

O design na performance das empresas: estratégia e solução

Resumo

A competição em todos os mercados depende de um mix de fatores que incluem, além do preço, outros atributos que determinam o valor de um produto para o consumidor. A importância da competitividade (Walsh, 1992) não gira em torno de um bom design ou de uma inovação somente, mas da capacidade e competência de outras áreas da empresa como o marketing, controle de qualidade, distribuição e serviços pós venda. O enfoque na diferenciação e na inovação trouxe à tona os estudos voltados para a inserção do design nas organizações. Desde a última década, Vivien Walsh (UK), Brigitte B. de Mozota (França), Gabriela Lojacono (Itália), Grenda Gemser (Holanda, 2002) e Mari Piirainen (Finlândia), vêm estudando e pesquisando como o design pode integrar o processo de inovação de produtos e como essa estratégia produz impacto positivo na performance das organizações. Multinacionais (Phillips, Nokia, Ford, Electrolux) e empresas de renome internacional (Apple e Alessi) são exemplos do uso do design como estratégia de diferenciação. O design, entendido como uma atividade voltada para a satisfação das necessidades dos consumidores e integrado ao processo de desenvolvimento de produtos, pode constituir o elemento-chave do planejamento estratégico de uma empresa, do que produz, vende, ou comunica.

Palavras-chave: Gestão de design; Estratégia de diferenciação; Qualidade percebida; Inovação; Competitividade pelo design

1. Introdução

Há algumas décadas o *design* foi incluído no poder decisório de grandes empresas mundiais: Apple Computers nos Estados Unidos, a Philips na Holanda e a Zanussi Electrolux, na Itália. Agências de *design* europeu revelam que o impacto do *design* nas empresas é real. Na Noruega, 63% das empresas que integraram os métodos do *design* nos seus negócios, estão recebendo benefícios e crescendo mais nos últimos 4 anos. Na Inglaterra, a metade das companhias entrevistadas pelo *Design Council*, que usam o *design* normalmente em seus produtos, viram suas vendas, seu faturamento, e sua competitividade explodirem. Na Espanha, como em outros lugares, os gerentes de 40% das companhias entrevistadas acreditam que o *design* tem um impacto positivo nas vendas. (TIPLADY, 2006).

A Apple Computers, foi eleita a empresa mais inovadora em 2006 pela revista *Business Week* a partir de pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group. Foi fundada por Steve Jobs, que criou um dos ícones mais expressivos do design internacional; os computadores iMac. Seus principais atributos vão desde a aplicação de inovações tecnológicas (interatividade com o consumidor) até a forma final do produto. Esses aspectos foram essenciais para o sucesso do produto cujo projeto foi desenvolvido pelo designer Jonathan Ive. As Phillips também se destacam pelo uso do design e tem como *Design CEO* e Diretor Chefe de Criação, Stefano Marzano. Já a Electrolux possui equipes de *designers* em todos as suas unidades regionais. (Business Week, 2005).

O gerenciamento do processo de *design* pode abrir as oportunidades competitivas na procura de novos consumidores nas indústrias aparentemente maduras ou com posições

consolidadas. No segmento a que pertencem essas duas empresas (eletrodomésticos, também chamado de linha branca), por muitos anos a cor e o material foram considerados itens básicos de neutralidade. Recentemente a cor se tornou um atributo a mais na diferenciação do produto. Produtos eletrodomésticos em cores pastéis, que evidenciam a limpeza e higiene e dão um toque feminino, tornaram-se sucesso de vendas da Phillips, fazendo a concorrência imitar esses detalhes. Já a forma inovadoras da geladeira Zanussi, apesar de ganhar prêmio, não se mostrou um sucesso de vendas. Esses produtos podem ser vistos nas figuras 1 e 2.



Figura 1 - Geladeira Electrolux Zanussi OZ 23 - Designer R. Pezzetti



Figura 2 -Eletroportáteis Philips – CEO de Design, Stefano Marzano.

