



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Tecnologia e Ciências
Escola Superior de Desenho Industrial

Jocely Sete Câmara Silva

**Design e Marketing:
uma relação de sinergia para a Sustentabilidade**

Rio de Janeiro
2015

Jocely Sete Câmara Silva

**Design e Marketing:
uma relação de sinergia para a Sustentabilidade**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Linha de pesquisa: Design e Tecnologia.

Orientador: Prof. PhD Luiz Vidal Gomes

Rio de Janeiro

2015

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CTC/G

S586 Silva, Jocely Sete Câmara

Design e marketing: uma relação de sinergia para a sustentabilidade / Jocely Sete Câmara Silva. - 2015.
110f. : il.

Orientador: Luiz Vidal Gomes.

Dissertação (Mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Escola Superior de Desenho Industrial.

1. Design - Teses. 2. Marketing - Teses. 3. Sustentabilidade - - Teses. 4. Sinergia. I. Gomes, Luiz Vidal, 1955-. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Escola Superior de Desenho Industrial. III. Título.

CDU 7.05

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Jocely Sete Câmara Silva

Design, Marketing: uma relação de sinergia para a Sustentabilidade

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Linha de Pesquisa: Design e Tecnologia.

Aprovada em 26 de novembro de 2015

Banca Examinadora:

Prof. PhD Luiz Vidal Gomes (Orientador)
Escola Superior de Desenho Industrial — UERJ

Prof^a. Dra. Ligia Maria Sampaio de Medeiros
Escola Superior de Desenho Industrial — UERJ

Prof. Dr. Eduardo Espíndola Halpern
Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais — IBMEC-RJ

Rio de Janeiro

2015

Dedico esta dissertação a todas as pessoas que compartilham conhecimento e sabedoria. Este trabalho também é dedicado todos que acreditam que a revisão de princípios projetuais, quando na reformulação de ideias inovativas, fecundas, podem melhorar a atuação dos profissionais envolvidos com Design, Marketing e Sustentabilidade nas Indústrias Criativas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pela minha vida, pela oportunidade de refazer, pelo amor absoluto que, um dia, terei capacidade de compreender e de replicar. A todos os meus amigos espirituais nas diversas dimensões da vida. Agradeço aos meus pais, Anísio (*in memoriam*) e Conceição, por terem me recebido para formar sua família, ao meu avô Antônio (*in memoriam*), que com sua linda caligrafia e suas rimas me despertou para os estudos. Incluídos também estão nestes agradecimentos meus sobrinhos Patrícia, Priscila e Thiago que, como filhos, iluminam a minha existência; e aos meus sobrinhos-netos, Carlos Henrique, Bernardo e Caio, por aquecerem o meu coração e vitalizarem a minha vida.

Obrigada a todos que criaram e disponibilizaram qualquer tipo de conhecimento, ajudando estudantes-pesquisadores a encontrarem a ciência e promoverem estados de sabedoria. Neste momento, recordo-me, especialmente, de Monteiro Lobato pelo o que me proporcionou com seus livros, parceiros dos meus sonhos e criatividade infantis. Não posso esquecer os professores e mestres, com que tive o privilégio de estudar, e que imprimiram sua digital em minha formação pessoal, intelectual e cívica, despertando e exemplificando a importância do papel do educador.

Sou profundamente grata aos colegas e amigos, de sempre e/ou de épocas, no Brasil e pelo mundo, pela participação em minha vida, agregando valor aos meus dias e me alimentando com sua amizade, pensamentos e vibrações de carinho.

Aos colegas da Turma 18 da ESDI, pelas lembranças dos tempos de faculdade e pelos memoráveis reencontros ocasionais. Aos professores da ESDI, meu reconhecimento pelo melhor que puderam repartir.

À colega, amiga, companheira do afazer profissional e impulsionadora do meu mestrado Ligia Maria Sampaio de Medeiros e ao colega, amigo, e responsável indireto pela minha volta à ESDI Gabriel Patrocínio, a minha gratidão.

Aos amigos e colegas do PPD-Esdi que me ajudaram, direta e indiretamente, no desenvolvimento desse projeto, a saber: Adriano Renzi, Alexandra Riquelme, Ana Paula Zarur, Arnaldo Lyrio, Cleber Correia, Gil Brito, Marcos Oliva, Patricia Werner, Pedro Zoher e Silvia Schnaider, obrigada pelos valiosos momentos criativos, de discussão, de solidariedade e sobretudo de afetividade.

Registro reconhecimento especial à banca presente no meu Exame de Qualificação (julho de 2015), pelas importantes recomendações e contribuições, e à FAPERJ pela bolsa de estudos concedida à realização deste projeto.

Finalmente, dirijo-me ao meu orientador, professor Luiz Antônio Vidal de Negreiros Gomes, que, como mestre e amigo, me estimulou a ir adiante, exigindo-me excelência e indicando-me o correto patamar de equilíbrio intelectual e criativo, possíveis de serem alcançados.

Estou feliz! A todos, obrigada!

Reconsiderar e reformular ideias para trazê-las à sua melhor forma é a diferença entre um trabalho aceitável e um trabalho magistral.

Boss & Kraus

RESUMO

SILVA, S.C.J. *Design e Marketing: uma relação de sinergia para a Sustentabilidade*, 2015, 110 f. Dissertação. (Mestrado em Design) — ESDI, Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

Esta dissertação aborda os princípios do Design, os fundamentos do Marketing e as condições que ambas as atividades podem, em parceria, gerar ambientes criativos para a Sustentabilidade. Acredita-se que tanto Design quanto Marketing são campos de saber parceiros, complementares e transversais, tendo deste modo um natural potencial de sinergia para a construção de projetos consistentes e duráveis. A insistência nesta ideia se deve, em parte, à vivência profissional nesses setores de gestão de projeto, e também ao desenvolvimento de exames, através da pesquisa bibliográfica, sobre os sentidos de termos, conceitos e objetivos para a organização de dados, a análise e alinhamento conceitual e a verificação de tangências entre esses campos. Este trabalho objetiva contribuir para a interação e a integração de saberes, em cursos de nível superior, também com a sugestão de ferramenta criativo-analítica e criativo-gerativa para o desenvolvimento de soluções mais sustentáveis. A crescente necessidade de atuações adequadas e eficazes dos campos estudados nos setores produtivos, a necessidade de profissionais capazes de se adequarem estas demandas, e a oferta deficitária de pesquisas com esta abordagem reforçam a crença na utilidade desta investigação. Os saberes em foco têm em comum relações multidisciplinares, sistêmicas e interdependentes.

Palavras-chave: Design. Marketing. Sustentabilidade. Sinergia. Relação de sinergia.

ABSTRACT

SILVA, S.C.J. *Design e Marketing: uma relação de sinergia para a Sustentabilidade* (Design and Marketing: a relationship of synergy for Sustainability), 2015, 110 f. Master Dissertation. (Mestrado em Design) — ESDI, Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2015.

This thesis covers the principles of Design, the fundamentals of Marketing, and the conditions that both activities can, together, generate creative environments for the Sustainability. It is believed they are fields of partner, complementary and transversal knowledge, and thus, having a natural potential of synergy for the building of consistent and durable projects. The insistence on this idea is due in part to the professional experience in these project management sectors, as well as, the development of tests, through the literature on the meanings of terms, concepts and objectives for data organization, analysis, conceptual alignment and verification of tangency between these fields. This work aims to contribute to the interaction and the integration of the fields, in graduate programs, also by the suggestion of a creative-analytical and creative-generative tool for the development of more sustainable solutions. The increasing need for appropriate and effective application of the studied knowledge in the productive sectors, the demand for professionals able to fit these needs, and the deficit of investigations with this approach reinforces the belief in the usefulness of this research. The focus areas have in common multidisciplinary, systemic and interdependent relationships.

