgi).

O caso da ASAV contou com a participação do professor da Escola de Design Unisinos, Gustavo Fisher, na fase de pesquisas, um designer gráfico na editoração do livro e, posteriormente, a contratação de uma agência de design, a Verdi Design, para desenvolver outros projetos que, segundo os gestores, foram inspirados e motivados pelos conceitos de projeto recebidos.

Hoje em dia é importante essa parte, o marketing. Não podemos improvisar como antes, deixar as coisas acontecerem por si, ou “fazer como nós sempre fazíamos”. Então, buscamos essa empresa (referindo-se à Verdi Design). Foi, em parte, um resultado do projeto (Cláudio Pires).

A Madesa por sua vez contou com a participação de alguns fornecedores. Uma agência de propaganda, uma agência de design e outros fornecedores de design gráfico na Itália. Um escritório gaúcho de design e *branding* participou do início do projeto, porém, segundo Luiza Cini, uma das gestoras da Madesa, a empresa não se alinhou corretamente com a visão da necessidade vista pela Madesa em parceria com o POLI.design.

Veio essa orientação da questão de comunicação, marca, inclusive, porque eles tem uma área de *branding* muito forte. Mas eles não entenderam a ideia, eles, na época, não... nós estávamos no início também, mas eles não entenderam o posicionamento que nós queríamos (Luiza Cini).

A participação de uma agência de propaganda também teve suas particularidades. Aparentemente, a empresa não possuía naquele momento, a demanda necessária para o desenvolvimento de uma parceria de médio ou longo prazo. Sem necessidades de mídia, a Madesa estava em fase de reposicionamento estratégico. A agência, neste caso, trabalhou pontualmente, e apoiou o desenvolvimento da nova marca da empresa, a Brinna.

Estávamos muito no início. Uma agência precisa de trabalho, e nós ainda estávamos num nível muito estratégico quando a contratamos. Nós não tínhamos um volume de trabalho para eles significativo, estávamos muito na construção da marca. Então eles nos ajudaram também, vieram e deram algumas questões na construção da marca. Foi um trabalho até pontual, três meses, quatro eu acho. Exatamente porque nós não estávamos na fase ainda de criar material, e de fazer anúncio, e eles queriam muito essa coisa de mostrar (Luiza Cini).

Por fim, após o reposicionamento estratégico da Criação da marca Brinna, a empresa desenvolveu os materiais gráficos como fôlders e site com fornecedores italianos, com quem trabalha até hoje. O resultado do trabalho (figuras 67 e 68), a seguir.

Figura 67 - Capa do Catálogo da Brinna, loja de varejo criada no projeto com a Madesa.



Fonte: BRINNA, 2011.

Figura 68 – Catálogo da Brinna, página com os produtos para cozinha



Fonte: BRINNA, 2011.

Pode-se analisar a participação de profissionais de marketing externos à empresa nos estudos de caso, em relação a duas questões: o não envolvimento destes profissionais no processo de projeção, como parte da equipe multidisciplinar e a participação posterior destes profissionais, sem um forte viés de inovação radical na comunicação dos sistemas-produto.

Segundo Jang (2009), profissionais de marketing externos apoiam a determinação de um direcionamento de conceito de comunicação para o projeto, de forma externa aos conflitos internos à empresa. Nos casos estudados, confirmou-se a afirmação de Jang. Pode-se, entretanto, avaliar que sua participação não adiciona ao sistema-produto algum aspecto de suma importância estratégica. Foram fornecedores de itens técnicos e táticos da implementação do projeto, a exemplo da agência da Coza, a contratação posterior da Verdi Design por parte da ASAV e a empresa italiana de design gráfico por parte da Madesa.

O envolvimento destes profissionais de marketing na equipe multidisciplinar de projeto, orientados por uma liderança capaz de introduzi-los às metodologias de Design Estratégico, poderia beneficiar os resultados dos conceitos de projeto, principalmente quanto a significações — e expressão destas significações — em peças de comunicação, como o posicionamento e valores das marcas e sistemas-produto criados.

O caso da Madesa ilustra a orientação de marca feita pela própria equipe, que possuía capacidades relacionadas com a realização de tal tarefa, portanto, o conceito de marca (valores intangíveis relacionados a ela) foi determinado com o processo de definição estratégica.

#### **5.4.4. Iteração**

Os processos de iteração desenvolvidos nos projetos estudados foram principalmente dentro das empresas, não havendo relevantes práticas de prototipação rápida<sup>19</sup>. As empresas

---

<sup>19</sup> Protótipo pode ser entendido como “Qualquer tipo de representação física construído com o objetivo de realizar testes físicos.” (BAXTER, 1998, p. 243). A prototipagem rápida é uma técnica de ideação com protótipos feitos de forma menos refinada, mais simples ou rústica, com o intuito de gerar diálogo e novos entendimentos a respeito do objeto. É um processo de iteração que pode ser introduzido no processo de construção de conceitos de projeto.

estudadas desenvolveram protótipos dos conceitos de projeto, ao trazê-los para seu processo padrão, com menor envolvimento da equipe de designers. Tal situação pode ser resultado do fato das empresas possuírem o maquinário necessário para a prototipação, como no caso da Madesa e Coza.

O caso da ASAV tratava prioritariamente de serviços, que na área específica também tem suas formas de prototipação<sup>20</sup>, mas sua projeção não foi iterativa, ficando apenas nas representações documentais. Tal situação determina a incapacidade da organização em fazer o desenvolvimento do projeto, uma vez que a prototipação é entendida como uma iniciativa de desenvolvimento de projeto (CHEN, 2010).

No projeto da ASAV não foi desenvolvido nenhum tipo de prototipação tangível. Os conceitos de projeto foram entregues aos responsáveis que partiram para o desenvolvimento de alguns projetos inspirados nestes conceitos. Não podemos afirmar que esta seria uma prática de iteração típica do design. A aplicação direta do projeto das viagens, a parte do conceito de projeto mais viável para a instituição, pode ser avaliada e ajustada para melhorar o sistema.

O projeto da Coza teve a particularidade de que estabeleceu-se previamente que os projetos de interesse da empresa seriam prototipados por ela, oferecendo à Escola de Design Unisinos, e aos alunos, a possibilidade de avanço nas técnicas de iteração para o desenvolvimento de produtos. Dos dois produtos selecionados, a Bolsa-canga e a lixeira Romeu e Julieta, apenas a lixeira foi prototipada. Foi desenvolvido um protótipo laminado para avaliação volumétrica do produto.

---

A prototipagem rápida é um método para construir protótipos utilizando todos os objetos e materiais disponíveis no momento. Estes elementos são utilizados para simular os componentes do serviço, para melhor explicar a ideia para os outros membros da equipe (SERVICE DESIGN TOOLS, 2011).

O mock-up é um modelo, uma ilustração ou uma colagem que descreve uma ideia. No início do processo de design, o mock-up é feito principalmente com o uso de fotomontagens, criadas com fotos de situações existentes, produtos ou serviços combinados com outros elementos. Durante as fases seguintes o mock up fica mais realista, até que se tornem verdadeiros protótipos que representam as principais características do projeto. (MORITZ, 2005).

<sup>20</sup>O protótipo de experiência é uma simulação da experiência de serviço que prevê algumas de suas ações através do uso de pontos de contato físicos específicos. O protótipo de experiência permite que os designers mostrem e testem ideias através mediante participação ativa dos usuários (BUCHENAU, 2000).

Como nosso setor de desenvolvimento de produto é muito pequeno, praticamente, sou eu e um assistente, e fazemos reuniões mensais de produtos. A nossa decisão é muito rápida, e como está tudo sob meu comando, a gente quase não fez protótipo, a gente fez alguma coisa volumétrica, e já partimos direto para a matriz. Foi super rápido, em menos de um ano já estava lançado o produto, só fizemos da lixeira. Que foi alguma coisa bem volumétrica e já partimos para o produto final (Cristina Zatti).

As práticas da empresa revelam que os próprios produtos lançados são também passíveis de avaliação e reformulação num processo de iteração contínua.

Embora, agora, alguns anos depois, eu mexeria um pouco nele, mas isso acontece muito com nossos projetos. Quando sai o projeto e sai para o mercado, muitas vezes, nós mexemos mesmo (Cristina Zatti).

A empresária e designer comenta detalhes na tampa do produto, que não foi bem recebida pelo consumidor. Embora o produto tenha tido uma boa aceitação no mercado, a ideia apresentada no conceito de projeto não funcionou com o grande público, questão está já levantada em tópico de análise anterior.

Foi bem recebido, mas começaram alguns defeitos aparecendo. Na lixeira pequena, por exemplo, nós tínhamos dois tamanhos, um de pia de mesa, de 2,5 litros, e um de 20 litros, que era para o lixo reciclável mesmo. O pequeno, a gente fez um ajuste na tampa, porque o puxador não funcionou. E o segundo funcionou no mercado, mas a ideia do puxador não funciona (Cristina Zatti).

A questão levantada pela gestora ilustra a colocação de Tidd (2008), sobre o processo de iteração. O autor coloca que quando a prototipação é feita preliminarmente e de forma estruturada, podem ser eliminados problemas que só seriam vistos em fases posteriores, neste caso, depois do produto no mercado.

A Madesa possui um setor específico para a prototipação de seus produtos. O setor foi expandido com a criação do *Design Center*, e hoje é uma área própria para montagem e avaliação dos protótipos, próxima da equipe de designers. A empresa possui maquinário próprio para esse desenvolvimento. Segundo Luiza Cini, os projetos sempre sofrem modificações ao serem desenvolvidos e analisados como protótipos.

No momento em que ele está montando, até ele realmente sair da empresa, ele é fabricado de novo. Muito difícil nós termos um produto da maneira que ele foi montado a primeira vez é assim que ele sai. Ele sempre sofre alguma coisinha, depois que ele está montado, que acontece (Luiza Cini).

Segundo Deserti, porém antes do desenvolvimento do projeto de Design Estratégico, a empresa não possuía facilidade e prática no desenvolvimento deste processo. A incorporação e construção deste fez-se necessária quando o problema ficou evidente, ou seja, o momento de execução dos projetos.

Foi muito difícil, porque a empresa não tinha capacidade, ou seja, ainda que não fosse um setor de alta tecnologia, em alguns níveis de detalhes que são, digamos, necessários, para estar no segmento médio-alto do mercado. A empresa chegou lá com três bons anos de esforços.

Para as empresas italianas, por exemplo, devo te dizer é muito fácil, enquanto as empresas que não estão habituadas àquele tipo de produto achavam dificultoso. Isso requer uma economia tipicamente de experiência. Ou seja, debes tentar e tentar de novo, de novo, de novo... até chegar ao nível de qualidade mínimo e depois, progressivamente, através de afinamento, prática, podes aumentar constantemente a qualidade do resultado (Alessandro Deserti).

Deserti comenta sobre esta questão e da rede distrital de empresas na Itália. Segundo o designer, a cooperação entre empresas do setor facilita o desenvolvimento de protótipos pelas trocas de tecnologia e rede de fornecimento. Quando uma empresa não tem capacidade de desenvolver uma parte do conceito, ela dispõe de outras empresas que podem oferecer a tecnologia. Este é um modelo de Cluster que trata de inovação aberta<sup>21</sup>, e este exemplo demonstra como as empresas destas redes podem ganhar em desenvolvimento de inovação.

Nós estamos habituados, na Itália a empresas que têm um network de sub-fornecimento externo muito extenso. Há empresas que não têm dificuldade de interpretar grandes tecnologias, mesmo que não as possuam internamente, simplesmente porque basta que busquem num sistema distrital e encontrem outras empresas que tenham condições de fazer coisas, que sejam parte componente de um produto, detalhes de acabamento de um produto, finalização até inteira de um produto com uma tecnologia que a empresa não tem. Portanto, não havia o hábito de trabalhar em rede com outras empresas de produção. Ou seja, a produção era toda verticalizada, toda dentro da empresa. Por isso quando tu introduzes um novo material que nunca foi usado, ao invés de uma nova técnica, a empresa devia fazer o esforço de procurar, não tendo nunca feito contatos deste tipo, os fornecedores qualificados que estivessem em condição de fazer aquilo. E isso não é fácil, porque requer muito tempo, sobretudo se não tem uma estrutura já treinada para fazer isso (Alessandro Deserti).