Bom design e diferenciação podem influir na performance de uma empresa? Segundo Piirainen (2001), alguns fatores obstruem o entendimento e a contribuição do design nas empresas;

1. O entendimento errôneo dos atributos e das funções do design. O design é normalmente considerado como fator ligado somente a aparência do produto enquanto, na realidade, suas funções extrapolam este conceito.
2. A cultura dentro da estrutura de produção da empresa. Normalmente o design é visto como um investimento alto, talvez pelo *glamour* que exista em torno da atividade. O design, no entanto, pesquisa a menor quantidade de material usado para o projeto e acaba realizando economia nos processos de produção.

Uma empresa moderna deve estar preparada para ter sua imagem comparada à da concorrência e competir no mercado nacional e internacional; atender ao que o consumidor deseja e conquistá-lo ao primeiro olhar; interferir para que esse produto tenha sua imagem associada a empresa (consumidor satisfeito recomenda).(BORJA DE MOZOTA, 2002),

O design pode contribuir com esses objetivos com dois tipos básicos de estratégia. Um design voltado para a busca de liderança através do menor custo, aplicado para a racionalização, sistematização e otimização do produto; ou com o design voltado para a

diferenciação, relacionado à estratégia que busca a liderança contribuindo com o prazer do consumidor através da satisfação de suas necessidades. Neste segundo caso, a atuação do design acontece desde o levantamento destas necessidades até a transformação das necessidades em produtos tangíveis.

Borja de Mozota (2003), percebe também que o consumidor que utiliza análises comparativas com produtos similares, intui que o *design* é um diferencial para o produto agregando valores que serão estendidos para a empresa (e a marca). Uma marca pode significar não somente o produto real, mas incorporar um conjunto de valores e atributos tangíveis (características técnicas do produto ou marca) e intangíveis (valores pessoais que cada consumidor agrega ao produto ou marca) que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos intrínsecos à sua marca. (AAKER, 1996).

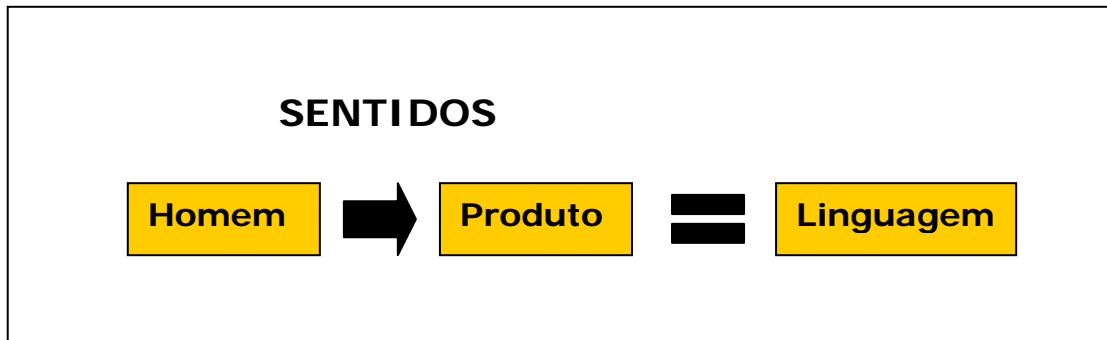
O desafio deste artigo é mostrar a boa performance de empresas que utilizam o design na sua estrutura em contraste com outras que preferem ficar como estão.

Primeiramente, define-se o design como uma atividade articuladora e multidisciplinar que deve ser entendida como ferramenta do planejamento estratégico da empresa, de acordo com a visão e missão, e desenvolvendo produtos com as tendências da época, prazos e custos propostos, e transmitindo uma imagem adequada ao seu público. Com alguns exemplos é mostrado como o design pode influir na performance da empresa e na sua marca. Em seguida, mostra-se como a linguagem do produto influi nas emoções do consumidor (forma) e na construção da marca. As características de competitividade e inovação são discutidas a partir do capítulo 3 com base nos estudos realizados por Lojacono. No capítulo 4, fala-se de necessidade do consumidor e os aspectos relacionados com o marketing. Finalmente termina-se com a discussão em torno da gestão do design como atividade integralizadora dentro da empresa.

