

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
CURSO DE DESIGN

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO ÁRVORE QUERIDA**

Marcel Molz Coutinho

Lajeado, novembro de 2014.

Marcel Molz Coutinho

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO ÁRVORE QUERIDA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do curso de Design do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Design.

Orientador: Rodrigo de Azambuja Brod.

Lajeado, novembro de 2014.

Marcel Molz Coutinho

**DESIGN ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA:
O CASO ÁRVORE QUERIDA**

A banca examinadora abaixo aprova a Monografia apresentada ao Programa de Graduação em *Design*, do Centro Universitário Univates, como parte da exigência para a obtenção do grau de bacharel em *Design*:

Prof.^a Elizete de Azevedo Kreutz, UNIVATES.

Doutora em Comunicação Social pela PUCRS – Porto Alegre, Brasil.

Prof.^a Silvia Trein Heimfarth Dapper, UNIVATES.

Mestre em *Design & Tecnologia* pela UFRGS – Porto Alegre, Brasil.

Prof. Rodrigo de Azambuja Brod, UNIVATES.

Mestre em Ambiente e Desenvolvimento pela UNIVATES - Lajeado, Brasil

Lajeado, novembro de 2014.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar ferramentas e métodos comuns aos projetos de Design Estratégico que foram, de forma empírica, aplicados ao caso escolhido para estudo, bem como compreender as motivações que levaram os gestores da Simbiota, uma pequena empresa de consultoria ambiental do Rio Grande do Sul com administração familiar, a prosseguir no desenvolvimento de um projeto que contemplou o Design Estratégico como instrumento para geração de diferencial competitivo. O estudo narra como que esta empresa percorreu o caminho para o planejamento, produção, comunicação e distribuição, isto é, do produto ao sistema-produto. O referencial teórico apresenta o Design Estratégico, a sua contextualização e aplicação junto às Micro e Pequenas Empresas. Busca sintetizar e compilar referências de autores para simplificar a comparação ao estudo de caso único, a *Árvore Querida*, e ainda identifica como esta inseriu as ferramentas do Design Estratégico para uma vantagem competitiva.

Palavras chaves: Design Estratégico. Sistema-produto. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The objective of this work is identifies common tools and methods of Strategic Design projects that were empirically applied to the case chosen for the study. Furthermore, the work tries to understand the motivations that led managers of "Simbiota", a small environmental consulting firm in Rio Grande do Sul, administered by a family, to pursue the development of a project that used the Strategic Design as a tool for generating competitive advantage. The study narrates how this company, toured the cumin for planning, communication, production and distribution, of the product to product-system. The theoretical framework presents the Strategic Design, its contextualization and application at the Micro and Small Enterprises. Seeks to synthesize and compile references authors to simplify the comparison to a single case study, the "Árvore Querida", and also identifies how this entered the Strategic Design tools for competitive advantage.

Keywords: Strategic Design. System-product. Micro and Small Enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Linha do Tempo.	16
Figura 2 – Ciclo Sistema Produto/Design ampliado	36
Figura 3 – Resumo das características dos Pilares do <i>Design</i> por Meroni (2008).	37
Figura 4 – Resumo de Características e Funções da Gestão do Design por Mozota (2011)...	38
Figura 5 – Resumo Fases do Metaprojeto por Moraes (2010).	38
Figura 6 – Resumo Conceitos-Chave do Design Estratégico.	39
Figura 7 – Representação de etapas de Estudo de Caso.	41
Figura 8 – Logotipo e Identidade Visual da Simbiota.	48
Figura 9 – Ilustração para camiseta Simbiota.	49
Figura 10 – Compilação de imagens de comunicação, <i>site</i> , <i>blog</i> e Facebook.	49
Figura 11 – Compilação de imagens do calendário de peixes 2012.	50
Figura 12 – Identidade Visual da <i>Árvore Querida</i>	52
Figura 13 – Primeira apresentação da <i>Árvore Querida</i> para um possível cliente.	53
Figura 14 – Relatório de Pauta Traço D para trabalhos Simbiota.	54
Figura 15 – <i>Site</i> de venda online da <i>Árvore Querida</i>	55
Figura 16 – Embalagem <i>Árvore Querida</i>	56

Figura 17 – Produto: Apresentação do <i>Kit</i> produto <i>Árvore Querida</i>	57
Figura 18 – Comunicação: Imagens de propagandas.	58
Figura 19 – Momento 1 do conceito-chave: planejamento.	59
Figura 20 – Sistema produto-serviço da <i>Árvore Querida</i>	60
Figura 21 – Momento 2 do conceito-chave: verificação.	61
Figura 22 – Momento 3 do conceito-chave: transformação.	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Abordagem comparativa entre conceitos de <i>design</i> e gestão.	22
Quadro 2 – Os três níveis de Gestão do Design	23
Quadro 3 – Resumo de funções e tarefas para uma Gestão Estratégica do <i>Design</i>	24
Quadro 4 – Contraponto entre Design Operacional e Design Estratégico.	28
Quadro 5 – Pilares do Design Estratégico.	32
Quadro 6 – Resumo de etapas do metaprojeto.	34
Quadro 7 – Fonte de evidência: pontos fortes e pontos fracos.	43

LISTA DE ABREVIATURAS

AAI	Avaliação Ambiental Integrada
ADG	Associação dos <i>Designers</i> Gráficos do Brasil
ALI	Programa Agentes Locais de Inovação
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DDC	Centro de Design da Dinamarca
EPP	Empresa de Pequeno Porte
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PBD	Programa Brasileiro de <i>Design</i>
PIT	Pedido Interno de Trabalho
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCC I	Trabalho de Conclusão de Curso I
TCC II	Trabalho de Conclusão de Curso II
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. DO DESIGN À GESTÃO DO DESIGN	13
3. DO DESIGN OPERACIONAL AO DESIGN ESTRATÉGICO	26
4. METODOLOGIA DE PESQUISA	40
5. ESTUDO DE CASO	46
5.1 Descrição do Caso Árvore Querida	50
5.2 Discussão e Análise dos Resultados	58
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67

1. INTRODUÇÃO

Design é uma palavra com significado divergente, e é comum sua utilização em diversos exemplos: *hair design*, como são chamados alguns cabeleireiros, *cake designer*, que pode ser considerado uma doceira, ou ainda jovens que, após frequentarem algum curso de informática, são intitulados *designers gráficos* ou *webdesigners*. O termo também está inserido nos meios de comunicação através de *slogans* que assinam mensagens de produtos que prometem um *design* arrojado, *design* elegante, *design* robusto e outras forma de se apropriar do termo. Com o intuito de valorizar estes produtos ou serviços, a propaganda conduz as pessoas a interpretarem que o *design* se refere apenas à forma física do objeto ou, de uma maneira mais direcionada, aos seus atributos estéticos. Um exemplo disso ocorreu em 2009, no Brasil, pela indústria automotiva japonesa Kia Motors, quando do lançamento do veículo Soul, apresentado como o primeiro “carro *design*” do mundo, mas certamente não foi há apenas cinco anos que as empresas automobilísticas passaram a investir em *design*. Este espaço de discussão que o termo está tendo na mídia pode ser positivo se conseguirmos aprofundar os estudos e questionamentos quanto ao verdadeiro papel do *design*.

Se popularmente as pessoas percebem ou acreditam que *design* é somente o resultado final de um objeto ou a sua forma física concebida, podemos dizer que ele desperta interesse e gera sentimentos. O bom *design* fascina as pessoas e às sensibiliza. Normalmente é percebido pela sua beleza, pela sua praticidade e/ou pelo fato de ser diferente do que já foi visto. As pessoas querem consumir coisas boas e isto é positivo para que as indústrias invistam em soluções diferenciadas para seus produtos. Possuir uma Gestão orientada pelo Design é um bom exemplo presente nas organizações que têm como objetivo gerar qualidade de vida para o usuário.

Porém, o verdadeiro significado da palavra *design* envolve muitos outros elementos além de uma forma física, de um atraente objeto, afinal, o *design* está intimamente ligado ao desenvolvimento de produtos cujas finalidades se relacionam com as necessidades e os desejos humanos, assim como à forma sob a qual os indivíduos buscam afirmar suas identidades e projetar suas necessidades de comunicação. Para o *designer*, a valorização do produto aprovado pelo consumidor é avaliada pelo sucesso deste desenvolvimento. Por sua vez, para as empresas que investem no *design*, além desta relação, aquela também produz um importante fator econômico, pois o consumo dos produtos diferenciados a partir do *design* acaba por gerar um diferencial positivo na lucratividade e, até mesmo, na valorização da marca da empresa.

Além do desenvolvimento de novos produtos e serviços, o *design* também está aplicado em tecnologias digitais, em identidades corporativas, na moda, em sinalização, no apoio para comunicação, nas ilustrações e em muitas outras inserções, mas a curiosidade maior deste aluno é a sua aplicação em processos de gestão, mais especificamente descobrir como a aplicação do Design Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) pode contribuir no desenvolvimento de novos produtos.

De modo geral, é comum que mesmo pequenas empresas contratem escritórios de *design* ou agências de publicidade para atender às suas demandas, o que pode envolver o desenvolvimento de uma identidade visual ou de uma campanha de incremento em vendas. Por seu turno, o propósito da Simbiota, ao procurar a agência de *design* estratégico, Traço D, ambas, pequenas empresas localizadas no município de Venâncio Aires/RS e personagens do caso a ser analisado no presente trabalho, era que a mencionada agência viesse a contribuir na construção de um modelo de negócio relacionado a um produto específico pensado pela Simbiota e, na época, ainda em fase embrionária. Desta forma, mais do que se envolver em uma demanda de ordem estética ou comunicacional, a experiência visou oportunizar à Traço D um envolvimento estratégico junto à, então, sua cliente.

Conforme estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2012), as MPEs foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos registrados no Brasil, portanto, podemos supor que a maioria das MPEs existentes possuem estruturas administrativas e funcionais parecidas com a da Simbiota, aonde o gestor é também executor de tarefas, tanto administrativas quanto produtivas, de fiscais até jurídicas e, algumas vezes, até de logística.

Certamente o acúmulo de funções e tarefas não é saudável para ninguém, muito menos para a empresa, pois assim o gestor ocupa seu tempo em tarefas diversas e não consegue desenvolver novas ideias para soluções de problemas, nem mesmo inovar e gerar melhores resultados para o seu negócio.

A partir desta contextualização, cabe expor que a escolha deste tema está relacionada ao fato de que este aluno é administrador da já citada agência Traço D, portanto, não somente participou do desenvolvimento do projeto em análise, como, também, verificou semelhanças entre a sua administrada e a cliente quanto às dificuldades relacionadas ao limite de potencial econômico de uma pequena empresa quando em comparação às grandes empresas. Ou seja, a sua experiência como administrador de uma MPE, aliada à relação comercial firmada com a Simbiota, facilitou ao aluno descobrir como o Design Estratégico pode ser aplicado por esse modelo de pessoa jurídica e quais as dificuldades quanto ao gerenciamento do tema.

Sendo assim, estabelecemos que o objetivo principal do presente trabalho é identificar, por meio de um estudo de caso único, como se deu a aplicação do Design Estratégico, na perspectiva teórica adotada por este estudo, no desenvolvimento de um novo produto? Este produto foi idealizado e executado pela Simbiota Consultoria Ambiental, denominado comercialmente de "Árvore Querida".

Como objetivos específicos, pretendemos identificar as características e fases de desenvolvimento e relacionar ferramentas e métodos comuns aos projetos de Design Estratégico que foram, de forma empírica, aplicados ao caso particular escolhido para estudo, bem como compreender as motivações que levaram os gestores da Simbiota a prosseguir no desenvolvimento de um projeto que contemplou o Design Estratégico como instrumento para geração de diferencial competitivo.

Neste toar, com a proposta de entender melhor o Design Estratégico e suas vantagens para as MPEs, este trabalho está dividido em seis capítulos, contando esta introdução, sendo que o segundo e o terceiro capítulos apresentam a pesquisa bibliográfica com intuito de contextualizar a cultura do *design*, das MPEs e da gestão do *design* em sua forma operacional e estratégica. Na sequência, o quarto capítulo descreve o método de pesquisa com definição da abordagem metodológica a fim de compreender os motivos e as expectativas dos participantes do processo de inovação gerenciado pela Simbiota. Por meio da pesquisa participativa, apresentamos no quinto capítulo o estudo de caso e as metodologias do Design

Estratégico aplicadas pela agência Traço D. No mesmo capítulo é apresentada a análise dos dados coletados usando uma compilação do referencial teórico como apoio, gerando uma interpretação própria deste aluno das características, fases e funções do Design Estratégico divididas em 3 momentos, planejamento, validação e transformação. A conclusão final e as considerações são apresentadas no sexto e último capítulo.

2. DO DESIGN À GESTÃO DO DESIGN

Atualmente escutamos o termo *design* aplicado aos mais diversos contextos, seja este para dizer que determinado produto tem um bom *design*, ou um *design* inovador e arrojado, ou até mesmo com interpretações e conceituações populares, que no dia-a-dia empregam o termo *design* até para designar quem trabalha esteticamente uma sobrancelha feminina. Independente da intenção real do uso, este, por si só, já imprime a ideia de que a existência do *design* possui relevância, seja quanto a sua aplicação, pelo reconhecimento na cultura da sociedade, seja por meio da visualização do objeto físico concebido ou pela percepção do projeto de criação planejado. Para isso, vamos referenciar o *design* com suas aplicações de gestão para as empresas inovarem, mais especificamente, as Micro e Pequenas Empresas.

Conforme Villas-Boas (2007), “*designer* é um termo livremente aplicado a quem se legitima como tal a partir de sua prática profissional”. Não existem estatutos ou regulamentações para identificarmos oficialmente um profissional habilitado para tal atividade. Sendo assim, o mesmo autor afirma que “o termo *designer* acaba por revelar-se vazio.” (VILLAS-BOAS, 2007, p. 51).

[...] Na verdade, publicitariamente e mercadologicamente falando, o *design* virou uma grande moda. Existem “*hair-designers*” – uma espécie de barbeiro pós-moderno – produtos com *design* inteligente, *design* ergonômico, *design* robusto ou *design* arrojado. Robustez, ergonomia, “inteligência” e demais adjetivos que a mídia incorpora são, na verdade, características intrínsecas ao próprio processo de *design*. Portanto, basta dizer que determinado produto têm ou não *design*. Ou melhor, existiu ou não um processo eficaz de *design* no projeto, desenvolvimento, produção e lançamento de determinado produto (SANTOS, 2000, p. 25).

O *designer* Gui Bonsiepe caracterizou que “quando observamos a situação atual do *design*, chama atenção a contradição entre a generalização sofrida pelo conceito de *design* – segundo o lema ‘tudo é *design*’ – e a ausência de uma teoria do *design*” (SCHNEIDER, 2010,

p. 258).

Reconhecemos que o estudo acadêmico do *design* está em evolução em diferentes perspectivas, sejam elas artísticas, históricas, conceituais, estratégicas, estéticas, sensoriais e funcionais, porém, todas, estão sempre vinculadas à inovação e à competitividade de suas criações de marcas e/ou, produtos, além de acompanhar as constantes transformações tecnológicas existentes a fim de que este termo não se mantenha “vazio”, como citado por Villas-Boas (2007).

