

3. O Processo de Design

Descobrir como fazer para que tudo o que fazemos e pensamos se relacione com tudo o que sentimos e sabemos é a grande chave para o desenvolvimento de outras dimensões do *Design*.

Rita M. S. Couto e
Alfredo Jefferson de Oliveira¹²³

Bruce e Bessant¹²⁴ definem *Design* como sendo, essencialmente, a aplicação da criatividade humana para um propósito, que pode ser: a criação de produtos, serviços, prédios, organizações e ambientes que atendam às necessidades das pessoas. Os autores¹²⁵ salientam ainda que o *design* nem sempre tem o compromisso com a criação de algo novo, nunca visto. O que já existe pode ser reinventado, pela descoberta de novas e melhores variações. O que vai fazer a diferença é, então, a “qualidade” do *design*. Sobre o bom e o mau *design*, Bruce e Bessant observam que:

Good and bad designs are things we can recognise, reward or condemn. Good design are those which capture market share, open new fields or have a lasting impact, and confer strategic advantage. Bad designs may involve much effort and even have good ideas at their heart but which, because of poor targeting or execution, fail to find widespread acceptance or sustained use.¹²⁶

No entanto, cabe avaliar o papel que o *design* de fato desempenha nas empresas e de que forma ele é introduzido e assimilado em seu projeto estratégico. Borja de Mozota¹²⁷ apresenta dois modelos de posicionamento estratégico do *design* nas empresas: um “inato” e outro “adquirido”. O modelo “inato” surge junto com a empresa, que considera o *design* o seu centro de competência. Geralmente, esse modelo é adotado em empresas cujo fundador é um *designer*. Como ela assinala, “all of these companies have in common a global design strategy with a design spirit that

¹²³ COUTO, Rita Maria de Souza e OLIVEIRA, Alfredo Jefferson (org). Op.cit., p.9.

¹²⁴ BRUCE, M.; BESSANT, John. 2002, p.3.

¹²⁵ Ibid., pp. 3 e 4.

¹²⁶ Ibid., p.20. (O bom e o mau design são coisas que nós podemos reconhecer, premiar ou condenar. O bom design é aquele que capta o mercado, abre novos campos ou tem um impacto durável, conferindo vantagem estratégica. O mau design pode envolver muito esforço e mesmo ter boas idéias em seu centro, mas por causa da pobreza de alvo ou execução, falha para encontrar aceitação comum ou uso contínuo.).

¹²⁷ BORJA DE MOZOTA, B. 2003, p.142.

penetrates all organization processes – the entire value chain, from product to communications.”¹²⁸

Como exemplos, ela aponta a Apple, Olivetti, Alessi, Ikea e Habitat, entre outras. O outro modelo, “adquirido”, fala do *design* aprendido pela experiência, com sua progressiva valorização na empresa. Neste modelo, Borja de Mozota dá como exemplo a Sony e a Philips.

Na indústria de jóias brasileira, a maioria das empresas se identifica com o modelo “adquirido” pois, embora algumas tenham sido fundadas por criadores de jóias, como por exemplo Antonio Bernardo, esses artistas não vieram de uma formação específica em *design*. Neste sentido, o conhecimento da existência de um processo de *design* e sua valorização na estratégia geral da empresa tem ocorrido de forma gradual, à medida que as experiências demonstram sua eficiência e seu valor.

Uma visão mais atual do *design*, já incorporada em empresas que acreditam na inovação como fator estratégico de competitividade, apresenta-o como uma atividade total, cuja atuação abrange desde as pesquisas junto aos usuários e ao projeto do produto propriamente dito até seu posicionamento no mercado. Stuart Pugh define esta configuração como *Total Design*¹²⁹, uma atividade que abrange o produto, o processo e a organização.

Neste sentido, Mike Baxter comenta que o projeto de *design* tem em seu escopo não apenas o aspecto visual do produto, mas também “o projeto para a fabricação, o projeto para as necessidades do mercado, o projeto para redução de custos, o projeto para a confiabilidade e o projeto com preocupação ecológica”¹³⁰.

Stuart Pugh considera o *briefing* ou as instruções para especificação do produto – PDS (*Product Design Specification*)¹³¹ – o ponto de partida formulado pela definição de uma necessidade, estabelecendo os limites para as etapas subseqüentes do projeto e exercendo controle nas atividades do *design* total. Para ele, o *briefing*, com todos os seus componentes, é o núcleo da atividade de *design*, a partir do qual todo o projeto se desenvolve.

Total design is the systematic activity necessary, from the identification of the market/user need, to the selling of the successful product to satisfy that need – an activity that encompasses product, process, people and organization.¹³²

¹²⁸ Ibidem. (Todas essas empresas têm em comum uma estratégia de design global, com um espírito de design que penetra todos os processos da organização – a cadeia completa de valor, do produto à comunicação.).

¹²⁹ PUGH, S. 1990, p.5 (design total).

¹³⁰ BAXTER, M. 2000, p.IX Prefácio.

¹³¹ PUGH, S. Op.cit., p.5 (Especificação do Design de Produto).

¹³² Ibidem. (*Design Total* é uma atividade sistemática necessária, desde a identificação do mercado/necessidades do usuário à venda de produtos de sucesso que satisfazem essas necessidades – uma atividade que engloba produto, processo, pessoas e organização.).