2. Design, Produto e Linguagem

Kotler (1989, apud BONSIEPE, 1997), define o *design*, na sua visão mercadológica como um processo que visa otimizar a satisfação dos consumidores e a lucratividade das empresas através do uso criativo dos elementos que compõem a atividade do *design*. No entanto, em 2000, Kotler redefine o *design* a partir de dois pontos de vista distintos. No primeiro, usa a visão do fabricante: “aquilo que é fácil de fabricar e entregar”. Em seguida, Kotler utiliza a visão do cliente adjetivando o *design* como aquele produto que agrada, que é fácil de abrir, instalar, utilizar, consertar e descartar.

A linguagem do produto é definida conceitualmente de acordo com o público a que se destina. O produto, por sua vez, interfere no consumidor através da emoção gerada pela linguagem usada. A atividade do *design* é essa linguagem que faz a comunicação entre o produto e seu consumidor.



Fonte: Adaptado de: BÜRDEK, Bernhard E. Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial. 3.ed
Barcelona: Gustavo Gili, 2002. 390p.

Produto e linguagem se relacionam com as necessidades explícitas do consumidor e essa identificação começa na primeira fase do processo de desenvolvimento de produto:

- a) identificação de oportunidade: o produto com especificações claras e precisas antes de começar o seu desenvolvimento tem três vezes mais chances de sucesso;
- b) uso do QFD – *Quality Function Deployment* : técnica que suporta o processo da identificação do problema até a definição de especificação do *design*;
- c) projeto conceitual: o projeto conceitual tem como objetivo produzir princípios para o projeto do novo produto. Ele deve ser suficiente para satisfazer as exigências do consumidor e diferenciar o novo produto de outros do mercado. Baxter (1998, p.227)

Linguagem do produto, características e conceito do produto são requisitos básicos para um bom projeto de design. Sua natureza está fortemente ligada ao produto e aos seus atributos. Portanto, qualidade e necessidade do consumidor passam a ser pressupostos básicos para o design e para a inovação (forma ou função diferenciada) e faz com que o design se torne uma ferramenta de competitividade real no mercado.

2. Design, Inovação e Competitividade

Inovação e estratégia são temas ligados tradicionalmente a estudos de administração de empresas. Competitividade é a palavra chave que se interpõe entre esses temas. No entanto, estes conceitos estão também ligados ao *design* já que sua importância foi percebida como solução estratégica e de inovação voltadas ao desenvolvimento das empresas. Os designers estão mais voltados para o design de produtos que criam respostas emocionais produzindo interação com o produto, prazer em usá-lo, e experiências que criam necessidades intangíveis e desejos de consumo. A ligação emocional do produto com o consumidor pode trazer fortalecimento da marca e projetar liderança da empresa no mercado.

Bonsiepe (1997) coloca os termos inovação e *design* sobrepondo-se parcialmente, referindo-se a um tipo especial de ação inovadora que cuida das preocupações de um grupo de usuários. Na visão da administração, o produto inovador além de estar ligado a mudanças na forma do produto, pode também incorporar novos elementos tecnológicos ou ter suas funções primordiais mudadas de forma radical. Enquanto o *design* enfoca o produto, a administração atua na construção de uma estrutura dentro da empresa que propicie o aparecimento de produtos inovadores, fazendo com que a inovação influencie as decisões da organização. Abreu (2005), percebe o uso do *design* na empresa como um investimento em tecnologia, criatividade e valorização da marca.

Evidenciar-se em um mercado competitivo e exigente é fundamental para qualquer empresa. A competitividade é hoje um fator de sobrevivência. Porém para assegurá-la, não bastam produtos com qualidade e preço. Para manter e conquistar mercados é imprescindível acrescentar elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos.