Alguns estudos querem reforçar que o significado do termo *design* deve ser interpretado pelas pessoas por meio de propostas fundamentadas pelo estudo, para que elas não definam esse somente como uma moda ou *fetichê*, fato que, segundo Mozota (2011), se deve à questão de o termo se referir, tanto a uma atividade, quanto ao resultado desta, o que, comumente, provoca confusão. Nesse sentido, o autor complementa que “a mídia tende a aumentar a confusão usando a palavra *design* para falar de formas originais, mobília, luminárias e moda, sem mencionar o processo criativo por trás delas” (MOZOTA, 2011, p. 16)

Recentemente o meio acadêmico está aprimorando seus currículos disciplinares com disciplinas mais sociais, econômicas e estratégicas, a fim de recuperar o tempo que somente se avaliava a técnica do projeto e não as perspectivas contemporâneas, conforme Schneider (2010) afirmou que “o *design* entendeu-se como subcategoria da disciplina arte e não como disciplina autônoma, e deixou com excessiva frequência a teoria e o registro histórico a cargo da ciência e da história da arte”. O autor ainda destaca que “essa tradição se manifesta na tendência a *fetichizar* (sic) a própria prática como artística e desobrigar-se à argumentação racional”. Apresenta-se neste contexto o mito “*designer-artista*” criativo que, com seu “bom” *design*, organiza as coisas do mundo (SCHNEIDER, 2010, p. 260).

A primeira Revolução Industrial, já no século 18, rompe com esse vínculo ao separar “arte” e “técnica”. A lei da produtividade é estendida a todas as práticas sociais, que passam a ser geridas por um crescente processo de abstração e racionalização. A produção de objetos estéticos se torna necessária e obrigatoriamente distinta da produção de objetos de uso, porque a própria lógica capitalista exige a distinção entre trabalho manual e trabalho intelectual. Ou seja: as práticas de execução (técnicas manuais ou instrumentais) passam a se distinguir das práticas de concepção (ciência e arte) (VILLAS-BOAS, 2007, p 69).

Coelho (2008, p.17) define que, historicamente, “o conceito ‘arte’ tem se apresentado de modo antinômico”. Complementa com sua opinião que “*design* é justamente aquilo que

não é arte”. O autor ainda define que arte seria o resultado do esforço individual, e o *design*, o empreendimento coletivo da sociedade industrial.

Mozota (2001, p. 17) acredita que “*design* é tanto ciência quanto arte. As técnicas do *design* combinam o caráter lógico da abordagem científica e as dimensões intuitivas e artísticas”, definindo o *design* como um solucionador de problemas, com um perfil de liderança e coordenação, assim como o princípio de gestão.

Com o pensamento de que “arte é uma forma de expressão, que busca provocar reações, sentimentos e emoções (não necessariamente positivos)”, a *designer* Lígia Fascioni (2007) diz que “o *design* é seu braço comercial, concebido unicamente com o intuito de vender, prover conforto, funcionalidade e boas sensações” (FASCIONI, 2007, p. 115)

Villas-Boas (2007) preleciona que “ao se classificar uma peça como sendo de *design*, não se está dizendo se ela é boa ou não, eficaz ou não, respeitável, funcional, bonita, harmoniosa etc. etc. etc...”. Acerca disso, consoante o autor, ignoramos muitos valores sentimentais relacionados ao crescimento e à sustentabilidade da humanidade, consumimos abusivamente objetos sem significados e valorização real do projeto de *design*. Ainda que este desejo de consumo esteja explícito “a partir de determinadas circunstâncias históricas às quais o termo *design* faz necessariamente referências e das quais emerge a atividade como prática social necessária” (VILLA-BOAS, 2007, p. 37).

Semelhante é o entendimento de Neumeier. Vejamos:

Na verdade, os *designers* não “solucionam” problemas; eles “trabalham através” dos problemas. Os *designers* utilizam processos não lógicos, difíceis de traduzir em palavras, mas fáceis de expressar em ações. Eles utilizam modelos, simulações, esboços e histórias como verbetes de seu vocabulário. Eles operam no espaço existente entre o “saber” e o “fazer”, elaborando protótipos de novas soluções que brotam de seus quatro pontos fortes: empatia, intuição, imaginação e idealismo. (NEUMEIER, 2010, p. 50)

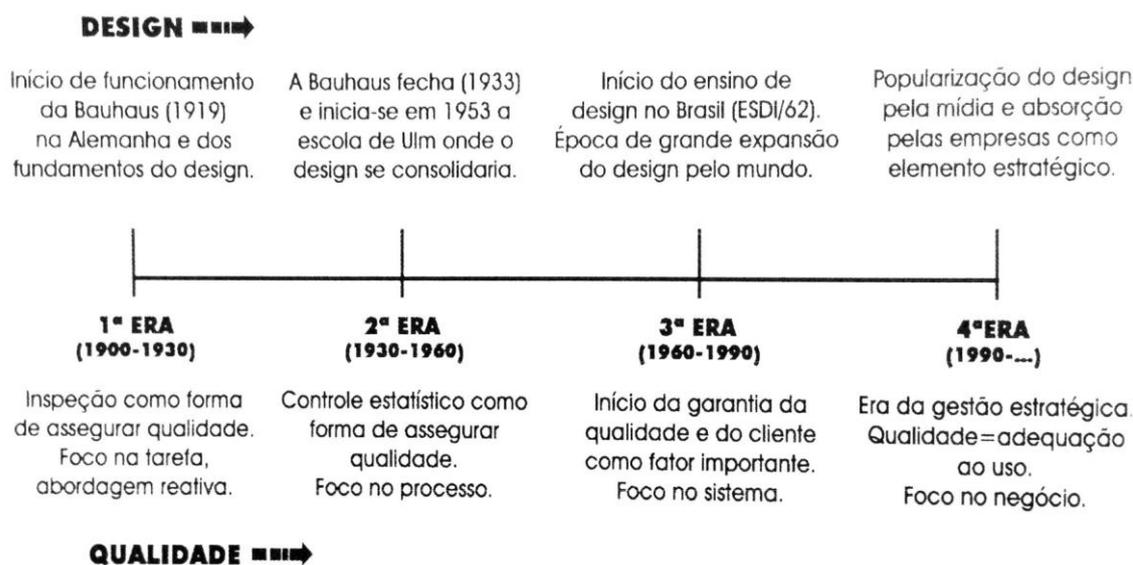
Complementado por Mozota (2011, p. 61) que, antes de qualquer resultado, o *designer* tem uma função social e coletiva, que “o valor social do *design* é a parte ética do profissional, emerge concretamente em questões macroeconômicas em termos de nível de bem-estar de um país”, finalizando, ainda, que todo este seu envolvimento pode contribuir para modificar preconceitos nas relações humanas.

Não obstante, Mozota (2011, p. 51) afirma que o *design* está relacionado com a qualidade. Ademais, cita que “o valor do *design* é que ele reconcilia arte com indústria. O

‘bom *design*’ pode ser ornamental ou funcional, de acordo com a época”. Esta indagação traz o momento discutido inicialmente neste capítulo, retratando ser arte ou ciência, ser ou não ser tal coisa, e nos permite perceber que, para emergir dessa discussão existencial, o *design* precisa ter gestão.

As opiniões dos autores até aqui citados não são únicas e este capítulo busca referências para uma discussão quanto à popularização comercial do uso do termo *design*, desde a crença de que o *design* se relaciona apenas com a arte, ou só é *design* quando é compreendido como ciência, ou ainda as duas coisas em momentos específicos. As citações apresentadas demonstram a importância da relação do *designer* com as pessoas e para com os processos das empresas, uma discussão necessária, mas que não se sustenta sem argumentos e respostas, como a compreensão da evolução do *design*, apresentada por Santos (2000) e sintetizada em uma linha do tempo (ver Figura 1) dividida em quatro eras:

Figura 1 – Linha do Tempo.



Fonte: Santos (2000, p. 65).

Na “1ª era” do século XX, Santos (2000) mostra que a forma de se verificar a qualidade era a inspeção simples e pura dos resultados obtidos, não agregando valor nenhum para a empresa ou para os usuários. Nas empresas, as teorias de administração científica de Ford e Taylor reinavam onde engenheiros planejavam e operários executavam. Portanto, seu momento de evolução iniciou quando do surgimento da Bauhaus (1919-1933), que se propunha a integrar, de certa forma, a arte aos aspectos produtivos, com produtos que

atendessem as necessidades da sociedade industrial. Esta era uma primeira tentativa de resgate dos valores perdidos na ruptura entre o meio de produção artesanal e o início efetivo da industrialização (SANTOS, 2000, p. 66-67).

A qualidade migrou na “2ª era” por meio do controle estatístico utilizando-se de métodos e ferramentas de análises que permitiu um melhor controle. O *design* começava a se consolidar com o ressurgimento dos ideais da Bauhaus em 1953, por meio de outra instituição de *design*, a Escola de ULM que, com enfoques mais elaborados, exercia grande influência sobre o *design* de produtos. Mesmo crescente, a relação entre o *design* e as empresas ainda era limitada, pois as mesmas tinham uma visão apenas interna dos seus negócios, exemplo disso foi quando Ford disse que qualquer um poderia ter um carro de qualquer cor, desde que fosse preto. Após essa fase, um fator de mudança de postura das empresas com relação ao mercado seria forçado pelo cliente (SANTOS, 2000, p. 68).

Após a 2ª Grande Guerra Mundial, houve uma demanda de consumo muito grande devido à repressão no período de conflito, assim, no período denominado “3ª era”, as indústrias passaram a produzir exaustivamente neste novo cenário competitivo, em que várias empresas diferentes dispunham de recursos tecnológicos que foram inicialmente criados para a guerra. Esta concorrência gerou a disputa de clientes que passou a ser importante e necessária para a garantia daquele consumo. Neste momento, o *design* tornou-se fundamental para as organizações em busca do desenvolvimento e produção de produtos competitivos e com alto nível de adequação (SANTOS, 2000, p. 69-70).

Seguindo uma tendência natural, as organizações evoluíram para o que podemos definir com uma “4ª era” em que a gestão estratégica dos negócios passou a ser fator fundamental e, dentro deste contexto, o *design* assume de vez o papel no mercado. Santos (2000) complementa que foi a evolução das telecomunicações, o crescimento da informática e do processamento de informações que globalizaram as políticas econômicas mundiais, promovendo um imenso celeiro de produção industrial. A evolução desta era, portanto, se consubstancia no uso da gestão estratégica como ferramenta de sobrevivência e sucesso nas organizações, o que refletiu em produtos como o diferencial competitivo e na valorização de consumo de produtos mais adequados aos consumidores e ao meio ambiente (SANTOS, 2000, p. 71-72).

Nas últimas décadas foi criada uma relação entre o *design* e a tecnologia que gera

possibilidades múltiplas de construções de formas de objetos. O avanço foi e ainda é tão rápido que Mozota (2011, p.45) acredita que “a forma física desses novos objetos inteligentes não é a questão. A questão é o *design* do nosso relacionamento com a forma e como essa relação estabelece uma impressão em nossa mente”, assim, podemos afirmar que estamos passando por um mesmo período de transformação na era industrial entre o artesão e o projetista (*designer*) para a era tecnológica da produção customizada um a um, entre o atual *designer* e o *Design* de Interface ou *Design* de Experiência.

Poderíamos até arriscar dizer que, seguindo o esboço cronológico da Figura 01 de Santos (2000), na qual a “4ª era” iniciou em 1990, já passados quase 25 anos do início desta, estaríamos atualmente entrando na “5ª era”, ou logo poderemos vivenciá-la, marcada pela visão estratégica do *design*.

Independentemente de serem MPEs ou grandes empresas, De Moraes (2010. p. 7) descreve que “o nivelamento da capacidade produtiva entre os países, somada à livre circulação das matérias-primas no mercado global e a fácil disseminação tecnológica, reafirmou o estabelecimento desta nova e complexa realidade contemporânea.” Sendo assim, as MPEs necessitam evoluir mais ou se diferenciar muito mais, pois acabam competindo com as empresas multinacionais.

Bonsiepe (2012, p. 59-60) apresenta, em sua visão esquemática, que existem quatro estratégias para uma empresa que queira competir no mercado internacional.

- Competir por meio de baixos preços: uma estratégia que terá, provavelmente, cada vez menos viabilidade, considerando-se os custos energéticos e os custos de transportes;
- Competir mediante a tecnologia de ponta: um caminho custoso que, ademais, pressupõe uma infraestrutura de pesquisa científica e tecnológica madura o suficiente para produzir inovações tecnológicas (um exemplo: células fotovoltaicas de baixo custo);
- Sobreviver por intermédio da formação de cartéis de produtores: uma estratégia reservada para as multinacionais de determinados setores, que podem restringir a concorrência, em virtude do pequeno número de empresas e seu grande poder econômico (um exemplo: empresas de lâmpadas elétricas);

- Competir mediante o *design* industrial: investir na criação e atualização de produtos considerados competitivos no mercado.

Nos países periféricos, Gui Bonsiepe (2012, p. 59) acredita que “o *design* industrial é uma variável tecnológica que entrou relativamente tarde no conjunto das funções assumidas pelos empresários da pequena e da média empresa.” Como prova disso, além do baixo número de registro de patentes de invenções no Brasil em comparação aos estrangeiros, o autor acredita que uma “possível causa para este atraso pode ser atribuída à pressão das tarefas cotidianas relacionadas com problemas de finanças, produção e vendas.” Complementa este aluno de que a dificuldade de acesso à informação ou desinteresse do administrador da MPE também é uma causa.

Para que as MPEs mantenham-se inseridas no mercado e tornem-se competitivas, além de atender as expectativas e surpreender os clientes com seus produtos e serviços de preços adequados, elas também necessitam avaliar estas novas formas de gestão organizacionais, horizontais e integradas que estão sendo estudadas no mundo empresarial, gerando integração entre os funcionários e maior participação, tudo para que a estratégia seja relevante para a gestão da MPE, visto que não é mais somente o estilo e a estética dos produtos que integram um bom negócio, clientes avaliam a postura da empresa e decidem a compra baseados em diversos fatores, que incluem sua reputação.

Contudo, as MPEs estão tendo um bom desempenho no Brasil, impulsionadas pelo crescimento econômico e de crédito no país. Segundo os dados extraídos da 6ª edição do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (2013), realizado pelo SEBRAE, mostrou que, até 2012, as MPEs foram responsáveis por 99% dos estabelecimentos registrado no país, 51,7% dos empregos privados não agrícolas formais no país e quase 40% da massa de salários, criando no total 16,2 milhões de empregos com carteira assinada. Setorialmente, o comércio representa como atividade em maior número de MPEs, mas o setor de serviço representou em 2012 um total de 34,6% das MPEs registradas (SEBRAE, 2013, p. 15).