Stuart Pugh observa ainda que esta necessidade, quando satisfeita, tanto se ajusta a um mercado já existente, como pode, em alguns casos, criar um mercado próprio. Baxter salienta que a pesquisa de mercado, tendo o consumidor como alvo, torna-se fundamental para a distinção entre suas demandas e desejos. Para ele, as demandas estão diretamente ligadas ao uso, às funções e normas técnicas do novo produto, sendo consideradas exigências básicas para um produto comercialmente viável. Baxter diz que os desejos seriam considerações secundárias que “adicionam valor ao produto”¹³³. As exigências determinariam, então, o que um produto basicamente deve “ser”, enquanto que os desejos orientam para as especificações que um produto poderia “ter” para ser comercialmente bem sucedido. Dessa forma, pode-se entender o *design* como uma atividade orientada para o mercado e o consumidor, o qual tem, cada vez mais, voz ativa, interferindo diretamente no desenvolvimento de produtos, tanto em suas características básicas como secundárias. Segundo Baxter,

O *designer* de produto bem sucedido é aquele que consegue pensar com a mente do consumidor: ele consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do consumidor.¹³⁴

Já na década de 1980, Alvin Toffler anunciava em seu livro “A Terceira Onda” o advento do “prossumidor”¹³⁵, uma tendência ligada à filosofia do “faça-você-mesmo”. Este movimento provocou uma grande transformação nas formas de consumo e uma gama de produtos e serviços com o prefixo “auto” surgiram no mercado, como os livros de auto-ajuda e o auto-atendimento em postos de gasolina e caixas-eletrônicos, entre outros. Muito mais do que uma tendência passageira, o movimento transformou-se num fenômeno cuja duração já não se pode prever, mas apenas acompanhar os seus desdobramentos.

Em estudos mais recentes, Prahalad e Ramaswamy alertam para uma convergência cada vez maior dos papéis desempenhados pelas empresas e consumidores, levando à uma drástica mudança nas fontes de criação de valor dos produtos e serviços. Para eles, a quantidade de ofertas disponíveis no mercado confunde e frustra o consumidor: “a variedade de produtos não resultou necessariamente em melhores experiências de consumo”¹³⁶. Por outro lado, os consumidores, hoje, estão conectados, informados e atuantes, compartilhando idéias, escolhas, opiniões e

¹³³ BAXTER, M. Op.cit., p.20.

¹³⁴ Ibid., p.21.

¹³⁵ TOFFLER, Alvin. 1980, pp.267 e 268. (Os “prossumidores” não são nem consumidores, nem produtores, no sentido usual, mas um novo grupo de pessoas que começa a desempenhar para si mesmo serviços que antes eram desempenhados por profissionais.).

¹³⁶ PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. 2004, p.15.

fornecendo *feedback* às empresas sobre seus produtos. Em decorrência, as formas tradicionais de criação de valor centradas na empresa estão sendo reavaliadas, levando à mudança do papel do consumidor no sistema industrial.

As empresas não mais podem agir com autonomia, projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de marketing e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Estes agora querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios. Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e assim co-criar valor. A *interação* como base para a co-criação é o fulcro de nossa realidade emergente.¹³⁷

Dessa forma, Prahalad e Ramaswamy identificam uma nova abordagem para a criação de valor, a co-criação, baseada na interação de consumidores e empresas. Segundo eles, a co-criação seria formada por quatro elementos básicos – diálogo, acesso, risco e transparência – também denominados DART. Nesses elementos, ficam ressaltadas as principais ações que regem a co-criação, como, por exemplo, a interatividade, o diálogo, o envolvimento mútuo, o compartilhamento de aprendizado, a simetria de informações, a experiência com o produto e não apenas a sua propriedade e a avaliação de riscos.

Segundo Prahalad e Ramaswamy, a co-criação de valor anuncia tempos promissores que abrem um novo espaço de oportunidades. Porém, o desafio maior reside na mudança de nossas formas de pensar e agir, já impactadas por essa nova perspectiva. A cultura das empresas precisará ser reavaliada e transformada para que a nova realidade da co-criação seja, de fato, vivenciada neste novo cenário de criação de valor determinado pela “centralidade do indivíduo”. Como alerta Prahalad e Ramaswamy,

Talvez a mudança isolada mais importante a ser empreendida pelas empresas e pelos gestores seja reconhecer a centralidade do indivíduo. Não importa se estamos lidando com um consumidor, com um empregado, com um investidor ou com um fornecedor.¹³⁸

Borja de Mozotta diz que o *design* tem um espírito *avant-garde* e, enquanto não geram uma grande inovação, os *designers* têm a possibilidade de antecipar novas necessidades e criar novas respostas que possam interagir com os progressos tecnológicos. Para ela, “design is a

¹³⁷ Ibid., p.19.

¹³⁸ Ibid., p.280.

partner and initiator of change in society. Therefore, it is a partner in the management of change in organizations".¹³⁹

Nesta perspectiva, as tendências de *design*, compreendidas como a tradução visual da linguagem expressa pela sociedade em uma determinada época e permeada por valores tanto objetivos como subjetivos, podem ser consideradas um fator fundamental no desenvolvimento de produtos inovadores e competitivos. As informações decorrentes das pesquisas de tendências orientam os *designers* sob vários aspectos, como: função, uso, novas tecnologias, novos materiais, atração visual, ambientes, comportamentos e satisfação de desejos. Para Margaret Bruce e Rachel Cooper,

Designers need qualitative information about attitudes to a given 'product' or idea, the environments in which the product is to be used, as well as fairly precise information about the proposed target markets.¹⁴⁰

As pesquisas de tendências, portanto, podem contribuir para o *design* com inúmeras informações que abrangem tanto aspectos objetivos para a especificação do produto, como pela criação de sentido para os valores subjetivos inerentes ao comportamento dos consumidores de determinado período.

3.1 O Núcleo do Processo de Design

Todo projeto traduz relações sociais e econômicas, dentre as quais está inserida a posição ambígua do *designer* como, ao mesmo tempo, prestador de serviços e consumidor ou usuário em potencial.

Rafael Cardoso¹⁴¹

Segundo Stuart Pugh, o "núcleo do *design*" (*design core*)¹⁴² é o centro de atividades que está presente em qualquer *design*, independentemente de sua área de atuação. Dentro de uma visão dinâmica e inovadora, as principais etapas que compõem este núcleo, partindo da prospecção de mercado às vendas, podem ser descritas, de forma resumida, conforme a **Figura 3**¹⁴³ abaixo:

¹³⁹ BORJA DE MOZOTA, B. 2003, p.38. (O design é um parceiro e iniciador de mudanças na sociedade. Portanto, é um parceiro no gerenciamento de mudanças nas empresas.)