Ravasi e Lojacom (2001) lembram que, em um grande número de indústrias, a competição parece seguir a lógica de Schumpeter (1988) na qual a inovação em produtos, serviços ou processos de produção determinam uma vantagem competitiva. Essa vantagem é efêmera pela sua própria natureza, pois será rapidamente anulada a partir do momento que o concorrente passar a imitar o seu novo lançamento, ou se ocorrerem outras mudanças no mercado. A vantagem no lançamento da inovação somente será sustentada se a companhia puder rever frequentemente suas estratégias, determinando bases reais para manter a competitividade, antecipando consumidores e concorrentes. (RAVASI, LOJACONO, 2001). A empresa que lança produtos inovadores passa a ter um compromisso em se mostrar sempre ousadamente inovadora para o mercado.

Reconhecendo o processo de destruição competitiva para manter a vantagem, Schumpeter (1988) levou a discussão ao domínio da ação estratégica. Mais recentemente, o reconhecimento da importância de uma renovação contínua das estratégias, passa a fazer parte da habilidade de gerenciar o processo de inovação no nível de produção e marketing. (RAVASI, LOJACONO, 2001).

A inovação tecnológica tem sido perseguida como estratégia empresarial além da qualidade e da produtividade. Esta busca pode trazer a sedimentação de uma identidade e fidelidade a marca. É dentro deste cenário que existe espaço para a atuação do profissional de *design*. (MARTINS, 2002).

O *design* pode ser considerado um elemento dinamizador para os administradores, diferenciador para os concorrentes, fundamental no avanço tecnológico e com bons resultados para o faturamento. Produtos simples, com soluções de uso simples e com uma forma que comunique a inovação e a modernidade podem provocar emoções. As estratégias de lançamento de produtos devem seguir esse rumo. O *design* pode ser considerado estratégico se ligado à inovação.

Será que essas diferenças de ponto de vista são divergentes? Parece que não. Trata-se tão somente de um ponto de vista focado no produto ou na organização. No final, objetivos e nomenclaturas se ajustam. Ambos definem a atividade do *design* como estratégica dentro do planejamento das empresas.

Na figura abaixo, é mostrado como a inovação é vista pelo *design* e pela administração. Ambas as matérias visam a conquista do mercado porém o *design* enfoca o produto e a administração, por sua vez, a organização. A conclusão das duas visões é a inserção do *design* nas organizações através da GD (Gestão do *Design*).



Figura 4 – Visão da inovação pelo Design e pela Administração.

Fonte: a autora

Depois de identificar a inovação sob o ponto de vista do *design* e da administração, é possível entender melhor o quadro 1, montado por Bonsiepe (2000) que distingue a inovação quando relacionada ao *design* ou a ciência e a tecnologia.

QUESTÕES	RESPOSTA DA CIÊNCIA	RESPOSTA DA TECNOLOGIA	RESPOSTA DO DESIGN
Em que consiste o objetivo da inovação?	Inovação cognitiva	Inovação Operativa	Inovação sociocultural
Qual o tipo de linguagem predominante?	Afirmações	Instruções	Juízos
Quais os métodos aprovados?	Produção de evidências	Viabilidade técnico-física	Produção de coerência
Qual o típico contexto microssocial da atividade inovadora?	Institutos	Empresa	Mercado
Quais os critérios de sucesso?	OK das autoridades	Facilidade técnica	Satisfação do cliente

Quadro 1 - Relação das áreas e a inovação.

Fonte: Adaptado de: BONSIPE, Gui. *Design do material ao digital*. Florianópolis : FIESC/IEL, 1997. p.35.

A inovação portanto está ligada ao *design* através do estudo das necessidades do consumidor que devem ser percebidas, processadas, satisfeitas e transformadas em estratégia de diferenciação.

A vantagem da estratégia de diferenciação em relação à estratégia de custos (que cria uma vantagem essencialmente financeira para a empresa) é aquela que cria ou enfatiza um bom motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto de uma empresa e não de seu concorrente. O consumidor pode adquirir produtos mais caros se entender que ele é mais atraente e compensador, em comparação com outros produtos de outras marcas que apresentam formas de desempenho sem diferenciação. Martins (2002) considera importante

para o sucesso do produto essa associação da conquista da preferência do consumidor ao *design*.

Para se chegar a estratégia de diferenciação no mercado, novas práticas e metodologias estão sendo inseridas dentro das organizações com o objetivo de livrá-las da estagnação. O uso do design nos produtos e sua inserção na organização, é um deles.