Considerando que, no Brasil, foi implementado desde 1995 o Programa Brasileiro de *Design* (PBD), com intuito de incrementar a gestão do *design* nos setores produtivos das empresas e ainda soma-se o projeto Via Design do SEBRAE, que atualmente faz um trabalho de manutenção estratégica do *design* em MPEs e o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), o micro empreendedor tem a sua disposição uma série de instrumentos relacionados ao

design para buscar seus objetivos estratégicos de negócios quanto à competitividade e inovação.

Como regra geral, Bonsiepe (2012, p. 61) diz que “uma empresa ou um setor industrial inovador costuma investir de 3 a 5% de seu volume anual de vendas em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)”, algumas até usam esta parte para o marketing, reduzindo a contribuição de P&D, porém, o autor esclarece que “pode-se pensar em diferentes esquemas: por exemplo, 50% dos custos de um novo projeto podem ser financiados por fundos públicos” Exemplo disso é o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que tem apoiado o *design* de modo crescente nos últimos anos, disponibilizando várias linhas de créditos para financiar projetos de *design*. Além de produtos como o cartão BNDES e o programa de Revitalização de Empresas (Revitaliza) entre outras linhas de incentivo.

Dadas as motivações para aplicar o *design*, a leitura atual das empresas quanto ao uso do *design*, conforme um estudo do Centro de Design da Dinamarca (DDC) podem ser classificadas em quatro níveis de competitividade, na chamada “escada do *design*”. São eles:

1. Nenhum uso do Design. Nas empresas que se encontram neste degrau, outras disciplinas acumulam a função de introduzir funcionalidade ou estética ao desenvolvimento dos produtos ou serviços. **2. Design como Estilo.** Nessas empresas o *design* é introduzido em um estágio já avançado do projeto, como num acabamento ou detalhe gráfico. **3. Design como Processo.** Neste degrau o *design* é visto como um método de trabalho. É integrado nos estágios iniciais do processo, combinando-se com a engenharia de produção, o marketing e outros setores da empresa. **4. Design como Estratégia.** No degrau mais alto da escada, o *design* está incorporado na formulação da estratégia comercial da empresa. E, portanto, participa ativamente no fomento à inovação e no desenvolvimento de serviços e produtos. A partir dessa classificação podemos apontar algumas demandas do setor produtivo como um todo e que poderiam ser consideradas transversais (*Design Brasil*, 2013, texto digital).

Observando a citação anterior, percebemos que há poucas maneiras de gerenciar uma empresa quanto ao uso do *design*, porém, este aluno acredita que a maior parte são as MPes com “nenhum uso do *design*”, ainda que seu contato profissional ainda surgem casos raros do tipo 3, “*design* como processo”. No mesmo artigo, os pesquisadores constataram que “quanto mais alto o envolvimento da empresa com *design* (quanto mais alto o degrau da escada), mais alto o retorno financeiro do seu investimento.” Concluem ainda que “este resultado reforça a ideia de que, ao incorporar *design* ao seu processo, a empresa não atinge uma meta final, mas, na verdade, abre seu negócio para um crescimento baseado em criatividade e qualidade” (*Design Brasil*, 2013, texto digital).

Seguindo a referência da “escada do *design*”, o SEBRAE desenvolveu o *site* “Autodiagnóstico de Design”. Trata-se de uma ferramenta *online* disponível de forma gratuita e simples, com intuito de medir e avaliar o grau de maturidade de uma empresa em relação à Gestão do Design, desta forma, abre-se uma possibilidade de identificar a Gestão do Design com seu papel de importância nas MPEs (SEBRAE, 2014, texto digital)..

A aplicação da Gestão do Design nas empresas é importantíssima, mas Wollner (2004) diz que “o Brasil não depende só dos *designers* para o desenvolvimento dos produtos industriais de que necessita. Precisa também, e muito, de empresários dispostos a investir e a apostar no nosso *design*” (ADG Brasil, 2004, p. 21).

Pela experiência do autor deste trabalho, e também administrador, gerir uma empresa não é tarefa fácil, e uma MPE possui outras dificuldades maiores, principalmente quanto à disponibilidade de tempo para pensar, avaliar e tomar decisões. Não significa que grandes empresas não tenham dificuldades ou complexidades nas suas proporções, mas normalmente estas possuem melhores controles quanto à gestão de tempo.

Inserindo a Gestão do Design na empresa, Mozotta (2011) afirma que os empresários precisam estar cientes da mudança no modelo de gestão taylorista, hierárquico, para um modelo organizacional plano e flexível. Esta mudança, se aceita, cria uma demanda por gestão interna do *design* (MOZOTTA, 2011, p.91).

A Gestão de Design é considerada por Mozota (2011) a que “envolve mais do que a realização de tarefas administrativas rotineiras”, além destas e outras que são de responsabilidade do gerente de *design*, principalmente quanto a tomador de decisão, também “é seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o *design* pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa” (Mozota, 2011, p. 95).

Algumas atribuições do gerente de *design*, apresentada por Mozotta (2011, p. 95) são:

- contribuir para metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de *design*, articulando essa com a identidade e a estratégia corporativa e usando o *design* para identificar necessidades;
- gerenciar recursos de *design*;
- construir uma rede de informações e ideias;

- gerenciar e integração do *design* na estrutura corporativa no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão);
- administrar o sistema de *design* na empresa. As criações dos *designers* são artefatos: documentos, ambientes, produtos e serviços que têm suas próprias qualidades estéticas. As empresas têm um sistema formal de *design* que deve ser gerenciado.

Mozotta (2011, p. 97) apresenta os conceitos-chaves de *design* e gestão e mostra a diferença nas abordagens cognitivas de *designers* e administradores (ver Quadro 1), não havendo razão para desconfianças ou resistências, pois complementa que há resistência por algumas empresas em integrar o *design*.

Quadro 1 – Abordagem comparativa entre conceitos de *design* e gestão.

Conceito de Design	Conceito de Gestão
O <i>design</i> é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problema.
O <i>design</i> é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O <i>design</i> é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O <i>design</i> é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O <i>design</i> é uma atividade cultural e artística	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Mozotta (2011, p. 98)

Mozotta (2011, p. 98) afirma que “o modelo de gestão [tradicional] baseia-se mais no controle e no planejamento do que na criatividade”, portanto, a inserção da Gestão do Design, segundo a autora pode ser gradativa, de modo que toda a empresa possa compreender os benefícios e transformações; responsável, através de um projeto único, porém com o apoio de superiores para que percebam a facilidade de gerenciamento do *design* e seu caráter estratégico; e deliberada, o *design* gerenciado em todos os níveis. Todas as informações passam pelos *designers* que são apoiados por superiores, deve ser inserido na alta administração (MOZOTTA, 2011, p. 91-92).

Não está claro ainda neste trabalho como se dá a Gestão do Design, temos muita

informação da sua importância e do seu diferencial competitivo, porém, é preciso entender que a Gestão do Design não é possível simplesmente ser comprada e aplicada, ela não é uma ferramenta ou uma receita de bolo, onde você lê o modelo e segue na ordem. Também não basta ter as informações e aplicá-la sem o gerenciamento, conforme as referências, percebemos que os textos sempre estão direcionados para uma atividade pessoal, para a supervisão de uma pessoa responsável por isso, chamada gerente de *design*.

Sejam através da contratação de agências ou escritórios de *design*, ou com a estruturação de núcleos internos ou centros de *design*, ambos os casos podem contemplar a Gestão do Design, desde que aplicando e, de alguma forma, haver a figura do gestor, um *designer* altamente qualificado ou que seja o próprio administrador, mas com a orientação do *design* para as práticas de gestão, e estas, poderão ser estratégicas, funcionais ou operacionais.

Mozota (2011) apresenta a seguir (ver Quadro 2) os três níveis de gestão que correspondem às representações da tomada de decisão de um gerenciador de *design*: a gestão operacional, a gestão funcional e a gestão estratégica. Criando assim o valor desejado para cada formato.

Quadro 2 – Os três níveis de Gestão do Design

AÇÃO DE DESIGN	FUNÇÃO DE DESIGN	VISÃO DE DESIGN
O valor de diferenciação do <i>design</i>	O valor de coordenação do <i>design</i>	O valor de transformação do <i>design</i>
O <i>design</i> é uma competência econômica que muda as atividades primárias na cadeia de valor.	O <i>design</i> é uma competência administrativa que muda as atividades de apoio na cadeia de valor.	O <i>design</i> é uma competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria.
“3” Marketing de marca Produção Comunicação	“3” Estrutura Gestão de tecnologia Gestão de inovação	“3” Estratégia Gestão de conhecimento Gestão de rede
Gestão operacional do <i>design</i>	Gestão funcional do <i>design</i>	Gestão estratégica do <i>design</i>

Fonte: Mozota (2011).

Fazendo uma relação da citação da “escada do *design*” com o Quadro 2 apresentado por Mozota (2011), podemos resumir que, a empresa classificada com *Nenhum Uso do Design*, certamente não está apresentada no quadro, obviamente por não usar a Gestão do Design como benefício ou diferencial competitivo. A empresa classificada com *Design com Estilo*, também não representa uma identificação com a Gestão do Design, mesmo que há alguma aplicação do *design*, ainda é pequena e restrita, a mesmo fica somente no resultado estético e físico, por meio de apoio na comunicação ou em detalhes finais da produção. Já a terceira classificação, de empresas que utilizam o *Design como Processo*, demonstra utilizarem de forma Operacional a Gestão do Design, ou seja, ela incorpora como método de trabalho o *Design* desde o início do processo, combinando as demais estruturas da empresa. Por fim, a empresa que utiliza o *design* como estratégia é a que aplica a *Gestão Estratégica do Design* no seu nível mais alto, além de todas as competências das demais gestões, ainda acumula a função de visão do negócio, posicionando-a de forma estratégica no mercado, a fim de ser a referência em inovação.

Para fazer uma compilação resumida de todas as referências-chave no final deste referencial, o aluno apresenta no quadro abaixo algumas funções e tarefas que o gerente de *design* precisa executar caso seja utilizado o *design* como Gestão Estratégica do Design.

Quadro 3 – Resumo de funções e tarefas para uma Gestão Estratégica do Design.

Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar uma estratégia empresarial que incorpore metas do <i>design</i>. • Fixar uma estratégia de <i>design</i>. • Garantir que a estratégia de <i>design</i> reagrupe produtos, comunicação, espaço e informações.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Programar projetos de <i>design</i>. • Lançar testes de <i>design</i>. • Delimitar padrões de <i>design</i>: normas gráficas, estruturais e de produtos.
Estrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Representar o <i>design</i> no nível da alta administração. • Criar uma mentalidade que seja favorável ao <i>design</i>.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as regulamentações de gestão do <i>design</i>. • Assegurar que haja um orçamento para implementar a estratégia de <i>design</i>.

(Continua)

Quadro 4 – Resumo de funções e tarefas para uma Gestão Estratégica do Design. (Conclusão)

Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um clima favorável ao <i>design</i>. • Influenciar as contratações e o gerenciamento das carreiras em <i>design</i>.
Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar a missão do <i>design</i> na empresa. • Implementar a detecção de tendências.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Promover concurso de <i>design</i>. • Comunicar conceitos de produto.
P&D	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um relacionamento entre <i>design</i> e detecção de tendências tecnológicas.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Mozotta (2011, p.303).

Para finalizar este capítulo, podemos refletir sobre a assertiva de Neumeier (2010, p. 70) quando afirma que “a maior parte das pessoas concorda que há beleza em uma empresa bem administrada”. Entendemos assim que a Gestão de Design é fundamental para percebermos o valor da empresa, criando uma relação afetiva entre sua marca e seus produtos, porém, os processos de aplicação precisam ser melhores esclarecidos, para isso, o próximo capítulo detalha vantagens da Gestão do Design por meio do Design Operacional e o Design Estratégico.

3. DO DESIGN OPERACIONAL AO DESIGN ESTRATÉGICO

Feita a integração do *design* com a gestão administrativa da empresa, independentemente de qual modelo de gestão for adotado, Mozotta (2011) apresenta que o *design* pode ser operacional ou estratégico, dependendo do envolvimento e do ambiente da empresa. Conclui em seu livro que “o *design* e a administração têm pontos em comum, e o campo da Gestão do Design, [...], não só é enriquecido por conceitos de administração, como também abre uma porta para a administração por meio do *design*.” (MOZOTTA, 2011, p. 311)

Na administração de empresas, facilmente o Design Estratégico se confunde com a Gestão do Design, no entanto é importante esclarecer que para que tenhamos um processo de Design Estratégico é necessário que se faça a Gestão do Design, também necessária para que seja possível trabalhar o *design* de forma Operacional. A maioria das MPEs que utilizam a Gestão do Design seja ela interna ou externa, está voltada para o Design Operacional, pois enfatiza apenas controles de processos e planejamento interno de suas tarefas ao desenvolver algum produto, raras são as MPEs que produzem e desenvolvem novos projetos com a integração do profissional *designer*.

Percebemos que o *design* e a administração têm muitas coisas em comum. Se as Micro e Pequenas Empresas utilizarem o *design* na sua administração, talvez elas possam contradizer o que Magalhães (1995) cita: “Em empresas de menor porte, as condições de investimento no desenvolvimento de produtos são menores [...] uma empresa terá maiores dificuldades de impor barreiras de entrada de novos produtos...”. É óbvio que há fundamento na colocação, principalmente se consideramos que o capital de investimento para pequenas empresas é muito inferior, mesmo que existam diversas linhas de crédito para este tipo de

investimento. Porém, o próprio Magalhães percebe que “a geração de *know-how* em *design* de produtos de uma maneira constante pode ser uma estratégia alternativa para esta situação.” (MAGALHÃES, 1995, p. 39)

Simplificando o Quadro 2 apresentado no capítulo anterior, em um resumo desenvolvido por este autor, retomamos Mozota (2011) ao afirmar que:

- Design Operacional é a ação do *design*, o valor de diferenciação do *design*;
- Design Funcional é a função do *design*, o valor de coordenação do *design*;
- Design Estratégico é a visão do *design*, o valor de transformação do *design*.

De forma prudente, percebemos que o Design Operacional está relacionado ao fazer, produzir, gerar algo tangível, seguir em frente para a execução do projeto. Já o Design Estratégico está relacionado ao planejar, pensar, testar algo intangível, olhar para trás e avaliar as expectativas, possibilidades e diferenciais que podem ser gerados, com isso, identificamos que um está ligado ao outro pela Gestão do Design, em que um projeta a execução e outro desenha a expectativa. Sem desmerecimento, mas optando por reservar seu estudo a outro momento, o Design Funcional é a administração do todo, não por estar entre ambos, mas por ser tratado como um cargo, uma função com objetivo de aperfeiçoar as funções a serem administradas, podendo estas serem objetivadas através de núcleos criativos internos ou mesmo por contratação de empresas especializadas em *design*.

Fica claro que estes dois processos de gestão escolhidos para o estudo não são regradados, conforme Meroni (2008) há a necessidade de envolvimento multidisciplinar em um processo aberto, onde nem sempre os problemas estão claros ou definidos. Com isso, utilizam-se diversas ferramentas complementares de criatividade ou de pesquisa que fazem o *designer* tornar-se um potencializador de competências.