¹⁴⁰ BRUCE, M.; COOPER, R. 1997, p.86 (Para oferecer um 'produto' ou idéia, os *designers* precisam de informação qualitativa sobre as atitudes e o ambiente no qual o produto será utilizado, tanto quanto informações precisas e imparciais sobre o mercado alvo proposto.).

¹⁴¹ CARDOSO, R. 2004, p.155.

¹⁴² PUGH, S. 1990, p.5.

¹⁴³ Ibid., p.6.

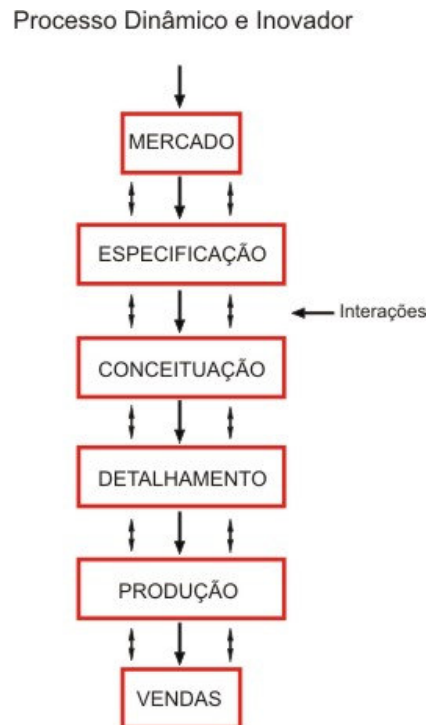


Figura 3 - principais etapas que compõem o núcleo do design – processo dinâmico e inovador.

Pugh recomenda que o núcleo do *design* atue interativamente em todos os níveis, num processo que se inicia nas pesquisas de mercado, cujas informações fornecerão subsídios para a especificação do produto, que alimentará sua conceituação e detalhamento. Em seguida, entra-se em produção e, finalmente, o produto chega ao mercado. Porém, cabe observar que Pugh utiliza as setas em sentido duplo, ou seja, as trocas não acontecem apenas numa única direção, mas sugere uma interação contínua e dinâmica entre todas as etapas. Nesse processo, a participação do *designer* ou da equipe de *design* é fundamental para que as experiências e informações departamentais sejam, de fato, aplicadas ao produto em desenvolvimento.

Em nossa experiência em *design* de jóias no Brasil, o que temos observado é que o processo de “*design total*” ainda é pouco conhecido e utilizado. Embora a maioria das empresas joalheiras já reconheça o valor do *design* como fator de inovação e competitividade, muitos *designers* permanecem atuando apenas na concepção e acompanhamento da produção das coleções, e não num processo integrado de desenvolvimento de produto.

O entrosamento entre *designers* e indústrias joalheiras é uma conquista recente no setor, como bem observa Angela Andrade¹⁴⁴, diretora da AJORIO. Há dez, quinze anos atrás, a sinergia entre ambos era um desafio cuja superação tinha poucas perspectivas de êxito. Se os *designers* de jóias eram vistos como artistas afastados da realidade do mercado, aos industriais cabia a fama de serem intolerantes e resistentes a novas propostas. Neste curto espaço de tempo, um árduo caminho foi trilhado, em parte em decorrência das exigências do mercado em busca de produtos mais competitivos, mas também pelo intenso investimento do IBGM em fortalecer o *design* de jóias brasileiro, estreitando os laços entre *designers* e indústrias.

O reconhecimento do processo de *design* como “valor agregado” aos processos e conhecimentos organizacionais foi uma mudança de paradigmas para as indústrias joalheiras que, aos poucos, passaram a admitir a presença deste novo profissional – o *designer* de jóias – em seu quadro de funcionários. No entanto, não basta apenas alterar o quadro de funcionários para se transformar a cultura de uma empresa. As atividades inerentes ao núcleo do *design* ainda não são entendidas e manipuladas como deveriam.

A gerência do projeto é composta por uma gama de profissionais de diversas áreas e departamentos que atuam visando um objetivo comum: a criação de um produto de sucesso no mercado. Cada setor tem informações valiosas a fornecer aos demais, contribuindo para a solidez do escopo do projeto e, por isso, não devem ser ignorados.

Cada vez mais, as empresas joalheiras precisam reconhecer a importância da conexão e do diálogo constante entre os *designers* e as demais áreas que envolvem as pesquisas de mercado e tendências, a produção, a divulgação, as vendas e pós-vendas. Antes de iniciar a criação de uma coleção, as empresas deveriam realizar uma reunião entre todos os representantes dessas áreas, para que o *briefing* traçado espelhe a realidade, não só do mercado, como também do perfil da empresa e seus clientes. Como observa Stuart Pugh:

in reality, “front-end” people – market researchers, information scientists and the like – must become part of, and involved with, the design teams of the future; they all in a sense become designers since they contribute to the design activity. For product success today, design must be, above all else, a team activity.¹⁴⁵

¹⁴⁴ ANDRADE, Ângela Carvalho de. O Desenvolvimento do Design de Jóias no Brasil – Políticas, Instituições, Ações e Resultados. Inédito, p.6.

¹⁴⁵ PUGH, S. Op.cit., p.30 (Na realidade, as pessoas envolvidas com o pré-projeto – pesquisadores de mercado, cientistas da informação e similares – devem tornar-se parte *de* e envolver-se *com* as equipes de *design* do futuro; num certo sentido, todos se tornam *designers* desde que contribuam para a atividade de *design*. Para o produto de sucesso, hoje, o *design* deve ser, acima de tudo, uma atividade de equipe.).

