

1 Problema

1.1 Introdução

O design tem conquistado destaque e respeito nas organizações ao deixar de ser percebido como um atributo extra, meramente estético, para ser adotado como uma estratégia para tornar as empresas mais competitivas (CNI-PBD, 1998). Para Trueman (1998), o processo de valorização do design vem acontecendo progressivamente, gerando ao longo de décadas, o consenso de que adotar o design gera vantagens competitivas, seja na sua aplicação em produtos, ambiente, informação ou identidade.

Como uma ferramenta de gestão e não só como um acabamento final, o design possui a capacidade de transformar processos e produtos em toda a sua complexidade. Desde o artigo “Design: uma ferramenta poderosa, porém negligenciada”, de autoria de Kotler & Rath (1984), o design se desenvolveu no que se refere à gestão, mas ainda há muito a evoluir. A gestão do design maximiza os seus benefícios (CNI-PBD, 1998), porém, segundo Dumas (2000) as vantagens do investimento em design são sistematicamente subvalorizadas pelas empresas e pela economia como um todo.

Desde 1974, quando Thomas J. Watson Jr. – ex-CEO da IBM, ao participar de uma conferência em Harvard, afirmou que “bom design é um bom negócio” (Hertenstein & Platt, 2001), essa expressão tem sido utilizada para justificar investimentos em design. No entanto, ao enfrentarmos o desafio de demonstrar e quantificar a contribuição do design para o desempenho das empresas ainda nos deparamos com uma lacuna entre a gestão do design e o mundo dos negócios, que é regido por aspectos tangíveis e indicadores precisos.

As evidências qualitativas do impacto do design na competitividade das organizações, como o recebimento de prêmios e a participação em exposições, na maioria dos casos, têm sido suficientes para convencer as empresas de que ele pode colaborar para a obtenção de um melhor desempenho, uma vez que as

evidências quantitativas do impacto do design ainda são escassas. Segundo Hertenstein & Platt (2001), apesar de incipiente, é crescente o uso de medidas de desempenho para o design. No Reino Unido, por exemplo, 65% das empresas estão convencidas de que o design é fundamental para o seu desempenho econômico no futuro, porém apenas 13% delas possuem procedimentos de medição do retorno do investimento em design. (Design Council, 2005)

Para Oldach (2001) é fundamental expressar o valor das soluções propostas pelo design baseado em critérios objetivos. Os executivos das empresas precisam reconhecer economias de recursos, aumento de receita e de participação de mercado ou alguma mudança mensurável na consciência da marca.

O design não pode ficar à margem das políticas e práticas dos negócios mas, pelo contrário, se beneficiar ao conseguir apresentar provas ou evidências de que possui uma contribuição positiva para a performance das organizações, como a garantia de constante alocação de recursos. Nesse contexto, foram estabelecidas as questões centrais desta dissertação: pode-se estabelecer relações entre design e desempenho superior nos negócios? E, ainda, pode-se medir a influência dessas relações no desempenho?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo principal

Considerando a adoção do design como opção estratégica ligada diretamente ao alcance de metas e obtenção de resultados, o objetivo principal do presente estudo foi identificar se existe uma relação positiva entre design efetivo e desempenho de negócios superior.

1.2.2

Objetivos secundários

Para atingir o objetivo principal, essencialmente, fez-se necessário:

- Compreender os fundamentos teóricos relacionados à contribuição do design para a competitividade das empresas;
- Estabelecer as dimensões responsáveis pela conquista do design efetivo;
- Entender as relações entre estratégia e estrutura de gestão do design nas empresas;
- Verificar como a efetividade do design influencia o desempenho das organizações;
- Relacionar os construtos observados propondo um modelo teórico que possibilitasse a avaliação da relação positiva entre design efetivo e desempenho de negócios superior.

