

info
paper

**DESIGN E
GESTÃO
ESTRATÉGICA**

#04

ANO I • NOVEMBRO 2004

O sucesso de uma empresa hoje no mercado depende de uma clara vantagem competitiva. Esta vantagem está diretamente relacionada aos produtos e serviços que ela oferece ao mercado, responsáveis pela construção e consolidação da identidade de sua marca. E como a concorrência no mercado globalizado é

POR QUE O DESIGN TORNOU-SE ELEMENTO CHAVE DO DIFERENCIAL COMPETITIVO?

acirrada e o consumidor tende a se tornar cada vez mais consciente e exigente, quando a empresa atinge patamares equivalentes de qualidade em relação a seus concorrentes, como evitar a estratégia de redução de preços, insustentável para as pequenas empresas?

Por meio da busca da inovação, diferenciação, confiabilidade, reconhecimento, enfim, da agregação de valor à sua marca, produtos e serviços. Este é o terreno específico do DESIGN.

Daí muitos profissionais de marketing reconhecidos internacionalmente afirmarem que “o design é o segredo, a chave do sucesso”, como afirma Tom Peters. O designer romeno, Alexander Manu, pontua bem o porquê dessa afirmação: “O poder do design está na sua habilidade de transformar idéias em implementos, serviços, artefatos, comunicações, ambientes, sistemas ou organizações.” O design dá forma a sonhos, projetos, intenções, ao solucionar problemas, atender a necessidades, ou mesmo antecipar-se a elas, de modo a valorizar identidades, a proporcionar satisfação, melhores condições de vida, relações mais humanas e interfaces mais adequadas entre homem, objetos e ambiente.

O QUE É DESIGN AFINAL?

A dificuldade começa justamente pelo fato de não termos uma palavra equivalente em português, que permita uma compreensão adequada de seu significado, de imediato. Desenho, reduz a

atividade à mera execução ou reprodução de um objeto ou imagem, com instrumentos manuais de traço; por outro lado, projeto, que incorpora o aspecto do planejamento, da intencionalidade, é muito amplo, sendo aplicável a diversas outras áreas do conhecimento. Uma pista inicial nos dá o termo designio, que, embora utilizado com enfoque totalmente diverso, incorpora aspectos chave do design, como: destino e designação. Quando alguém cria um objeto, uma mensagem visual, parte de uma intenção e dá a eles um destino, uma função, um nome, uma cara, uma identidade.

A definição internacionalmente mais difundida de design, foi elaborada por Tomás Maldonado, um dos principais teóricos da área. “Design é uma atividade de projeto que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entende-se não só as características exteriores mas sobretudo as relações estruturais e funcionais dos objetos.” De acordo com essa definição, fazer design envolve um método, um processo de planejar, projetar, desenvolver onde a preocupação não se limita à superfície externa, à casca dos objetos, mas envolve uma metodologia, visando adequar esses produtos à fabricação, comercialização e uso.

Em segundo lugar, design é o resultado desse processo, ou seja, a configuração desse objeto ou mensagem, incluindo todos os desenhos e instruções para sua reprodução. O design, além de se diferenciar de outras práticas pelo método com que gera formas, também produz um resultado: a configuração de um produto, imagem ou sistema de mensagens visuais. E tem uma forma característica de apresentar esse resultado, de entregá-lo para produção, por meio de:

- Desenhos e ilustrações - vistas, perspectivas, detalhes etc;
- Instruções - listas de materiais, acabamentos, montagem etc;
- Modelos - representações do objeto em tamanho real ou menor, para melhor visualização da proposta;
- Protótipos - representações do objeto em tamanho real, usadas para testes.

Por outro lado, a finalidade primeira do design é oferecer um resultado externo: um valor superior para as pessoas e a sociedade. Sob esse enfoque, o design se torna uma ferramenta para diferenciação competitiva de produtos e serviços; uma alternativa mais vantajosa, ao produzir uma melhor relação preço / valor total percebido. Pode-se associar a esse enfoque, a definição de Alexander Manu, segundo a qual “design é a atividade consciente de combinar, de modo criativo, invenção tecnológica com inovação social, com o propósito de auxiliar, satisfazer ou modificar o comportamento humano.”