---

<sup>21</sup> A inovação aberta prevê a descentralização dos centros de pesquisa internos das empresas. Neste novo modelo as empresas passam a comprar e licenciar patentes, e suas invenções subutilizadas podem ser vendidas também. (CHESBROUGH, 2003)

A dificuldade inicial para solucionar a aplicação de técnicas novas para a empresa foi uma dificuldade que ficou evidente na prototipação dos conceitos de projeto. Imagina-se que, se o protótipo é difícil de construir, então o produto seria ainda mais difícil.

As práticas demonstradas nestes estudos de caso revelam uma postura de prototipagem na iminência de levar o produto ao mercado, ao contrário de metodologias como o Design Thinking nos moldes da empresa IDEO, onde a prototipação é incentivada logo nas primeiras etapas de projeto, numa estratégia de errar mais, e mais cedo, para desenvolver um projeto eficiente pela troca que os protótipos proporcionam (BROWN, 2009).

#### **5.4.5. Discussão sobre recursos**

O questionamento sobre as lideranças de projeto revelaram alguns fatores interessantes para a implementação dos conceitos de projeto relativo a gestores ou líderes, e subgestores ou responsáveis por determinadas tarefas. A necessidade de uma liderança direcionadora e decisiva na gestão dos projetos para conduzir o processo apoia a implementação dos conceitos de projeto. Como um condutor, um gestor toma decisões e se encarrega de fazer com que o processo evolua.

Da mesma forma, a definição de subgestores para etapas e tarefas de projeto também facilita o andamento, de forma que a responsabilização de um ator específico faz que este conduza aquela questão de forma a resolvê-la. Se esta for uma prática sistemática, cada um dos subgestores encaminha uma parte do projeto como líder, ou supervisor, e a supervisão geral conta com mais apoio na condução do processo.

A diversidade funcional pode cooperar com a implementação dos conceitos de projeto, de duas formas. Na figura dos especialistas e da equipe multifuncional interna a empresa. Os especialistas, geralmente conhecedores da complexidade do setor específico, oferecem uma visão estratégica para o desenvolvimento, e indicações para a implementação dos conceitos de projeto com uma visão macro. A figura do especialista é a de um orientador sobre questões específicas que fogem ao conhecimento do restante da equipe de projeto. Sua participação

oferece uma visão da viabilidade dos projetos, uma vez que possui conhecimento de toda a cadeia produtiva. Por isso sua importância na implementação dos conceitos de projeto, experiência que apoia a passagem pelas dificuldades (CHEN, 2010).

Por outro lado, percebe-se que uma equipe multidisciplinar formada com a participação de atores de dentro da instituição-cliente oferece, uma visão referencial no que a empresa consegue viabilizar no momento, ou seja, a participação de profissionais de vários setores orientam em relação aos conceitos de projeto que são possíveis ou não na atual conjuntura da organização. Quanto menos mudanças a empresa necessitar para desenvolver um determinado conceito de projeto, mais facilmente ele será implementado, porém possivelmente menos inovador será o sistema-produto.

Deve-se ter em mente que a inovação em Design Estratégico prevê mudanças no sistema-produto da organização cliente. Desta forma, mudanças estruturais previstas nos conceitos de projeto podem ser inicialmente rejeitadas por inviabilidade de implementação, porém viabilizar o conceito de projeto pode ser mais importante para a organização do que a busca de uma alternativa mais viável a curto prazo. Esta é um problema que exige a participação e o apoio do alto comando da organização, pois trata de novos investimentos e mudanças de paradigmas empresariais.

A participação de fornecedores de serviços de design de comunicação deixou bem claro um desalinhamento no que se refere a como entender o que propõe um projeto de Design Estratégico. Algumas organizações não foram bem sucedidas em sua participação, por não estarem alinhadas com a intenção de mudança estrutural da empresa. Tal questão pode estar ligada ao hábito de prestar serviços específicos para situações empresariais padronizadas, não participando de uma mudança estratégica da organização. A introdução destes profissionais no processo do Design Estratégico, pode ampliar suas perspectivas em relação aos conceitos de projeto, questões específicas que apoiam paralelamente a implementação (CHEN, 2010).

Após o reposicionamento estratégico da organização, por outro lado, fica mais evidente a necessidade das agências e empresas de comunicação, para uma eficiente implementação dos conceitos de projeto. Entendendo-se um sistema-produto como um

composto de produto, serviço e comunicação para a criação de uma experiência, estes fornecedores executam uma parte importante deste sistema.

Os processos de iteração mostraram-se importantes na execução dos conceitos de projeto. Mais especificamente, o desenvolvimento dos produtos nestes sistemas-produto. O desenvolvimento de protótipos foi aperfeiçoado nas empresas estudadas, para levantar e sanar questões relativas aos próprios produtos, sendo eficazes nesta função.

Os serviços, por sua vez, não foram prototipados ou trazidos a uma dimensão mais tangível para avaliação. Entende-se, porém, que a iteração, assim como nos produtos, seriam de grande valor na concretização de serviços desenvolvidos a partir dos conceitos de projeto.

Fica evidente a necessidade da equipe de projeto, bem como da organização-cliente, de preparar-se para o processo de iteração. A iteração é uma aproximação controlada do sistema-produto, com a realidade. Aquisição de equipamentos e reserva de recursos para o processo de iteração apoiam a implementação dos conceitos de projeto. Fornecedores apropriados para prestar serviços de prototipação e, como demonstrado pelo modelo italiano, uma rede de outras empresas como forma de cooperação e inovação aberta, pode ser de grande valor na prática de novos conceitos de projeto.

Veja-se, um esquema ilustrativo dos tópicos trabalhados em relação ao conceito de projeto. Em poucas palavras podemos observar que a equipe de projeto, responsável pelos conceitos de projeto, deve ser hierarquizada em sua gestão (não no processo de criação). Esta mesma equipe terá maior sucesso na implementação dos conceitos de projeto quando desenvolver um trabalho multidisciplinar utilizando-se de uma equipe de vários setores internos a empresa, bem como especialistas do setor, além de designers. A participação de uma empresa terceirizada de serviços de marketing e comunicação poderá se dar com a participação de membros destas empresas no processo projetual, ou nas etapas executivas da comunicação. Por fim, o processo de iteração deve ser incentivado, e os recursos para tanto precisam estar disponíveis já nas primeiras etapas do processo de projeto. Este processo pode-se dar por meio de uma rede de empresas prestadoras de serviços, o que facilita o avanço à produção dos conceitos de projeto.

Figura 69 - Esquema de iteração conceito de projeto e recursos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5.5. Cultura

### 5.5.1. Suporte da gestão

O suporte da gestão nas organizações foi uma questão de apoio imprescindível ao desenvolvimento dos projetos. Tanto no caso das duas empresas que levaram o projeto efetivamente adiante, Coza e Madesa, quanto em relação à ASAV, que não desenvolveu os conceitos de projeto de forma estruturada e com apoio dos designers. Em todos os casos estudados, os gestores compartilharam do entendimento de que um projeto de design poderia acrescentar valor à empresa, e foram estes os “embaixadores” do projeto em suas organizações.

A Coza foi procurada pelos professores da Escola de Design Unisinos por seu já demonstrado interesse pelo design. A empresa já vinha juntando design à sua linha de produtos, e trabalhando com cores, novas formas, e materiais sustentáveis. No contato entre os professores e as gestoras, houve o aceite da proposta por parte da Coza, que aderiu ao projeto e teve participação ativa em várias etapas do processo de projeção.

A participação das gestoras adicionava aos projetos a visão da própria empresa, e sua experiência no que poderia vir a ser um produto interessante a ela. Desta forma, a participação da gestão impulsionou a viabilidade dos conceitos de projeto, alinhando-os com o posicionamento e as possibilidades da empresa.

Em todas suas etapas, a etapa de *brief* contra *brief*, a etapa de determinação e realização de pesquisa, depois a etapa de síntese de pesquisa. E geração de cenários, depois geração de vídeos e depois derivação em concept, que foi mais ou menos como acabou o semestre. Cada uma dessas etapas importantes de entrega, a Coza vinha e nós fazíamos um seminário de discussão e foi muito bacana, porque de fato elas se envolveram, a Cristina e as irmãs (Raimundo Giorgi).

Este alinhamento fica explícito na seleção do conceito de projeto que transformou-se em produto da Coza, a lixeira Romeu e Julieta. A Coza já vinha se posicionando em relação ao assunto “sustentabilidade”, gerando novos produtos e materiais relacionados. O conceito

de projeto da lixeira vinha ao encontro deste alinhamento estratégico, o que facilitou sua implementação.

Quando chegou na hora de escolher o conceito das lixeiras, foi uma coisa, que a gente tinha lançado um produto, o primeiro plástico ecológico, de material de fonte renovável. Então, estava muito em voga essa ideia da sustentabilidade, estava começando o negócio, e essa ideia das lixeiras me agradou muito (Cristina Zatti).

A ASAV possuía uma particularidade em relação ao suporte da gestão: o fato de que uma entidade superior estava cobrando novos investimentos em projetos inovadores. Esta cobrança fez com que a entidade se tornasse aberta a projetos e parcerias inovadoras, tendo o incentivo de seus superiores, para tal.

Nós tínhamos as nossas atividades. E a gente tinha de fazer relatórios pra Roma, informando para o superior geral, o governo de lá. Então informamos o que estávamos fazendo. Eles disseram: “É pouco! Vocês tem que investir melhor. Vocês tem que se assessorar melhor.” Bem, o que fez o provincial? Recorreu à Escola de Design Unisinos.

“Tenho que investir em coisas novas. Isso é algo novo pra nós. Então, vai”. Havia interesse, porque havia – de Roma – uma pressão pra gente partir pra coisas novas. Por isso que a Província estava interessada (Cláudio Pires).

O projeto desenvolvido junto à Madesa foi facilitado pelo entendimento da gestão de que um reposicionamento de mercado era necessário. A empresa já vinha se preparando e buscando alternativas para fazer esta mudança, e encontrou no Design Estratégico uma visão e metodologia que se adequavam à empresa. A decisão de não desenvolver projetos pontuais, mas sim um projeto estratégico, mudando assim a cultura da empresa, foi certamente um dos fatores-chave para a correta implementação para este conceito de projeto.

Nossa sorte foi que a diretoria já buscava há muitos anos desenvolver um projeto, eles queriam desenvolver alguma coisa diferente para o mercado moveleiro, só não sabiam ainda como fazer.

Foi uma coisa da direção, aceitar e propor “não, não vamos fazer projetos pontuais, vamos mexer na cultura da empresa, realmente, fazer com que o pessoal entenda internamente o que a gente está fazendo, mas para isso vamos ter que construir juntos, fazer com que todo mundo entenda o que está acontecendo, que movimento é esse, porque não é só um projeto”. Que foi o que aconteceu, não foi só um projeto, teve origem de novas marcas, novos posicionamentos no mercado, e isso partiu realmente da direção, não teve problema nenhum em relação a isso. Porque era algo que já se estava pensando e que ainda bem que partiu de cima (Luiza Cini).

O processo de implementação foi por vezes facilitado pela intenção da gestão da empresa. Nos “bloqueios” e quebras de paradigma da cultura empresarial, uma posição marcante se fazia necessária, procurando mudança de formas de trabalhar e pensar a própria empresa.

Tivemos várias reuniões e houve problemas de entendimento, entre o pessoal da Itália e nossos colaboradores. “Sempre fizemos desta forma, porque mudar?”. Foi uma quebra de paradigmas muito grande. A sorte foi que estávamos todos muito abertos, muito conscientes do que estávamos fazendo e isso facilitou (Luiza Cini).