Essa atitude de compartilhamento e contribuição mútua na dinâmica do desenvolvimento de produtos vem sendo adotada por empresas que têm uma boa visão de futuro. Com isto, elas podem conquistar um posicionamento estratégico enquanto lançadoras de tendências e formadoras de opinião.

3.2 Oportunidades e Inovação

At the heart of technological innovation is design.

Margaret Bruce e Rachel Cooper¹⁴⁶

Tecnologia e Inovação ganharam o estatuto de fatores chaves para o sucesso empresarial e, juntamente com os aspectos financeiros e comerciais, estão, hoje, no centro das estratégias que cuidam do desempenho competitivo das empresas, face à crescente globalização da economia. Portanto, inovar não é somente uma opção, mas um imperativo.

Podemos considerar que a tecnologia e a ciência estão ligadas por interesses comuns, pois a tecnologia é uma fonte constante de questões e problemas para a ciência. O que vemos hoje, é uma aceleração dos processos de inovações tecnológicas, cada vez mais rápida e complexa, o que tem permitido a redução do tempo entre a criação e a comercialização dos novos produtos, otimizando os processos de produção. Desse modo, aquilo que nós não podíamos modelar significativamente há cinco anos atrás, hoje prototipamos ou simulamos de forma rápida e por um custo bem mais baixo. No entanto, cabe ressaltar que nem sempre os protótipos inovadores são gerados pelas equipes inovadoras, assim como nem toda inovação é boa e nem tudo o que tem qualidade é inovador. Uma das grandes missões do mundo empresarial moderno é, justamente, encontrar o perfeito equilíbrio entre originalidade e qualidade. De acordo com o Manual de Oslo¹⁴⁷ de 1996, o OCDE,

considera-se que a inovação tecnológica de produto ou processo tenha sido implementada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo).¹⁴⁸

A inovação não implica apenas na criação de grandes idéias que gerem riqueza, mas também no desenvolvimento

¹⁴⁶ BRUCE, M.; COOPER, R. Op.cit., p.19 (No núcleo da inovação tecnológica está o *design*.).

¹⁴⁷ Manual de Oslo – Proposta para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica

¹⁴⁸ Disponível em: www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/cieTecnoDesafio/cap1.pdf. Acessado em 2006.

de um processo onde novas soluções são encontradas para a melhoria de um produto. Enquanto a invenção é responsável apenas pela criação de uma grande idéia, a inovação cuida de aplicar esta idéia à prática, transformando-a num sucesso comercial.

Na joalheria, as novas tecnologias – como a prototipagem rápida e a solda a laser – têm permitido a execução de peças com um *design* realmente inovador e, como observa Suzanne Wade,

artists have increasingly integrated technology with more traditional techniques, and have begun expanding the boundaries of jewelry design. Technology is providing today's jewelry designers with the tools to create pieces once possible only in their imaginations.¹⁴⁹

Porém, segundo Peter Drucker, as tendências apontam para a liderança das empresas que apostam em mudanças e não apenas em inovação.

Há cinco anos, havia uma enorme literatura sobre criatividade. A maior parte da criatividade não passa de trabalho duro e sistemático. Há quinze anos, todos queriam que suas empresas fossem inovadoras, mas a menos que a empresa seja uma “líder de mudanças”, não terá mentalidade para inovações. A inovação precisa de uma abordagem sistemática.¹⁵⁰

Além disso, nem sempre o mercado está onde o inventor supõe que estará. Daí a importância do senso de oportunidade que a empresa deve ter diante de uma inovação. Muitos são os exemplos no *design* de produto onde a inovação e o mercado se surpreenderam mutuamente. O Post-it da 3M, é um bom exemplo do erro que deu certo. Partindo de uma experiência mal sucedida no desenvolvimento de uma cola, criou-se um novo conceito em blocos de recado.

Por outro lado, na medida em que as tecnologias forem difundidas, as empresas não poderão mais obter vantagens competitivas somente através da sua posse. Segundo o filósofo Edward de Bono¹⁵¹, a tecnologia, por si só, não serve para criar valor. A chave do sucesso está no uso que se dá à ela. E embora a inovação tenha uma forte ligação com o desenvolvimento tecnológico, não é apenas sobre este aspecto que as empresas devem focar suas estratégias. A inovação também se dá pela utilização de

¹⁴⁹ WADE, Suzanne. Creative Freedom. Disponível em: http://www.mjsajournal.org/tech_article.php. Acessado em 06/01/2006. (Os artistas têm integrado a tecnologia com as técnicas mais tradicionais e iniciado a expansão das fronteiras do *design* de jóias. A tecnologia está abastecendo o *design* de jóias atual com ferramentas para criar peças que somente eram possíveis em suas imaginações.).

¹⁵⁰ DRUCKER, Peter. 2002, p.58.

¹⁵¹ DE BONO, Edward. Criatividade como recurso. In: __Inovação e Mudança. 2001, p.127.

novos conceitos e formas de apresentação dos produtos no mercado, exigindo das empresas um forte senso de oportunidade.

Portanto, manter a atenção voltada para as oportunidades é fator essencial para a empresa que deseja se posicionar à frente das demais, inclusive abrindo novos caminhos e provocando novas demandas. Falando sobre a criação de perspectivas e oportunidades, Jean-Philippe Deschamps¹⁵² alerta para quatro perguntas básicas que toda empresa deve tentar responder: que tipo de imagem a empresa deseja ter, que tipo de produtos ela quer oferecer, que tipo de cliente ela quer atender e o que seus produtos devem significar para seus clientes. Segundo Deschamps, é importante que a empresa realize um esforço contínuo na avaliação de uma visão de futuro, identificando, combinando e decifrando as tendências que darão forma a esse futuro.