4. Necessidade do consumidor

O processo de marketing influi em indivíduos e grupos que obtêm o que necessitam e desejam por meio da oferta e troca de produtos pelo seu valor (KOTLER, 1996). Valor aqui é um atributo que pode ser percebido de duas formas: pelo preço que tem no mercado ou, através do que ele próprio significa para o consumidor. Esta definição fundamenta-se nos conceitos de Kotler de:

- a) necessidades, desejos e demandas;
- b) produtos;
- c) valor, custo e satisfação;
- d) troca, transações e relacionamentos;
- e) marketing e praticantes de marketing.

A cadeia de relacionamento desses conceitos oferece ao cliente um produto, fruto dessa conceituação.

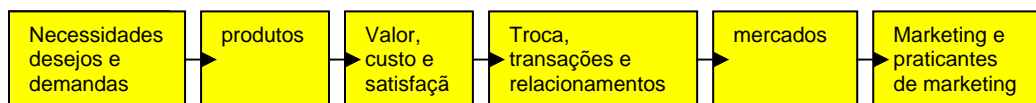


Figura 5 - Cadeia de conceitos centrais de marketing.

Fonte: Kotler (1996, p. 25).

Juran e Gryna (1991), definem qualidade com múltiplos significados, dos quais dois deles são os seus preferidos:

- a) a qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto;
- b) a qualidade é a ausência de falhas.

Tontini (2005) faz uma ligação entre produtividade e qualidade, mostrando que a qualidade é a melhor forma de implementar a produtividade. Continua propondo que o valor agregado a um produto está diretamente ligado a sua qualidade e que a competitividade só será alcançada pelo aumento de valor agregado juntamente com uma redução de custo dos produtos ou serviços. Assim, a possibilidade de reduções de custos é finita, limitada aos custos dos materiais, ao contrário da possibilidade de aumento de valor agregado que é infinita, dependendo apenas do valor que o consumidor dá ao produto ou serviço.

Para haver um entendimento da qualidade é preciso haver um produto (ou serviço). Juran (1990), diz que produto é o resultado de qualquer processo cujas características são as propriedades que o produto possui para atender as necessidades dos clientes. E, para determinar o que é satisfação, ele afirma que esta é gerada quando as necessidades do cliente são satisfeitas.

Então a função da qualidade é o conjunto das atividades através das quais atingimos a adequação ao uso, não sendo importante em que parte da organização essas atividades sejam

executadas. O planejamento da qualidade é a atividade de desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades do cliente. Envolve as seguintes etapas:

- a) determinar quem são os clientes;
- b) determinar as necessidades dos clientes;
- c) desenvolver características para o produto que atendam às necessidades dos clientes;
- d) desenvolver processos capazes de produzir as características do produto;
- e) transferir o resultado do planejamento para os grupos operativos.

A qualidade deve ter características que levem a satisfação com o produto e à ausência de falhas.

O desenvolvimento de um produto significa desenvolver as características necessárias para atender às necessidades do cliente. (JURAN, 1990). Assim, o primeiro passo (entrada da informação) é a necessidade do cliente, o segundo passo do processo é o desenvolvimento do produto e a saída (o produto pronto) deve responder às necessidades expressas no primeiro passo (entrada). Como mostra a figura abaixo:

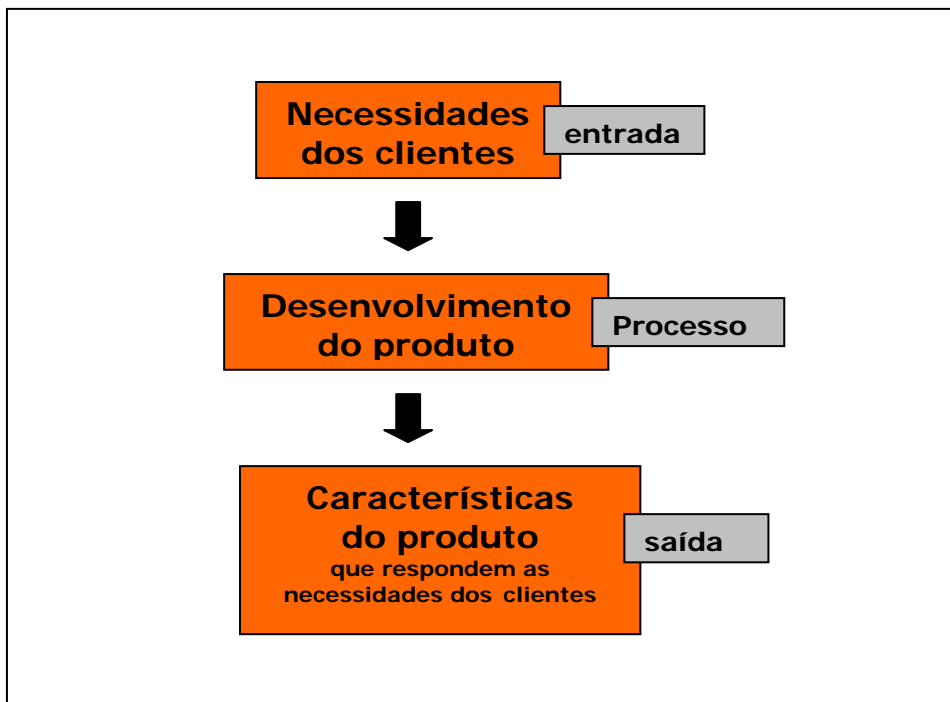


Figura 6 - Diagrama de entrada e saída para desenvolvimento do produto.

Fonte: Adaptado de: JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. Sao Paulo : Pioneira; [S.l.]TGM, Motores Eletricos Brasil, c1990. 394p.

Qualidade é adequação ao uso. Essa definição de qualidade, no entanto, precisa ser ampliada pois existem muitos usos e usuários diferentes (JURAN, 1991). No entanto, o produto nasce da necessidade do cliente e segue uma trajetória de processos que terminam novamente no cliente quando é feita uma nova avaliação da satisfação de suas necessidades. Esse é um processo contínuo que não deve parar.

A observação de uso do produto pelo consumidor pode ser a chave para se chegar a um produto radicalmente inovador. Intuição e percepção são fundamentais para se distinguir um desejo e uma necessidade inconscientes não expressas. Para desenvolver o projeto de um novo produto, o ponto de partida que realmente interessa é o que o consumidor demonstra, e não o que ele afirma, afirmam Lojacono e Zaccai (2004). O que ele possa responder em

pesquisas, por mais bem feitas que as perguntas sejam, não é decisivo. É preciso observar a realidade, como o consumidor manuseia os objetos, como ele pega, como usa e para quê; que dificuldades encontra, com quais detalhes se aborrece ou se atrapalha. Kelley e Littman (2001, p. 28) quando afirmam que “a inovação real é aquela que redesenha a experiência de uso” estão se referindo ao mesmo processo.

Qualidade é um atributo bem próximo da inovação. O que os separa é a dimensão da emoção, que o *design* pode trazer ao produto.

5. Gestão do design

O *design* inserido na estrutura da organização (Gestão do Design) pode ser aplicado como estratégia para a empresa auferir ganhos de marca e sucesso financeiro. Essa diferenciação pode criar no consumidor uma forte associação do produto com a marca através da emoção. Alguns exemplos podem ser citados: J.Mays, chefe de projeto da Ford, considera o *design* como principal atributo de sucesso de seus produtos no mundo inteiro. Ele acredita que o apelo visual e a sensação de novo e diferente, podem dar ao cliente uma razão irresistível para comprar seus modelos e sua marca. Já Yves Behar, que desenvolve projetos para a Nike e Toshiba, declara que somente o *design* consegue estabelecer uma conexão emocional com seus clientes, ganhando a sua fidelidade.(LOJACONO, 2004).