O quadro a seguir (ver Quadro 4) sintetiza algumas comparações pontuais entre o Design Operacional para com o Design Estratégico, apresentando uma interpretação mais clara de características e objetivos práticos de cada processo citado.

Quadro 5 – Contraponto entre Design Operacional e Design Estratégico.

Design Operacional	Design Estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Ação desde o início do desenvolvimento do produto, participando da conceituação do produto, junto com as demais áreas envolvidas neste processo.
Ação isolada de outras áreas, buscando uma habilidade específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assimilando sua interdisciplinaridade.
Pensamento fracionado.	Pensamento global.
Eficiência do <i>design</i> = desenvolver corretamente o produto.	Eficácia do <i>design</i> (além da eficiência) = desenvolver o produto correto.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo consumidor, usuário, fabricante e sociedade) tendo os concorrentes como referências.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto = a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto = a forma segue a mensagem.
Solução de problemas físicos dos produtos.	Posicionamento psicológico dos produtos através da especificação de atributos físicos.

Fonte: MAGALHÃES *apud* SANTOS (2000, p. 76).

Conforme o apresentado por Magalhães *apud* Santos (2000), percebemos que o Design Operacional cumpre muito a regra da execução do projeto, significa que já há uma demanda ou um problema existente, podendo em alguns casos limitar-se na criação ou evolução do projeto, como apenas cumprir as regras. Já o Design Estratégico, parte do princípio de planejar antes de ter posições mais claras. Segundo Magalhães (1997, p.26), “o Design Estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo – eficácia do processo de *design* – e não somente desenvolver corretamente o produto – eficiência no processo de *design*.” Ele ainda complementa que para se tornar eficaz, devem-se antecipar os problemas e focar nas oportunidades.

Na leitura do capítulo anterior, percebemos que o *design* não é mais somente resultado da estética, da forma ou da função do produto, nem mesmo a simples criação projetada de ideias sem estratégias. Sendo assim, o Design Operacional, mesmo que configurado na função de executar, dar andamento, está administrado pela Gestão do Design, com pensamento e envolvimento estruturado pelo *design*. Porém, ao inserir o *design* como estratégico, Magalhães (1997) reforça que o produto se torna o centro, pois assim, os fatores humanos para a resolução de problema se tornam evidentes ao serem ligados ao planejamento.

Ao iniciar o desenvolvimento de algum produto, Magalhães (1997) já reconhecia que:

No Design Estratégico (na fase inicial do processo de desenvolvimento do produto), a forma segue primeiramente a função de comunicar. O Design Estratégico deve entender o produto como um veículo que serve como um meio de comunicação de uma mensagem da empresa (valor) para os indivíduos (MAGALHÃES, 1997, p.27).

Esta proposta de significado para o produto é reconhecida como o conceito, a relação da imagem percebida, gerando o valor relacionado. Este fato ocorre somente quando isso coincide com as referências e conhecimentos já existentes na mente do consumidor. Magalhães (1997) ainda complementa que este “é o processo de escolha do produto sob o ponto de vista do receptor da mensagem e não do emissor”.

O processo de escolha e seleção do produto e, conseqüentemente, da mensagem proposta no conceito desenvolvido, é chamado de posicionamento por Ries e Trout (2009). Os autores definem que o “posicionamento não é o que você faz com um produto. Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor”. (RIES e TROUT, 2009, p. 16)

A Associação dos Designers Gráficos do Brasil (ADG Brasil, 2004) cita no seu livro O Valor do *Design* que “agora e no futuro, o escritório de *design* deve vender visão, estratégia e posicionamento.” Isso reforça plenamente as citações apresentadas, com intuito de que não bastará ao *designer* esperar um problema, mas sim, agir de forma proativa, destacando-se que “no processo de criação, condução e desenvolvimento da marca de um cliente, ele estará não só pintando a fachada da empresa [fazendo arte], mas alterando e reforçando os seus pilares de sustentação.” (ADG Brasil, 2004, p 38).

Martins e Van der Linden (2012) reforçam esta consideração afirmando que a importância do *design* “se deve ao fato de que, nos mercados pós-modernos, atributos como qualidade, durabilidade e tecnologia deixaram de ser diferenciais, tornando-se praticamente

obrigações de empresas.” (MARTINS e VAN DER LINDEN, 2012, p. 485).

O relato da ADG Brasil (2004) ainda finaliza colocando que “marcas e princípios corporativos não serão mais distintos. Desenvolver uma marca não se restringirá a desenhar um símbolo e um logotipo, mas a delinear uma identidade.” (ADG Brasil, 2004, p 38).

Na prática econômica, a identidade corporativa é o comportamento e a autorrepresentação de uma empresa, planejados estrategicamente e implementados através de ações programadas, tanto internas quanto externas, com base na filosofia empresarial estabelecida, numa definição de metas a longo prazo e numa determinada imagem (ideal) – com a intenção de apresentar, para dentro e para fora, todos os instrumentos de ação da empresa num quadro uniforme (SCHNEIDER, 2010, p. 214).

Desta forma, Moraes (2010) nos leva a concluir “que a complexidade hoje presente na atividade de *design* exige por vez, dentro da cultura projetual, a compreensão do conceito de gestão da complexidade.” Este cenário existente é codificado pelo forte dinamismo, de demandas distintas, necessidades e expectativas diversas, imprevisível e de difícil compreensão. Tudo isso exigirá do *designer* uma capacidade permanente de atualização e de gestão da complexidade.

Vamos lembrar que nas quatro eras apresentadas por Santos (2000), os produtos eram apenas resultados de necessidade e qualidade, evoluíram vagarosamente para a expectativa do cliente, e este nos leva a interpretação de que poderíamos estar entrando na quinta era, na qual a gestão da complexidade, aqui apresentara por Moraes (2010), seria outro possível indicador desta perspectiva de futuro.

Lidar com a complexidade demanda uma visão sistêmica que, em diversos aspectos, se associa a uma visão criativa. Este aluno acredita que criatividade não é somente ter ideias boas, porque ideias somente se tornam "boas" quando efetivamente são aplicáveis, caso contrário são apenas ideias e abstrações. Porém, a ideia é parte essencial da inovação, é o ponto de partida para que se desencadeie um processo criativo. Bender *apud* Von Stamm (2008) sugere uma breve reflexão quanto a importantes aspectos da criatividade:

- é o desenvolvimento de uma ideia e a sua implementação, para a qual a equipe é necessária;
- é a relação entre um conceito e um corpo particular de conhecimento;

- pode ser estimulada e apoiada através de treinamento e da criação de um ambiente de trabalho correto;
- está baseada em motivação intrínseca por parte de pessoas abertas ao conhecimento.

Vimos anteriormente que todo o processo de gestão precisa ser efetuado por pessoas. Estas colocam na prática as técnicas escolhidas e administradas conforme os processos necessários. Segundo Meroni (2008), o Design Estratégico reconhece que a multidisciplinaridade é inerente aos processos de *design* das organizações como um valor e um potencial para o desenvolvimento de uma empresa, e esta pretende reposicionar o papel do *design* para uma direção estratégica como facilitador entre os envolvidos no desenvolvimento de um produto, sistema ou serviço. Lembrando que tudo isso leva a um processo de inovação.

Outras propostas estratégicas são apresentadas por Bonsiepe (2011). O autor cita oito tipos de exemplos inovadores que o *designer* pode realizar nas empresas, independentemente do seu porte.

- Inovação para melhorar a qualidade de uso de um produto ou uma informação;
- Inovação para criar um produto;
- Inovação no processo de fabricação;
- Inovação na sustentabilidade;
- Inovação para facilitar o acesso a um produto ou serviço;
- Inovação na aplicação de novos materiais ou materiais reciclados para novos produtos (*design* inclusivo);
- Inovação na qualidade formal-estética;
- Inovação na oferta de produtos de uma empresa (Design Estratégico);

A criatividade é um elemento essencial para a inovação, conforme apresentou Bonsiepe (2011), e para isso, o incentivo é que faz a mente dos envolvidos trabalhar. Vimos também que o gerente de *design* tem esta responsabilidade e que há também algumas

ferramentas como a pesquisa *Blue Sky*¹ ou o *Design Thinking*² que são referências para o incentivo de ambientes criativos, porém, não serão estudadas neste momento pelo autor, visto que os objetivos estão relacionados às transformações e compreensões da aplicação do Design Estratégico, mas o mesmo acha importante citá-las como compreensão de que a inovação é a atitude de fazer algo diferente ou melhor.

Quanto da inovação pelo Design Estratégico, Meroni (2008) entende que tem por finalidade de proporcionar valores e ferramentas às entidades sociais e ao mercado para lidar com o ambiente externo, dando condições para que desenvolvam sua própria identidade e, ao fazê-lo, para que possam influenciar e alterar o ambiente onde estão inseridas.

A autora ainda apresenta que há oito pilares através dos quais, em sua opinião, se fundamentam o Design Estratégico:

Quadro 6 – Pilares do Design Estratégico.

Através do sistema-produto	A concepção estratégica propõe uma solução integrada de produtos e serviços de <i>design</i> que seja orientada para a produção de soluções, que reconheça a identidade de uma empresa e crie habilidades para diferenciar-se dos concorrentes;
Através da evolução pautada na inovação radical	Projeto estratégico é aquele que resulta em avanço e permite o sistema progredir, sendo que a evolução bem-sucedida deve considerar a sustentabilidade;

(Continua)

¹ A pesquisa *blue sky* foi definida por Cabirio Cautela (2007) como um processo aberto e não estruturado de conexões previamente constituídas com o objetivo de identificar e sistematizar uma série de *inputs* e estímulos úteis para o projeto. [...] A *blue sky* tem a intenção de encontrar elementos em outros contextos, além dos limites da pesquisa contextual. Essa ação consciente e organizada tenta não apenas encontrar estímulos visuais ou formais, mas também soluções para o projeto em outros setores do mercado (SCALETISKY, C. C., BORBA, 2010, texto digital).

² Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduativo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele (VIANNA E SILVA et al, 2012, p. 13-14).

Quadro 7 – Pilares do Design Estratégico. (Continuação)

<p>Através da definição de problema e sua resolução</p>	<p>Design Estratégico não é apenas a resolução de um problema, mas a sua configuração, a sua definição, tendo como papel principal apontar novas questões antes de tentar resolvê-lo;</p>
<p>Através da inovação social</p>	<p>É um dos fatores fundamentais para orientar uma estratégia de sistema-produto para uma identidade distinta. Inovações impulsionadas por mudanças comportamentais que, geralmente, emergem de processos de <i>bottom up</i>, são de grande interesse, pois alguns deles podem realmente ser vistos como o motor de inovação tecnológica e de produção, visando à sustentabilidade. A razão para isso é que podemos reconhecer que mudanças positivas são protótipos de potenciais inovações futuras que o projeto estratégico pode promover e propor. Na verdade, o que importa em uma perspectiva evolutiva é o poder de uma ideia: a partir dela, o projeto faz uma aposta estratégica, uma hipótese, que essa visão pode tornar-se um resultado concreto de projeto.</p>
<p>Através do <i>co-design</i>, ou <i>design</i> participativo.</p>	<p>O princípio básico é o envolvimento de pessoas afetadas por um problema na concepção e na implementação das soluções. É uma oportunidade para beneficiar a experiência e a capacidade de outros que não sejam necessariamente <i>designers</i> de resolver problemas. Do ponto de vista teórico, podemos tratar de uma mudança de <i>design</i> centrado no usuário para projetar <i>design</i> focado na comunidade, no qual a ênfase está na compreensão de comportamentos e necessidades. A partir de uma compreensão profunda sobre como a comunidade funciona, uma estreita colaboração entre os atores envolvidos e uma atitude sistemática de <i>co-design</i> torna possível iniciar processos de mudança estratégica com uma boa chance de sucesso;</p>
<p>Através da construção de cenários</p>	<p>A maneira como um <i>designer</i> estratégico transforma visões em uma hipótese plausível dá-se por meio da construção de cenários, que são visões compartilháveis para traduzir as informações em conhecimento e intuições perceptíveis. A construção de cenários é uma forma indutiva estratégica, projeto de combate à resolução de problemas (incompreensão): ao dar estrutura e motivações para visões, utilizando a experiência e as ferramentas, os cenários são transformados em percepções compartilháveis e discutíveis;</p>
<p>Através de diálogo estratégico</p>	<p>O <i>designer</i> estratégico deve ser capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva de um projeto na direção da interpretação comum, como pode parecer ser, tendo de trabalhar melhor o presente e transformá-lo em um novo paradigma de futuro. O diálogo estratégico é um fator constante no projeto, que passa pela definição do problema até chegar à sua resolução;</p>

(Continua)

Quadro 8 – Pilares do Design Estratégico. (Conclusão)

Através da construção de capacidades	Contribuir para a mudança, para a compreensão de um problema, para a elaboração de uma nova percepção (visão), a fim de gerar capacidades de executá-la, habilitando e capacitando pessoas para fazer coisas e lidar com um contexto de mudança, dando sentido ao caos.
--------------------------------------	---

Fonte: Meroni (2008, tradução nossa)

Avaliando os pilares apresentado por Meroni (2008), pesquisaremos também o conceito de Metaprojeto para verificar sua ligação com a Gestão do Design, a partir de sua visão sistêmica, que compreende o projeto além do próprio projeto, conforme apresenta Moraes (2010), ainda diz que Metaprojeto “é uma reflexão crítica e reflexiva preliminar sobre o próprio projeto a partir de um pressuposto cenário em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais.” O autor ainda reforça que o metaprojeto “é considerado o processo dedutivo, as hipóteses possíveis e os cenários mutantes, [...] não considera somente as necessidades básicas, [...], mas, de igual forma, as necessidades secundárias, [...] que dizem respeito à emotividade, ao desejo e ao prazer.” (MORAES, 2010, p. 26).

Na mesma proposta de compilar as informações lidas e apresentadas, este aluno descreve um resumo em tópicos das etapas utilizadas por Dijon de Moraes (2010) para o desenvolvimento adequado de produtos utilizando a técnica do metaprojeto.

Quadro 9 – Resumo de etapas do metaprojeto.

Tópico	Conceito
Fatores Mercadológicos	Consideram os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cenário/Visão/Concept</i>: Cenário é o espaço futuro que dará vida a uma visão hipoteticamente projetada e valorizada através do seu conceito sintético. • <i>Identidade</i>: Interpretação real entre produto, produção, vendas e comunicação. • <i>Missão</i>: Motivo pela qual a empresa existe

(Continua)

Quadro 10 – Resumo de etapas do metaprojeto. (Conclusão)

	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento Estratégico: Posição que a empresa deseja ocupar no mercado
Sistema Produto/Design	<p>Aplicação global do conceito <i>design</i>.</p> <p>O produto deixa de ser visto como elemento isolado, passando a ser parte de um sistema circundante.</p>
Design e Sustentabilidade Socioambiental	<p>Requer alterações no modelo de vida e de bem-estar hoje em prática. Utiliza-se de tecnologia limpa.</p>
Influências Socioculturais	<p>Fruto da interação dos atores envolvidos na concepção dos artefatos com a realidade sociocultural circundante.</p>
Tecnologia Produtiva e Materiais Empregados	<p>Descoberta ou invenção de novos materiais, novas tecnologias produtivas influenciando a concepção e a forma estética dos produtos.</p>
Fatores Tipológicos, Formais e Ergonômicos.	<p>Fatores de uso, tipológicos e ergonômicos tem a função primeiro de promover uma melhora entre homem/espaco/produto e delinear ou definir tipologia formal dos produtos.</p> <p>A forma não segue mais a função, mas a emoção e o bom-senso.</p>

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Moraes (2010).