... as oportunidades surgirão tipicamente no cruzamento das tendências de mercado, tecnologia e concorrência. Estas tendências precisam ser cuidadosamente monitoradas e analisadas na busca de oportunidades. As tendências de mercado acentuarão oportunidades para proporcionar aos clientes o que estes realmente precisam e desejam. As tendências de concorrência indicarão áreas de oportunidade, tipicamente ao desvendar os pontos cegos dos concorrentes. As tendências de tecnologia anunciarão novas oportunidades para adicionar valor por meio de novos produtos e processos.¹⁵³

Além das tendências de mercado, de concorrência e de tecnologia, citadas por Deschamps, acrescentamos as tendências de comportamento do consumidor e de *design*, para que o quadro seja mais abrangente.

Segundo Ira Matathia e Marian Salzman, o termo *headlighting*, que significa “ligar o farol dianteiro”, tornou-se uma palavra da moda, utilizada na administração de empresas. Assim, as empresas mantêm o foco “onde elas querem estar em médio para longo prazo”¹⁵⁴ e determinam as mudanças necessárias para que seus objetivos sejam atingidos.

Philip Kotler¹⁵⁵ aponta três situações por onde uma oportunidade de mercado pode surgir: pelo fornecimento de algo escasso; através de uma nova ou melhor maneira de oferecer um produto ou serviço já existente; pelo fornecimento de um novo produto ou serviço. Para isso, Ira Matathia e Marian Salzman recomendam atenção às tendências emergentes: “tirar proveito de tendências emergentes antes da concorrência é uma meta de qualquer

¹⁵² DESCHAMPS, J. Op.cit., p.124.

¹⁵³ Ibid., p.127.

¹⁵⁴ MATATHIA, I.; SALZMAN, M. Op.cit., p.211.

¹⁵⁵ KOTLER, P. 1999, p.55.

empresa, quer ela venda calçados ou construa redes de comunicações”.¹⁵⁶

Peter Drucker observa que se deve ficar atento a tudo, analisando cada mudança. O que se deve ter em mente é saber reconhecer se a mudança é uma oportunidade ou, ainda, se o novo é uma mudança genuína ou apenas um modismo. Para ele, a identificação de um ou outro é simples: “uma mudança é algo que as pessoas fazem e um modismo é algo sobre o que elas conversam. Um monte de conversa é um modismo.”¹⁵⁷

Na joalheria, também é possível identificar oportunidades, como o exemplo a seguir. A partir da revolução industrial e da “grande renúncia masculina”¹⁵⁸, quando os homens abandonaram os adornos, adotando a sobriedade como imagem ideal de sucesso nos negócios, as únicas jóias usadas passaram a ser basicamente relógios, alianças e anéis de formatura.

A partir da última década do século XX, a moda masculina ganhou força, iniciando a formatação de um novo perfil para o homem do século XXI: um homem vaidoso, preocupado com sua aparência e disposto a investir parte de seu orçamento na construção de sua nova imagem. Categorizado pelo marketing como “metrossexual”¹⁵⁹, esse homem é um dos representantes mais legítimos desta transformação. Para o criador do termo, o escritor inglês Mark Simpson, o termo “metrossexual” não designa só o homem heterossexual vaidoso, e, sim, o homem hipernarcisista, não importa sua orientação sexual.

O setor joalheiro identificou neste segmento o surgimento de uma demanda importante e passou a desenvolver jóias que atendessem aos desejos desse novo homem. Atualmente, podemos constatar que a joalheria masculina ampliou seu repertório, sendo composta por uma variedade de relógios, anéis (**Figura 4**), cordões, pendentes, pulseiras (**Figura 5**) e brincos, não só em ouro ou prata, mas incorporando novos materiais como a borracha (**Figura 6**), a fibra de carbono, o titânio e o aço. A identificação de oportunidades de mercado, portanto, pode estar ligada às mudanças de comportamento.

Ao analisar essas mudanças, as pesquisas de tendências sinalizam possíveis oportunidades que poderão ser rápida e antecipadamente aproveitadas pelas empresas que estão conectadas com seus sinais.



Figura 4 – anel em ouro e aço – Cathrine Clarke.



Figura 5 - Bracelete em ouro e borracha – Manoel Bernardes.

¹⁵⁶ MATATHIA, I.; SALZMAN, M. Op.cit., p.227.

¹⁵⁷ DRUCKER, Peter. 2002, p.62.

¹⁵⁸ LIPOVETSKY, G. 1989, p.91.

¹⁵⁹ Metrossexual é o termo usado para definir o homem urbano, com um forte senso estético, que se interessa por moda, gastronomia e elegância. Seu maior ícone é o jogador inglês do Real Madrid David Beckham. Apesar de o termo estar em voga ultimamente, ele foi cunhado pelo escritor inglês Mark Simpson, em 1994, ao descrever os efeitos da vaidade e do consumismo na identidade masculina. Disponível em: http://veja.abril.com.br/especiais/homem_2004/p_022.html. Acessado em 2006.



Figura 6 – bracelete, anel e pingente em ouro e borracha – CR Brüner.

Deschamps¹⁶⁰ observa ainda que a definição do escopo de um projeto voltado para a inovação acontece em vários níveis de detalhamento, do mais amplo – o desenvolvimento de produtos para um determinado segmento – ao mais específico – o desenvolvimento de novas características para um determinado produto. É nesse ponto que a inovação, a criatividade e as tendências de *design* surgem como agentes de diferenciação competitiva no mercado global.

Bruce & Bessant¹⁶¹ chamam a atenção para o fato de que a criatividade não é um processo inteiramente consciente e racional, possuindo também um forte componente inconsciente, como associações que surgem aparentemente ao acaso. Da psicologia, Bruce & Bessant sugerem um mapa do comportamento criativo, que segue o seguinte modelo: o primeiro *insight* (identificação, definição ou redefinição do problema); preparação (estudo das informações e experiências que podem ajudar a resolver o problema); incubação (o problema fica adormecido, atuando no inconsciente); iluminação (momento de *insight*, que pode surgir como um *flash*, e que os autores chamam de experiência “aha!”); verificação (testes e implementação da idéia). Os autores alertam, ainda, para a necessidade de um espaço nas empresas que possibilite esse momento de criação.