Keywords: Design. Marketing. Sustainability. Synergy. Relationship of synergy.

Lista de Figuras

Figura 1 -	Quadro das Indústrias e Artes Criativas	16
Figura 2 -	Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil.....	27
Figura 3 -	Adaptação da Percepção da Contribuição do Design na Exportação	28
Figura 4 -	Desempenho dos países-competitividade e capacidade de Design ...	29
Figura 5 -	Mercado de Design no Brasil	30
Figura 6 -	Gui Bonsiepe, Bernd Löbach e Joaquim Redig	31
Figura 7 -	Identificação do ICSID e IDSA	32
Figura 8 -	Philip Kotler, Brigitte Borja de Mozota e Geraldina Witter.....	33
Figura 9 -	Adaptação dos Fatores Projetuais do Design	35
Figura 10 -	Peter Drucker, Theodore Levitt e Philip Kotler.....	38
Figura 11 -	Identificação da AMA e do CPMKT	39
Figura 12 -	Charles Revson, Brigitte Borja de Mozota e Will Rogers	40
Figura 13 -	Adaptação do Composto de Marketing	44
Figura 14 -	Gro Brundtland, Ignacy Sachs e Leonardo Boff	46
Figura 15 -	Adaptação dos Fatores Condicionais da Sustentabilidade	49
Figura 16 -	Adaptação dos Tipos de Desenvolvimento	49
Figura 17 -	Adaptação dos Fatores Projetuais da Gestão de Projetos	53
Figura 18 -	Adaptação dos Fatores de Conversão da Gestão do Conhecimento ..	57
Figura 19 -	As Forças Influenciadoras do Desenho Industrial.....	62
Figura 20 -	Ezio Manzini, Thomas Maldonado e Lia Krucken	66
Figura 21 -	Design por pensadores: síntese conceitual	77
Figura 22 -	Design por Instituições: síntese conceitual	77
Figura 23 -	Design pelos demais: síntese conceitual	78
Figura 24 -	Carrossel de palavras-chave para o Design (DiD)	79
Figura 25 -	Marketing por pensadores: síntese conceitual	80

Figura 26 - Marketing por Instituições: síntese conceitual	80
Figura 27 - Marketing pelos demais: síntese conceitual	81
Figura 28 - Carrossel de palavras-chave para o Marketing (MKT)	82
Figura 29 - Sustentabilidade por pensadores, Instituições e Demais: síntese conceitual	83
Figura 30 - Carrossel de palavras-chave para a Sustentabilidade (SUsT)	84
Figura 31 - Lista de palavras-chave	86
Figura 32 - Carrossel de Evidências Relacionais	87
Figura 33 - Carrossel de Correspondência de Fatores	92
Figura 34 - Resumo Conceitual	96
Figura 35 - Componentes Estruturadores da Ideia	97
Figura 36 - Roda de Identificação da Ideia	99
Figura 37 - Roda de Identificação do Médicos sem Fronteiras	100
Figura 38 - Roda de Identificação do iPod da Apple	101
Figura 39 - Construção da Solução	105

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	DIANTE DOS ATORES	22
1.1	O Design	26
1.1.1	<u>O Design quanto ao conceito</u>	28
1.1.1.1	Por pensadores para as atividades projetuais	30
1.1.1.2	Por Instituições que governam os rumos profissionais	32
1.1.1.3	Pelos demais	32
1.1.2	<u>O Design quanto ao gênero</u>	33
1.1.3	<u>O Design quanto à particularidade</u>	34
1.1.4	<u>O Design quanto ao predicado</u>	34
1.1.5	<u>O Design quanto aos fatores projetuais</u>	35
1.2	O Marketing	36
1.2.1	<u>O Marketing quanto ao conceito</u>	37
1.2.1.1	Por pensadores das atividades de mercado	37
1.2.1.2	Por Instituições que governam os rumos profissionais	39
1.2.1.3	Pelos demais	40
1.2.2	<u>O Marketing quanto ao gênero</u>	41
1.2.3	<u>O Marketing quanto à particularidade</u>	41
1.2.4	<u>O Marketing quanto ao predicado</u>	42
1.2.5	<u>O Marketing quanto aos fatores projetuais</u>	43
1.3	A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável	45
1.3.1	<u>A Sustentabilidade quanto ao conceito</u>	45
1.3.1.1	Por pensadores, Instituições e pelos demais	46
1.3.2	<u>A Sustentabilidade quanto ao gênero</u>	47
1.3.3	<u>A Sustentabilidade quanto à particularidade</u>	47
1.3.4	<u>A Sustentabilidade quanto ao predicado</u>	47
1.3.5	<u>A Sustentabilidade quanto aos fatores condicionais</u>	48
1.4	A Gestão: prática comum entre os atores	50
1.4.1	<u>A Gestão de Projetos</u>	51
1.4.1.1	<u>A Gestão de Projetos quanto ao conceito</u>	52
1.4.1.2	<u>A Gestão de Projetos quanto ao gênero</u>	52
1.4.1.3	<u>A Gestão de Projetos quanto à particularidade</u>	52

1.4.1.4	A Gestão de Projetos quanto ao predicado	53
1.4.1.5	A Gestão de Projetos quanto aos fatores projetuais	53
1.4.2	<u>A Gestão do Conhecimento</u>	54
1.4.2.1	A Gestão do Conhecimento quanto ao conceito	55
1.4.2.2	A Gestão do Conhecimento quanto ao gênero.....	55
1.4.2.3	A Gestão do Conhecimento quanto à particularidade	56
1.4.2.4	A Gestão do Conhecimento quanto ao predicado	56
1.4.2.5	A Gestão do Conhecimento quanto aos fatores de conversão	56
2	DIANTE DO FOCO	58
2.1	O Design Sustentável	63
2.2	Em Constante Relação	65
2.3	As Horas da Verdade	69
3	DIANTE DOS DADOS	75
4	DIANTE DE OPORTUNIDADES	94
4.1	Formulação Conceitual	95
4.2	Componentes Estruturadores da Ideia	97
4.3	Roda de Identificação da Ideia	98
	CONCLUSÃO	103
	REFERÊNCIAS	107

INTRODUÇÃO

Só existe uma maneira de evitar as críticas: não fazer nada, não dizer nada e não ser nada.

Aristóteles

Nas décadas que fecharam o Século XX e que abriram o Século XXI, questões relacionadas às estratégias de planejamento empresarial, às metodologias de projeção e aos novos sistemas de fabricação de produtos industrial tiveram, em maior ou menor grau, redirecionados a formação criativa e projetual de profissionais envolvidos com Design, um dos fortes setores da Economia Criativa. Segundo John Howkins (2001), são os processos que envolvem criação, produção e distribuição de produtos e serviços que se valem do conhecimento e a da inovação como capital intelectual que geram recursos econômicos significativos. Portanto, são atividades nas quais resultam em indivíduos exercitando a sua imaginação e explorando seu valor econômico. Parte-se do princípio de que isto se deve, particularmente, às questões determinantes de parâmetros de projeto relevantes à concepção de novos produtos industriais, sejam estes de serviço, de capital ou de consumo.

Na atualidade, produtos que alcançam os mercados, dos regionais aos internacionais, são orientados a indicarem destacáveis vantagens competitivas. Os atributos característicos destes produtos orientam a procura pela tangibilização destas vantagens. Espera-se que tais diferenciais sejam percebidos pelas formas de suas linhas ou pela função de propósito. A harmonia, o acabamento, a facilidade e o conforto do uso, e suas informações estéticas e tecnológicas são algumas das possibilidades para o reconhecimento dos atributos do produto.