Deserti discorre também sobre o fato de que a Madesa é uma empresa familiar, e, portanto, teria algumas questões específicas a tratar em função disso. A reestruturação do modelo de negócios da empresa seria uma mudança preparando antecipadamente a empresa para as futuras gerações. Esta questão demonstra o quanto a empresa estava interessada numa inovação sistêmica, na estruturação de um modelo de negócios mais interessante aos seus objetivos.

Nas empresas familiares, num determinado momento, existe a necessidade de reestruturar o modelo de negócios no momento em que existe uma passagem de geração. Algumas empresas entendem isso, antecipadamente, outras não. Portanto algumas chegam a reestruturar a empresa inteira para deixá-la à nova geração e outras deixam as coisas assim como são, criando, frequentemente, muitos problemas. Então, neste caso o empreendedor, mesmo sendo ainda jovem, consciente de que pode levar a empresa adiante ainda por muitos anos, é consciente também que esta mesma empresa, sendo uma empresa familiar, será deixada a outros componentes da família. E então gostariam de criar o terreno, uma empresa diferente com perspectivas de longo prazo (Alessandro Deserti).

O suporte da gestão apoia a implementação de projetos de Design Estratégico, claramente, de duas formas. No que tange à filtragem dos conceitos de projeto, para adequá-los ao modelo de negócios da empresa, bem como na discussão e apoio do próprio modelo de negócios da empresa, para adequar-se ao conceito de projeto. Segundo Jang (2009), o apoio da alta gerência é determinante em função de seu acesso à informação e autonomia a respeito dos recursos da organização. Para qualquer uma das estratégias, adequar o conceito de projeto à empresa ou a empresa ao conceito de projeto, esta informação e autonomia são necessários.

### **5.5.2. Orientação para o consumidor**

A orientação para o consumidor, fator levantado como importante para a implementação de projetos inovadores, possui algumas formas de se colocar no Design Estratégico. Nos casos estudados, por vezes a empresa tem informação sobre seus consumidores, e às fornece aos designers. Eles, por sua vez, desenvolvem as informações de forma a sintetizar e entender o contexto deste consumidor. Por fim, a metodologia de Design Estratégico pode ser utilizada, por contar com ferramentas de pesquisa contextual, que auxiliam na definição deste consumidor.

A Coza, durante o processo de projeto, trouxe muita informação à equipe, fornecendo dados para o entendimento deste consumidor. A empresa demonstrou possuir uma diversidade considerável de perfis de consumidores, e já possuía, de forma tácita e explícita, conteúdo a respeito destes.

O setor de marketing, coordenado por uma das sócias, fez um tipo de treinamento com os designers em relação ao consumidor da Coza, para que pudessem entender o estilo de vida destes, e como a proposta dos produtos da Coza se encaixaria nesse consumidor. A partir deste conteúdo, os designers prepararam, como parte do processo, a sua leitura em relação ao consumidor através de *personas*, trazendo sua própria leitura do consumidor a que seus projetos se destinaria.

No começo envolveu pesquisa de público-alvo, criação de *personas* e depois durante o processo, a Coza tratou de trazer esse tipo de informação. Eles têm um perfil muito extenso de consumo, embora eles operem numa área basicamente doméstica, se relacionava com mundo doméstico. A Coza foi abastecendo e direcionado esse tipo de influência, público-alvo, a logística deles, onde vendem, que diferença tem entre o interior do Piauí e o consumidor gaúcho, tudo isso foi se estruturando, então se deu esse tipo de debate, como se daria aqui, a empresa participou bastante (Raimundo Giorgi).

O projeto da ASAV teve um contexto de informação diferente. Uma vez que a organização não tinha um conhecimento avançado em relação aos seus consumidores, melhor entendidos como público-alvo, a etapa metaprojetual serviu também para oferecer este entendimento. Desta maneira, o contexto e as formas de atuação da organização, foram ampliadas pela visão e compreensão a respeito daquele público.

Eles falaram: buscar sobretudo jovens que tenham o desejo de prestar ajuda de serem voluntários. Então, empreender alguma coisa com esses jovens. Que público

temos que atingir? Precisávamos entender de que modo atingir. Então, neste sentido o projeto atingiu os objetivos, porque esclareceu (Cláudio Pires).

Foram trazidas definições diretas, como idade, escolaridade, bem como hábitos sociais, estilo de vida, interesses, pretensões profissionais e religiosidade.

Para que eles quisessem integrar a companhia de Jesus, estavam buscando essa vocação na cidade, com pessoas da região metropolitana, que não fossem pessoas do interior, que quisessem sair do interior, para se tornarem padres. E os candidatos são homens, com segundo grau completo, idades entre 17 e 29 anos. Esse grupo trabalhava com a ideia de integrar com a comunidade, de explorar a questão da formação humana e cultural, de fazer a diferença (Karine Freire).

A Madesa buscou no estudo a respeito do consumidor brasileiro parte da orientação para o desenvolvimento de seus conceitos de projeto. O desenvolvimento da sua marca de varejo também dependia destas informações, para então posicionar a nova marca no mercado.

Eles precisavam entender como é o que o brasileiro, quais eram os hábitos dele, para poder desenvolver alguma coisa, inclusive nesse momento nós já tínhamos alguns traços da marca, já tínhamos ouvido algumas caracterizações de identidade de marca, porque eles queriam saber, ‘tá, mas então, vamos fazer móvel clássico, a gente vai fazer móvel moderno, a gente vai fazer alguma coisa super hi-tech?’ (Luiza Cini).

No Design Estratégico, a pesquisa contextual trata de levantar as informações a respeito do consumidor. As personas também fazem parte do trabalho de sintetização e direcionamento destes dados, e oferecem uma perspectiva ligada à outras ferramentas de design como *storytelling* e *moodboards* por exemplo (CELASCHI, DESERTI, 2007).

Jang (2009) coloca que a orientação para o consumidor é uma mudança de paradigma para algumas empresas orientadas pela engenharia de produtos. A Madesa, com sua abertura e novos posicionamentos de marca, foi um exemplo de reestruturação da orientação para o consumidor, e desta forma, os conceitos de projeto foram orientados de acordo com estes perfis. Retomando as premissas de Jang (2009), assim a projeção de conceitos de projeto ganha não apenas a visão expressa pela pesquisa contextual a respeito do consumidor, mas também a leitura do designer a respeito deste. Esta posição vem ao encontro das premissas do Design Estratégico, onde o designer é visto no processo como um leitor, tirando a centralidade do usuário, mas não sua importância (VERGANTI, 2009; ZURLO, 2006).

### 5.5.3. Aprendizagem

A aprendizagem foi levantada no estudo, com o intuito de avaliar este processo no desenvolvimento de projetos de Design Estratégico. Entender os efeitos da aprendizagem organizacional no processo de implementação de conceitos de projeto pode facilitar que se entenda o funcionamento deste processo.

Um dos aspectos da aprendizagem demonstrados no projeto desenvolvido pela Coza, foi a sua replicação, e os novos projetos desenvolvidos nesta primeira parceria. Em função dela, uma das gestoras, Cristina Zatti, motivou-se a fazer pós-graduação em Design Estratégico, para compreender mais sobre o tema. Também a contratação da designer Mirela Rosa como estagiária da empresa, e o desenvolvimento de novos projetos com os alunos, foram frutos deste primeiro projeto.

A linha pet que a gente lançou, foi feita com estagiários da Unisinos, durante o semestre, eu trabalhei com seis estagiários, foi o trabalho de conclusão deles, trabalho de conclusão da Mirela, fazer com um grupo de alunos. E a gente desenvolveu toda linha pet, que foi um projeto pós aquele semestre, mas com os mesmos alunos, quase dois anos depois, uma nova linha de produtos (Cristina Zatti).

A visão sistêmica oferecida pela noção de sistema-produto foi uma das características que mais chamou a atenção da empresa, que vê muito potencial na metodologia, porém sente dificuldade em sua implementação.

Claro, que a gente evoluiu, aprendi bastante coisa, em termos de ideias, novas ideias, de conceitos, foi bem desenvolvido, durante o semestre, depois foi meio que aquilo ali. Foi dentro daquele prazo, aquele espaço de tempo. Olha, eu acho que essa coisa do sistema-produto, é uma coisa muito importante. Muito difícil de ser implantado, apesar dele ser perfeito, completo, a gente vem implantando ele devagarzinho (Cristina Zatti).

O caso da ASAV, que não foi efetivamente implantado, utilizou-se do conhecimento gerado pelo projeto de forma particular. Sua influência no aprendizado da instituição se deu de forma diversa das outras duas estudadas, possivelmente em função da complexidade do problema que exigia uma leitura sociocultural do público-alvo.

Segundo Karine Freire, o projeto teve um objetivo de oferecer a visão do design à instituição. Demonstrar o seu potencial para posterior avaliação das formas de implementação.

Sim, foi uma amostra grátis do que o design pode fazer por você, então, eles entenderam que talvez precisassem de algo para se comunicar melhor. A gente estimulou como resultado do projeto, então o projeto estimulou eles, esse interesse pelo design, com certeza.

Então, eles entenderam que a forma que estavam se comunicando com esses jovens, não era contemporânea, esse foi o aprendizado. Falar no mínimo com o público numa linguagem que ele quer ouvir, talvez esse foi o aprendizado. Eles interpretaram o conceito de que eles precisavam mostrar o que é ser um jesuíta (Karine Freire).

O que de fato se sucedeu foi a apropriação dos conceitos de projeto numa releitura e adequação à realidade da instituição, sem grandes investimentos ou mudanças estratégicas, porém com uma nova noção da importância de certos aspectos de comunicação e design.

O resultado mais relevante levantado foi a clareza com que o seu público-alvo foi definido e exposto à avaliação da instituição. Foi um ganho de informação demonstrado como de grande importância para as novas tomadas de decisão da instituição, que estava a procura de novas formas de atuar buscando resultados mais expressivos.

Também passou-se a investir em projetos de design de comunicação, como a criação de materiais gráficos, web design, sinalização ambiental, e também alguma forma de tangibilização dos valores através de peças como camisetas, agendas, canetas, por exemplo.

Eu creio que esse projeto aqui ajudou a gente ver que é importante ser visto. Então, uns dizem que o mais importante é o contato pessoal. Eu creio que as duas coisas são importantes. As sugestões dadas ajudaram os jesuítas e a ASAV a tomar certas medidas, sem dúvida alguma (Cláudio Pires).

Por fim, a produção do livro foi outro fator determinante na disseminação do conhecimento e, portanto, aprendizagem da instituição. Foi relatado que a distribuição do livro com os resultados foi, e continua sendo, uma fonte inspiração para novas ações.

O aprendizado na Madesa influenciou diretamente a estrutura da empresa. Principalmente com a noção de integração e orientação da estratégia pelo design. Uma vez estabelecido o conhecimento, passou a disseminar-se na organização toda.

Acho que foi uma mudança muito grande na empresa, fez a gente otimizar muito os nossos processos internos. Aprendemos muito com esse projeto, a pensar o produto de uma maneira muito mais complexa, mais ampla, e acabamos acertando muito mais. Não só nessa linha da Brinna, até da própria Madesa, começamos a ter uma visão um pouco diferenciada. A fábrica como um todo evoluiu, a parte de produção

evoluiu, a parte de desenvolvimento de produto, até as marcas a gente mudou. Tudo foi consequência (Luiza Cini).

A própria forma de criação dos projetos da Madesa teve uma mudança de paradigma importante. A empresa era acostumada a desenvolver projetos baseada no que já havia sido produzido em empresas italianas de referência. Estando assim sempre um passo atrás destas. A implementação do projeto de Design Estratégico adicionou à empresa conhecimento suficiente para desenvolver seus próprios projetos com uma metodologia que a colocou próxima, em termos de inovação e tendências do setor.