[...] if we want people to be creative we may need to allow them the space and time to undertaken activities which enable both conscious and unconscious modes of thinking to operate. [...] Many companies recognise that they need to create physical, temporal and mental space if they want their employees to be creative.¹⁶²

¹⁶⁰ DESCHAMPS, J. Op.cit., p.132.

¹⁶¹ BRUCE, M.; BESSANT, J. 2001, p.28.

¹⁶² Ibidem. (se nós queremos que as pessoas sejam criativas, precisamos dar à elas espaço e tempo para empreender atividades capazes de operar

Ainda em Bruce & Bessant, um outro ponto importante merece atenção: o fato de que, em geral, foca-se muito a criatividade individual dentro das empresas. No entanto, eles salientam os benefícios provenientes da interação entre as várias áreas da empresa envolvidas no projeto. As pesquisas demonstram que os grupos de criatividade, que funcionam dentro de uma dinâmica inter-pessoal, são mais fortes e possuem mais recursos para a criação. Neste sentido, é interessante que as empresas ofereçam um ambiente propício para a troca de idéias entre profissionais com diferentes personalidades e *backgrounds*, que vão olhar o problema por diversos ângulos, abrindo novas possibilidades de abordagem e solução.

New challenges need new ways of thinking, which may break conventional rules but offer a plan for future growth. Companies can act more creatively and learn to improve and innovate in all aspects of business.¹⁶³

A criatividade torna-se, assim, uma das principais ferramentas para que as inovações aconteçam, sejam elas de produto ou de processo. As empresas do século XXI, de acordo com John Kao¹⁶⁴, viverão a “era da criatividade”, caracterizada pela tecnologia, pelo conhecimento, pelo *design*, pela necessidade de reinventar-se para crescer, pela implementação de mudanças tanto em sua cultura quanto em seus produtos, tornando-se assim, verdadeiras “fábricas de idéias”.

3.3 Transformando dados em informação

Acquiring information is one thing but knowing what to do with it is quite another.

Stuart Pugh¹⁶⁵

Como já foi dito, as pesquisas de tendências, dos macro-ambientes às mais específicas, fornecem subsídios para que os *designers* desenvolvam seus produtos com um grau maior de segurança. Através da análise dos pontos

tanto consciente como inconscientemente. [...] Muitas empresas reconhecem a necessidade de criar um espaço físico, temporal e mental se elas querem que seus funcionários sejam criativos.).

¹⁶³ BRUCE, M.; BESSANT, J. 2001, p.32 (Novos desafios necessitam de novas formas de pensar, que podem quebrar as regras convencionais mas oferecem um plano para o crescimento futuro. As empresas podem atuar mais criativamente e aprender a aperfeiçoar e inovar em todos os aspectos do negócio.).

¹⁶⁴ KAO, J. Criatividade: arte e disciplina. In:___ Inovação e Mudança. 2001, p.139.

¹⁶⁵ PUGH, S. Op. cit., p.30 (Adquirir informação é uma coisa, mas saber o que fazer com ela é totalmente outra.).

verificados, é possível a construção de um projeto cujo escopo tenha embasamento suficiente para direcionar o desenvolvimento de um produto ao sucesso de mercado.

Para que o resultado das pesquisas seja, de fato, produtivo, é necessário que a empresa saiba gerenciar os dados recolhidos, transformando-os em informações relevantes para o projeto. Philip Kotler observa que embora as informações tenham valor, sua aquisição também envolve custos consideráveis. E o problema reside na forma como essas informações serão manipuladas, para que o investimento dê um retorno lucrativo. Para Kotler,

Há uma enorme diferença entre *dados*, *informações*, *conhecimento* e *sabedoria*. A não ser que os dados sejam processados em informações que, por sua vez, se transformem em conhecimento, que mais tarde se torne sabedoria de mercado, quase tudo é desperdiçado.¹⁶⁶

Portanto, a pesquisa de tendências, como uma das fontes, só terá relevância para a especificação do produto se os dados levantados forem criteriosamente selecionados, analisados e utilizados para dar suporte tanto aos aspectos físicos como aos aspectos subjetivos/conceituais do produto, segundo os objetivos traçados pela empresa. Este é um ponto que requer bastante experiência da equipe de *designers* envolvida, tanto em sua capacidade para discernir os tópicos mais interessantes e afins ao consumidor, como em sua competência para transformá-los em objetos cuja linguagem possa construir uma interlocução afinada com este mesmo consumidor.

Baseado em sua experiência no Observatório de Sinais, Dario Caldas sugere uma metodologia de pesquisa de tendências, enfocando os procedimentos que abraçam tanto as macro como as micro-manifestações. Para ele, uma apresentação do mapa de tendências segue a seguinte orientação:

Avaliação do cenário sociopolítico-econômico; revisão das sensibilidades dominantes no período imediatamente anterior; sinais do comportamento; sinais da esfera do consumo; chaves interpretativas e recomendações.¹⁶⁷

A avaliação do ambiente sociopolítico-econômico, diz respeito às macro-tendências ou tendências de fundo, já mencionadas anteriormente. Através dessa análise, podemos traçar alguns prognósticos que servem como suporte e embasamento para o cenário que queremos construir. São as tendências de fundo que emitem os sinais mais antecipatórios e, por isso, não devem ser descartadas.

Em seguida, Dario Caldas recomenda uma revisão do período anterior, identificando os sinais que marcaram as tendências que começam a desaparecer ou se transformar.

¹⁶⁶ KOTLER, P. Op.cit., p.116.

¹⁶⁷ CALDAS, D. Op.cit., p.135.

A importância de se fazer essa revisão tem como explicação o fato de que, muitas vezes, as tendências se desdobram ou geram uma contra-tendência. Portanto, o que estava em alta no período anterior também pode sinalizar o que virá em seguida, nem que seja por antagonismo.