Embora estejam na pauta mundial, as atividades criativas e projetuais do Design, particularmente aquelas relacionadas ao Projeto de Produto, têm tido um entendimento e uso equivocado de sua essência e funções, e isso é tema merecedor de crítica, por teóricos como o professor alemão Gui Bonsiepe, em suas últimas publicações (2008, 2011 e 2012). Design, presentemente, pode referir-se desde a criação de objetos artesanais até a projeção de produtos de consumo eletronicamente sofisticados, passando, claro, por intervenções artísticas em diversos suportes, espaços e situações urbanas. E se, por um lado, para a economia criativa isto é muito

bom, para a pedagogia orientada para a criatividade e projeção, nem tanto, pois é muito amplo e diverso.

Seres humanos experimentaram e desenvolveram capacidades criativo-intelectuais e habilidades plasmático-manuais e as orientaram no sentido e atendimento de suas intenções fabris-produtivas. Estas, por sua vez, podem visar: (i) necessidades individuais de trabalho num dado produto/ofício; (ii) desejos coletivos de compartilhar bens materiais com toda a população; ou, ainda, (iii) paixões pela invenção de artefatos que propiciem inovações tecnológicas, que atinjam a melhoria de vida para pessoas, processos e produtos.

As interações entre os aspectos dessa tríade, pessoas consumidoras, produtos mercadológicos e processos industriais, vêm se alterando rápida e significativamente, com impactos para o planeta, atualmente com cerca de sete bilhões de habitantes, causando consideráveis desequilíbrios ora social e econômico, ora antropológico e ambiental.

Conscientes sobre esse tipo de situação potencialmente causada pelos avanços na cultura material, Victor Papanek (1971, Prefácio) e Victor Margolin (2014, p.12, p.17), referem-se, dentre outros, à ética, à história, à política como saberes necessários de inserção no corpo de conhecimento das atividades projetuais agrupadas sob o título de Design. Embora com 43 anos de intervalo, ambos os autores chamam os designers à responsabilidade quanto à insustentabilidade do descartável em todas as dimensões da vida em nosso planeta. Margolin (2014, p. 299) é claro ao afirmar que “para que os designers realizem o potencial pleno do pensamento de design, deverão também aprender a analisar como as situações que formam a prática do design são em si mesmas construídas”.

Nesta pesquisa, parte-se do princípio que as consideráveis mudanças nas relações de comando e de disponibilização de produtos industriais no mercado revela a urgência na adequação de novos padrões de comportamento do consumidor, novas ideias para formar a mente do criador, e de novas necessidades e desejos que tanto atendam as expectativas do fabricante quanto preservem o meio-ambiente.

Os primeiros 15 anos do Século XXI mostram que os problemas globais demandam mudanças significativas no modo como *designers* (arquitetos, engenheiros e desenhadores industriais) projetam. Estes carecem de projetos colaborativos entre todos os campos profissionais das Indústrias Criativas (Figura 1).

Figura 1 – Quadro das Indústrias e Artes Criativas

Indústrias e Artes

Criativas

Realização <i>(performing arts)</i>	Apreciação <i>(aesthetics arts)</i>	Comunicação <i>(media arts)</i>	Administração <i>(management arts)</i>	Projetação <i>(design arts)</i>	Celebração <i>(celebration arts)</i>
esportes	pintura	inform. tec.	contabilidade	arquitetura	feiras
teatro	escultura	filmes	marcadologia	desenho ind.	bijuteria
dança	fotografia	televisão	gestão emp.	engenharia	festivais
circo	gravura	rádio	pesq. & desen.	publicidade	romarias
mamulengo	grafite	videogames	economia	decoreação	turismos
música	jardinagem	animação	arquivologia	gráfica, moda	acervos
etc.	etc.	etc.	etc.	etc.	etc.

Fonte: GOMES, 2012.

Margolin (2014, p. 316–317) exemplifica amplamente a situação, quando comenta os esforços da importante *Design Research Society*, na Grã-Bretanha, possuidora de uma rede internacional em mais de 35 países, composta por pesquisadores com formações diversas. Esta entidade está envidando esforços para ampliar sua esfera de interesses. Em sua publicação intitulada *Common Ground* de 2002, procurou atrair pesquisadores de várias áreas de conhecimento. Essas ações devem ser mais sistemáticas e duradouras.

Em palestra no 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Ezio Manzini (2014) abordou o que chamou era das máquinas até o que está nomeando a era das redes e da Sustentabilidade. Posicionou o papel dos profissionais do Design, no momento atual de transição, como catalisador de mudanças sociais, que deve apontar para um novo entendimento de bem-estar, buscando uma forma de viver melhor, consumindo menos. Este é o desafio. Sua visão é de que a direção a ser tomada na filosofia de novos projetos de produtos precisa aumentar a riqueza dos ecossistemas em que vivemos e, incrementar a oportunidade de colaboração, compartilhamento, cuidado, troca de conhecimento e refino na co-criação.

No ambiente da Administração, verifica-se também mudanças importantes na orientação estratégica das corporações, e nas táticas de mercado. Conceitos como responsabilidade social, governança, transparência têm sido incorporados como procedimentos de inovação, de sobrevivência e para a valorização do negócio. Convém ressaltar o papel acelerador da tecnologia nos processos de inovação e inclu-

são social, no surgimento e desaparecimento de produtos e serviços, nas redes interativas, nas transformações de comportamento e de comunicação globais. Estendendo a reflexão, o economista e especialista em desenvolvimento sustentável Ignacy Sachs cita o também economista Amartya Sen, para lembrar que desde tempos helênicos a “economia e a ética estavam interligadas por questões da motivação humana e pela avaliação das conquistas sociais” (SACHS, 2004, p.13).

Em todo o mundo, tem havido mudanças expressivas alterando, rapidamente, cadeias produtivas, ciclos de vida de produtos e serviços e mercados. A tecnologia e a sua popularização vêm tornando possível inclusões não imaginadas antes. A inovação tem proporcionado soluções e inspirado novos negócios. A globalização vem expondo necessidades, realidades, massificando comportamentos e a informação. Não é difícil imaginar o impacto causado, quando tantas fronteiras têm caído. Vem-se assistindo a chamada democratização do acesso.

Novas relações vêm modificando e ampliando as concepções de bem-estar, mando, controle e ética, dentre outros. Há que se considerar o impacto do consumo das classes, antes alijadas do mercado consumidor, na engrenagem produtiva e na utilização dos recursos naturais. Embora seja um movimento recente, já demonstra claramente o potencial predatório do fenômeno. Importante destacar que não há “capacidade instalada” no planeta se todos tiverem igual acesso a tudo.

Na qualidade de bacharel em Desenho industrial (ESDI, 1982), mas com mais de duas décadas atuando como profissional de Marketing, não seria de se estranhar que como designer, apresentasse interesses em vislumbrar novas possibilidades de atuação, fosse como pesquisadora ou como professora. Estes dois caminhos foram os principais propulsores para voltar-se às reflexões acadêmicas sobre a formação de sujeitos criadores, em um mestrado de Design. A compreensão e a experiência em variados campos de projeto, de distintas visões mercadológicas e de carentes ações para desenvolvimento sustentável direcionaram a vivência profissional à revisão desses três campos de atuação criativa, a saber: projeto de produto, gestão mercadológica e estudos para a sustentabilidade.