1.3

Delimitação

Para Von Stamm (2004), o design tem sido percebido como um tópico de maior relevância nas últimas décadas entre os líderes das empresas, mas ainda é pouco compreendido e valorizado pelos outros níveis hierárquicos. Uma das razões pode ser atribuída às fronteiras tênues entre design, gestão de design, desenvolvimento de produto e inovação. Esta posição é reforçada por Mozota (2002) ao afirmar que a administração das organizações tem dado pouca importância ao design devido à falta de compreensão da extensão que ele abrange. E ainda, segundo Santos (2000), é difícil abordar o design em toda a sua plenitude. Assim, para realizar a pesquisa tornou-se necessário delimitar a área de atuação e de interesse.

1.3.1

Quanto à abordagem de avaliação

Considerando Teixeira (1999) e Hertenstein & Platt (2001), a definição do valor do design comumente ocorre através de duas abordagens, baseadas em diferentes pontos de vista.

A abordagem chamada de curadoria considera os critérios tangíveis e intangíveis do produto sob a perspectiva do consumidor e usuário. Ela baseia-se em informações de domínio público, principalmente na reputação do design da empresa, que pode ser identificado a partir de notícias publicadas em revistas

especializadas ou de interesse geral – críticas, conferências, premiações¹, seleções para museus, etc.

A segunda abordagem, mais voltada para o universo corporativo, avalia o produto pela perspectiva do resultado do negócio e pelo valor econômico gerado pelo design para as empresas. Não são considerados critérios estéticos ou subjetivos e o foco recai sobre indicadores quantitativos.

A avaliação da efetividade do design depende da perspectiva adotada. Por exemplo, a alta administração pode considerar o impacto nas vendas e nos lucros; os engenheiros podem considerar a *performance* técnica; os designers podem considerar ergonomia e estética; os consumidores podem considerar a relação custo-benefício; os usuários podem considerar a facilidade de uso.

Apesar da avaliação da efetividade do design recair, na maioria das vezes, sobre a primeira abordagem, neste estudo foi adotada aquela que enfatizava o valor do design para a empresa, mais especificamente, para os administradores, pois era a mais compatível com o teor da pesquisa.

1.3.2 Quanto ao escopo

Para definir os contornos da pesquisa quanto ao escopo foi necessário buscar a origem da palavra design. Para Mozota (2002), ela deriva do latim *designare*, que engloba os conceitos de designar e desenhar. Para a autora, essa síntese se mantém na língua inglesa, uma vez que a palavra design corresponde indiferentemente a desígnio – isto é, uma intenção e um processo – e a desenho – ou seja, a concretização de um projeto a partir de representações materiais – ou ainda, à combinação dos dois. Em espanhol, Wolff (2006) afirma que é necessário utilizar palavras diferentes para cada significado: *dibujo* representa desenho no

¹ Como exemplo de abordagem de curadoria, pode ser citado o Projeto Design Excellence Brasil (DeBrazil) promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior em parceria com a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha. Ele tem como objetivo estimular fabricantes e designers a participarem do If Product Design Award, premiação de design reconhecida internacionalmente e realizada todos os anos em Hannover, na Alemanha. Segundo a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, em 2006, dos 156 projetos brasileiros inscritos, 154 foram selecionados como finalistas e 17 empresas e 19 produtos foram premiados.

escopo restrito e se contrapõe à palavra *diseño* que implica em projeto no escopo amplo.

Em português, a palavra design não possui tradução perfeita e o uso da versão original em inglês tornou-se consenso. Comumente ela é utilizada para ambos os significados, descrevendo o processo e o resultado dele, dependendo do escopo em questão. Dessa forma, foi utilizado, para efeito de delimitação de pesquisa, o escopo amplo, porque possibilitou abordar o design de uma forma mais abrangente, permitindo a investigação de suas relações com os processos de gestão das empresas.

1.3.3 Quanto às dimensões do design

Para Mozota (2002), o design pode ser classificado quanto à aplicação a partir das dimensões dos produtos finais, isto é, duas, três e quatro dimensões.

Quadro 1 – Tipologia do design segundo as dimensões da forma.