Antigamente nós íamos para a feira de Milão fotografávamos e trazíamos materiais diversos, colocávamos sobre mesa e questionávamos: - “o que nós vamos fazer? Ah, isso é legal, isso é bonito.” Hoje não, hoje vamos para Milão e dizemos “olha, não esse aqui é a cor que a gente lançou ano passado, viu só se confirmou, essa cor pegou. Ah esse aqui o produto... ih, não esse produto... opa, vamos ficar de olho porque a gente está desenvolvendo os acessórios aqui e nós vimos em duas marcas também, estamos no caminho. Acho que é por ai. Opa, ele tem uma solução mais interessante aqui.”- Quer dizer, a gente não vai mais pra buscar o que nós vamos desenvolver. A gente vai pra confirmar que a gente está no caminho certo, que a gente está desenvolvendo as coisas certas. Então a mudança foi muito grande aqui, muito significativa. Foi um acréscimo muito grande de conhecimento que na verdade, foi o que o Politécnico se propôs (Luiza Cini).

Segundo Deserti, a estratégia utilizada pela equipe de design foi a de criar uma área de design avançado, onde seriam desenvolvidos projetos de ponta sem influenciar diretamente o sistema que já sustentava a empresa. Com o passar do tempo, esta área cresceria e iria adicionar à empresa o conhecimento nela gerado, espalhando inovação e boas práticas que já tenham sido validadas.

Temos proposto um percurso de crescimento cultural da empresa, mais que os objetivos de mercado imediatos. Ou seja, dissemos a eles que este projeto em particular de uma marca colocada por um segmento médio-alto do mercado, não deveria ser interpretado tanto em termos de business direto, mas de mudança da cultura da empresa. De crescimento da cultura da empresa, e formação de uma nova cultura que pudesse espalhar-se também sobre o business existente. Ou seja, se tu crias uma área avançada, essa área avançada produz resultados que não são medidos, mensurados em si mesmos, mas são mensurados no momento em que se espalham sobre a área, digamos, do valor tradicional da empresa, que é nela que está grande parte do negócio.

E então a ideia era, como frequentemente por exemplo para as empresas automobilísticas, era criar uma pequena divisão que se ocupa de Racing, das corridas (uma divisão para carros de corrida, carros auto-esporte) e tu naquela área extrema desenvolve conhecimentos que depois espalharás progressivamente no teu modo de operar cotidiano. É como criar um pequeno laboratório de experimentação avançada que nós fizemos na forma dessa marca de segmento alto do mercado, ou

seja, um ambiente, num certo modo, extremo, que te permite depois readaptar ao ambiente normal. Trabalhar em ambientes extremos, sobre o Racing, para gerar conhecimento que depois podes utilizar cotidianamente. Que depois foi o que aconteceu, na minha opinião.

É uma espécie de laboratório do conhecimento, e aquele conhecimento se deve espalhar por toda a empresa e de fato mudou muitíssimo o que faz a empresa e como o faz. De modo que gera mesmo valor. Portanto, mudou o portfólio de todas as marcas. Mudou o posicionamento. Mudou o modo como os produtos são divulgados. Existe um diferencial significativo na capacidade que a empresa tem de gerar valor (Alessandro Deserti).

Estes projetos de design avançado são uma estratégia própria para uma mudança gradual e desenvolvimento de uma cultura empresarial de Design Estratégico. É um processo de transferência de conhecimento, e que, portanto, depende de um processo gradual de estruturação e disseminação.

Com não tanto um salto, que é impossível, mas como se fosse uma escada de degraus e a necessidade de acompanhá-los passo a passo, degrau por degrau, sobre a formação deste conhecimento. De fato, esses projetos são muito longos, justamente porque são projetos de transmissão de conhecimento (Alessandro Deserti).

A aprendizagem no Design Estratégico tende a ser gradual e evolutiva, no sentido de criar o que se entende como cultura de projeto. Todos os processos de um projeto são portanto, etapas deste aprendizado, e formas didáticas de transferência de conhecimento se fazem necessárias (ZURLO, 2010). Formalização de etapas como materiais impressos apoiam essa disseminação, bem como a determinação de uma parceria de médio a longo prazo fazem com que o Design Estratégico consiga efetivamente gerar valor à instituição. Evidencia-se também a visão sistêmica da orientação através do design, forma de trabalho nova para todas as empresas estudadas, que passaram a conduzir suas atividades em design de forma complexa.

Repetindo a colocação de Lynn, aprendizagem é “o processo pelo qual uma equipe de projeto ganha ou cria conhecimento no desenvolvimento de novos produtos.” (LYNN ET AL., 2000 apud CHEN 2010). Podemos inferir que todos os processos desenvolvidos relacionados ao projeto, fazem parte de uma construção de cultura de projeto que apoiará os próximos projetos que serão iniciados sob uma base de conhecimento crescente.

#### 5.5.4. Complexidade

O Design Estratégico tem em sua forma de atuação a noção de estar inserido num ambiente complexo, de muitas variáveis de atuação e relações múltiplas. Esta noção faz com que sua atuação seja uma forma de navegar dentro desta complexidade, através de suas ferramentas e métodos. A seguir são exemplificadas questões relativas a esta complexidade, principalmente trazidas do estudo de caso da Madesa, onde esta questão fica mais evidente.

O processo de inserção do projeto de Design Estratégico leva em conta, desde os primeiros contatos, a complexidade da organização. O contato inicial entre a equipe de projetistas e a Madesa, foi justamente com o intuito de avaliar o cenário atual da empresa e partindo deste ponto especular formas de inserção da cultura de projeto.

Eles queriam nos conhecer, por ser uma empresa tradicional, com uma história de vários anos, eles quiseram conhecer como é que a gente trabalhava exatamente, para ver como que ia se inserir dentro da empresa (Luiza Cini).

A complexidade na atuação do design é revelada também pela fase de pesquisas para entender o contexto do projeto, demonstrando a visão estratégica que a equipe de projetistas procurava, a fim de conhecer o público, parceiros, fornecedores, estilo de vida e vários aspectos de relevância para o desenvolvimento da organização.

Na verdade, começou um estudo de mercado. E em cima dessas informações se estudou, também, os empreendimentos imobiliários, foi feito um estudo sobre a casa brasileira. Foi feita, inclusive, uma pesquisa com os moradores para entender como é que era o comportamento no Brasil (Luiza Cini).

Com a projeção das soluções para a Madesa, ficou evidente que a inovação iria requerer um novo conhecimento da parte de todos os envolvidos. A inovação precisava ser implementada e associada às práticas rotineiras da empresa. A cada passo, porém, novos desafios se desdobraram para a organização, que agora contava com o pacote de ferramentas adequadas, a exemplo dos móveis modulados e o desafio do sistema de montagem, ainda em discussão dentro da empresa, conforme comenta a gestora:

A gente buscava um produto diferenciado, mas era um desafio, ~~era~~ um produto totalmente novo pra nós. Não só na questão dele, em si, dessa estruturação, mas também na hora de montar aqui e na hora de montar para o cliente. E como é que ele iria para o cliente? Isso também foi uma coisa que o workshop acabou ajudando,

que foi uma coisa que a gente não pensou antes, hoje o grande problema do mercado de móveis planejados é a montagem (Luiza Cini).

Outra questão bastante relevante em relação à inovação dentro da organização é o fato de que os fornecedores anteriores de design não tinham uma visão da complexidade existente no desenvolvimento de um sistema de móveis moduláveis, por exemplo, para a empresa. Os projetos de design eram desenvolvidos e entregues à empresa sem preocupação quanto à sua implementação, sendo criados mais problemas do que soluções.

Temos uma linha de cozinhas. Olhava aquele monte de módulo ovo, que ia transformar a fábrica numa marcenaria, e ficava pensando, como é que a gente ia fazer isso? “ah, gente, é fácil, vocês fazem, assim, assim e assim e vai, pode produzir”. Imagina, não era nem uma questão de direção, era uma questão de cultura da empresa. Uma empresa é acostumada a fazer produtos seriados, “larga” uma cozinha planejada. Ninguém ia entender. Ninguém dentro da empresa iria entender. Era uma mudança de cultura muito grande (Luiza Cini).

Levar em conta a complexidade de um contexto organizacional é de grande importância na implementação de projetos inovadores. O caso da Madesa ilustra a atuação do Design Estratégico na organização, que, ao contrário de atuar pontualmente com um projeto de design, desenvolveu uma parceria de longo prazo, propiciando trabalho num contexto complexo, e conduzir a soluções também de problemas complexos.

A complexidade traz consigo a incerteza a respeito das propostas de conceito de projeto (CHEN, 2010). As metodologias de Design Estratégico dispõem de uma série de ferramentas que diminuem essa incerteza, trazendo leituras deste contexto complexo de atuação da empresa (CELASCHI, DESERTI, 2007; ZURLO, 2010). A noção de sistema-produto e as ferramentas apresentadas anteriormente, como mapas de sistema, e projeção de cenários, são exemplos de projeção sobre a complexidade. A forma de utilizar as ferramentas disponíveis devem levar em consideração a forma como elas diminuem a incerteza em relação a um determinado cenário de atuação.

### **5.5.5. Discussão sobre Cultura**

Os tópicos aqui agrupados sob o tema “Cultura”, podem ser avaliados da seguinte forma. Orientação para o consumidor e suporte da gestão, são parte de um posicionamento

interno necessário para o bom desenvolvimento dos projetos de Design Estratégico. Sendo projetado pelo /ou para o usuário, este sempre deverá estar centrada nos objetivos propostos.

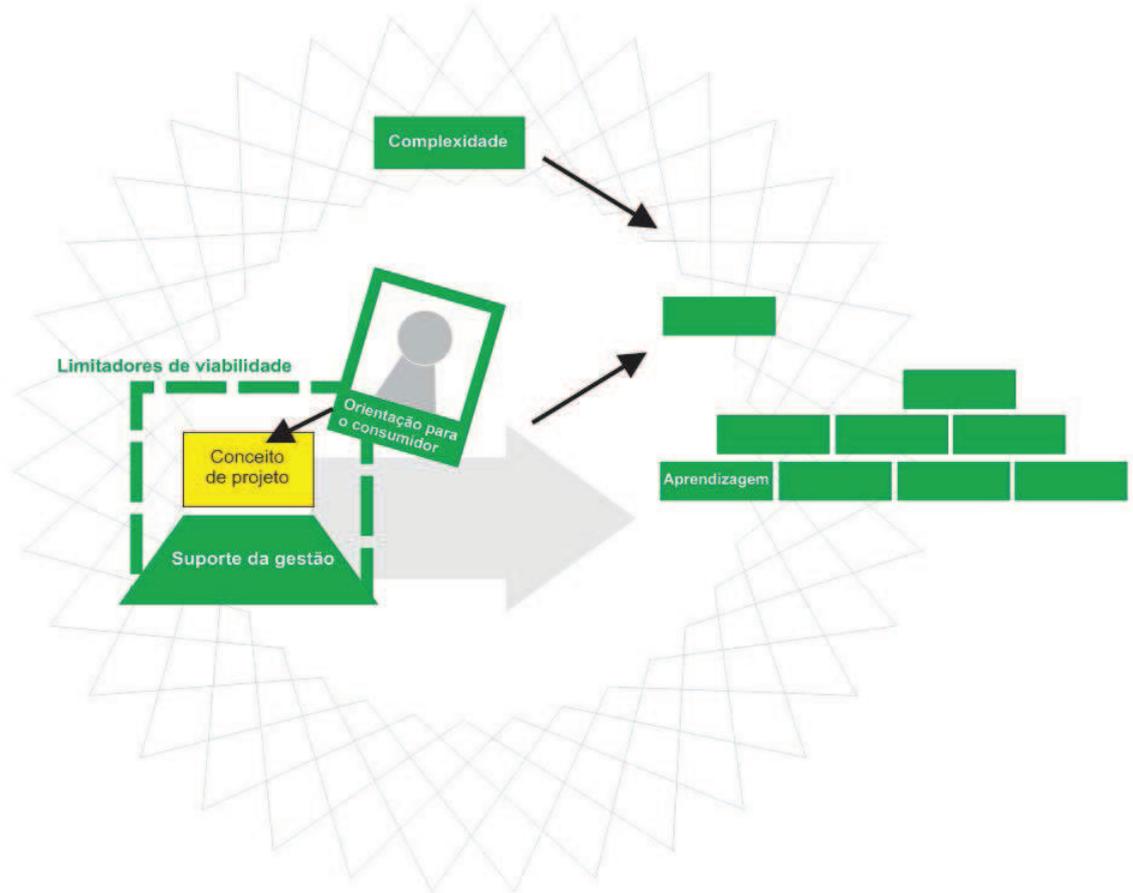
A aprendizagem e a complexidade, por sua vez, se ampliam. Complexos são o ambiente, os problemas, e as formas de atuação, e o projeto de Design Estratégico navega nesta complexidade. Este navegar, ver, prever e fazer ver, é o que adiciona o conhecimento à empresa, a aprendizagem organizacional. Como numa forma de construção, a cultura de projeto vai se estabelecendo passo a passo, e tornando a empresa cada vez mais apta a navegar a complexidade através das ferramentas do Design Estratégico.