Diante do exposto, em atenção ao papel das lideranças na orientação de projeto de produto para mercados específicos, porém em consonância com questões de desenvolvimento sustentável, encontrou-se motivação para pesquisar, estudar e propor orientações pedagógico-profissionais à formação de designers, particularmente aqueles capazes de coordenar equipes com orientação para resultados e no

desenvolvimento de novos conceitos e soluções. Sendo assim, esta dissertação aborda as relações entre o Design e o Marketing tendo em vista as condições para Sustentabilidade. Acredita-se que o Design e o Marketing, são campos de conhecimento parceiros, complementares e transversais, tendo desta forma, um natural potencial de sinergia para a construção de projetos consistentes e duráveis. Esta impressão foi amadurecendo e se fortalecendo, ao longo da atuação profissional nestes setores.

A revisão da bibliografia especializada, encontra o estudo das áreas, duas a duas, como nos trabalhos de Marcelo Monteiro (Design e Marketing, Mestrado em Design e Arquitetura, FAUUSP, 2014), de Érica Ribeiro de Andrade (Design e Sustentabilidade, Mestrado em Design, UFSC, 2012) e de Joana D'Arc Bicalho Felix (Marketing e Sustentabilidade, Doutorado em Economia, Universidade Católica de Brasília, 2011).

Portanto, centrando-se nos objetivos, procurou-se separar aquele que é singular, principal, substantivo dos que são plurais, secundários e designadores das ações para se alcançar o objetivo principal, ou seja, formulação de uma ferramenta criativo-analítica e criativo-gerativa para a construção e desenvolvimento de soluções, orientada pelas questões projetuais, de mercado e de desenvolvimento sustentável, tendo-se em mente as seguintes metas:

- Ampliar o conhecimento e o entendimento entre os saberes focados, estimulando a sinergia entre eles;
- Facilitar a sua interação na concepção, desenvolvimento e estabelecimento de conceitos e projetos;
- Integrar seus fatores projetuais, mercadológicos e as condições para o desenvolvimento sustentável no estabelecimento de soluções mais consistentes e duradouras;

Diante disto, Design aqui, caracterizar-se-á, conforme Bonsiepe, pela

[...] insistência no valor instrumental dos artefatos considerados como próteses em forma de ferramentas, utensílios, instrumentos para prestar serviços. É a insistência do valor informativo das mensagens, desde um sinal de trânsito até um CD com fins educativos, desde um selo de correios até um formulário de um escritório público, desde a diagramação de um jornal até a apresentação de uma empresa ou instituição na web. O Design se encontra na interseção entre tecnologia, indústria (e empresa), economia, ecologia, cultura da vida cotidiana e até nas políticas sociais (2008, p.11).

Valendo-se da designação do professor Rainar Richers (1986), um dos fundadores da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, e participante da equipe que introduziu em 1954, formalmente, o conceito de Marketing no Brasil, Marketing ou Mercadologia ou, mais raramente, Mercancia, é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio.

Por fim, a Sustentabilidade é entendida como a característica ou condição de um processo ou de um sistema que permite a sua permanência, em certo nível, por um determinado prazo. Também pode ser definida como a capacidade do ser humano interagir com o mundo, preservando o meio ambiente para não comprometer os recursos naturais das gerações futuras. Observa-se questões de ordem social, onde é preciso respeitar o ser humano, para que este possa respeitar a natureza. E do ponto de vista humano, ele próprio é a parte mais importante do meio ambiente. Energética, pois sem energia a economia não se desenvolve. E se a economia não se desenvolve, as condições de vida das populações se deterioram. Ambiental, no qual em um meio degradado, o ser humano abrevia o seu tempo de vida, a economia não se desenvolve e o futuro fica ameaçado. Expressões como ecologicamente correto, economicamente viável, socialmente justo e culturalmente diverso são resultados diretos da composição do conjunto de princípios do desenvolvimento, que viabilizam a manutenção e durabilidade de qualquer projeto.

Seguindo a estrutura formal para uma tese de doutorado, sugerida pelos professores Phillips e Pugh (1987, p.52-74), mas adaptada a esta dissertação de mestrado, os procedimentos e as técnicas usadas na construção de cada capítulo variaram de acordo com as suas “teorias”, termo usado pelos autores britânicos.

Nos Capítulos 1 e 2, respectivamente “Teoria de Fundamento” e “Teoria de Foco” (PHILLIPS; PUGH, 1987/2000, p.58-73), os procedimentos de “pesquisa bibliográfica” e de “revisão de literatura”, priorizando as fontes primárias nacionais e internacionais, aliados à “redação compilatória de frases centrais” (cf. CHAVES, 1984), embasaram os discursos em busca das facetas conceituais das atividades projetuais tratadas nesta dissertação. No Capítulo 3, “Teoria de Dados”, isto é, a coleta, organização e o ajuizamento da junção de novas informações, demonstram-se as facetas de interseção entre os campos abordados, a saber: Design, Marketing e Sustentabilidade. No Capítulo 4, Contribuição, apresenta-se uma equalização con-

ceitual, os principais pontos comuns e uma ferramenta teórico-prática, originada pelas tangências apresentadas nos capítulos anteriores, que visa a interação e integração das atuações entre os chamados **Atores** desta dissertação. A ferramenta intitulada Roda de Identificação da Ideia é um instrumento visual criativo-analítico e criativo-gerativo para a concepção e desenvolvimento de solução.

A pesquisa, dessa feita, tem a sua estrutura apresentada nesta dissertação sob os seguintes tópicos e títulos:

- **Introdução:** discorre sobre a justificativa, objetivos e metodologia usada no trabalho. Traz também o contexto das primeiras décadas do século XXI, abordando as interações e implicações entre pessoas consumidoras, produtos de consumo e processos industriais diante de um planeta, com cerca de sete bilhões de pessoas, que apresenta consideráveis desequilíbrios ora social e econômico, ora antropológico e ambiental.
- **Diante dos Atores:** apresenta o Design, o Marketing, e a Sustentabilidade de forma uniforme, classificados conceitualmente quanto a sua definição, seu gênero, sua particularidade, seu predicado e seus fatores e condições, segundo o método de Formulação de Conceito de Design, de Gomes e Medeiros (2010), a partir da estrutura de definições de Arthur Schopenhauer (1987). Por se tratar de prática comum entre os Atores, e entendida como primordial para a atuação e realimentação destes campos, a Gestão de Projetos e do Conhecimento estão inseridas no capítulo, no mesmo modelo de estruturação conceitual. Ao equalizar a formulação conceitual dos campos pesquisados sinaliza-se o início das contribuições pretendidas com este trabalho para maior entendimento mútuo, interação e integração de forças;
- **Diante do Foco:** examina a percepção, em parte originada pela vivência profissional da autora, de que os campos em estudo são parceiros, complementares e transversais. Esta crença está suportada por bibliografia consistente dos saberes pesquisados, e por literatura de outros campos do conhecimento, tais como filosofia, ética, economia, estratégia e história. Chama-se a atenção para a pertinência e conveniência da colaboração, da integração e do conhecimento recíprocos para o sucesso destas relações;
- **Diante dos Dados:** revela o caminho para chegar ao alinhamento dos vocábulos extraídos das formulações conceituais do tópico 1, apresentando os resultados

das sínteses e tangências (interseções, correspondências, complementaridades e convergências);

- **Diante de Oportunidades:** a partir dos resultados do capítulo 3, apresenta-se o alinhamento das formulações conceituais, os componentes estruturadores da ideia e finalmente, sugere-se uma ferramenta para orientar a estruturação e análise de uma ideia, visando a geração de uma solução, ilustrando-se com dois exemplos, um produto e um serviço;
- **Conclusão:** tópico onde é feito o repasse do realizado, verificando a entrega do pretendido com a pesquisa. Apresenta também reflexões e eventuais novas interpretações do conteúdo, esperando abrir espaço para novas investigações, ou extensão, aplicação e medição desta, buscando a melhoria contínua dos resultados.

1. DIANTE DOS ATORES

Pesquisa para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquisa para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.