Outra tendência de fundo que merece uma observação minuciosa está ligada às manifestações de comportamento da sociedade como um todo e mais especificamente dos grupos sociais. Neste sentido, a pesquisa deve sair, literalmente, em campo, observando grupos e sub-grupos em busca de novas atitudes e gostos. Como foi dito anteriormente, podemos situar a rua como o grande laboratório onde o pesquisador enriquece seus dados recolhendo uma variada gama de informações, como a música, dança, literatura, cinema, arte, *design* até gírias e expressões mais individuais.

Ainda nas tendências de fundo, as questões ambientais não podem ser ignoradas. Cada vez mais o meio ambiente ganha destaque, alertando para as grandes mudanças que estão ocorrendo no mundo e que, a curto e a médio prazo, irão provocar mudanças de comportamento nas sociedades. Muitas empresas e *designers* de várias áreas já manifestam essa preocupação, desenvolvendo produtos e serviços onde o respeito e os cuidados com a ecologia estão presentes.

Já afinando as pesquisas, é necessário que a atenção se volte para a esfera do consumo. Como veremos mais adiante, não há mais dúvidas de que o consumidor deve ser ouvido e entendido na manifestação de seus desejos e necessidades.

A interpretação desse cenário e a especificação de pontos considerados “chaves” para sua compreensão é a etapa seguinte, afinando cada vez mais o resultado das pesquisas. Neste momento, já é possível definir alguns temas que estarão em evidência, ou mesmo, alguns estilos que serão mais “entendidos” ou assimilados pelo consumidor final.

A partir daí, as pesquisas de tendências passam a elaborar um conjunto de orientações e códigos bem específicos que englobam formas, cores, materiais e processos e que, num curto espaço de tempo, estarão nas vitrines, muitas vezes causando surpresas ou estranhamentos nos consumidores.

Este processo, mesmo que não seja ainda em sua totalidade, já é realizado por alguns *designers* de jóias no Brasil. Porém, além do acesso às informações, cabe às empresas e *designers* o domínio em sua utilização. Quando as pesquisas de tendências apontam um determinado tema, cabe ao *designer* usar sua própria sensibilidade na escolha da melhor direção a seguir, apostar em suas idéias e aprofundar as pesquisas. Temas geram sub-temas. A

tendência Gótica¹⁶⁸, por exemplo, já em evidência na joalheria há algum tempo, tem levado a uma infinidade de caminhos: crucifixos (**Figura 7**), correntes, formas pontudas (**Figura 8**), pregos, coleiras, tatuagens e *piercings*, além de cores como o preto, o vermelho e o roxo, são os códigos mais fortes. Essas cores, nem sempre são representadas apenas pelas pedras, mas também através do metal rodinado ou oxidado. Como podemos observar, são inúmeras as possibilidades. Porém, caberá ao *designer* utilizar com eficiência essas informações, na criação de jóias que façam, de fato, a diferença no mercado.

Voltando à frase inicial de Stuart Pugh, concluímos que saber transformar uma coleção de dados em informação valiosa é fundamental para a validação de qualquer pesquisa de tendências. Porém, somente a forma como esta informação for utilizada é que poderá permitir a uma empresa assumir uma posição de liderança no mercado, de forma competitiva e inovadora.

3.4 Agir ou reagir? – gerenciando o lançamento de produtos

Existem três tipos de empresas: as que fazem as coisas acontecerem, as que ficam observando o que acontece e as que ficam se perguntando o que aconteceu.

Anônimo, citado por Philip Kotler¹⁶⁹

Estar na liderança não é tarefa fácil para a maioria das empresas, pois o lançamento de uma nova idéia ou produto contém uma grande dose de risco. Porém, Philippe Deschamps observa que no compasso do mercado atual já não há lugar para uma atitude de, simplesmente, “investir e rezar”¹⁷⁰. Ira Matathia e Marian Salzman apontam para o sentimento paradoxal de otimismo e ansiedade, esperança e temor que envolve nossas decisões e visões de futuro: “as tendências atuais incluem um impulso no sentido do risco e da segurança, da indulgência e da consciência de custos”¹⁷¹. Portanto, ao reconhecer oportunidades, a empresa deve ser capaz de discernir e investir naquela que considera ser uma provável vencedora, ou seja, ter uma abordagem calculada com relação aos riscos, muito embora os riscos estejam presentes tanto para quem inova como para quem opta por não inovar. Encontrar o equilíbrio entre as oportunidades e os riscos é um dos grandes desafios para as empresas. Elas



Figura 7– Crucifixo em prata oxidada e couro de peixe – Ivete Cattani



Figura 8 – Pendente lacraia - Flávia Kliemann

¹⁶⁸ SIQUEIRA, Cidda; MACHADO, Regina. No Caderno de Tendências do IBGM, a tendência recebeu o título de Gladiatrix em 2004; Dark Chic em 2006; Ai que saudade que eu tenho, em 2007.

¹⁶⁹ KOTLER, P. 1999, p.15.

¹⁷⁰ DESCHAMPS, J. Op.cit., p.133.

¹⁷¹ MATATHIA, I.; SALZMAN, M. Op.cit., p.21.

tanto podem se deter em projetos extremamente ambiciosos e difíceis, perdendo, com isso, outras oportunidades mais imediatas, como podem permanecer numa atitude mais conservadora, não acompanhando o *timing* do mercado e oferecendo produtos não competitivos. Portanto, a questão passa pelo posicionamento e pelo perfil que essas empresas adotam no mercado.

Empresas que possuem lastro financeiro e administrativo para assumir riscos e possíveis fracassos adotam uma atitude de liderança, trabalhando as tendências com uma visão mais ampla de futuro. Tornam-se, assim, pioneiras no lançamento de produtos ou serviços, transformando-se em formadoras de opinião. Paulo Bastos Tigre identifica nessas empresas uma atitude estratégica ofensiva¹⁷². Em sua retaguarda, encontramos as empresas denominadas por Kotler de “seguidoras imediatas”¹⁷³ que, atentas ao que acontece, monitoram os lançamentos dos concorrentes e copiam o que dá certo.