Numa visão mais ampla do design, ele atua numa empresa como agente de integração, pois procura integrar, na solução que cria, as necessidades das áreas de marketing, engenharia e planejamento, a tecnologia disponível, além das demandas dos clientes. No processo do design a integração é um dos aspectos chave. Exigências prévias de desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custos, necessariamente deverão ser conciliadas na solução desenvolvida; caso contrário, o produto fracassa no mercado.

Por outro lado, o design não se limita aos produtos, mas abrange embalagens, rótulos, marcas, manuais, campanhas promocionais, enfim, tudo que compõe a identidade da empresa no mercado.

E por essas razões, o design contribui para que as empresas atinjam seus objetivos, adequando suas capacidades e competências ao seu ambiente de atuação. No entanto, para que os objetivos da empresa estejam claramente expressos em seus produtos e serviços, na sua marca e aplicações, o design deve participar das definições estratégicas da empresa a partir do nível decisório mais alto, interagindo e integrando-se com todas as áreas relevantes. Design é estratégia.

Assim, ao contrário do que se pensava até pouco tempo atrás, o design não deve ser visto apenas como uma “maquiagem” final, para tornar um produto mais atrativo. O designer não deve ser chamado apenas no fim do processo de desenvolvimento. O quadro a seguir ilustra como ampliou-se a atuação do designer nas empresas, do ponto de vista estratégico.

AMPLIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ATUAÇÃO DO DESIGNER DENTRO DAS EMPRESAS



Fonte: MAGALHÃES, Claudio Freitas de. Design estratégico - integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQ, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E GESTÃO DO DESIGN DE NOVOS PRODUTOS

Existem diversas formas de se classificar as estratégias competitivas das empresas em relação aos seus produtos. Diversos autores apontam 3 estratégias genéricas principais: liderança em custos, diferenciação e concentração. A escolha da estratégia é fundamental para obtenção de uma vantagem competitiva no mercado e depende do perfil da empresa, da posição que almeja ter no mercado, da imagem que quer criar junto a seu público. E todas elas exercerão influência direta nas diretrizes da empresa para o design de novos produtos.

No caso da estratégia adotada ser “liderança em custos”, as principais recomendações para o processo de design são:

- Economia de materiais;
- Simplificação da fabricação;
- Facilidade de montagem;
- Melhorias na estocagem e transporte.

Na estratégia de diferenciação, o design se orientará para:

- Melhoria da qualidade do produto;
- Melhoria de suas características funcionais ou formais.



O conteúdo do INFOPAPER é de responsabilidade do autor. A reprodução total ou parcial só é permitida com autorização do CSPD. Para mais informações, entre em contato: (11) 3719.1331. Autor: Cynlia Malaguti Responsável: Renata de Souza Ramos - CSPD Projeto Gráfico: Marcel F. K. Morgado - CSPD

A série INFOPAPER é uma iniciativa do CSPD e do SEBRAE/SP cujo objetivo é o de aumentar os conhecimentos, que sejam capazes de resultarem em avanço, para as empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, assim como para profissionais da área de Design.

ENVIE SUAS
SUGESTÕES PELO
E-MAIL:
spdesign@ipt.br

Pode orientar-se para a criação de uma nova imagem, única e diferenciada das demais, ou gerar uma solução que estabeleça custos para mudanças, isto é, force o consumidor a tornar-se fiel à marca, pela substituição de componentes ou aquisição de peças complementares.

A estratégia de concentração consiste em eleger um ou mais segmentos de um setor e dedicar-se exclusivamente a eles. Baseia-se na capacidade de escolha, dentro de um mercado, de grupos de clientes com necessidades muito específicas e concentrar-se neles. Na estratégia de concentração, o design do produto procurará satisfazer as necessidades dos consumidores do segmento escolhido, melhor que os competidores.