Paulo Freire

Procurando manter o foco na utilidade deste trabalho, remete-se ao pensamento de David Pye (1968, p. 20) quando diz que “definições são a única base possível de comunicação, e nós precisamos tê-las, ainda que provisórias, enquanto as finais não forem completamente decididas”. O objetivo deste capítulo é apresentar, definir e comunicar cada campo a partir de suas características e matizes, estruturados uniformemente, visando a sua melhor compreensão. A meta é estabelecer os parâmetros basilares para exame dos segmentos em foco, atualizando o estado-da-arte e contribuindo para a renovação do corpo de conhecimento de ambos os campos. Espelhando-se em ramo antigo da Farmacologia, a Farmacognosia, esta avaliação busca “isolar o princípio ativo” dos saberes, a fim de identificar as tangências entre os conceitos de cada segmento e entre eles. Desta forma, pretende-se nortear o alinhamento e possibilitar a interação e integração conceitual dos campos de conhecimento aqui estudados.

Fala-se muito em conhecimento e informação, mas constata-se certa confusão no entendimento semântico destas palavras. A fim de facilitar o encadeamento das ideias e da compreensão, inicia-se o tópico pelos significados. Com a ajuda da lexicomática ou semântica estrutural, isto é, do estudo da estrutura do conteúdo (“significado”) léxico (BECHARA, 2009, p. 385), aprende-se que o significado remete à estrutura dos signos e, a definição (conceito/designação) é pertinente à representação linguística, ou seja, ao convencionalizado, ao estabelecido, relativo às realidades extralinguísticas.

Seguindo na origem das palavras, dirige-se ao conceito. De origem latina, *conceptus*, quer dizer coisa concebida, formada na mente, ideia por meio de palavras, concepção, juízo, opinião. Significa designação, definição (do latim *definitione*), concepção, caracterização, explicação clara e breve, dar significado. Chegando ao

termo significado encontra-se os sinônimos conteúdo, acepção, sentido, significação. Significado expressa o sentido ou conteúdo semântico de um signo linguístico. Prosseguindo pelas significações, chega-se à informação. Oriunda do latim *informatio*, sintetiza o ato de formar ideia de algo. Já a palavra conhecimento vem do grego *gnóme*, referindo-se ao entendimento, à razão (MICHAELIS, 2008).

Os pesquisadores em “Gestão do Conhecimento”, Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998), definem dados como o conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos; registros estruturados de transações. Avançando no assunto, conceituam informação como “o dado dotado de relevância e propósito, que requerem análise e exigem consenso em relação ao significado e a mediação humana. Consideram o conhecimento como informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto. De difícil estruturação e transparência, é frequentemente tácito”. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997, p. 63), também pesquisadores da gestão do conhecimento, consideram a informação como “o fluxo de dados que tornam possível a geração de conhecimento”. Convém acrescentar a pertinência da sabedoria no uso do conhecimento.

Entendendo que variadas e interdependentes interfaces são pontos de afinidade dos campos aqui examinados, considera-se interessante citar os tipos de relações disciplinares, organizadas na área da educação. Aproveita-se a oportunidade para mencionar suas definições, já que são denominadas por educadores os predicados para o desenvolvimento das capacidades do atual milênio. Em geral, parecem não estar bem entendidas por muitos. Deste modo, com base na pirâmide de relações entre disciplinas, elaborada pela educadora Sônia Bertocchi (2013), seguem as designações:

- **A Relação Multidisciplinar e Pluridisciplinar**

Multi do latim *multus* significa numerosos, muitos. No sentido pedagógico, quer dizer reunir várias disciplinas em busca de um objetivo final. Reúne diversas áreas do conhecimento, sendo a organização mais tradicional de conteúdos. Acontece quando um tema é abordado por diversas disciplinas, porém sem ter relação direta entre elas. Do latim *pluris*, que também designa vários, muitos, a pluridisciplinaridade é o relacionamento complementar de disciplinas com alguma afinidade. Estuda o objeto de uma disciplina, pelo olhar de outras.

- **A Relação Interdisciplinar**

A palavra é formada pelo prefixo "*inter*" mais o vocábulo "disciplinar". *Inter* é um prefixo que exprime ideia de "dentro", "entre", "em meio". Diante disto, interdisciplinar significa o que é comum a duas ou mais disciplinas, ou outros ramos do conhecimento. De acordo com o epistemólogo e pedagogo suíço Jean Piaget "a interdisciplinaridade seria uma forma de se chegar à transdisciplinaridade, etapa que não ficaria na interação e reciprocidade entre as ciências, mas alcançaria um estágio onde não haveria mais fronteiras entre as disciplinas". A interdisciplinaridade considera um diálogo entre as disciplinas, porém continua estruturada nas esferas da disciplina.

- **A Relação Transdisciplinar**

Criada também por Piaget, tem um enfoque pluralista do conhecimento, cujo objetivo, através da articulação entre as inúmeras faces de compreensão do mundo, é alcançar a unificação do saber. Assim, unem-se as mais variadas disciplinas para tornar possível um exercício mais amplo da cognição humana, dentro de uma abordagem científica, que visa a unidade do conhecimento. Participa sem se apropriar. Ampliando a informação com o Dicionário Interativo da Educação Brasileira (2002), chega-se ao princípio teórico que busca uma intercomunicação entre disciplinas, e tratando efetivamente de um tema comum (transversal), não existindo fronteiras. Considera que embora cada um dos campos guarde suas especificidades, há entre eles um intercâmbio permanente, formando novos saberes:

A transdisciplinaridade é um princípio do qual decorrem várias conseqüências práticas, tanto nas metodologias de ensino quanto na proposta curricular e pedagógica. Ou, segundo o educador Moacir Gadotti, "a transdisciplinaridade na educação é entendida como a coordenação de todas as disciplinas e interdisciplinas do sistema de ensino inovado sobre a base de uma axiomática geral, ética, política e antropológica". Ainda de acordo com o educador Ubiratan D'Ambrósio, no livro *Transdisciplinaridade* (1997) "O essencial na transdisciplinaridade reside na postura de reconhecimento de que não há espaço nem tempo culturais privilegiados que permitam julgar e hierarquizar como mais corretos. A transdisciplinaridade repousa sobre uma atitude mais aberta, de respeito mútuo e mesmo de humildade em relação a mitos, religiões, sistemas de explicação e de conhecimentos, rejeitando qualquer tipo de arrogância ou prepotência.

- **A Relação Transversal**

De acordo com a professora Amélia Hamze, responsável pela seção de Pedagogia no portal educacional Brasil Escola, a transversalidade já pertencia aos ideais pedagógicos do início do século, quando se falava em ensino global sendo obje-

to de estudos de educadores, como os franceses Decroly e Freinet, além dos norte-americanos Dewey e Kilpatrick. Recentemente a transversalidade vem sendo apontada como um princípio inovador nos sistemas de ensino de vários países. O Dicionário Interativo da Educação Brasileira (2002) informa que tem origem nos movimentos de renovação pedagógica, considerando a definição de aprendizagem e repensando o teor dos conteúdos. Os chamados Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) sugerem como temas transversais, Ética, Saúde, Meio Ambiente e Consumo dentre outros:

A transversalidade se difere da interdisciplinaridade porque, apesar de ambas rejeitarem a concepção de conhecimento que toma a realidade como um conjunto de dados estáveis, a primeira se refere à dimensão didática e a segunda à abordagem epistemológica dos objetos de conhecimento. Ou seja, se a interdisciplinaridade questiona a visão compartimentada da realidade sobre a qual a escola se constituiu, mas trabalha ainda considerando as disciplinas, a transversalidade diz respeito à compreensão dos diferentes objetos de conhecimento, possibilitando a referência a sistemas construídos na realidade dos alunos.