Moraes (2010) diz que “o Metaprojeto é um sistema aberto e, portanto, não um *set* estático de elementos fixos, mas uma entidade em constante tensão dinâmica, na qual o estado de equilíbrio não pode existir, se não em caráter temporário.” (MORAES, 2010, p. 220).

Percebemos que o sistema produto foi destacado por Moraes (2010) como um dos tópicos do Metaprojeto e também por Meroni (2008) como um dos pilares do Design Estratégico. Na visão de ambos, o sistema produto é uma consequência do resultado estratégico, mas Meroni (2008) destaca que sistema produto não é Design Estratégico, este é uma atividade de projeto, já o sistema produto é o resultado entre a integração do produto com a estratégia.

O conceito de sistema produto está muito próximo dos conceitos do Design Estratégico, ou melhor, é a sua própria ampliação, uma vez que o Design Estratégico propõe

trabalhar no âmbito da ideia/*concept* e não prosseguir como a parte operativa voltada para os aspectos tecno-produtivos do projeto, enquanto o sistema produto se envolve com todas as fases, de forma compreensiva, propondo operar do projeto do produto ao projeto do serviço (MOARES, 2010, p. 51).

Conforme Meroni (2008), a dimensão do serviço está começando a prevalecer sobre a dimensão do produto, visto que estes passam a ter maior valor agregado por meio de aspectos intangíveis. Conforme a autora, isso ocorre devido a três pontos principais: o aumento da demanda por soluções personalizadas; o desenvolvimento tecnológico da indústria criativa; e o aumento da especialização das empresas que estão se concentrando em centros de negócios e terceirizando demais atividades. Isto tem causado um aumento de novas empresas de serviços terceirizadas (BREZET e EHRENFELD, 2001, *apud* MERONI, 2008).

Em conformidade com Moraes (2010), a autora afirma “o sistema produto como a aplicação global do conceito de *design* de forma ampla e participativa, aquilo que Celaschi denomina de ‘quadrifólio dos atores’ (produto, comunicação, distribuição e serviço)”. Considerando isso, o autor complementa que estes “quadrifólios” (Ver Figura 2) precisam ter coerência com as formas de divulgação para o mercado consumidor e também nos pontos de vendas, para que busquem promover uma identidade (MORAES, 2010, p. 54)

Figura 2 – Ciclo Sistema Produto/Design ampliado

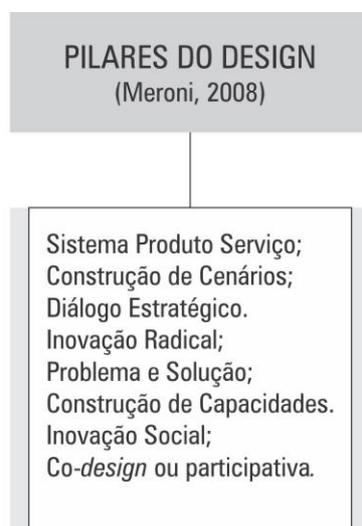


Fonte: Moraes (2010, p. 54)

Para reforçar o conceito, lembramos que um dos fundamentos do pilar do Design Estratégico apresentado por Meroni (2008) é o sistema-produto, onde detalha que a concepção estratégica propõe uma solução integrada de produtos e serviços de *design* que seja orientada para a produção de soluções, que reconheça a identidade de uma empresa e crie habilidades para diferenciar-se dos concorrentes.

Assim como estes, outros fatores chave formam as características dos oitos pilares do Design Estratégico (ver Figura 3) apresentado por Meroni (2008), sintetizado em títulos:

Figura 3 – Resumo das características dos Pilares do *Design* por Meroni (2008).



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Meroni (2008).

Lembramos que outras características do Design Estratégico foram apresentadas por Mozota (2010), assim como as funções ou tarefas que o gerente de *design* possui, apresentados de forma sintetizada (ver Figura 4).

Figura 4 – Resumo de Características e Funções da Gestão do Design por Mozota (2011).



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Mozota (2011).

E para finalizar, as fases do Metaprojeto, por Moraes (2010), por meio do mesmo processo de sintetização dos títulos.

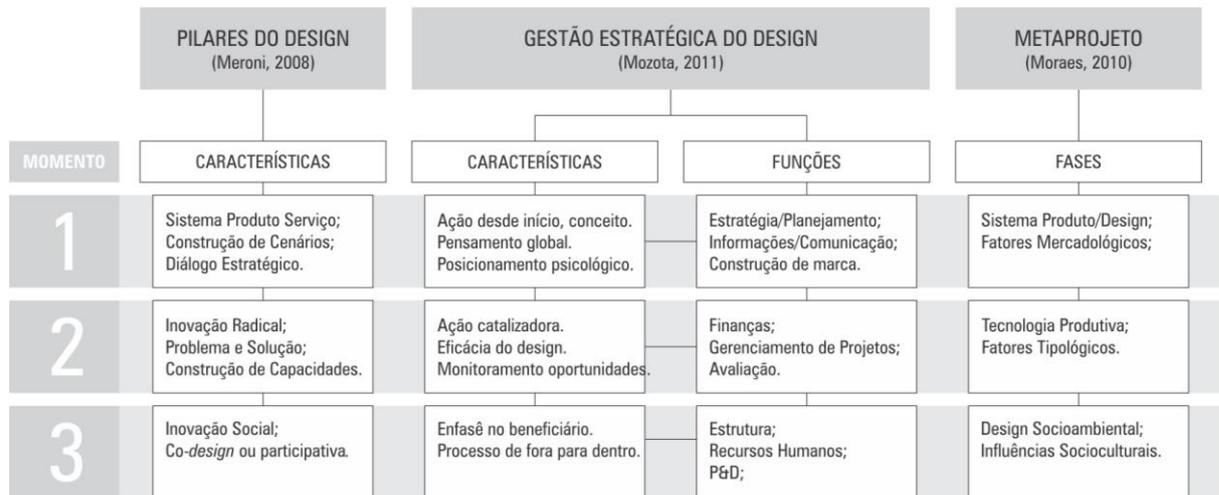
Figura 5 – Resumo Fases do Metaprojeto por Moraes (2010).



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Moraes (2010).

Estes resumos e sintetizações dos três autores estudados, Mozota (2011), Moraes (2010) e Meroni (2008), serviram para que este aluno construísse um quadro final de resumo que consideramos os conceitos-chave para posterior estudo de caso. Finalizando um resumo prático final das características, fases e funções do Design Estratégico (Ver Figura 6) divididas em três fases, ou três momentos.

Figura 6 – Resumo Conceitos-Chave do Design Estratégico.



Fonte: Adaptado pelo autor com base em Moraes (2010), Mozota (2011) e Meroni (2008).

Na primeira fase, ou primeiro momento, podemos perceber que se caracteriza o momento do **planejamento**, as construções de estratégicas e de cenários, onde os fatores mercadológicos e o sistema produto se destacam pelo envolvimento de pesquisas e estudos.

No segundo momento do conceito-chave caracteriza-se pelas etapas de **verificação**, através da inovação radical, a gerencia dos projetos e controles financeiros, o envolvimento de etapas iniciais de projetos por meio de fatores tipológicos e projeção de tecnologias produtivas.

A terceira fase, ou terceiro momento, é a caracterização da **transformação** dos processos envolvidos, na qual a ênfase no beneficiário pela inovação social e participativa retratam as transformações estruturais entre as pessoas, o processo de fora para dentro transmite a mensagem social quanto às etapas socioambiental e as influências socioculturais.

Desta forma, concluímos o referencial teórico apresentando do *design* à Gestão do Design, os seus processos operacionais e estratégicos e, posteriormente, aprofundando o estudo em características, funções e fases, aprofundando os estudos com a compilação e caracterizações resumidas em conceitos-chaves para posterior estudo de caso.

4. METODOLOGIA DE PESQUISA

O primeiro contato deste aluno com a empresa Simbiota deu-se como prestador de serviços pela agência Traço D, justamente no início das atividades do TCC I, fato que motivou, na época, o estudo do projeto do caso *Árvore Querida* por meio da metodologia Pesquisa-Ação. Como o TCC II não se realizou no semestre subsequente e o método da Pesquisa-Ação não foi aplicado de maneira científica, o aluno entendeu ser mais coerente definir outra abordagem de estudo que contemplasse, no segundo semestre de 2014, uma investigação do caso já ocorrido.

Sendo assim, o objetivo principal deste trabalho tornou-se identificar como se deu a aplicação das características e fases de desenvolvimento do Design Estratégico, na perspectiva teórica apontada, quando do desenvolvimento de um novo produto idealizado e executado pela Simbiota Consultoria Ambiental.

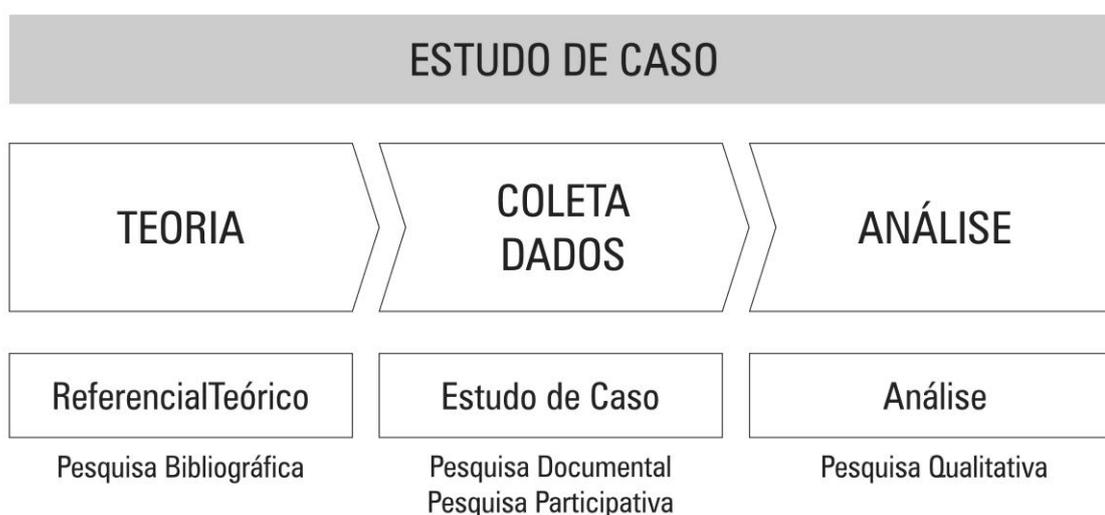
Com o intuito de responder a questão e atingir os objetivos apresentados, o aluno considerou mais indicado o Estudo de Caso Único como a abordagem metodológica. De acordo com Yin (2011), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando seus limites não estão claramente definidos. Como método de pesquisa, o Estudo de Caso contribuiu para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais políticos, auxiliando no levantamento de dados necessários para a efetivação da pesquisa.

Este Estudo de Caso pede o uso de avaliação qualitativa, já que tem objetivo de identificar características e fases de desenvolvimento do Design Estratégico, e não resultados quantitativos, se delineando desta forma também em uma abordagem exploratória, já que busca uma investigação de possibilidades e caminhos de interpretação e não respostas

objetivas frente a um tema. A escolha pelo Estudo de Caso Único, e não múltiplos, foi gerar um estudo em profundidade, com intuito de comparar a relação da teoria com a prática de gestão de uma pequena empresa, dando condições de estabelecer analogias nas análises, buscando informações para construir possíveis respostas para as questões "como?" e "por quê?".

O trabalho está estruturado em três etapas representadas na Figura 7:

Figura 7 – Representação de etapas de Estudo de Caso.



Fonte: Do autor.

A primeira etapa é a teórica, momento em que o aluno apresenta um referencial teórico por meio da pesquisa bibliográfica. Gil (2008) acredita que a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Este reforço de conteúdo norteou dois capítulos maiores: a contextualização do *design* e a Gestão do Design com destaque para sua aplicação estratégica. Esta contextualização o aluno entende ser fundamental para que os leitores e as MPEs se identifiquem com a forma com que o *design* merece ser considerado. O segundo capítulo aprofunda o conhecimento sobre o Design Estratégico, detalhando processos de inovação em fase, características e etapas. Por fim, o aluno faz uma analogia destes conceitos por meio de uma compilação das referências, com intuito de resumir etapas e direcionar uma melhor interpretação dos dados para a análise.

A segunda etapa é a Coleta de Dados, que está estrategicamente apoiada ao Estudo de Caso. Conforme Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Considerando que o Estudo de Caso não possui um conjunto fixo de etapas, o aluno propõe a utilização de métodos da pesquisa documental, a pesquisa participante através da pesquisa qualitativa descritiva e a entrevista que contribui para as informações apresentadas.

A contextualização da MPE e o objeto de estudo “Árvore Querida” foi descrita pelo aluno por meio da pesquisa participante, a sua atuação como prestador de serviço pela agência Traço D, permitiu, conforme Gil (2008), que “o observador e seus instrumentos desempenhem papel ativo na coleta, análise e interpretação dos dados.” Isto possibilita compreender melhor o contexto em que o objeto de estudo “Árvore Querida” estava inserido, facilitando também o levantamento de dados para a próxima etapa e a pesquisa documental, registrada pelos exemplos do projeto até a sua finalização. Posteriormente, na aplicação de uma entrevista semiestruturada, aplicada com a proprietária da empresa, o aluno buscou identificar e revalidar as crenças da empresa e os aspectos norteadores do projeto. Aprofundando a etapa de Coleta de Dados, o projeto “Árvore Querida” é apresentado conforme as etapas do metaprojeto, equivalendo-se da referência bibliográfica, contudo, para o leitor compreender os resultados que foram gerados neste envolvimento, serão apresentados os resultados visuais do projeto sem aprofundar suas técnicas ou estudos.

A terceira etapa é a análise de dados, que parte de uma categorização inicial resultante da interpretação do referencial teórico e sua compilação em conceitos ou elementos chaves. A partir desta categorização inicial foi possível agrupar e organizar as informações obtidas através das coletas realizadas. Os conceitos-chave são uma interpretação dos autores Dijon de Moraes (2010), Brigitte Borges de Mozotta (2011), e Anna Meroni (2008) trazem, consolidadas de forma simplificada, características, funções e fases do Design Estratégico, compreendido aqui prioritariamente como etapa metaprojetual, em uma perspectiva que se aproxima, entre todos os autores, da visão de Dijon de Moraes (2010).

Para uma boa avaliação e análise dos dados, bem como de toda a construção e compreensão da pesquisa, é necessário um planejamento ordenado e estruturado para que tenhamos um bom resultado, desta forma, todos os dados coletados e apresentados foram o

aluno quem levantou por meio da pesquisa documental e entrevista em profundidade semiestruturada.