A inserção do design em uma empresa interage, em maior ou menor grau, com os processos gerados dentro da organização. Sua metodologia passa pelas fases de planejamento, produção, marketing e influencia também na fase de comercialização, além de interferir na concepção de embalagem, no material promocional, nos padrões estéticos e ambientais, na identidade visual do produto e da empresa. Pode-se dizer a inclusão do *design* na estrutura organizacional de uma empresa significa a integração dos níveis gerenciais e estratégicos em torno do produto: design como característica de diferenciação; design como função, qualidade e valor; e design como estratégia. A gestão do design é feita dentro desses três componentes que influenciam uma administração.

A figura abaixo mostra com que características a Gestão do Design (GD) influencia a estrutura de uma organização.

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciador do design	Valor coordenador do design	Valor transformador do design
O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing	Estrutura	Estratégia
Produção	Gestão da tecnologia	Gestão de saberes (ou do conhecimento).
Comunicação	Gestão da inovação	
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional (ou	Gestão de Design Estratégico

	tático	
--	--------	--

Quadro 1 - A cadeia de valor do Design nas organizações: os três níveis da Gestão de Design.

Fonte: BORJA DE MOZOTA, Brigitte. 2003.

Normalmente, a GD é processada dentro de um departamento de Pesquisa e desenvolvimento (P&D). A função de GD pode ser relevante dentro da empresa quando se transforma em força motriz de mudança para gerar as inovações que rompem com os padrões já existentes, e se transforma em algo significativo que responda às necessidades reais dos clientes e consumidores. (BORJA DE MOZOTA,2003)

Menuzi, Pereira e Merino (2001) observam que a GD, neste sentido, ganha destaque como instrumento imprescindível na conquista dos objetivos estratégicos de cada organização. Um departamento de design (P&D) pode ser considerado como setor estratégico, reunindo uma equipe competente e bem instrumentalizada. Passará a incrementar a competitividade da empresa, desde que seja capaz de gerenciar adequadamente as informações disponíveis e consiga antecipar os lançamentos dos concorrentes. A inovação gera riscos e por isso, as ações devem ser integradas e respaldadas pela direção.

Como cada empresa tem necessidades próprias, o processo de implantação da GD é muito particular para cada organização. Sabe-se que o processo afetará todos os departamentos da empresa, e o gestor de design vai se envolver não só com as grandes decisões mas também com os detalhes. Portanto, para a inserção bem sucedida do design na empresa é essencial uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação do pessoal em design bem a adoção de cultura de design na empresa. Em função disso, manter os profissionais atualizados e sintonizados com as tendências é uma prerrogativa básica. A GD é também uma atividade administrativa gerencial e constitui um corpo de conhecimentos práticos indispensáveis para que os profissionais possam atuar mais adequadamente, tendo em vista as demandas sociais, do mercado de trabalho e da conjuntura. (MARTINS, 2004)

O design possibilita que a imagem construída da empresa seja compreensível ao consumidor.

7. Conclusões

Performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo, são elementos normalmente estudados pelo marketing, porém podem ser usados com criatividade no design de produtos (Kotler,2002). Nos departamentos de P&D (pesquisa e desenvolvimento) das empresas, o *design* se desenvolve em proximidade com o marketing e a engenharia. Sua relação com a satisfação de necessidades, o coloca intimamente ligado aos consumidores. Esta proximidade transforma-o em elemento estratégico (KOTLER, 2002).

Nos setores econômicos que aplicam essas noções estratégicas, o *design* é visto como a arte e a ciência de conciliar as seguintes áreas: técnica, financeira, operacional, e emocional. Como muitas indústrias já dispõem de alto grau de *expertise* nessas áreas, o que pode vir a diferenciá-las é um novo foco de ligações emocionais com os clientes. (LOJACONO E ZACCAI, 2004). Robert Hayes, analista econômico e professor em Harvard, que pesquisou a posições de vantagens para as empresas, afirma que “há bem pouco tempo as empresas competiam em preço; atualmente competem em qualidade e em pouco tempo competirão em *design*” e que “o segredo é o *design* que está em tudo e deve ser visto como uma oportunidade”.