Podemos entender o suporte da gestão como um limitador e catalisador ao mesmo tempo. O perfil de tal gestor pode ser determinante na dosagem de um ou de outro. Mas o que fica claro é que a participação e apoio da gestão impõe os limites do projeto, o que é viável para a empresa, como também oferece um suporte à expansão de certos limites em função de seu poder de decisão de fatores estratégicos como novos investimentos e posicionamentos, por exemplo.

Orientar-se para o consumidor significa ter uma boa leitura a respeito deste. Uma visão clara de suas necessidades, desejos, e da complexidade de seu mundo. Esta leitura suporta tanto a projeção, quanto as decisões estratégicas, e por isso também deve ser didaticamente oferecida à organização como um conhecimento projetual.

Em relação à cultura de projeto, destaca-se a função didática do designer, estabelecendo a cultura de projeto na organização/ para e com o apoio da gestão. Este processo, por trabalhar a complexidade e transferência de conhecimento é um processo gradual e de longo prazo, que leva a organização, passo a passo, a um patamar de independência em relação às suas ações estratégicas. A seguir um esquema (figura 70) sobre a cultura em Design Estratégico.

Figura 70 - Esquema sobre aspectos de Cultura



Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.6. Processos

### 5.6.1. Início da Projetação

O projeto da Coza iniciou-se após a finalização do semestre acadêmico, com o apoio dos professores que receberam os alunos para uma preparação dos conceitos num projeto mais aproximado de um projeto executivo. De fato, os conceitos de projeto foram a etapa inicial da projetação, independentemente da série de ajustes que foram realizados posteriormente a esta fase.

Recebia os alunos no meu escritório, quando o Roberto não estava para dar palpite, a gente se reunia com eles, desenvolvemos com a Coza junto desenvolvemos as lixeiras, não a nível de projeto executivo, mas já no nível de projeto, transitando de concept para projeto mesmo (Raimundo Giorgi).

O caso da ASAV ilustra um contexto de projeção diverso, quando os conceitos não foram iniciados, mas os profissionais foram procurados para começar a desenvolver alguns projetos inspirados por eles. Neste caso, as necessidades se readequaram e foram desenvolvidos alguns projetos pontuais, porém não de forma sistêmica.

Eles nos procuraram para a gente dar continuidade, então, o Padre Nereu, responsável pela promoção vocacional, veio aqui na escola, e a gente fez um projeto de identidade, tentando tirar um pouco desses conceitos que saíram do workshop. De dar mais visibilidade para as pessoas conhecerem os jesuítas, o que era ser um jesuíta. A gente começou a trabalhar com os materiais de comunicação, talvez o conceito em si, de fazer múltiplas experiências, em todos pontos de contato (Karine Freire).

Os gestores relatam o que foi sua tentativa de por em prática o que foi trazido pelos conceitos de projeto, sendo algo dentro da realidade e das possibilidades definidas por eles, o que não havia sido colocado ao grupo de projetistas anteriormente.

Até a gente chegou a fazer encontros. Pegamos estudantes de colégios de Curitiba, de Florianópolis, de Porto Alegre e fizemos encontros. Foram atividades após essa pesquisa, né? Eles disseram que havia a intenção de pegar rapazes e moças que estão pensando no futuro. E aí, seria pra fazer um acampamento, um acantonamento, e aí, veicular vários produtos (Cláudio Pires).

A Madesa é um caso de sistema-produto que pode ser avaliado de várias formas. As mudanças estratégicas na empresa não foram feitas a partir de um conceito de projeto representado como tal, mas de uma série de diretrizes feitas a partir dos passos dados nas metodologias do Design Estratégico. Em outras palavras, o *Design Center* e as novas marcas, não foram, apresentadas na forma de um conceito de projeto estruturado como os móveis foram posteriormente, mas mesmo assim todos estes fizeram parte do início da projeção, tanto do sistema, quanto dos produtos.

O que fica explícito a respeito dos conceitos de projeto como início da projeção é que ele demarca uma etapa vencida. É um *stage-gate*. O que vem pela frente, porém, é ainda muito complexo, e continua existindo a forte necessidade de um vínculo entre a equipe de designers e a organização-cliente, para que o projeto seja implementado.

### 5.6.2. Clareza de objetivos

A clareza de objetivos na construção de conceitos de projeto, visando sua implementação, demonstrou algumas perspectivas no Design Estratégico a partir dos estudos de caso. A Coza, foi contatada pela Unisinos com a proposta de desenvolvimento de novos produtos. Estabelecida uma concordância em relação à ideia oferecida pela Escola de Design Unisinos, a empresa aceitou os termos propostos e um objetivo comum foi fixado.

Os objetivos foram propostos pela EDU, não participamos da escolha disso, recebemos a ideia e concordamos apenas (Cristina Zatti).

Feito isto, os objetivos no processo eram os mesmo de desenvolvimento de produtos da Coza. Um alinhamento que permitiu que os critérios de avaliação da empresa estivessem presentes na avaliação dos conceitos de projeto dos alunos.

Não existia amenização, vinha o departamento criativo e comercial da Coza, vinha o marketing, vinham os responsáveis pelas questões administrativas e financeiras, então, nenhuma das decisões foi facilitada, eram decisões empresariais mesmo (Raimundo Giorgi).

O caso da ASAV demonstra a importância do *contrabrief* nas proposições em Design Estratégico, para um correto alinhamento em relação aos objetivos, de forma que fique esclarecido pelas partes, do que se trata. O *contrabrief* propõe um reposicionamento do problema apresentado, após uma série de pesquisas contextuais e de estímulo, oferecendo uma nova visão do problema que foi apresentado pelo cliente (CELASCHI, DESERTI, 2007).

O mantra era, vamos encontrar jovens interessados em entrar na ordem. Como fazer isto? Sabíamos no final das contas, que era um projeto que não íamos resolver. Se é uma escolha, se você acredita no que a religião afirma, Deus te chama, então, vamos tentar no mínimo abrir os ouvidos das pessoas. Para que ela escute esse chamado, talvez esteja no meio de tantas outras coisas, e talvez essa fosse nossa única influência. Amplificar o chamado. O grande projeto é uma coisa palpável, esse foi nosso *contrabrief*, em vez de buscar vocacionados, era potencializar o chamado (Karine Freire).

O reposicionamento do problema da ASAV era parte das questões em aberto, desconhecidas por parte dos gestores, que ficaram satisfeitos com o novo objetivo estabelecido, e também de acordo.

Como veicular a vida de jesuíta, a vocação de jesuíta pros jovens de hoje. Nós tínhamos o que chamamos de Pastoral educacional, modos nossos de proceder. E queríamos ver como é que a escola de design poderia nos ajudar a mudar algumas coisas no procedimento ou então, focalizamos melhor os públicos. Eu acho que os objetivos ficaram bem claros. Estavam claros pra nós e estavam claros pra eles (Cláudio Pires).

A Madesa demonstrou um alinhamento estratégico com a equipe de designers desde o início dos contatos. A proposta inicial dos designers já vinha em concordância ao posicionamento da organização e o que projetavam sobre seu futuro. Os objetivos são descritos de forma clara pela gestora, falando a respeito da proposta do POLI.design.

Quando fizemos contato com o Politécnico, através da Unisinos, eles nos propuseram que fizéssemos um centro de design da empresa, que não viessem desenvolver um projeto de produto. A conclusão a que se chegou foi que nós iríamos abrir a empresa em outras linhas, com outras marcas. Não iríamos mais trabalhar com uma marca só, que é a marca da Madesa. Iríamos então desenvolver novas linhas, para poder atender o mercado em diferentes posicionamentos. Então o projeto foi acontecendo (Luiza Cini).

O envolvimento dos gestores e designers na definição dos objetivos em conjunto foi certamente, uma das principais determinantes para o seu sucesso. Retomando a citação de Tidd:

Uma maneira importante de obter visão estratégica compartilhada é envolver todos os interessados no processo de construção de visão, amadurecendo o conceito de produto dentro de um contexto de claro entendimento dos norteadores subjacentes ao negócio e das realidades competitivas (TIDD, 2008, p. 411).

Deserti coloca sua leitura a respeito da situação em que iniciou-se a parceria e o entendimento criado em conjunto para a geração dos objetivos de projeto. Os estudos preliminares de pesquisa contextual e estímulos (metaprojetuais) apoiaram também a criação do conhecimento compartilhado, sob o qual determinou-se quais eram os objetivos do projeto.

Era uma empresa antiga, com um modelo de negócios superado. Essa é uma motivação. A outra, é a consciência que o mercado no qual operava a empresa, que é um mercado digamos assim B2B (business to business) não B2C (business to consumer) é um mercado no qual as margens operativas se restringiam para os produtores em vantagem dos distribuidores. Por isso, de fato, algumas cadeias de distribuição que controlam diretamente o cliente final tem grande parte das vantagens competitivas e grande parte das possibilidades de gerar margens operativas. Comprimindo as margens operativas dos produtores, dos produtos e dos materiais.

As razões não eram tanto o design em si mesmo, mas a necessidade de operar diretamente as relações com o cliente final, de chegar a construir algumas marcas que fossem levadas ao mercado e se colocassem diretamente em relação com o cliente final. Ou seja, não o produto sem marca vendido às cadeias distribuidoras, mas o controle direto de uma marca e a criação de uma rede de distribuição (Alessandro Deserti).

O conceito de projeto, tem a incumbência de explicar a proposta de solução a um determinado problema para o cliente. Neste sentido, mostrou-se de grande importância uma etapa de explicação sobre os objetivos de cada ferramenta apresentada no desenrolar do conceito de projeto. Ao apresentar o resultado de uma ferramenta, deve-se explicar ao cliente o que é e para que serve aquela ferramenta, acrescido de alguns exemplos para auxiliar o entendimento e a criação do conhecimento compartilhado. Este modo de proceder deve ser utilizado amplamente, de forma que o processo projetual fique visível para aqueles que não fizeram parte dele. A exemplo do projeto desenvolvido pela Coza, empresa experiente em design, porém sem conhecimento das ferramentas de Design Estratégico:

Nas fases iniciais do processo de projeto era tudo muito bem explicado, quando a gente ia falar de cenários, a gente tentava deixar o mais claro possível, as explicações em si tornavam a coisa muito mais compreensível, isso é muito interessante, elas estavam muito abertas a aprender, digamos assim, depois desse projeto, na minha vida profissional, em várias situações eu uso desse processo para demonstração de projetos e é mais fácil agir assim do que no processo tradicional, que eu estava acostumado a trabalhar, que só fala do final (Raimundo Giorgi).

Neste contexto, fica exemplificada a necessidade de se explicar as formas de representação como uma preparação, direcionando quais aspectos devem ser avaliados em cada etapa. Podemos tomar como exemplo os *MoodBoards*, uma pequena introdução de seus objetivos, de seu funcionamento, faz com que o expectador acompanhe a linha de raciocínio do designer facilitando a tomada de decisão.