As entrevistas são consideradas uma das mais importantes fontes de informação para o Estudo de Caso, conforme diz Yin (2008), porém, possuem pontos fortes e pontos fracos como fonte de evidência a seguir:

Quadro 11 – Fonte de evidência: pontos fortes e pontos fracos.

Fonte de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Entrevista	<ul style="list-style-type: none">• Realidade – tratam de acontecimentos em tempo real.• Contextuais – tratam do contexto do evento.	<ul style="list-style-type: none">• Consomem muito tempo.• Seletividade – salvo ampla cobertura.• Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado.• Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Yin (2008).

Visto que se trata de uma MPE, com dois proprietários com ligações familiares, a entrevista em profundidade foi realizada somente com a sócia Mariana, idealizadora solitária do projeto da Simbiota, mas sempre com o incentivo do sócio. A entrevista foi feita com autorização prévia, por meio de gravação de áudio e descrição posterior. A descrição foi sintetizada e apresentada em citações no Estudo de Caso, esta buscou entender as motivações, crenças, percepções e desafios perante o objeto de estudo.

A estrutura da pesquisa está registrada da seguinte maneira:

Nome do Entrevistado:

Duração da entrevista:

Data e Local:

Roteiro de Entrevista em Profundidade

Principais Objetivos da Entrevista

- Compreender a empresa Simbiota, qual a sua filosofia de negócio e sua história.

- Explorar quais as principais motivações para o desenvolvimento do produto e da contratação da agência de *design*.
- Verificar quando o projeto iniciou e de que forma começou esta construção.
- Quais as transformações que ocorreram, sejam físicas ou organizacionais.
- Quais as pessoas da Simbiota foram envolvidas, como foi a experiência de cada colaborador envolvido.
- Como era a relação com o consumidor da Simbiota, houve alguma alteração entre este e o consumidor do produto *Árvore Querida*.

Apresentação

O aluno faz uma breve explicação do trabalho que está sendo desenvolvido e seus objetivos para esta entrevista, dizendo que é de opinião livre. Ainda comunica que iniciará a gravação do áudio conforme registro de autorização.

Perguntas Norteadoras

- O que é a Simbiota?
- Há quanto tempo trabalha na Simbiota?
- Qual a sua função na empresa?
- O que motivou a executar este projeto?
- Como participa do projeto *Árvore Querida*?
- Como ocorreu a parceria com a Traço D?
- Como foi feito o *briefing* para iniciar o projeto?
- Quanto tempo durou o projeto, consegue definir claramente a divisão das etapas dos processos? Como o projeto foi implementado?
- Quais foram as dificuldades encontradas no processo de implantação e desenvolvimento do produto?
- Como era a Simbiota antes de iniciar o projeto e como é hoje?
- Resumindo, pela sua experiência, qual foi o grande aprendizado ou crescimento, tanto no plano individual como para a organização?

Para o melhor andamento do trabalho, o aluno entendeu ser inadequado buscar informação da Traço D por forma de entrevista devido ao seu vínculo comercial e considerando que o mesmo atuou pessoalmente como coordenador do projeto pela agência,

podendo gerar resultados pouco confiáveis ou direcionados a interesses próprios. Neste mesmo contexto, não foi elaborado pesquisas e nem mesmo desejado entrevistar outras pessoas como clientes porque este projeto de pesquisa está totalmente focado em estudar a estratégia elaborada, portanto, entendeu que não haveria contribuições quanto à avaliação interna dos processos gerados.

5. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é aqui detalhado por meio da apresentação da empresa, sua história, estrutura física e características de trabalho, juntamente com os aspectos norteadores que geraram o desenvolvimento da *Árvore Querida*. Dentro desta construção, por fim, apresenta-se o projeto final executado para a identificação dos resultados.

A *Simbiota Consultoria Ambiental* tem sua sede administrativa localizada no município de Venâncio Aires, interior do Rio Grande do Sul. Sua estrutura física está instalada em uma casa de moradia adaptada para as tarefas diárias por meio uma sala de atendimento e reunião, dois escritórios, uma biblioteca, banheiro, garagem e uma pequena área verde natural com pátio livre frontal e de fundos. Administrativamente a empresa opera entre quatro profissionais, sendo estes, dois sócios gerenciais, um técnico e outro auxiliar administrativo.

Fábio Vilella e Mariana Faria Corrêa são casados e sócios da *Simbiota*, ambos são biólogos com formação acadêmica e especialização pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Estes profissionais se alternam em tarefas com funções definidas para a execução e gerenciamos de projetos de assessoria ambiental. A *Simbiota* é considerada uma Empresa de Pequeno Porte (EPP) devido ao seu volume de faturamento, porém, comparando com a realidade regional, ela vem se apresenta nos últimos anos entre as trinta maiores empresas prestadoras de serviço do município de Venâncio Aires (Perfil Socioeconômico de Venâncio Aires e Microrregião, 2013, p. 39).

Conforme relata Corrêa (2014) na entrevista, “a empresa trabalha com questões clássicas e técnicas, presta serviço de consultoria para clientes que possuem construções que alteram o meio ambiente, trabalham com o meio biótico, para aqueles que necessitam de

laudos ou análises técnicas.” A Simbiota Consultoria Ambiental é uma empresa especializada em licenciamento de empreendimentos de vários portes. Com vasta experiência na área, presta assessoria e consultoria para empresas de todo Brasil, sendo responsáveis por estudos, projetos, avaliações e monitoramento do meio biótico, tais como monitoramento e resgate de fauna, laudo de cobertura vegetal, recuperação de áreas degradadas, licenciamento de parques eólicos, aproveitamentos hidrelétricos, estradas, loteamentos e outros empreendimentos, Avaliação Ambiental Integrada (AAI), biotelemetria, estudos genéticos, estudos ecológicos, projetos de pesquisa, manejo e conservação da vida silvestre e educação ambiental, atuando nas esferas Municipal, Estadual e Federal.

As atividades técnicas da Simbiota são norteadas por contratos firmados com cada cliente, sendo que essa gerencia a forma como aquelas acontecerão. Por exemplo, ao avaliar que para determinado trabalho contratado, será necessária a atuação em campo, durante um determinado período, de cinco profissionais da área, a Simbiota seleciona e contrata estes profissionais, os quais efetuam o serviço a eles atribuído e, com as informações coletadas, são gerados laudos, relatórios e demais materiais envolvidos na contratação. Vale destacar que a empresa assessora estes pesquisadores com treinamentos e ainda fornece a mais alta tecnologia de equipamentos para uso em campo, visando sempre a melhor qualidade do resultado.

Consideramos que a Simbiota possui uma estrutura gerencial simplificada quanto ao número de pessoas, porém muito efetiva por meio do controle de prazos, qualidade de pesquisa e principalmente, do envolvimento profissional para com a validade da pesquisa a fim de gerar o melhor resultado ao meio ambiente.

Nesse passo, interessante frisar que a empresa se posiciona como defensora do meio-ambiente, como forma de proporcionar melhor qualidade de vida para as pessoas como sujeitos integrados àquele, fator determinante na escolha do nome comercial “Simbiota”, conforme relatado por Corrêa (2014): “Simbiota vem de simbiose e, na natureza, simbiose é relação entre duas partes com benefício mútuo”.

Pela apresentação do logotipo e a ilustração lúdica aplicada junto à identidade visual, (Figura 8) podemos perceber o posicionamento da empresa quanto à “qualidade em tudo”, exatamente como relatado por Corrêa (2014).

Figura 8 – Logotipo e Identidade Visual da Simbiota.



Fonte: Agência Traço D (2014).

Quando iniciou suas atividades na Simbiota, em 2008, Corrêa (2014) buscou uma alteração estrutural e de pensamento, cuidando mais da imagem e do posicionamento da empresa, gerando conteúdos informativos por meio de ferramentas digitais livres. A Simbiota possui uma avaliação crítica em tudo o que faz, desde seus relatórios técnicos quanto aos *e-mails*, *folders*, imagens de comunicação e apresentação pessoal. Corrêa (2014) relata que sempre “buscam algo diferente ao invés de apenas o resultado financeiro”. A empresa visa ser impecável na apresentação geral e “entendem que esta qualidade retorna em benefícios” (Corrêa, 2014).

A primeira parceria de contato com a agência Traço D se deu através da sócia Joana Heck, em 2011. O projeto inicial foi criar uma estampa de camiseta, a qual tinha o objetivo, relata Corrêa (2014), de que “todos usassem e não fosse um *outdoor* da marca Simbiota”.

A figura a seguir apresenta o projeto que virou a identidade visual da empresa, aplicada em demais materiais, como *sites*, *blogs* e *banners*:

Figura 9 – Ilustração para camiseta Simbiota



Fonte: Agência Traço D (2011).

As ferramentas de mídia digital da Simbiota sempre estão atualizadas e apresentando conteúdos informativos relevantes para qualquer leitor, com linguagens simples e compreensíveis em plataformas de *site*, *blog* ou no Facebook:

Figura 10 – Compilação de imagens de comunicação, *site*, *blog* e Facebook.



Fonte: Agência Traço D (2014).

Além disso, em todos os trabalhos, a Simbiota busca transmitir uma mensagem educacional nos seus materiais, seja por meio de informação ou comunicação por meio de desenhos lúdicos. Outro exemplo de envolvimento criativo está retratado no calendário anual como brinde. Corrêa (2014) diz que sempre quis fazer “calendários que contemplam brincadeiras ou mesmo interações educacionais. Atualmente ele é referência e cada ano é um desafio de fazer melhor.” Anualmente seus clientes criam uma expectativa quanto ao calendário do ano seguinte, da mesma forma que a cada ano a empresa ganha novos fãs através de contatos via ferramentas digitais (ver Figura 11).

Na figura seguinte, apresentamos uma compilação de imagens do primeiro projeto de calendário desenvolvido pela Traço D em 2011, com o tema peixes. A proposta era que fosse multiusual:

Figura 11 – Compilação de imagens do calendário de peixes 2012.



Fonte: Agência Traço D (2012).

Outros exemplos de processo de inovação constante da empresa é o projeto “Faro Simbiota”. Trata-se de uma iniciativa inédita no Brasil, na qual biocães são selecionados e treinados pela pequena empresa para auxiliar em atividades técnicas e científicas, aumentando a eficiência de estudos ecológicos que envolvem manejo de espécies nativas entre outros serviços ambientais.

5.1 Descrição do Caso Árvore Querida

Em um dado período de recessão econômica para as atividades de consultoria ambiental, no qual muitas empresas estavam com dificuldades de fechar contratos de trabalho, a Simbiota sentiu a necessidade de fazer algo diferente, apenas representado pelo desejo pessoal de segurança, sem um destino ou rumo certo (Corrêa, 2014).

Assim, relatou Corrêa (2014), iniciou uma busca em *sites* de pesquisa com expressões como, por exemplo, “como ter ideias legais”. Com isso, acabou encontrando um *site* da Inglaterra, de venda de mudas de plantas. O fato, ligado à atividade ambiental da Simbiota, chamou a atenção pela simplicidade e obviedade do negócio: colocar uma planta dentro de uma caixa para vender pela *internet*. Ao buscar informações, verificou que não havia nada igual no Brasil. Com o intuito de desenvolver um projeto associado a um contexto de inovação, em 2013, a Simbiota contratou uma assessoria do SEBRAE por meio do programa Agentes Locais de Inovação (ALI), justamente voltado para MPEs.

Durante o período de um ano, entre fevereiro de 2013 e março de 2014, receberam visitas mensais de um consultor identificado como agente de inovação, contratado pelo SEBRAE, com o intuito de realizar diagnósticos e identificar oportunidades de melhorias; construir planos de ações; auxiliar na implantação das ideias e trazer informações que fossem úteis.

A grande ideia de desenvolver este novo produto iniciou por iniciativa própria da sócia da Simbiota, gerada pelo uso de algumas ferramentas aplicadas pelo programa ALI do SEBRAE e posteriormente, com o incentivo que o coordenador da Traço D transmitiu ao conhecer a ideia que, nos termos já mencionados, contemplava vender uma planta pela *internet*. Entre outubro ou novembro de 2013, houve uma reunião de duas horas entre a Simbiota e a Traço D para o atendimento de outro trabalho específico. Aproveitando o momento, Corrêa (2014) apresentou a ideia. Logo, a agência identificou as necessidades de planejamento para que a ideia pudesse ser executada. Assim, com o intuito de realizar o projeto, Simbiota e Traço D firmaram um contrato de prestação de serviços de *design* em dezembro de 2013.

Antes de qualquer coisa, ainda sem assessoria profissional, Corrêa (2014) registrou o nome comercial *Árvore Querida* em domínios de *internet* para que não perdesse a exclusividade. Juntamente com a assessoria da Traço D, contratou a profissional de *design*, Joana Heck, para o desenvolvimento de sua identidade visual (ver Figura 12), até então identificada como *Árvore Querida*, uma empresa para vender plantas pela *internet* em forma de presentes.

Figura 12 – Identidade Visual da Árvore Querida.



Fonte: Agência Traço D (nov. 2014).

A apresentação gráfica do logotipo contempla o nome Árvore Querida representada em letras padrões de caixa alta com diferenciação de intensidade para destacar o nome Querida, visto que se torna mais empolgante e simpático. O símbolo é uma representação mesclada de uma árvore e um laço de presente, onde contempla o ato de presentear com uma árvore.

Após o desenvolvimento da identidade visual, ainda não havia sido estabelecido um conceito, um posicionamento do negócio, apenas algumas coisas começavam a tomar forma visual. Muito rapidamente, antes mesmo de a empresa estar registrada, surgiu uma oportunidade de apresentar o projeto a uma renomada operadora de planos de saúde. Visto a possibilidade de negociar os primeiros produtos, a Árvore Querida, que tinha um contrato vigente com a Traço D, solicitou o desenvolvimento de uma apresentação visual voltada para este possível cliente (ver Figura13). A situação da urgência fez o *briefing* ter apenas duas linhas, por motivos de sigilo, não poderemos apresentar a solicitação, mas certamente não eram informações suficientes para desenvolver “alguma criação técnica” para qualquer empresa.

Não se tratava de um pedido de criação para uma peça, tratou-se de uma oportunidade de apresentar a ideias para um possível cliente e que, automaticamente, gerou a atitude explosiva da agência em pensar em alternativas que representaria muito bem uma mensagem que melhor representava o negócio. O diferencial na criação ocorreu por diversas conversas

de planejamento já feitas anteriormente, porém, não havia ocorrido um motivo para sair para o papel o que vinha sendo pensado, projetado e analisado.

Figura 13 – Primeira apresentação da Árvore Querida para um possível cliente.



Fonte: Agência Traço D (nov. 2013).

Este projeto necessitou desenvolver uma comunicação e uma identidade que transmitisse o verdadeiro sentimento da empresa e objetivo de negócio, formou-se um primeiro posicionamento da Árvore Querida, assinando uma mensagem de que “nosso melhor presente é a vida”. Esta frase foi desenvolvida com o intuito de que o primeiro possível cliente, uma empresa de plano de saúde, percebesse o valor da vida não somente no cuidado da saúde das pessoas, mas pelas relações de presentear valorizando a vida, assim como a planta. A partir disso, a Simbiota e a Traço D perceberam mercadologicamente que havia a oportunidade de que a planta fosse um presente, uma prestação de serviço, e não apenas mais uma planta bem embalada em forma de produto.