Design 2D	Design 3D	Design 4D
Design Gráfico	Design de mobiliários	Design multimídia
Design da informação	Sistema de moda	Design interativo
Ilustração	Arquitetura de interiores	Web design
Design Têxtil	Design de produto	
	Design de ambiente	

Fonte: Mozota (2002)

O campo de atuação do design é amplo, porém para Mozota (2002), ele é tipicamente associado a produtos manufaturados. Para a autora, o design em três dimensões é a modalidade mais próxima da engenharia e visa criar ou redesenhar produtos de qualquer natureza. O conceito é reforçado pelo relatório DTI (2005), ao afirmar que design é mais facilmente entendido em termos de coisas tangíveis, como automóveis, computadores, eletrodomésticos e móveis.

Assim, por uma questão de conveniência e foco, ao reduzir o rol de variáveis a se compreender e ao lidar com aspectos mais tangíveis, foi dada uma ênfase ao design de produto – apesar do estudo não ter ficado restrito a determinada aplicação.

1.4 Relevância

Em um panorama caracterizado pela realização de pesquisas sobre a influência do design no desempenho de empresas em diversos países, mas com iniciativas ainda limitadas no Brasil, o presente estudo pode contribuir para estreitar a relação entre duas áreas do conhecimento administração de empresas e design, colaborando para a atuação de diversos segmentos da sociedade.

Os cursos de pós-graduação que abordam temas relativos a design no Brasil têm priorizado pesquisas em áreas como educação, cultura, artes, ergonomia e tecnologia. Assim, esta pesquisa, ao abordar a relação entre design e desempenho, pode contribuir para a discussão sobre um tema que ainda tem muito a ser explorado.

No diagnóstico sobre o setor, o Programa Brasileiro de Design (PBD, 1995) apontou como ponto negativo para o fomento dessa atividade no país a ausência de indicadores e métodos de mensuração do impacto do design no desempenho das empresas. Portanto, esta dissertação pode colaborar para a definição do valor do design em termos mais objetivos.

A definição correta da alocação de recursos é sempre um desafio para as empresas. Pesquisas que permitem identificar e quantificar o valor do design podem ajudar a convencer acionistas e gestores quanto aos possíveis benefícios trazidos por ele.

Nas empresas, todos os setores desejam evidenciar a sua contribuição para o sucesso nos negócios. Designers e gestores de design também precisam justificar a sua existência, e o resultado da pesquisa pode contribuir para tornar mais evidente o valor desses profissionais.

1.5 Definição dos termos

1.5.1 Gestão de design

Kotler (1995) afirma que design é um processo para otimizar a satisfação do consumidor e a lucratividade da empresa através do uso criativo dos principais

componentes do design – desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custo – associados a produtos, ambientes, informação e identidade corporativa. O autor (Kotler, 1995) ainda afirma que uma das alternativas para sobreviver em um ambiente competitivo intenso e global é desenvolver produtos com design superior, mas observa que, para tal, ele precisa ser bem administrado.

Segundo Von Stamm (2004), design pode e precisa ser administrado como qualquer outra atividade corporativa. Assim, cabe à gestão de design planejar, executar, coordenar e controlar as ações inerentes ao processo de design nas empresas (Bonsiepe, 1997).

A gestão do design segundo Magalhães (1997), é responsável não somente por desenvolver corretamente o produto (eficiência) mas, principalmente, por desenvolver o produto certo (eficácia), para assim conquistar um design melhor do que o dos concorrentes, o que é denominado por Sung & Mathews (2002) como design efetivo.

1.5.2 Desempenho

A definição de desempenho adotada nesta dissertação foi a estabelecida por Barney (2002). Para ele o desempenho das empresas é o ponto central no estudo e prática da estratégia, e o desempenho organizacional é resultado de um conjunto de ativos que, voluntariamente, são reunidos para obter vantagens econômicas, podendo ser definido como a comparação entre o valor que uma organização gera usando seus ativos com o valor que os proprietários desses ativos esperam receber.