TIPOS DE PRODUTOS CONFORME O GRAU DE INOVAÇÃO

Com relação ao grau de inovação a ser introduzido no novo produto, eles podem ser classificados em:

- **Reposicionados**, quando as características físicas são mantidas, mas a percepção e a imagem para o público são modificadas;
- **Reformulados**, quando algumas características físicas são mudadas, sem alteração da função fundamental do produto. Essas mudanças podem voltar-se à ampliação do campo de aplicação do produto, à redução de custos de fabricação ou à comercialização ou ao aumento da sua confiabilidade;
- **Originais**, quando suas características físicas, funcionais e conceituais são fortemente diferentes dos produtos anteriores.

Como uma empresa pode refletir sobre a necessidade de introduzir maiores ou menores inovações em seus produtos? Evidentemente, em primeiro lugar, a empresa deve monitorar o desempenho do produto no mercado, sua posição em relação aos concorrentes, além de eventuais novas descobertas tecnológicas, surgimento de restrições legais ou econômicas. No entanto, via de regra, observando-se os segmentos de produtos de grande consumo, de consumo durável e de bens de capital, verifica-se que:

- No segmento de produtos de grande consumo, o reposicionamento do produto é mais crítico e mais freqüente, pois o mercado correspondente é muito dinâmico, os produtos

têm ciclo de vida mais curto (produtos embalados para rápido consumo - PERCONS) o número de empresas concorrentes é maior, e existe forte influência de mudanças comportamentais;

- Já o mercado de produtos de consumo durável é mais estável, compõe-se de menos empresas, e nele, a substituição de produtos é mais lenta; quando se pretende comprar uma nova geladeira, por exemplo, procura-se evoluções tecnológicas e funcionais em relação ao modelo anterior, em geral. Dessa forma, nesse segmento, a ênfase maior é a reformulação de produtos;
- Finalmente, no segmento de bens de capital, ou industriais, a substituição de produtos é ainda mais lenta. Um pequeno empresário, por exemplo, compra uma nova máquina a cada 5 ou 10 anos. Quando isso ocorre, provavelmente estará em busca de um novo patamar competitivo, ou abrindo outro nicho de negócio; nesse cenário, a incorporação de uma nova tecnologia, um novo sistema de produção, é fundamental. Daí a ênfase no desenvolvimento de produtos originais.

Estas são algumas considerações básicas, que ilustram a importância de se considerar hoje o design como uma peça chave do planejamento e gestão estratégica empresarial, no cenário competitivo atual. Isto sem tocar na questão fundamental da imagem corporativa, na qual tem papel crítico na implementação de um sistema coerente de identidade visual, um trabalho de design gráfico, que vai muito além da criação de um logotipo. Fica a sugestão do tema para um novo Infopaper.

BIBLIOGRAFIA

BONSIPE, Gui. Design do material ao digital. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997. 192 p. Design as corporate strategy. Helsinki: University of industrial arts, 1989. 69 p. (serie Design Management a key to success 1); Fórum ICSID Design Mercosul. Florianópolis: FIESC/SENAI/LBDI, 1995. 231 p.; MAGALHÃES, Claudio 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. 32p.; Manual de Gestão de Design. Coleção "Design, Tecnologia e Gestão". Centro Português de Design. Lisboa: Editora Bloco Gráfico, 1997; MONTAÑA, Jordi. Cómo diseñar un producto. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial, 1989. 64 p. (serie manuales IMPI 24); Diseño y estrategia de producto. Barcelona: Fundación BCD, s.d. 53 p. (colección temas de diseño); WOLF, Brigitte. Gestão do design. Brasília: ABIPTI; SEBRAE; CNPq, 1999. 25 p.



COLABORADOR • AUTOR DO MÊS:

Cynlia Malaguti: Designer formada pela ESDI/UERJ; pós-graduada em engenharia de produção pela COPPE/UFRRJ; doutora em estruturas ambientais urbanas pela FAUUSP. Especializada nas áreas de Ecodesign e Gestão do Design.