No momento em que foi construída a primeira apresentação gráfica visual, a percepção deixou de ser hipotética quanto ao motivo de se adquirir uma Árvore Querida, pois a mensagem de encantar alguém com um presente definiu o posicionamento estratégico da empresa, assim, a planta não seria percebida somente como uma planta, mas como um ato de

presentear alguém por algum motivo especial. Porém, a construção ainda exigia mais etapas. Em reuniões de planejamento, ficou definido que a venda seria feita somente pela *internet*, via sistema *e-commerce*. A partir deste ponto, tudo passou a ter planejamento prévio entre Simbiota e a Traço D, com formalização de Pedido Interno de Trabalho (PIT) que exigiam *briefings*, pessoas responsáveis e prazos de conclusão (ver Figura 14), como alguns exemplos que iremos apresentar: Desenvolver o suporte de venda *online* e estrutura visual do *site*, a caixa para embalagem, *banners* para divulgação, a campanha de lançamento, entre outras.

Figura 14 – Relatório de Pauta Traço D para trabalhos Simbiota.

 Traço D (Traço D Ltda.) Av. Ruperti Filho, 1207 - B. Centro - Venâncio Aires/RS CEP: 95800-000 - CNPJ: XX.XXX.XXX/XXXX-XX - Fone: (51) 3741-2918 - Código CENP: RS.1206.A098471.7							Pauta
Prazo	PIT	Cód. Ident.	Cliente	Campanha/Título	Responsável	Situação	
08/11/2013 12:00	2779A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Imagem para divulgar para Unimed	Atendimento Jean Bros	Concluído	
24/04/2014 18:00	3133A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Site Árvore Querida	Atendimento Jean Bros	Concluído	
18/06/2014 18:00	3545A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Campanha lançamento	Atendimento Ananda Etges	Cancelado	
18/06/2014 18:00	3301A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Personalização da Fanpage	Atendimento Ananda Etges	Cancelado	
27/06/2014 16:00	3289A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Caixa	Criação Marcel Coutinho	Concluído	
04/07/2014 18:00	3599A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Página de espera	Atendimento Claudinha	Concluído	
14/07/2014 13:30	3038A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Mini folder árvore querida	Criação Douglas	Concluído	
14/07/2014 15:30	3631A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner cartões	Atendimento Claudinha	Concluído	
16/07/2014 19:00	3538A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Envelope Cartão AQ	Criação Douglas	Concluído	
18/07/2014 16:00	3632A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner árvore doada	Atendimento Ananda Etges	Concluído	
18/07/2014 18:00	3633A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner projeto	Atendimento Ananda Etges	Concluído	
22/07/2014 10:00	3327A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Cartões	Atendimento Claudinha	Concluído	
23/07/2014 18:00	3634A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner como funciona AQ	Criação Douglas	Concluído	
29/07/2014 18:00	3695A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner kit AQ	Criação Douglas	Concluído	
29/07/2014 18:00	3307A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Portfólio (apresentação comercial)	Atendimento Ananda Etges	Cancelado	
30/07/2014 12:00	3697A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Banner geral AQ	Atendimento Claudinha	Concluído	
30/07/2014 15:00	3306A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Cartões de visita	Atendimento Claudinha	Concluído	
01/08/2014 18:00	3393A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Campanha de lançamento	Criação Pedro Abbott	Concluído	
22/08/2014 16:30	3728A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Novas tags de madeira	Criação Pedro Abbott	Concluído	
26/08/2014 14:00	3304A		Simbiota Produtos Ecológicos	Árvore Querida Arte para a semente querida	Atendimento Ananda Etges	Concluído	

SIGA

Gerado em 16/11/2014 18:37

1 / 3

Fonte: Agência Traço D (2014).

A Traço D mostrou a preocupação em administrar a identidade visual dentro do mesmo padrão já elaborado pela profissional contratada anteriormente, manter a coerência visual e de linguagem de comunicação alinhadas sempre foi uma organização da agência nos projetos, portanto, iniciou-se a primeira atividade: o desenvolvimento do *site* (ver Figura 15) e sua plataforma de venda *online*:

Figura 15 – Site de venda online da Árvore Querida.



Fonte: Agência Traço D (2014).

Neste processo, a agência avaliou o orçamento disponível do cliente e localizou um sistema de vendas *online* com estrutura de programação pronta que solucionava um problema financeiro gerando a redução de custos de investimento inicial em quase 80% dos valores tradicionais para o desenvolvimento completo e novo de um sistema de vendas *online*, porém, limitava o objeto criativo visual em pequenos detalhes quanto à construção de ícones personalizados, alinhamos ou escolha de tipografias.

Foi exigido pela Simbiota que todos os materiais precisariam ser ecologicamente corretos, com o menor número de produção em escala e o mais simplificado possível, com a menor agressão ao meio ambiente. Ainda era desejo da Simbiota, conforme relatado por Corrêa (2014), que “é princípio da Simbiota trabalhar com economia solidária”. A Simbiota sempre buscou uma cadeia produtiva que gere o bem, usa a simbiose neste princípio também para todos os fornecedores. Exemplos disso é um pequeno viveiro da cidade quem fornece as plantas, um empreendedor individual quem produz as caixas. A serigrafia é feita por outro empreendedor individual, assim como mães empreendedoras da mesma cidade que fazem as costuras e algumas outras manufaturas. A compra das jutas – que é um tecido que envolve a base da planta –, dos cartões em papel, das *tags* de madeira, todas são feitas em

empreendimentos locais ou regionais. A Simbiota é ciente de que não paga o produto mais barato, mas o preço justo e acredita que o dinheiro circula na cidade e, conforme reforça Corrêa (2014), “não queremos nos sentir mais culpados do que já está acontecendo em países asiáticos”.

Transportar uma planta requer alguns cuidados quanto à circulação de ar e umidade, além de que a grande maioria dos transportes não observam lados ou regras de peso. Portanto, a agência precisou produzir uma estrutura apenas que serviria de embalagem segura e sustentável da planta, contemplasse informação do produto e adequada de forma segura para o transporte. A escolha da agência, em seu processo de desenvolvimento, foi uma estrutura em papelão cru e corrugado, contemplando apenas uma impressão de cores em serigrafia. A estrutura não possui colagem de fechamento, reduzindo custos e evitando o uso de materiais sintéticos que contaminam o papel usado.

Foi elaborado um recorte especial interno que dá segurança à planta para que a mesma não se desloque durante o transporte, evitando avarias no produto, conforme a Figura 16:

Figura 16 – Embalagem Árvore Querida.



Fonte: Árvore Querida (2014).

Desenvolvida a primeira parte do processo produtivo de criação do produto, projetou-se que a comunicação deveria apresentar todos estes diferenciais do produto, identificando assim que ele seria um presente, não apenas uma árvore, mas um serviço no ato de presentear. A fim de personalizá-lo com este princípio citado, foi desenvolvido os cartões de homenagens personalizados, diversos modelos de capa com dizeres como: carinho, amor, parabéns, eu te amo, obrigado, saudade, amizade... E outros com ilustrações lúdicas com temas livres. A produção destes cartões são sob demanda em uma indústria gráfica local, assim como as *tags* de madeira que recebe qualquer ilustração personalizada, também sob demanda, com logotipo, nomes, frases, por meio de um laser. Cada árvore possui um folder explicativo, onde há uma ilustração do tipo da árvore, sua espécie, características de plantio, cuidados e algumas curiosidades. Com isso, o produto finaliza seu *kit* de personalização (ver Figura 17) e não mais somente uma planta:

Figura 17 – Produto: Apresentação do *Kit* produto Árvore Querida.



Fonte: Agência Traço D (2014).

Enquanto o projeto do *site* e a embalagem iriam tomando forma, o processo de comunicação também se desenvolvia (ver Figura 18), com propagandas que pudessem

comunicar o objetivo da Árvore Querida e ser divulgado na ferramenta que passou a ser o ponto de venda, o site.

Figura 18 – Comunicação: Imagens de propagandas.



Fonte: Agência Traço D (2014).

Em meio a este processo, a Simbiota estava registrando a sua empresa Simbiota Produtos Ecológicos e aprovando seu cadastro com operadoras de cartões de créditos para viabilizar as vendas *online*, bem como a parceria com empresas de transporte para a facilitação do consumidor em receber em casa o produto.

Este momento a Árvore Querida passou pela sua primeira dificuldade. Conforme relatado por Corrêa (2014), os Correios não transportam plantas, portanto, ela precisou fechar um contrato com uma empresa de cargos expressos que permitiu oferecer o mesmo serviço, porém, com um valor de custo maior.

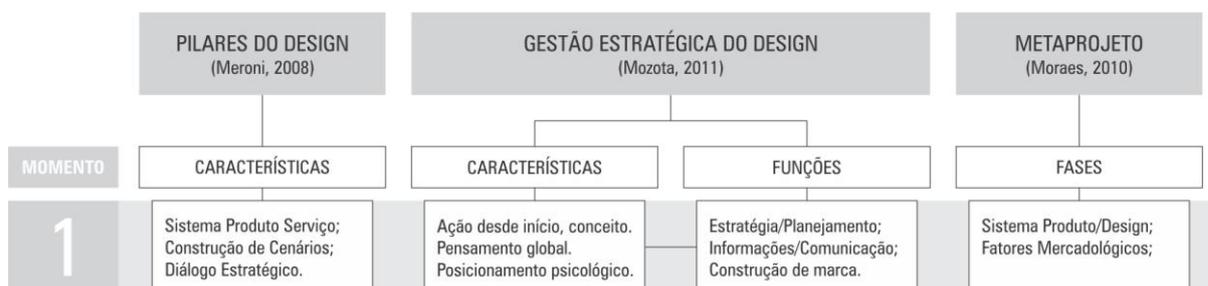
Apresentamos o caso Árvore Querida quanto ao seu processo de desenvolvimento como negócio através da pesquisa documental e pesquisa participante deste aluno. O próximo capítulo, ainda dentro do Estudo de Caso, apresentará a discussão e análise deste caso conforme a proposta de estudo e o objetivo apresentado.

5.2 Discussão e Análise dos Resultados

Já foi dito que a Simbiota passou por um período de recessão de contratos, a baixa de trabalhos e faturamento faz qualquer pessoa “levantar a cabeça” a fim de entender o que está se passando e qual decisão tomar. Somando a vontade de a sócia ter outra fonte de rendimento que contemplasse algo relacionado ao seu conhecimento profissional, o meio ambiente, a descoberta da ideia de vender plantas pela *internet*, apoiada pelo SEBRAE e pela agência, gerou a decisão de iniciar um processo de construção de um novo produto.

Esta introdução motivacional para o desenvolvimento do produto *Árvore Querida*, somente se deu por diversas outras características e etapas que o processo de inovação fluiu, apresentaremos e concluiremos o estudo de caso por meio da discussão e análise das características e das fases do Design Estratégico sintetizados pelos conceitos-chave (ver Figura 19) elaborados no referencial teórico, na qual apresentamos a Figura 19 como a primeira etapa do **Planejamento**.

Figura 19 – Momento 1 do conceito-chave: planejamento.



Fonte: Do autor.

Pelos fatores mercadológicos, conforme descrito por Moraes (2010) como uma fase do Metaprojeto, a consolidação da empresa *Árvore Querida* foi uma motivação justificada pela insegurança comercial da Simbiota em determinado período, houve uma construção do cenário por meio de um problema, esta necessidade de mudança incentivou os gestores para inovar e gerou a construção do novo produto, a *Árvore Querida*.

A partir do entendimento das etapas do Metaprojeto, percebemos que as avaliações hipotéticas geram um mapa projetual a partir de visões e cenários possíveis, apontando pontos positivos ou negativos. Conforme Moraes (2010), o Metaprojeto definiu uma proposta conceitual depois do desenvolvimento da identidade visual da *Árvore Querida*, na visão hipotética de existir um novo produto, e na necessidade de criar uma apresentação visual para uma hipótese de vendas, reduziu antecipadamente possíveis erros.

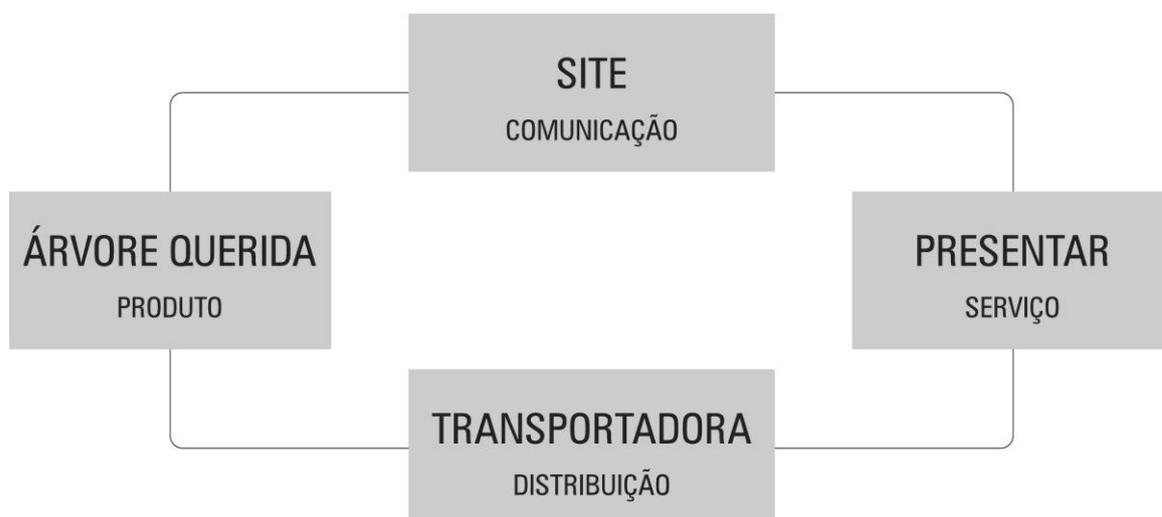
O pensamento global da gestora Corrêa (2014), permitiu uma avaliação antecipada com outras pessoas através de pesquisas informais e consolidou na aproximação com a agência Traço D para que ajudasse no planejamento inicial do negócio, sempre por meio do diálogo estratégico, apresentado por Meroni (2008), aquele que existe desde o princípio. O próximo passo foi a descoberta de que a *Árvore Querida* não mais venderia árvores, mas sim o serviço de presentear, no entanto, consolida a fase sistema produto do Metaprojeto, que é também

uma das características dos pilares do Design Estratégico apresentado por Meroni (2008).

Moraes (2010, p. 54) exige que o sistema produto tenha uma unidade formal entre o *design* do produto, as formas de divulgação e os pontos de venda. A utilização de ícones, signos que busquem uma identidade visual corporativa. O fato de o produto ser visto como um sistema circundante (ver Figura 20) é o entendimento de que o sistema produto está configurado desta forma.