A leitura do *brief* e construção do *contrabrief* por parte dos designers, também cria um alinhamento em relação ao cliente. Quando este sente-se compreendido e orientado em relação às suas necessidades, o avanço do projeto fica apoiado na clareza dos objetivos de projeto, ao exemplo do caso da ASAV:

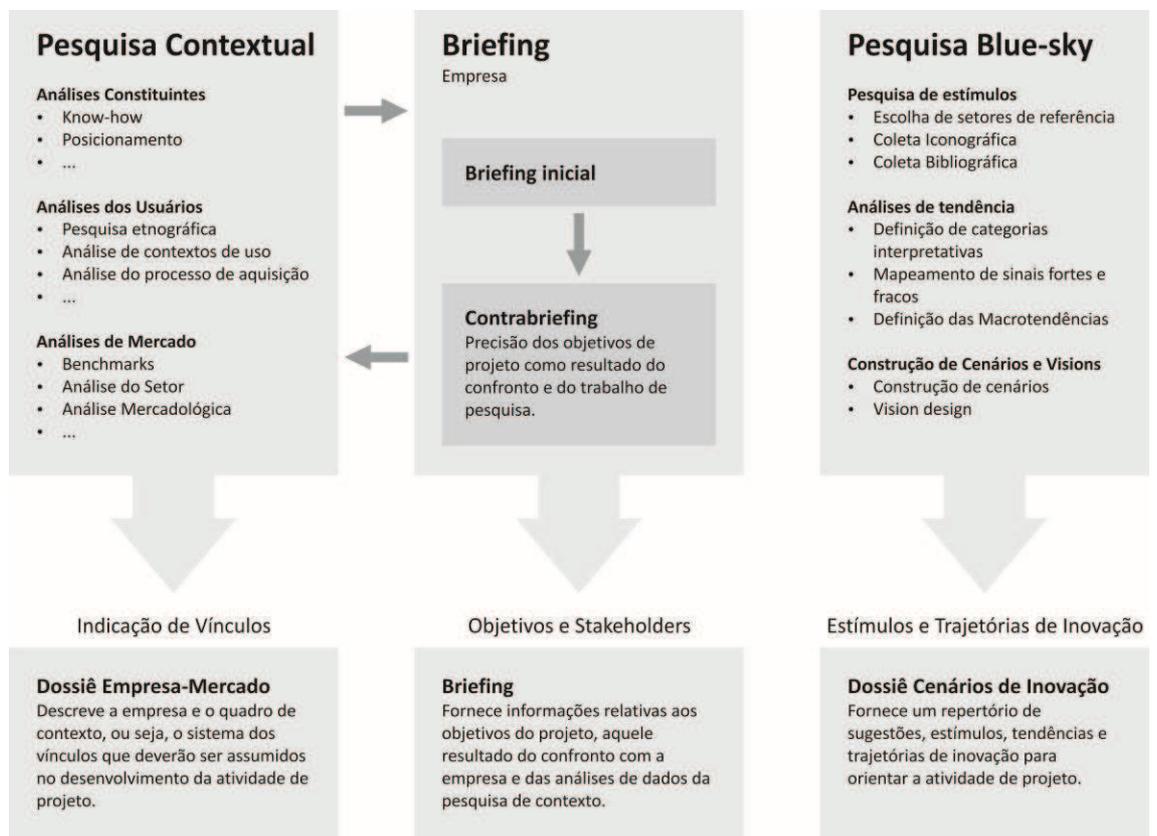
O pessoal da Escola de Design Unisinos foi bastante claro. Mas nós também havíamos sido. No começo, apresentamos várias questões com clareza. Agora, por não serem jesuítas, pra eles talvez não fosse tão fácil de captar. É interessante como compreenderam bem (Cláudio Pires).

Por fim, a clareza de objetivo por parte destes gestores faz com que o projeto tenha uma orientação bem definida e compartilhada, o que cria um entendimento comum que orienta o projeto sem a necessidade presencial de um grupo ou outro. Como afirma Chen (2010), esta orientação elimina mudanças no processo e facilita a implementação dos conceitos de projeto.

### 5.6.3. Formalização do processo

A formalização do processo está sendo avaliada nesta categoria como a aderência do projeto ao processo projetual pré-determinado bem como as formas de formalização e documentação durante este mesmo processo. Isto porque o processo de projeção proposto por esse modelo de Design Estratégico é formalizado sinteticamente da forma como descrito nos capítulos iniciais, repetido na imagem a seguir (figura 71), e foi seguido em todos os três casos estudados. Este processo pressupõe uma série de entregas que também são parte da formalização do processo, portanto estes dois aspectos serão avaliados.

Figura 71 - Processo de projeto em Design Estratégico



Fonte: Adaptado de CELSACHI & DESERTI, 2007.

Para o projeto da Coza, foi feita uma estratégia de formalização inicial para alinhar o entendimento entre as partes, a Escola e a empresa. Segundo o professor Raimundo Giorgi, esta formalização do processo foi interessante por trazer o gestor para uma relação mais próxima dentro do processo de projeto, entendendo o passo a passo que seria seguido. De fato, a gestora entendeu a complexidade do projeto e sabia que o processo correria de forma efetiva dentro do que havia sido formalizado.

Fizemos um processo bem formal, que era o primeiro contato. O fato de você demonstrar o processo todo não só facilita o olhar, como faz ele se sentir muito mais inserido no processo (Raimundo Giorgi).

A EDU deu um documento, contando toda a história do projeto, a gente assinou e topou participar. Enfim, tinha todo um cronograma bem completo. O projeto da cadeira estava bem organizado (Cristina Zatti).

As entregas por parte dos grupos eram feitas principalmente de forma virtual; após as apresentações, os arquivos eram recolhidos e entregues aos gestores para documentação do projeto. A gestora, em sua entrevista, demonstra o interesse e as vantagens neste tipo de formalização documental.

Os grupos faziam apresentações coletivas, nós provocávamos sempre outros tipos de manifestações, no final começaram a aparecer os protótipos de estudo, de trabalho, mas a formalização era via Power Point, o pessoal da Coza vinha e assistia as apresentações, combinava e levava o material (Raimundo Giorgi).

Sim, a gente recebia os projetos, parte dos projetos. Nas apresentações, foram duas, eu acho uma na metade, que eram poucos “concepts”, e depois o projeto final. Esse material eu tenho guardado, eu olhei, tem uns dois anos (Cristina Zatti).

O caso da ASAV foi formalizado com a publicação de um livro sobre o projeto, com todo o processo, pesquisas, e resultados conquistados com os conceitos de projeto. A formalização do processo num livro, posteriormente serviu aos gestores para disseminação do conhecimento de certas questões que poderiam apoiar o desenvolvimento de sua instituição.

Produzimos um livro, pediram para fazer a publicação, para disseminar isso na rede, começamos a trabalhar com comunicação (Karine Freire).

E esse livro aqui foi distribuído largamente para os Jesuítas por aí. Em paróquias, em colégios... Houve uma grande divulgação. Então, quanto ao público Jesuíta, ele ajudou a esclarecer várias coisas. Em primeiro lugar, era pra Jesuítas e colaboradores. Para vermos por onde andar (Cláudio Pires).

A documentação feita por parte dos designers da equipe do projeto da Madesa era entregue feitas na finalização de cada etapa de trabalho. Dossiês que demarcavam os estágios do processo e tangibilizavam o serviço prestado, bem como ofereciam o conhecimento gerado para construção do conhecimento organizacional da empresa, de forma explícita, e não tácita. Também a forma como se deu o processo na Madesa, foi formalizado conforme a ilustração a seguir (figura 72), onde se definem as etapas e as entregas de cada uma delas.

Tudo era documentado. Dependendo do material sempre vinha impresso, no caso em cada reunião vinha todo material, tem muitos que vieram encadernados, não em forma de livro, vinha como apresentação mesmo. E era tudo apresentação no computador a gente tem todas as apresentações em Power Point e esses materiais todos, a gente tem todos eles em PDF, a maior parte dos documentos vieram em PDF e as mais importantes vieram impressas, poucos materiais de documento vieram só no arquivo digital. A maioria a gente tem eles impressos (Luiza Cini).

Eram previstas entregas, ou seja, o contrato já previa o desenvolvimento de um plano de projeto. O plano de projeto foi feito. E era feito por fases. Cada fase correspondia um tempo de entrega, ou seja, com técnicas de gerenciamento de projetos muito simples. Existem fases de projeto, as fases têm tempos, recursos que correspondiam também aos recursos econômicos investidos pela empresa e entregas. Então os produtos eram entregues (Alessandro Deserti).

Figura 72 - Processo de projeto formalizado



Fonte: DESERTI, 2011.

Conforme a definição trazida por Gima (1999 apud CHEN, 2010) a respeito da formalização do processo, afirmando que se trata “do uso de regras e padrões explícitos de desenvolvimento de novos produtos”, podemos afirmar que os três estudos de caso seguiram uma metodologia formalizada, a metodologia do Design Estratégico.

Outra reflexão interessante que se coloca entre os autores do Design Estratégico (CELASCHI, DESERTI, 2007; ZURLO, 2010; CAUTELA, 2007), é a respeito da sobreposição de etapas e o “vai e vem” possível de acontecer num processo de projeção em Design Estratégico. Esta possibilidade é afirmada também por Eisenhardt (1995 apud CHEN, 2010) que entende que um processo formalizado precisa também ser flexível o suficiente para permitir sobreposição de atividades em seu desenvolvimento.

Por fim, podemos entender que os projetos seguiram uma formalização determinada e geraram também suas entregas em documentos, sejam em formato digital ou físico. O que vale ressaltar é que deve-se levar em conta na formalização das etapas de projeto qual a melhor forma para disseminar o conhecimento contido naquele documento. O caso da ASAV foi por meio de um livro, na Coza, arquivos digitais, e na Madesa, dossiês com documentos encadernados e arquivos digitais. Cada qual com um objetivo próprio, mas podendo ser visto como uma ferramenta de compartilhamento e explicitação de um conhecimento.

#### **5.6.4. Discussão sobre Processos**

O processo de desenvolvimento dos conceitos de projeto após sua apresentação, deveria, segundo a fundamentação teórica, evoluir para uma proposta de conceito, até que ela se torne um sistema-produto implementado. Foi o que ocorreu com a Coza e a Madesa, porém a ASAV conduziu outros projetos inspirados nos conceitos de projeto, não necessariamente com a mesma estrutura ou ao menos uma estrutura modificada do conceito, mas projetos pontuais, com ideias provenientes do resultado do Metaprojeto. Tal forma de atuação explicita uma mudança na visão dos empreendedores, porém a desqualificação do conceito como sistema, recortando-o em partes que não necessariamente estão ligadas a uma estratégia comum.

A temporalidade aberta dos processos em Design Estratégico também ficou explícita no caso da Madesa, quando os gestores e designers tomavam decisões estratégicas e mudanças no sistema-produto sem necessariamente desenvolver um conceito de projeto de sistema-produto, e apresentando-o a partir da visão do design, mas mais na forma de decisões e documentos orientadores a respeito de um reposicionamento estratégico que culminou na apresentação de conceitos de projeto para a linha de produtos. O que fica claro é que a mudança não começa apenas com a apresentação do conceito, começa quando se tomam atitudes de mudança estrutural a partir da visão que foi oferecida.

O vínculo dos designers após a apresentação dos conceitos de projeto, mostrou-se crucial para a sua implementação. O designer carrega a bandeira de sua idéia, e pode levar o projeto adiante, com a organização, pois o conhece profundamente. Os estudos de caso mostram que se não foi estabelecido o envolvimento dos designers após a apresentação dos conceitos, dificilmente eles serão implementados da forma como foram pensados.