Na pirâmide das relações, a transversalidade está designada por metadisciplinaridade, também chamada de pluridisciplinaridade multidimensional.

1.1. O Design

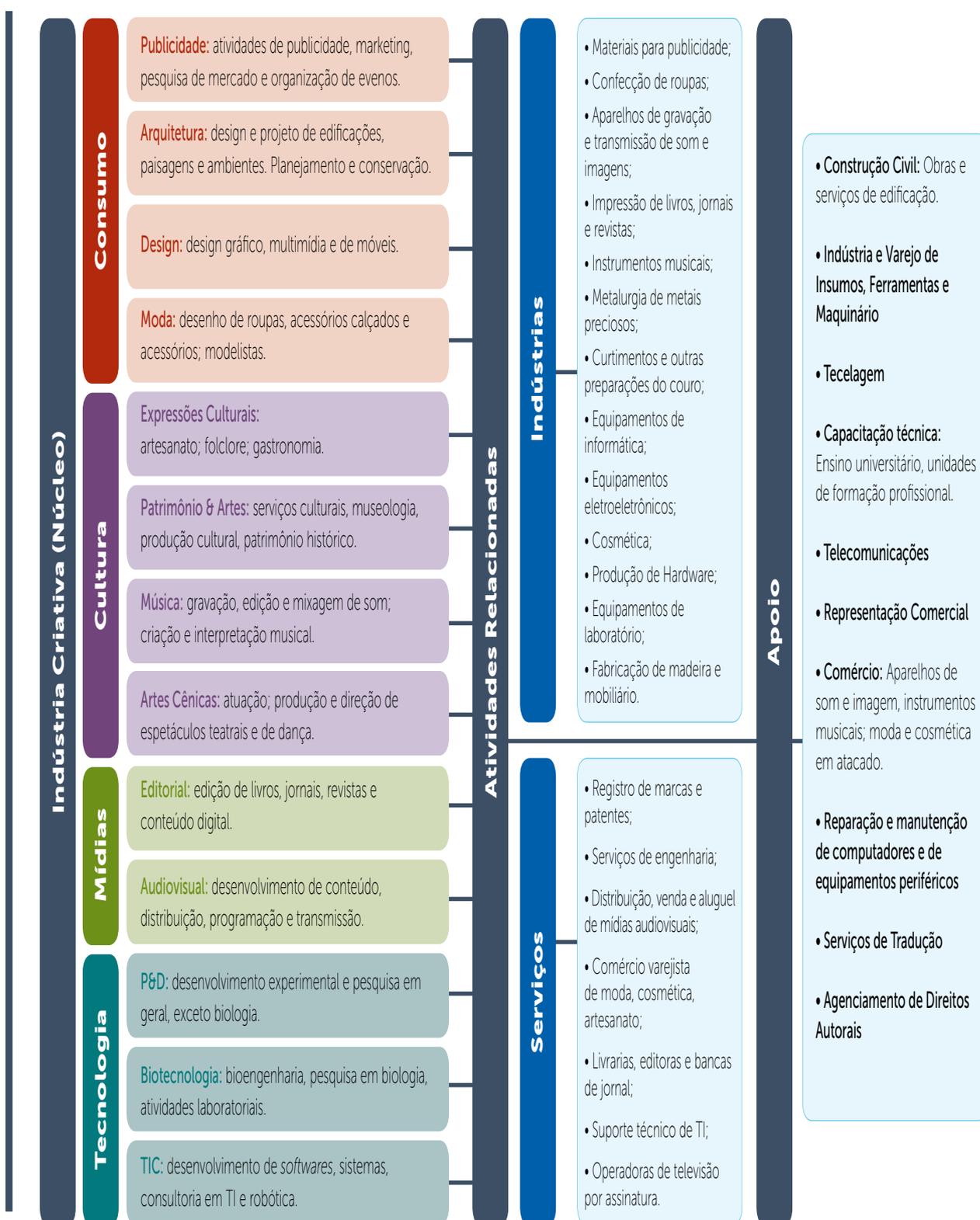
Seguindo o exemplo do Reino Unido no final da década de 1990, o Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) lançou em 2008 o estudo chamado *A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil*, usando a classificação britânica. Ampliando a análise, desenvolveu o Mapeamento desta indústria sob dois aspectos, o da produção/atividade e o do mercado de trabalho/recursos humanos. O levantamento, na edição de 2014, estabeleceu quatro grandes áreas criativas, inserindo o Design na de Consumo, juntamente com Arquitetura, Moda e Publicidade, onde está inserido o Marketing. Os ramos do Design considerados no trabalho são o gráfico, o de multimídia e o de móveis.

Apesar de limitado e discutível quanto às classificações conceituais, trata-se de informação oficial originada pelo “diálogo entre o Sistema FIRJAN com instituições e entidades de classe, agências de fomento, profissionais da área, secretarias de cultura e com o Ministério da Cultura” (FIRJAN, 2014). De qualquer modo, é importante estar à par de toda informação passível de influenciar o chamado estado-da-arte, além de ser imprescindível acompanhar a movimentação de mercado.

O período analisado entre 2004 e 2014 mostra um crescimento de 69% no número de empresas das Indústrias Criativas, e um faturamento atual de 126 bilhões de reais, que representa 2,6% (69,8% de incremento) do PIB nacional. A definição de cadeia da Indústria Criativa foi mantida de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (*UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development*), a saber: “A cadeia produtiva é composta pelos ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários” (Relatório da Economia Criativa, 2010).

A seguir, na figura 2, apresenta-se um quadro com o fluxograma das relações e encadeamentos nas atividades profissionais formadoras das Indústrias Criativas, assim como os distintos tipos de apoio recebido ao desenvolvimento dessas indústrias de outros quatro grandes setores de atuação direta, e os seus desdobramentos com as atividades relacionadas e de apoio:

Figura 2 - Fluxograma da Cadeia da Indústria Criativa no Brasil



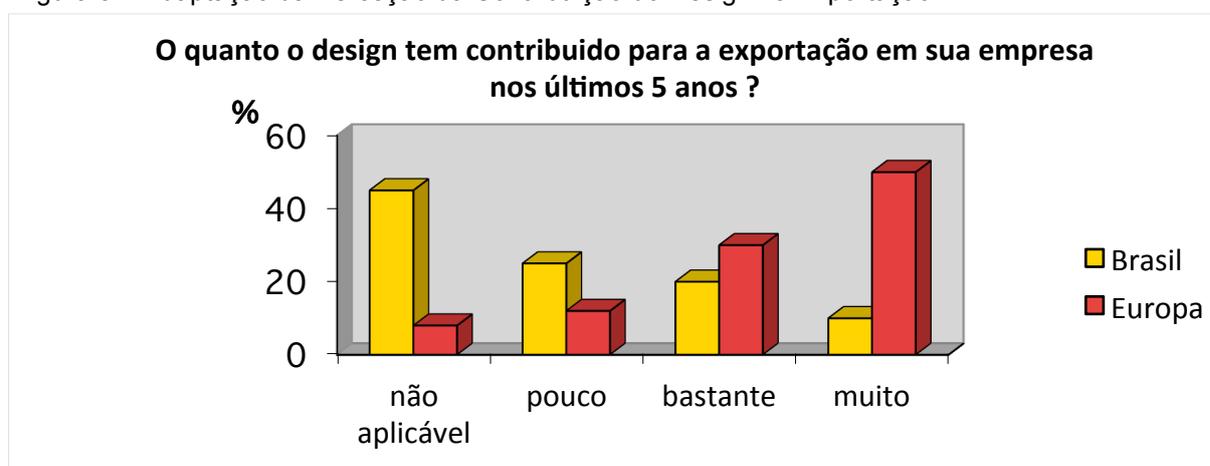
Fonte: SISTEMA FIRJAN, 2014.