A figura abaixo consegue apresentar como a *Árvore Querida* se comporta como sistema produto:

Figura 20 – Sistema produto-serviço da *Árvore Querida*



Fonte: Do autor.

Ainda vale reforçar que a missão da empresa, etapa do Metaprojeto, passou a ser vender árvores para quem ama presentear, com isso, o posicionamento estratégico é percebido pela sua padronização de identidade visual, conforme a apresentação das Figuras 15, 17 e 18, constantes no capítulo anterior, gerando assim o desenvolvimento da marca por meio da valorização do produto.

Seguindo para o segundo momento dos conceitos-chave, na fase da **verificação**, apresentamos a Figura 21 para nos auxiliar nas interpretações das características, fases e funções:

Figura 21 – Momento 2 do conceito-chave: verificação.



Fonte: Do autor.

O conceito-chave da verificação é apoiado nos Fatores Tipológicos, definido por Moraes (2010) como um fator de uso que primeiro precisa promover a melhora entre o homem e o produto, depois avaliar a sua forma. As definições de problemas e soluções por Meroni (2008) apresentam o fato de anotar questões antes de resolver, neste fato, pela verificação, a *Árvore Querida* passou para o início de seus processos produtos, como a criação do *site*, a produção da embalagem, a serigrafia, os cartões... Consumindo tempo e envolvimento com intuito de ver o sistema progredir, conforme pauta da inovação radical.

Já foi citado anteriormente que a *Árvore Querida* adquire a maioria de seus produtos sob demanda ou em mínimas quantidades, neste momento houve uma forte presença da Gestão do Design pela parte da agência no gerenciamento de projetos e avaliação financeira dos custos de produção, na qual buscou fornecedores com o perfil exigido pelos princípios do negócio e que, alguns casos, rompessem seus processos de escala de produção para aceitarem um novo sistema de negócio com possibilidade sustentável.

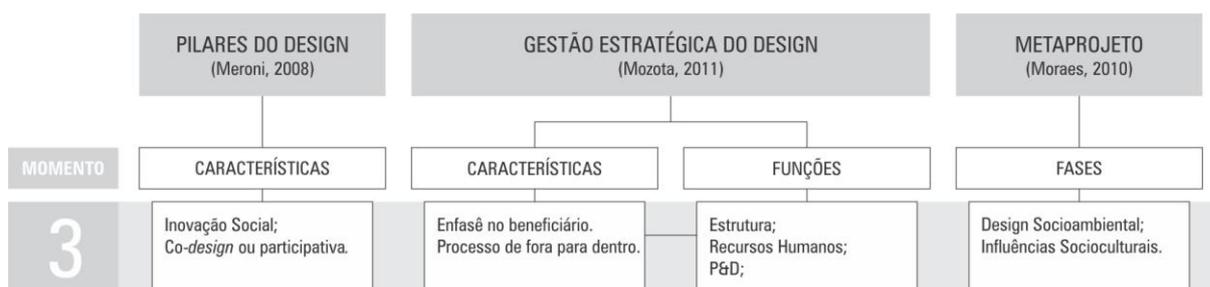
As soluções para as Tecnologias Produtiva foram positivas, visto que o cliente mantém o mínimo de plantas replantadas no fundo do seu quintal, em uma estufa e todos os cuidados técnicos e, se necessário, solicita para o viveiro da cidade. Da mesma forma, a tiragem sob demanda permitiu uma inovação através do monitoramento de oportunidades, a pessoa pode solicitar que escreve manualmente no cartão, ou ainda, personalizar sua arte ou mensagem nas *tags* de madeiras que são queimadas a laser.

A dinâmica de informação é intensa, são muitos detalhes, a famosa Gestão da Complexidade apresentada por Moraes se faz presente nos mais de 20 e-mails diários que recebem. Deste modo, gerar capacidades e executá-las, capacitando pessoas para cumprir

tarefas e lidar com um contexto de mudança é mais uma habilidade da *Árvore Querida*, pois mantêm sempre atualizadas as suas ferramentas de comunicação.

Cumprindo a discussão e análises dos resultados através dos conceitos-chave, apresentamos o terceiro e último momento de conceito do Design Estratégico sintetizado por este aluno, trata-se do conceito **transformação**.

Figura 22 – Momento 3 do conceito-chave: transformação.



Fonte: Do autor.

Conforme relata Corrêa (2014), “o ato de presentear alguém com uma planta resgata socialmente uma relação que estava perdida há tempo, o verdadeiro amor.” Na página de abertura do *site* lê-se a seguinte frase: “Uma *Árvore Querida* é um símbolo de afeto e cuidado. Um presente único, cheio de amor, para você lembrar para sempre das pessoas e momentos especiais...”

As influências socioculturais, citada por Moraes (2010) foram visíveis principalmente da parte da relação com fornecedores que, citado no capítulo anterior, são pequenos empreendedores empolgados com o projeto e que prestam alguns trabalhos, valorizando assim a economia local por parte da *Simbiota*.

Considerando que a função primária dos objetos é, teoricamente, o motivo da sua existência, tanto o produto quanto o serviço tornam-se necessários. A planta é nossa sobrevivência física, e a lembrança, através de presentear, é nossa sobrevivência emocional, das relações afetivas. Com o conceito apresentado por Moraes (2010) de que a forma não segue mais a função, mas a emoção e o bom-senso, é que a *Árvore Querida* passou a existir.

Há diversas datas importantes que são perdidas, ou comemoradas de uma maneira formal ou até comercial. O nascimento de um bebê, aniversário de namoro ou casamento, dia das mães, aniversário dos filhos. Sempre pensamos qual será o presente "certo" para essas ocasiões. Muitas vezes gastamos muito dinheiro, quando

o presente certo está bem perto: amor, companhia, tempo, cuidado. A *Árvore Querida* tem exatamente essa proposta. De resgatar o mais primordial dos sentimentos, o amor. Dar uma *árvore Querida* é oferecer a alguém a possibilidade de cuidar e lembrar. Uma *árvore*, um cartão, uma lembrança para toda vida (CORRÊA, 2014).

O produto planta é a maior motivação de sustentabilidade, da mesma forma, a *Árvore Querida* tomou por estratégia fazer tudo na menor escala de produção quando possível, melhor ainda, sob demanda, afim de não exagerar em produções que se tornam obsoletas ou desnecessárias para posterior descarte. Da mesma forma, o produto foi pensado em ser mais emotivo e verdadeiro do que bonito. Não entendemos que o produto está feio, até por que isso é ou pode ser apenas uma opinião, mas foram evitados processos de produções alternativas somente para convencer o consumidor pela empolgação, a compra precisa ser verdadeira, pois está se adquirindo um ser vivo, uma planta. Além de tudo, o produto em si já é um grande motivo de sustentabilidade socioambiental. Plantar uma *árvore*.

Assim encerramos o capítulo sobre o estudo de caso da *Árvore Querida*, idealizada pela Simbiota, como se deu o desenvolvimento projetual e estratégico do produto, não relacionando apenas os aspectos da sua forma física concebida, mas do Design Estratégico em sua Gestão do Design executada pela Traço D.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de qualquer conclusão, lembramos que este aluno já havia demonstrado motivação para estudar o Design Estratégico no seu TCC I, portanto, este trabalho foi mais uma evolução de conhecimento, principalmente quanto ao processo de coletar e organizar dados, pesquisar cientificamente, contextualizar e dar sentido por meio de informações que geram o conhecimento, agora não mais tácito, mas explícito.

Para descrever as considerações finais deste trabalho de conclusão de curso, é preciso relembrar o objetivo que permeou o rumo desta pesquisa, fato que, por meio do estudo de caso da *Árvore Querida*, o aluno buscou entender como se deu a aplicação das características e fases de desenvolvimento do Design Estratégico, na perspectiva teoria adotada.

Entendemos que mais autores poderiam ser referenciados, estudados e/ou considerados, mas visto que o Design Estratégico ainda é um estudo em crescimento, com muitas características similares e também confusas. O aluno interpretou como assertiva a escolha das referências e a compilação dos conceitos e sua sintetização apresentada no final do referencial teórico. No entanto, o objetivo proposto deu-se de forma positiva na comparação e interpretação das características, fases e funções do Design Estratégico, orientado por meio dos processos do Metaprojeto. Outro fato empolgante foi quando o aluno descobriu que a *Árvore Querida* era um sistema produto-serviço, que conforme dois autores, esta característica é resultado pleno do Design Estratégico.

Esta construção sintetizada permitiu identificar de forma clara e objetiva a relação da empresa com o sistema produto-serviço, validade pela interpretação do ciclo. Mesmo assim, o aluno considerou que o Design Estratégico esteve presente apenas em alguns momentos do estudo de caso, em algumas proporções somente o Design Operacional prevalecia. Portanto,

este aluno entende que houve características orientadas pela administração e outras pela agência, formando muito mais um fundamento da Gestão do Design, esta presente em sua totalidade dos negócios.

Ficou entendido que não há Design Estratégico se não há uma Gestão de Design, e esta é gerenciada por uma pessoa, preferencialmente um profissional de *design*, a qual apoia e organiza as estratégias da empresa a fim de valorizar a marca pela imagem percebida, gerenciando os processos que representam a gestão estratégica do *design*. Este foi o primeiro passo para identificar que houveram ferramentas utilizadas para o desenvolvimento da Árvore Querida, a Gestão do Design.

Contudo, considera positiva a percepção feita, visto que, por se tratar de uma MPE, reconhecendo limitações de setores e pessoas, houve a real intenção de inovação, muitas vezes caracterizada pelo perfil pessoal do gestor, e outras vezes pelo conhecimento técnico da agência. Esta harmonia que se criou, mostrou que houve uma Gestão do Design, inserida de maneira progressiva, responsável e espontânea, e cada envolvimento entre as partes reforçava as estratégias de negócio, tornando cada vez mais consolidado o *design* de forma estratégia.

Especificamente neste caso, não foram encontradas resistências ou inseguranças quanto ao uso do *design* como estratégia pela parte do cliente, pelo contrário, foi comprovado por meio da validação das características ou etapas que eram estudadas em que alta administração possui o seu pensamento e posicionamento para a inovação radical, fato é que, uma empresa de consultoria ambiental criou um novo produto com foco totalmente diferente do mercado em que viam atuando.

O aluno concluiu que Design Estratégico é totalmente diferente do processo criativo de desenvolver um projeto, seja produto, gráfico ou digital. Ele consiste em desenvolver a ideia em um plano hipotético e, por meio de ferramentas ou etapas, validar a possibilidade de inserção desta inovação, com isso, possui um controle maior de todo e qualquer deslize que possa vir ocorrer. No entanto, o profissional que foca no *design* como estratégia, precisa ter um conhecimento e uma sensibilidade multidisciplinar para que não limite os projetos somente pelo conhecimento, da mesma forma, é extremamente necessário que tenha uma postura de liderança, com argumentos incisivos e válidos, pois ele passa a ser um motivador.

Como sugestão, este aluno deseja que outros estudos sejam feito neste âmbito para avaliar de forma mais abrangente as características quanto aos resultados posteriores do

projeto, fato que não foi estudado nesta pesquisa. Mais importante ainda, espera que o meio acadêmico fortaleça as disciplinas que contemplem aos *designers* um papel de liderança, tomadores de decisões e formadores de opiniões, pois viu-se que este é o novo rumo e posicionamento da profissão. Cada vez o profissional será e estará envolvido com planejamentos de estratégias, para posterior planejamento de processos e, este, necessitará medir resultados, administrá-los e se orientar por eles. O *designer* deixa de ser um mero passivo para ser diretamente um líder, motivador e, principalmente, transformador.

Deste modo, o aluno se dá por satisfeito com sua interpretação e descoberta de que uma MPE pode inserir o Design Estratégico na sua gestão, desta forma, entende que qualquer outra possui condições, desde que seja recíproco. Se o estudo mostrou que 99% das empresas registradas são MPEs, seria muito saudável para a profissão *designer* executar diversos projetos transformadores de negócios. Certamente teríamos mais qualidade de vida, consumindo produtos melhores e nos relacionando com marcas através de serviços de qualidade, permitindo que possamos usufruir mais e melhor com as pessoas que verdadeiramente amamos, nas sombras das Árvores Queridas que serão plantadas durante nosso ciclo de vida.

REFERÊNCIAS

ADG Brasil. Associação dos Designers Gráficos. **O valor do design**. Guia ADG Brasil de prática profissional do *designer* gráfico. 2ª edição. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

BONSIEPE, Gui. **Design, cultura e sociedade**. São Paulo: Blucher, 2011.

_____, Gui. **Design: como prática de projeto**. São Paulo: Blucher, 2012.

COELHO, Luiz Antonio L. (Org.). **Conceitos-chave em design**. Rio de Janeiro: PUC/Novas Ideias, 2008.

CORRÊA, Mariana Faria. **Entrevista em profundidade**. Venâncio Aires: nov. 2014.
Gravação de áudio em entrevista concedida a Marcel Molz Coutinho.

DESIGN BRASIL. **Design degrau por degrau**. Centro de Design Paraná, 2005. Disponível em: <www.designbrasil.org.br/artigo/design-degrau-por-degrau#.UbkRL_nVCS0>. Acesso em: 12 jun. 2013.

FASCIONI, Lígia. **O design do designer**. Rio de Janeiro: Ed. Ciência Moderna, 2007.

Perfil Socioeconômico de Venâncio Aires e Microrregião. Venâncio Aires: Folha do Mate, 2013.

MAGALHÃES, Cláudio. **Design Estratégico: integração e ação do design**. Estudos em Design. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1995.

_____, Cláudio F. de. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT. CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza (Org.). **Pelos caminhos do design: metodologia de projeto**. Londrina: EDUEL, 2012.

MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now?** Reflection around the foundations of a recent discipline. Strategic Design Research Journal. UNISINOS: Volume 1, número 1, julho-dezembro 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>>. Acesso em 14 out. 2014.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

MOZOTA, Brigitte Borges de. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SANTOS, Flávio Anthero dos. **O Design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SCALETISKY, C. C., BORBA, G. **O conceito de pesquisa Blue Sky**. Trad. Maria Cecília Tavares, Marco Ferreira. In V!RUS. N. 3. São Carlos: Nomads.usp, 2010. Disponível em: <<http://www.nomads.usp.br/virus/virus03/submitted/layout.php?item=1&lang=pt>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. Brasília: 6ª edição, DIEESE, 2013. Disponível em <<http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/anuario-do-trabalho-na-mpe/anuario-do-trabalho-na-micro-e-pequena.pdf>> Acesso em: 20 out. 2014.

_____. **Autodiagnóstico de Design**. SEBRAE, 2014. Disponível em: <www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Avalie-agora-como-sua-empresa-utiliza-o-design>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SCHNEIDER, Beat. **Design – uma introdução: o design no contexto social, cultural e econômico**. Trad. Sonali Bertuol, George Nernard Sperber. São Paulo: Blucher, 2010.

VIANNA E SILVA, Maurício et al. **Design Thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VILLAS-BOAS, André. **O que é [e o que nunca foi] design gráfico**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.