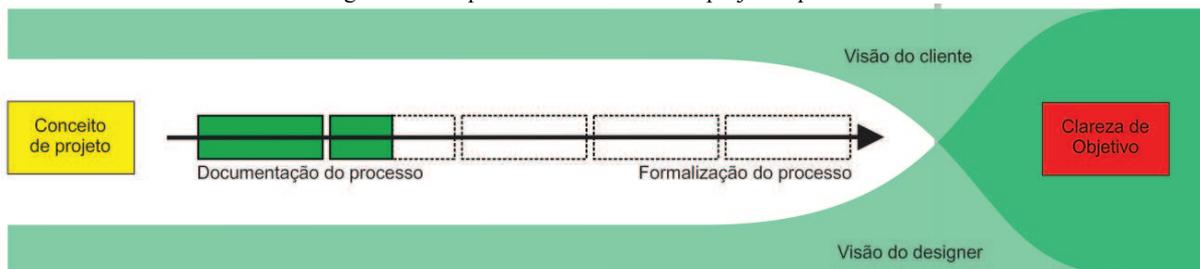
Em alguns processos também identificou-se uma facilidade em implementar projetos com um alinhamento estratégico com a empresa. Foram situações em que mudanças estratégicas já estavam sendo pensadas, como no caso da Madesa, ou os conceitos de projeto estavam alinhados com a proposta da empresa, como a lixeira da Coza e a sustentabilidade. O caso da ASAV trazia um novo posicionamento que não foi absorvido ou “comprado” pela organização, que fez uso dos resultados da maneira como lhes foram mais úteis.

Da mesma forma, o caso da ASAV demonstrou que o *contrabrief* pode ser um resultado até mais importante para a organização do que o próprio conceito de projeto. Depois de redefinido o problema, os gestores podem tomar, independentemente do projeto, outras atitudes para resolver a questão.

A formalização do processo demonstrou dois benefícios ao projeto: a orientação do processo, e a transmissão do conhecimento gerado. De forma ampla, pode-se afirmar que todas as formas de formalização foram benéficas ao projeto, e a prática sustenta os processos e o estabelecimento da cultura de projeto na organização. Também ficou claro nos estudos, porém, que uma flexibilidade é necessária nesses processos, de forma que não se crie empecilhos para o seu desenvolvimento.

A Imagem a seguir (figura 73) ilustra a relação dos elementos discutidos neste tópico. O conceito de projeto se desenvolve no andamento de um processo que deve ser previamente estruturado e gradativamente documentado, para gerar consistência à cultura de projeto na organização. A clareza de objetivos compartilhada entre designers e gestores, orientam este processo.

Figura 73 - Esquema sobre conceito de projeto e processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6. CONCLUSÕES

O Design Estratégico oferece, um “agir estratégico ativado pelo design” (ZURLO, 2010), uma forma de posicionamento empresarial para muitas organizações, uma cultura projetual que vem se desenvolvendo com a abertura e necessidade demonstrada pelo mercado. Em paralelo, o designer busca formas de desenvolver estes projetos e levá-los ao mercado em parceria com essas organizações. Esta relação que oferece crescimento a ambos, foi explorada neste estudo a partir do conceito de conceito de projeto, um instrumento posicionado na linha divisória entre estes dois atores.

O conceito de projeto em Design Estratégico, definido por Cautela como “a representação de uma ideia, de um conjunto de conhecimentos a respeito de um sistema, a representação esquemática e visualizada de uma solução” (CAUTELA, 2007 p. 57) demonstrou-se aberto a várias interpretações em relação à sua forma e tangibilidade por parte das diferentes metodologias do design.

Evidenciou-se a necessidade de conduzir o conceito de projeto durante o processo de reformulação e implementação, o que faz com que o designer ganhe uma responsabilidade

didática em relação ao cliente, para que nessa mudança organizacional, se possa gerar cultura de projeto.

Esta pesquisa iniciou-se com base na premissa de que muitos conceitos de projeto poderiam estar sendo subutilizados por causa de aspectos controláveis e incontroláveis por parte do designer, e reconhecê-los poderia ser uma forma de atuar sobre esta questão.

Em razão disso, chegou-se à definição dos objetivos da pesquisa: explorar as definições de conceito de projeto, fornecendo indícios dos aspectos que facilitam a sua implementação em Design Estratégico. Tal aproximação foi desenvolvida explorando o conceito de conceito em design, suas formas de representação, sua posição em algumas metodologias de projeto e, trazendo a perspectiva da gestão, foram pesquisados tópicos relacionados à implementação dos projetos inovadores.

Para responder a estas questões foi realizada uma pesquisa baseada numa triangulação entre o conceito de conceito em design, que resultou numa base para as fases posteriores da pesquisa, três estudos de caso com o detalhamento referente aos conceitos apresentados, e as questões relativas à gestão de projetos inovadores. Os resultados oferecem uma visão sobre como é possível desenvolver conceitos de projeto mais eficazes, preparando-se para os problemas de sua implementação.

Uma das dificuldades encontradas refere-se ao fato de ser uma pesquisa *a posteriori*, o que torna alguns fatos, sensações e até mesmo documentos, difíceis de obter. Alguns estudos de caso haviam sido arquivados há um tempo considerável, o que tornou as entrevistas também um exercício da memória dos profissionais entrevistados.

Como resultado desta pesquisa podemos afirmar que fica um entendimento mais amplo sobre a função de um conceito de projeto em Design Estratégico, quando se trata de um sistema-produto. As formas de representação, de onde parte sua definição inicial, foram adicionadas de características relacionadas às interações, objetivos e construção de conhecimento, explorando a importância do conceito de projeto no processo de projeto. Fica reforçada a evidência de que o conceito de projeto em Design Estratégico é, portanto, a representação da ideia resultante da etapa metaprojetual abrangendo toda a complexidade do sistema-produto em termos tangíveis e intangíveis, e proporcionando aos atores do processo

de projeto uma entrega documental passível de avaliação, e consistente em conhecimento explícito.

Adicionalmente, foi trazida a perspectiva da gestão de projetos entendendo-se que o ambiente complexo de atuação do designer não depende apenas do seu trabalho, mas de uma série de variáveis das quais depende o sucesso do projeto em termos de implementação. A questão motivadora desta pesquisa foi o processo de implementação de conceitos de projeto; por causa disso a relação entre a área do design e a subáreas da administração e engenharias de gestão de projetos e gestão da inovação, adicionaram novos componentes ao processo. O design oferece a perspectiva do conceito de projeto como ferramenta de projeto, a gestão complementa esta visão demonstrando quais são os requisitos para sua implementação, tornando-se a ponte que leva o conceito do produto ao mercado.

Quanto ao aproveitamento dos conceitos de projeto podemos afirmar que o conhecimento gerado com sua apresentação como parte do processo de projeto, adiciona à empresa cultura de projeto independentemente de sua implementação. O caso da Asav exemplifica tal afirmação, quando da inviabilidade de implementação dos conceitos, foram desenvolvidos outros projetos dentro das possibilidades e inspirados nos conceitos propostos. De forma geral podemos afirmar que a empresa, após a entrega dos conceitos de projeto, se modifica.

Também ficou evidente no desenvolvimento da pesquisa, que existem muitos fatores fora do controle do designer que, quando coordenados da forma correta, podem contribuir ao desenvolvimento do conceito de projeto. Estes fatores foram combinados em três grupos: recursos, cultura e processo.

Os recursos são as lideranças de equipe, a diversidade funcional, os profissionais de marketing externos e a possibilidade de iteração. A cultura trata do suporte da gestão, orientação para o consumidor, aprendizagem e complexidade. Por fim, processo refere-se ao início da projeção, clareza de objetivos e formalização.

Estes fatores foram explorados de forma que o designer possa ter uma orientação geral e consiga desenvolver os conceitos de projeto e a cultura de projeto na organização de modo mais efetivo.

Todas as ações da relação entre a equipe de designers e a organização, são de troca de conhecimento e aprendizagem. A construção da cultura de projeto, o terreno fértil no qual os conceitos de projeto podem desenvolver-se, depende da construção deste conhecimento compartilhado. Por esta razão, o processo de projeto pode ser entendido também pela sua característica didática e de nivelamento das informações e conhecimentos gerados no processo. É aconselhável, portanto, que o designer estimule um processo que facilite a sua compreensão por parte dos atores, entendendo esta interação como transferência de conhecimento, e não apenas a entrega de uma solução. Neste sentido, por tratar-se de inovação radical em sistema-produto, o designer também precisará de muita informação a respeito do contexto do cliente, por isso um espaço de compartilhamento pode ser uma boa estratégia no desenvolvimento da cultura de projeto.

O conceito de projeto em Design Estratégico representa a síntese final, o resultado do Metaprojeto. Em razão disso, todas as etapas de desenvolvimento Metaprojetual ganham importância em termos de clareza, ou seja, o conceito de projeto é o resultado de um processo que deve ser muito bem explicado, caso contrário corre-se o risco de incompreensão por parte de algum dos atores nele envolvidos. A síntese da complexidade oferecida pelas entregas do Metaprojeto são a base na qual farão sentido os conceitos de projeto apresentados.

Neste contexto, a formalização do processo e a correta documentação das entregas em cada uma das etapas do processo, implica grande vantagem na disseminação deste conhecimento, facilitando o desenvolvimento da empresa como sendo orientada pelo design. A exemplo da Madesa que desenvolveu sua pesquisa e fez sua entrega em dossiês, cadernos impressos para serem guardados, pelos quais a organização se norteia até hoje. A Asav, com a criação do livro sobre o projeto, também obteve grande vantagem na disseminação da visão proposta pelo projeto, pois foram enviados a diversos interessados, compartilhando aquele conhecimento em sua rede.

Esta documentação e formalização do processo não trata apenas de desenhos ou painéis semânticos, mas de uma série de documentos que explicam também a estratégia proposta para o novo sistema-produto. Documentos formais de planejamento oferecem à organização a orientação adequada a respeito dos objetivos, e um constante ponto de referência para quaisquer dúvidas quanto ao que está sendo desenvolvido.

O conceito de projeto é também uma peça de questionamento, um estímulo ao diálogo estratégico que resultará em mais conhecimento, tanto para a empresa quanto para os designers. As negociações que acontecem a partir deste diálogo, também orientarão as decisões organizacionais de investimentos, bem como modificações e adequações por parte dos designers no conceito de projeto.

Esta representação sobre a qual se dialoga é expõe um sistema-produto, de uma proposta de inovação radical e mudança estratégica no posicionamento da organização. Em razão disso, representações de sistema precisam ser melhor utilizadas para facilitar o entendimento de todos os fatores em conjunto — ao mesmo tempo. O uso da ferramenta mapa de sistema pode ser de grande valor na expressão das questões do funcionamento do sistema-produto como um todo, trata-se de um gráfico simples e de grande valor, para que o cliente compreenda a cadeia de interação no sistema-produto proposto.

Essas mudanças estratégicas dependem primordialmente do engajamento da gestão da empresa no projeto e seu entendimento da importância dele. Observou-se, no caso da Madesa, por exemplo, que esta já possuía, entre seus gestores, a visão da importância de uma mudança estratégica orientada pelo design, e encontrou na parceria com a Unisinos e a POLI.design, os parceiros adequados para seu reposicionamento. As proposições de um conceito de projeto de sistema-produto são estratégicas, e dependerão de decisões que mudam a orientação da organização. Tais decisões só podem ser feitas por gestores, tomadores de decisão de alto nível hierárquico na organização, por isso sua postura positiva em relação ao desenvolvimento do projeto, se torna tão importante.

Esta relação entre a gestão e os designers deve ser aberta e alinhada. A clareza de objetivos mostrou-se fundamental para o desenvolvimento dos conceitos de projeto. O que a organização quer, e o que ela precisa, necessita estar bem claro no processo projetual por meio do *brief* e *contrabrief*, de forma que o projeto seja desenvolvido baseado numa orientação compartilhada entre designers e organização. Do contrário, o projeto vai se adequando até que se ajuste às exigências da organização. Em razão disso, o problema de design deve ser discutido e validado pela gestão, antes de qualquer desenvolvimento posterior.