1.1.1 O Design quanto ao conceito

Também em 2014 o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), lançou a pesquisa Diagnóstico sobre o Design no Brasil. O estudo apresenta um levantamento do estado da arte do Design brasileiro, visando ampliar a compreensão sobre a área, e apontar possíveis caminhos para o fortalecimento do setor do Design. Pretende-se que o estudo sirva de base para a elaboração de ações e políticas públicas, voltadas ao desenvolvimento da competitividade industrial brasileira, e amplie a compreensão e percepção do setor. Em países ainda periféricos como o Brasil a hegemonia na balança comercial é dos *commodities*, isto é, recursos primários sem transformação. Reflete a falta de competitividade e o atraso tecnológico dos setores produtivos, com o encolhimento da indústria da transformação e a crônica baixa produtividade. Esta situação pode ser ilustrada com o apoio da figura 3, onde há uma comparação entre o Brasil e a Europa.

Bonsiepe (2008, 2011, 2012) vem abordando fartamente o assunto, elucidando que na medida que países periféricos melhoram sua infraestrutura industrial, o design industrial (Design) terá espaço já que está conectado intimamente à industrialização. Alerta também para a dependência tecnológica que interfere neste processo, considerando que, atualmente, o mundo está dividido em produtores e consumidores de tecnologia (2012, p. 86).

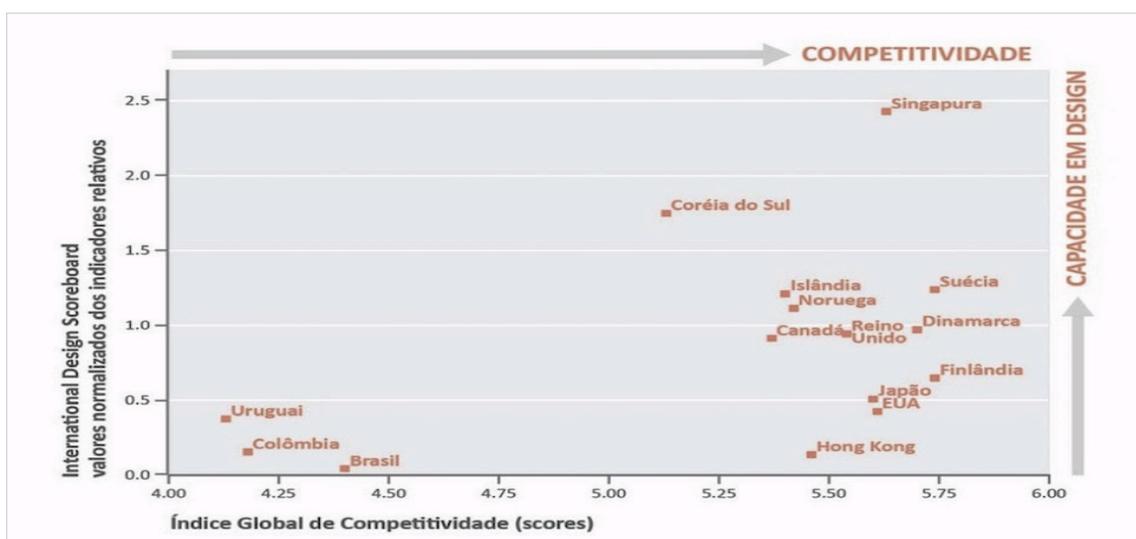
Figura 3 – Adaptação da Percepção da Contribuição do Design na Exportação.



Fonte: BRASIL. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2014.

Ampliando a informação, mostra-se na figura 4, recente levantamento de desempenho, contando com dados do Conselho de Design do Reino Unido e do Fórum Mundial de Economia:

Figura 4 - Desempenho dos países em competitividade e capacidade de Design de acordo com o *International Design Scoreboard* e o *Global Competitiveness Index*.

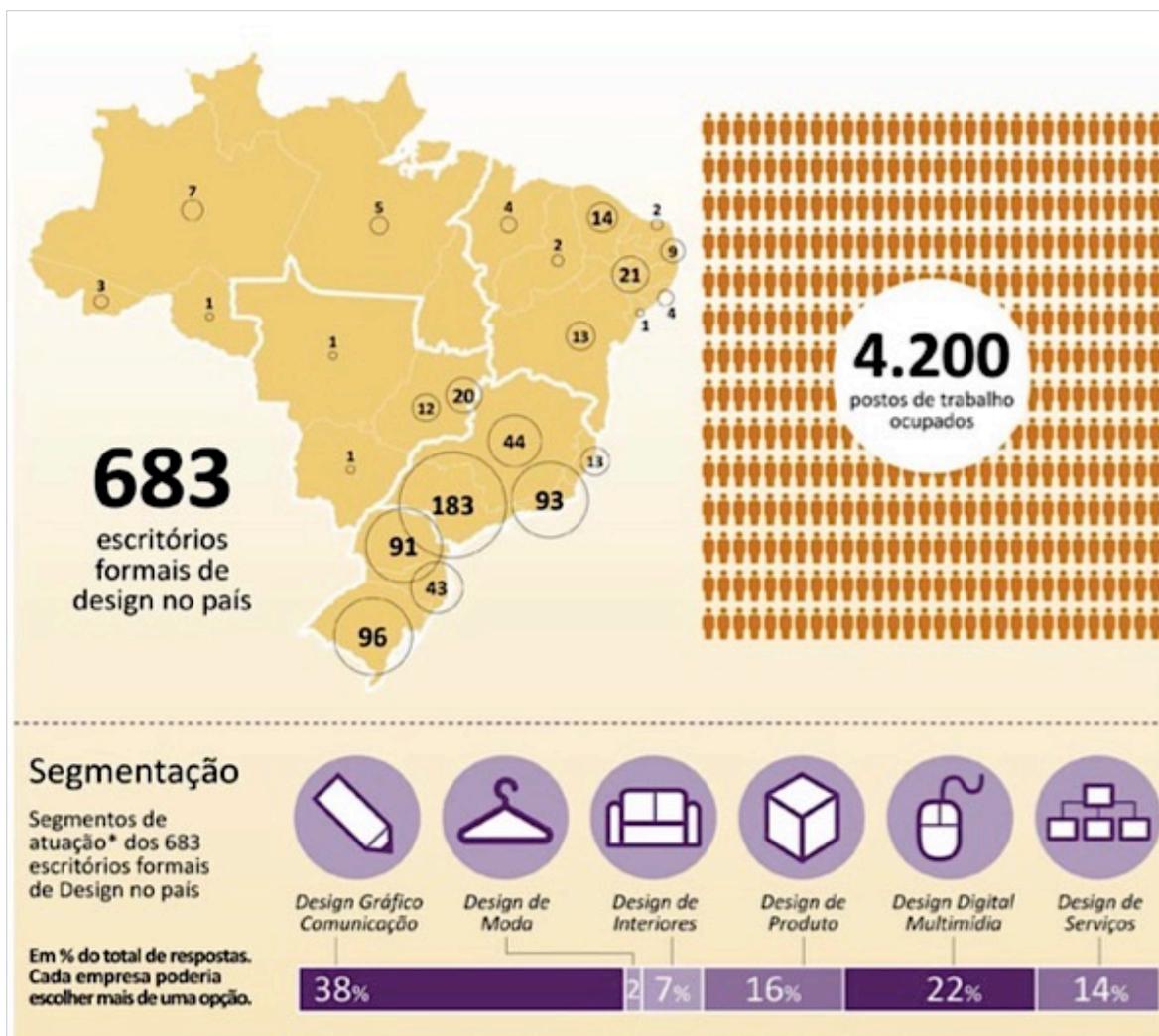


Fonte: BRASIL.MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2014.