Paulo Bastos Tigre chama a atenção para o fato de que, embora essas empresas não queiram correr os riscos de serem as primeiras a inovar, também não admitem ficar para trás. Para Kotler, o principal risco dessa atitude é o fato de estarem sempre em segundo lugar e, assim, perderem uma participação maior no mercado. No entanto, em alguns casos, segundo Kotler, as empresas seguidoras podem superar as líderes nos resultados. Por último, estão as empresas cuja estratégia é meramente imitativa. Neste caso, elas não aspiram à liderança ou a grandes lucros, mas, como observa Paulo Bastos Tigre, pretendem “apenas marcar sua presença no mercado, oferecendo um produto semelhante aos existentes”¹⁷⁴. E como assinala Kotler, “o importante é que seguidores imediatos podem vencer; mas *seguidores lentos* raramente vencem”¹⁷⁵.

Peter Drucker chama a atenção para a necessidade das empresas em ativar seu espírito empreendedor, sinalizando três atitudes importantes para este fim:

Há empresas que são boas em melhorar aquilo que já fazem; os japoneses chamam isto de *kaizen*. Há empresas que são boas em ampliar aquilo que fazem. E, finalmente, há empresas boas em inovação. Toda grande empresa precisa ser capaz de fazer as três coisas – melhorar, ampliar e inovar – ao mesmo tempo. Não de nenhuma grande empresa que consiga fazer isso, mas elas estão aprendendo.¹⁷⁶

As decisões acima dependem da adoção de uma estratégia competitiva adequada ao perfil da empresa. Com

¹⁷² TIGRE, P. B. 2006, p.168.

¹⁷³ KOTLER, P. Op.cit., p.109.

¹⁷⁴ TIGRE, P. B. Op.cit., p.172.

¹⁷⁵ KOTLER, P. Op. cit., p.109.

¹⁷⁶ DRUCKER, P. 2002, p.84.

relação ao *design*, Borja de Mozota¹⁷⁷ diz que, num nível estratégico, a empresa deve administrar a contribuição que o *design* oferece ao processo de formulação da estratégia geral a ser adotada. Ela salienta que a estratégia no *design* não é um plano isolado e, portanto, deve ser articulado dentro do plano estratégico geral da empresa.

Some authors explain, in detail, strategic design management decisions that are used to implement a design strategy, but do not explain the links between design and the company strategy formulation process. They tend to let us think a design strategy can be built as a satellite disconnected from the company's overall strategic thinking, which is an error.¹⁷⁸

Na joalheria¹⁷⁹, o alto custo decorrente do valor do ouro, dos diamantes e demais pedras preciosas acaba ocasionando uma redução no ritmo dos lançamentos de inovações, como o uso de materiais não-convencionais e o investimento em lapidações diferenciadas e processos de fabricação. O que se percebe é muito mais um desdobramento das idéias que fazem sucesso. Não se faz aqui nenhuma crítica a esta atitude, considerando-se as dificuldades por que passa o mercado joalheiro e os investimentos necessários para o desenvolvimento de cada coleção. Embora o setor joalheiro tenha investido tanto em tecnologia como em inovação em *design*, em muitos casos o investimento é muito mais uma “reação” às mudanças do mercado, mesmo que imediata, do que uma adoção de ações estrategicamente mais ousadas. Mesmo assim, o *design* de jóias brasileiro sofreu inegavelmente uma grande transformação, com melhorias tanto na qualidade de acabamento, cravação e agilidade de produção como no *design*.

Com extrema criatividade, a joalheria tem enfrentado suas crises e seus novos concorrentes, alguns deles posicionados em segmentos bem diversos. Como alerta Écio Morais, diretor do IBGM,

Hoje, não competimos somente dentro do setor. Concorremos com celulares, automóveis, pacotes de viagens, roupa de grife, MBA's e muitos outros itens que despertam o desejo e mexem no bolso do consumidor. [...] É preciso agir, e agir rápido.¹⁸⁰

¹⁷⁷ BORJA DE MOZOTA, B. 2003, p.142.

¹⁷⁸ Ibid., p.144 (Alguns autores explicam, em detalhes, as decisões estratégicas de gestão em design que são usadas para implementar um design estratégico, mas não explicam as relações entre o design e o processo de formulação da estratégia da empresa. Eles tendem a nos deixar pensar que o design estratégico pode ser construído como um satélite desconectado do pensamento estratégico geral da empresa, o que é um erro.).

¹⁷⁹ Segundo a experiência da pesquisadora no setor.

¹⁸⁰ MORAIS, E. Editorial. In:___ Catálogo Oficial da 42º Feninjer /IBGM. 2006, p.12.

Um fato curioso, por exemplo, aconteceu com a telefonia celular. Como comentou Écio Moraes, há alguns anos atrás o celular foi identificado como um dos fortes concorrentes da joalheria na luta pela conquista dos consumidores e seus investimentos. Entre uma jóia e um celular, os consumidores passaram a optar pelo celular. Em reação, a joalheria decidiu, literalmente, unir-se ao inimigo, criando uma série de acessórios para adornar os celulares (**Figura 9**), como correntes com pingentinhos, que se transformaram em sucesso de vendas.

Na medida em que o setor joalheiro compreender a dinâmica do processo de um *design* total dentro da empresa, e o papel das tendências de *design* como orientadoras estratégicas para um posicionamento de liderança no mercado, o espaço entre a reação e a ação será cada vez menor, chegando ao *timing* ideal para o lançamento de produtos realmente inovadores e comercialmente bem sucedidos.

Como bem diz John Thackara, “things may seem out of control – but they are not out of our hands”.¹⁸¹



Figura 9 – pingentes em ouro para celular – Seven Metais.

¹⁸¹ THACKARA, John. 2006, p.1 (As coisas podem parecer fora de controle – mas elas não estão fora das nossas mãos.).