Conceitos construídos com a participação de diversos setores internos apoiam a viabilidade do projeto, uma vez que seguirão os caminhos existentes dentro da organização. Os projetos ficam, desta forma, alinhados a todas as premissas de desenvolvimento da organização. Uma forma de não fazer desta posição um bloqueio à criatividade dos designers, pode ser o desenvolvimento de uma linha inicial de conceitos livres, e uma segunda etapa de conceitos orientados com as restrições de todos os setores da organização. Por fim se chegará ao questionamento de quais daquelas barreiras impostas pela organização devem ser mantidas, quais devem ser derrubadas, e quais eram falsas barreiras, baseadas em paradigmas de cultura empresarial.

Nenhum recurso interno à empresa mostrou-se mais importante do que um responsável pelo desenvolvimento do projeto dentro da organização. Não havendo alguém interno ao sistema atual para levar o conceito de projeto à implementação, prejudicará fortemente a evolução deste conceito. Tem-se em mente que até a apresentação do conceito de projeto, o processo pode (não necessariamente deve) ser desenvolvido apenas com a participação de designers, porém passada esta etapa, é uma exigência básica a participação de profissionais de dentro da empresa para que o conceito possa ir adiante.

Comprovou-se também a importância da capacidade de iteração que a empresa possui. O que não pode ser prototipado, dificilmente será implementado. A iteração é por si um teste que aproxima da realidade a ideia que está sendo proposta por meio do conceito de projeto. A prototipação é então o passo mais próximo da realidade antes da implementação em si, por isso, ela tem um forte valor de realização. Tal afirmação provém do caso da Madesa, cuja solução proposta por Deserti é a criação de uma rede de fornecimento capaz de oferecer a tecnologia necessária para o desenvolvimento tanto de um protótipo quanto da produção em si.

Resumidamente, podemos selecionar quatro aspectos primordiais no apoio da implementação de conceitos de projeto. A tabela seguinte ilustra estes quatro aspectos, no intuito de oferecer parâmetros nos quais o designer poderá basear-se.

Tabela 9- Parâmetros para implementação de novos sistemas-produto.

Tópico	Ações
Formalização do processo e desenvolvimento de um conceito de projeto consistente em conhecimento explícito	Documentar as etapas de projeto de forma que o conhecimento gerado possa ser disseminado, retomado e estudado em profundidade por parte da organização-cliente.
Recursos humanos de liderança de projeto e diversidade funcional do cliente	É dever certificar-se de que existe um responsável em levar o projeto adiante, na organização, e da importância do projeto em seu contexto de trabalho. A participação de profissionais dos setores-chave adiciona viabilidade ao projeto.
Ferramental ou fornecedores para iteração	O desenvolvimento de protótipos deve ser considerado desde o início do processo, preparando a empresa para tanto.
Suporte da gestão e clareza de objetivos	Por tratar-se de uma inovação radical do sistema-produto da empresa, a alta gerência deve estar comprometida com as mudanças, apoiando o processo. Esclarecer os objetivos por meio do <i>brief</i> e <i>contrabrief</i> é essencial para oferecer segurança aos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada esta pesquisa pode-se apontar para estudos posteriores três aspectos: desenvolver uma metodologia de pesquisa-ação, investigar a rede de fornecimento, e aprofundar a relação dos fatores humanos no processo de implementação.

A realização de uma pesquisa-ação com os mesmos objetivos, pode resultar num aprimoramento do conceito de projeto de sistema-produto sempre visando a sua implementação. Desta forma, intervenções durante o processo podem apoiar o correto desenvolvimento do conceito de projeto e de seu “terreno” para desenvolvimento. Reduziria, assim, os riscos de uma pesquisa realizada *a posteriori*, como comentado anteriormente.

A proposição de uma rede de fornecimento para iteração tem, aparentemente, um potencial para desenvolvimento de pesquisa na área. Dada a importância da própria iteração

em si, o modelo italiano de *cluster* oferece um bom exemplo de como isso poderia ser desenvolvido no Brasil.

Outra indicação do que poderia ser explorado, são os fatores humanos, como os papéis dos profissionais enquanto atores da inovação. Esse não foi foco no presente estudo, mas pode trazer ao tema um referencial importante para o desenvolvimento de projetos inovadores.

Esta pesquisa procurou trazer à tona aspectos pouco explorados na bibliografia do design de modo a apoiar designers e empreendedores em sua tarefa de colocar em prática ideias que possam ser de valor na busca pela inovação. O conteúdo desenvolvido pelos designers na etapa de Metaprojeto, finalizada pela apresentação do conceito de projeto, é, muitas vezes, de grande importância para as organizações, mas o que acaba acontecendo é que a dificuldade em implementá-los é maior do que a de idealizá-los. Este equilíbrio entre a etapa de Metaprojeto e projeto depende da compreensão do designer de que existe uma complexidade única em cada organização, e de que ele é responsável não só pela entrega de um projeto inovador, mas também pelo apoio para que aquele projeto possa ser implementado, gerando assim cultura de projeto para a organização.

## 7. REFERÊNCIAS

ARQUILA, VENANZIO. Material didático para especialização em Design Estratégico. Unisinos: 2008.

BAXTER, Mike. Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BERTALANFFY, Ludwig von, Teoria Geral dos Sistemas. Petrópolis, Editora Vozes, 2ª Edição, 1975.

BERTALANFFY, Ludwig Von. Teoria geral dos sistemas. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BEST, Kathryn. Design management: managing design strategy, process and implementation. Switzerland: Ava, 2006.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design management: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

BRANDÃO, Carlos Antônio Leite. Linguagem e Arquitetura: o problema do conceito. In: I Seminário Interpretar Arquitetura, Belo Horizonte : EAUFMG, 2001. Obtido eletronicamente em <http://www.arquitetura.ufmg.br/ia/> (1/9/2008)

BRESSANT, J. AND D. FRANCIS (1997) 'Implementing the new product development process', Technovation, 17 (4), 189-197.

BRINNA - News. Disponível em:  
<[http://www.brinna.net/brinna\\_product\\_detail.php?idproduto=193&lang=po](http://www.brinna.net/brinna_product_detail.php?idproduto=193&lang=po)>. Acesso em: 14 agosto. 2011.

BRINNA, Folder institucional. Bom Princípio, 2011.

BROWN, Tim. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. HarperCollins, 2009

BUCHENAU Marion; SURI, Jane Fulton. Experience Prototyping, paper presented at the Symposium on Designing Interactive Systems. 2000.

CAUTELA, Cabirio. Strumenti di design management. Milano: FrancoAngeli, c2007.

CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007.

Chen, J.; Damanpour, F.; Reilly, R. Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis. *Journal of Operations Management*. 2010.

CHESBROUGH, Henry William. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School, 2003.

COLÓQUIO DE MODA, Disponível em:

<[http://coluquiomoda.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=143&Itemid=138](http://coluquiomoda.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=143&Itemid=138)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

COZA 2, Lixeira Romeu e Julieta 20l. Disponível em:

<<http://www.coza.com.br/produtos/lixeyras/lixeyra-romeu-e-julieta-20l>>. Acesso em: 10 SETEMBRO. 2011.

COZA 3, Casamento perfeito. Disponível em:

<<http://www.coza.com.br/revista/2009/01/casamento-perfeito>>. Acesso em: 27 julho. 2011.

COZA Plástico com Design. Disponível em: <<http://www.coza.com.br/ideias>>. Acesso em: 30 julho. 2011.

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. *Design Driven Innovation for SMEs: framework and cases*. In: Congresso Empresarial de Inovação Sistema Fiemg. Belo Horizonte, 2011.

DESIGN COUNCIL, About us. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/about-us/>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

DRS, History. Disponível em:

<<http://www.designresearchsociety.org/joomla/index.php/about/history.html>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

ERNST, H. (2002) *'Success factors of new product development*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

FISCHER, G. SCALETISKY, C. AMARAL, L. *O storyboard como instrumento de projeto: reencontrando as contribuições do audiovisual e da publicidade e seus contextos de uso no design*. *Strategic Design Research Journal*, 3(2): 54-68 maio-agosto 2010.

FREIRE, Karine de Mello; GIORGI FILHO, Raimundo (Org.). *Novos jesuítas: estudos de oportunidades para comunicar os valores da Companhia de Jesus*. Porto Alegre: Escola de Design Unisinos - EDU, 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDSCHIMIDT, G. 1994. On visual design thinking: the vis kids of architecture. *Design Studies*, 15(2):158-174.

GRUEN, D. Storyboarding for design: An overview of the process. Cambridge MA USA: Lotus Research. <http://www.lotus.com/research>, under "Papers" 2000

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles; FRANCO, Francisco Manoel de Mello. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

IDEO, About. Disponível em: <<http://www.ideo.com/about/>>. Acesso em: 19 jan. 2011.

JANG, S.; YOON, Y.; LEE, I.; KIM, J.. Design-Oriented New Product Development. *Research-technology Management*. 2009.

JESUÍTAS BRM. Disponível em: <<http://www.jesuita.org.br/jesuitas-brm/>>. Acesso em: 27 julho. 2011.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. *As 10 faces da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MADESA. Disponível em: <<http://www.madesa.com.br/institucional/quem-somos>>. Acesso em: 15 agosto. 2011.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, v.1, n.1, p.31-38, jul./dez. 2008.

MIETTINEN, S.; KOIVISTO M. (eds.) *Designing services with innovative methods*. Kuopio, 2009.

MORELLI, Nicola. New representation techniques for designing in a systemic perspective, paper presented at Design Inquires, Stockholm. 2007.

MORITZ, Stefan. *Service Design: Practical access to an evolving field*. Köln International Schooll of Design. London, 2005

OLIVEIRA, Djalma P. R. *Sistemas, Organização e Métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, T. SCALETISKY, C. Mood Board como espaço de construção de metáforas e conceitos de design. Artigo não publicado.

PEREIRA, Taís. Mood Board como espaço de construção de metáforas. Dissertação de mestrado. Unisinos. 2010

PIPES, Alan. *Drawing for designers*. London: Laurence King, 2007.

PUGH, Stuart. Total Design - Integrated Methods for Successful Product Engineering  
Wokingham: Addison-Wesley, 1990.

ROSA, Mirela. Currículo Lattes. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/4306006943935491>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

ROSA, Mirela. Ordem e desordem doméstica, trabalho acadêmico. Porto Alegre, 2011.

SCALETISKY, Celso Carnos (Org.) et al. Sander: tradição e inovação. Porto Alegre: Escola de Design Unisinos - EDU, 2008.

SERVICE DESIGN TOOLS 2, Moodboards. Disponível em:  
<<http://www.servicedesigntools.org/tools/17>>. Acesso em: 27 janeiro 2011.

SERVICE DESIGN TOOLS 3, System Maps. Disponível em:  
<<http://www.servicedesigntools.org/tools/28>>. Acesso em: 27 janeiro 2011.

SERVICE DESIGN TOOLS, rapid prototyping. Disponível em:  
<<http://www.servicedesigntools.org/tools/30>>. Acesso em: 10 setembro. 2011.

SPERHACKE, Tatiana. Currículo Lattes. Disponível em:  
<<http://lattes.cnpq.br/0116220358020387>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da pesquisa-ação. 14. ed., aum. São Paulo: Cortez, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

ULRICH, Karl T.; EPPINGER, Steven D. Product design and development. 4. ed. Singapore: McGraw-Hill, 2008.

UNISINOS, PROJETO COZA. Disponível em:  
<[http://www.unisinos.br/design/index.php?option=com\\_projetos&task=exibirprojeto&Itemid=0&idprojeto=31](http://www.unisinos.br/design/index.php?option=com_projetos&task=exibirprojeto&Itemid=0&idprojeto=31)>. Acesso em: 5 julho. 2011.

VERGANTI, Roberto. Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Harvard Business Press, 2009.

ZURLO, F. Design Strategico, in AA. VV., Gli spazi e le arti, Volume IV, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.