Cada vez mais a inserção do design nas empresas é vista como uma ferramenta de diferenciação do produto no mercado e menos como elemento puramente estético. Os exemplos mostrados neste artigo levam a uma reflexão mais ampla dos domínios do design. Enfatizando o lado emocional assim como os aspectos das necessidades funcionais dos consumidores, os produtos se tornaram mais desejáveis e o mercado poderá pagar mais por eles.

O ensino do design está cada vez mais se voltando para a área da gestão, envolvendo-se com aspectos como pesquisa de mercado, necessidades do consumidor, economia de material, inovação e tecnologia. Também se estudam os ganhos auferidos na empresa com a inclusão do design: tanto o aspecto financeiro como de marca. Quanto a parte metodológica de criação, Tom Kelley (2002) sugeriu a utilização de técnicas de observação de uso, brainstorm e a composição de uma equipe multidisciplinar unida com liberdade total de criação. Essa é o modelo de uma estrutura de oficina voltada exclusivamente para a inovação. O novo papel do design dentro das organizações é o de gerador de diferenciação que pode ser a solução ou a estratégia para uma boa performance empresarial e financeira.

8. Referências

- AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo : Futura, 1996. 398p, il. Tradução de: Building strong brands.
- ABREU, Maria Inêz Araujo de, **Proteger a criatividade: Um caminho para desenvolver negócios**. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/portal/artigos/exibir.jhtml?idArtigo=73> . Acesso em: 08 out. 2005.
- BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital**. Florianópolis : FIESC/IEL, 1997. 192p.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003
- BÜRDEK, Bernhard E. **Diseño: historia, teoría y práctica del diseño industrial**. 3. ed. Barcelona: Gustavo Gili, 2002. 390p.
- **Manual de Gestão da empresa**, Centro Português de Design, Ed. original, DZ Centro de Diseño, ed portuguesa, 1997
- DESIGN BRASIL. **Depoimentos de executivos de empresas**. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/portal/empresas/depoimentos.jhtml?idLayout=1009&id=4339>. Acesso em: 01 abr. 2006
- GEMSER, Gerda; LEENDERS, Mark. **How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance**. The journal of Product Innovation Management, n 18 , p 29-38, 2001
- JURAN, Joseph M. **Juran planejando para a qualidade**. Sao Paulo : Pioneira; [S.l.] : TGM, Motores Elétricos Brasil, c1990. 394p.
- JURAN, Joseph M.; GRZYNA, Frank M. **Controle da qualidade**. Sao Paulo : McGraw-Hill : Makron, 1991.
- KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **A arte da inovação: lições de criatividade da IDE0, a maior empresa norte-americana de design**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2002. 341p.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

- LOJACONO, G.; ZACCAI, G. Um novo modelo de negócio. **HSM Management**, São Paulo, n.47, p.98-107, nov./dez. 2004
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como uma estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. 2004. 187f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice; MERINO, Eugenio. Teoria e prática na gestão do design. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2., 2003, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003. Disponível em: <<http://webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/teoria.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2005.
- PIIRAINEN, Mari. **Design and Business Performance**: Assessing the impact of product design on business performance. Master degree thesis, Helsinki School of Economics and Business Administration, International Design Business Management Program. ESR.Helsinki. Maio,2001
- RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella. **A design-based model of strategic change**. Working Paper, 54, 2001. Disponível em: < http://www.sdabocconi.it/aree_dir/en/file/wp54.PDF>. Acesso em: 02 fev. 2006.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, huro e ciclo econômico. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988. 169 p. (Os economistas).
- TONTINI, Gerson. **O que Fazer para ter o 5S Funcionando**. Controle da Qualidade, São Paulo, v. 8, n. 7, 1998
- TIPLADY, Rachel. A continental confab on design. **Business Week**, 26 Jan. 2006. Disponível em: <http://www.businessweek.com/innovate/content/jan2006/id20060126_198246.htm?campaign_id=nws_insd_r_jan27&link_position=link10>. Acesso em: 10 fev. 2006.
- WALSH, Vivien; ROY, Robin; BRUCE, Margareth; Potter, Stephen. **Winning by Design**. Oxford,UK Blackwell Publishers, 1992.