O designer precisa de formação consistente para entender o próprio papel e competência para interagir com inúmeros interlocutores. Participar de direções estratégicas, comandar equipes e dirigir projetos requer mais do que uma boa embalagem ou solução gráfica. Bonsiepe (2012, p. 87, 93) também discute a questão ao analisar a formação universitária, afirmando que o currículo atual não permite um ensino orientado para projetos, que não estimula a capacidade de resolver problemas que fomentem o tipo de saber que não pode ser codificado nem pode ser adquirido mediante métodos discursivos. Ressalta a dificuldade para se enquadrar a atividade projetual nas instituições de formação em nível universitário.

Em relação à política brasileira de desenvolvimento industrial, pode-se mencionar iniciativas, financiadas por recursos públicos, objetivando a promoção e a divulgação do Design brasileiro no exterior, através de, dentre outras, a participação de escritórios em feiras e competições internacionais. Complementando o diagnóstico, a próxima figura apresenta a segmentação dos escritórios formais examinados na pesquisa, onde o Design digital desponta em importante colocação.

Figura 5 - Mercado de Design no Brasil



Fonte: BRASIL.MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, 2014.

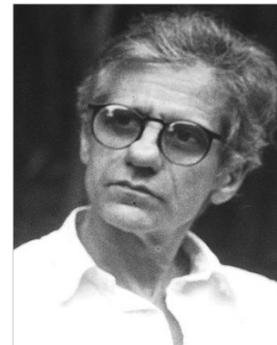
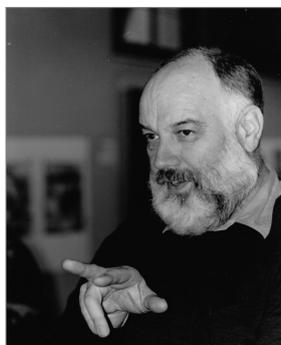
Reinterando o significado do Design neste trabalho como a ação projetual, seguem listados alguns dos conceitos estabelecidos para identificar seus fundamentos. Como critério de escolha destas designações, foi levado em conta o reconhecimento profissional, a produção acadêmica (artigos, livros, palestras), a consistência e a relevância do autor para o setor.

1.1.1.1 O conceito de Design por pensadores para as atividades projetuais

Para Gui Bonsiepe, o Desenho Industrial, aquele definido nos anos de 1970 e 1980, era uma atividade projetual que designava tanto o Projeto de Produto quanto a Programação Visual, era o responsável pela determinação das características técnico-funcionais (e.g., estruturas) e estético-formais (e.g., estilo) de um produto ou sis-

temas de produtos industrialmente fabricados, em série (utensílios domésticos) ou não (veículos de transporte coletivo). Desenho Industrial era parte integrante de uma atividade mais ampla, quando envolvia vários segmentos projetuais da Engenharia, denominada “desenvolvimento de produtos” (*product development*). A maior contribuição do Desenho Industrial estaria, então, na melhoria da qualidade de uso e no refino da estética industrial de um produto, equacionando ou, melhor, compatibilizando exigências de funcionamento e mantendo-se dentro dos limites determinados por questões ergonômicas, restrições econômicas, ecológicas e tecnológicas.

Figura 6 - Gui Bonsiepe, Bernd Löbach e Joaquim Redig



Nesse mesmo período, revisando os conceitos de Bernd Löbach (1976), encontra-se que “Design [projeto de produto] é um processo de adaptação do ambiente *artificial* às necessidades físicas e psíquicas do homem na sociedade”. Uma década após esses conceitos serem publicados, Design substitui o Desenho Industrial, e Bonsiepe proferiu que “Design Industrial é essencialmente design de interfaces” (1992): quando se referia às novidades do projeto de produtos relacionados à nascente e crescente “Tecnologia da Informação” (TI): Design é “O domínio no qual se estrutura a interação entre usuário e produto, para facilitar ações efetivas”,

Uma das definições de Design mais usadas no Brasil, parece ter sido influenciada pelo professor britânico Bruce Archer (1964/66), pois Joaquim Redig, ex-estudante da ESDI e atualmente professor da PUC-RJ, em seu livro “Sobre Desenho Industrial” (ESDI, 1977; UNIRITTER, 2005) proclama:

“Desenho Industrial (*Design*) é o equacionamento simultâneo de fatores sociais, antropológicos, econômicos, ecológicos, ergonômicos e tecnológicos, na concepção de elementos e sistemas materiais necessários à vida, ao bem-estar e à cultura do homem” (REDIG, 1977).

Esses significados vão ser repetidos sucessivamente, entre 1994/2010, particularmente no âmbito acadêmico, em cursos de graduação e de pós-graduação gaúchos. As principais convergências observadas nas definições acima citadas, por esses três autores para o Design, são a adequação e criação de soluções para as necessidades humanas, de maneira sistemática e interfaciada.

1.1.1.2 O conceito de Design em Instituições que governam os rumos profissionais

Figura 7 - Identificação do ICSDI e da IDSA



Pelo Conselho Internacional das Sociedades de Desenho Industrial (2000):

Design é uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas de ciclos de vida. Assim, o design é o fator central da humanização inovadora das tecnologias e o fator crucial das trocas econômicas e culturais. [...] Design trata de produtos, serviços e sistemas concebidos através de ferramentas, organizações e da lógica introduzidas pela industrialização – não somente quando são produzidos em série.

Pela Sociedade Americana dos Desenhistas Industriais:

Desenho industrial é o serviço profissional de criar e desenvolver conceitos e especificações que aprimoram a função, o valor e a aparência de produtos e sistemas para o benefício mútuo do usuário e do fabricante.

Pelo Projeto Projeto de Lei nº 1.965, de 1996, que visa regulamentar a profissão no Brasil:

O Design é uma atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico, com vistas à concepção e desenvolvimento de projetos de objetos e mensagens visuais que equacionem sistematicamente dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos, que atendam concretamente às necessidades humanas.

Em comum, estão a atividade criativa, profissional, especializada e sistemática que traz valor e benefício.

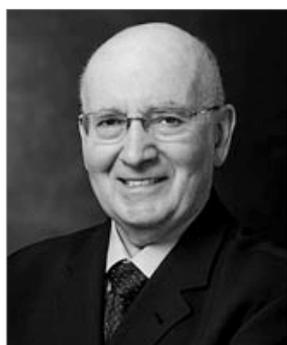
1.1.1.3 O conceito de Design pelos demais

Para o especialista em Administração e mercado Philip Kotler (1989), o Design é a tentativa de conjugar a satisfação do cliente com o lucro da empresa, combinando de maneira inovadora os cinco principais componentes do design: perfor-

mance, qualidade, durabilidade, aparência e custo. O domínio do design não se limita aos produtos, inclui também sistemas que determinam a identidade pública da empresa (design gráfico, embalagens, publicidade, arquitetura, decoração de interiores das fábricas e dos pontos de vendas).

No entendimento da pesquisadora Brigitte Borja de Mozota (2011), o Design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. Ressalta também a gestão como sendo uma atividade de resolução de problemas, sistemática e de coordenação.

Figura 8 - Philip Kotler, Brigitte Borja de Mozota e Geraldina Witter



Na visão da também pesquisadora Geraldina Witter (1985, p.130), o Desenho Industrial é atividade científica de projetar, integrando várias áreas de conhecimento, estabelecendo relações múltiplas para a solução de problemas de produção de objetos que tem por alvo final atender às necessidades do homem e da comunidade.

Os principais aspectos compartilhados são a atividade criativa, a ampla aplicação e a atuação sistêmica, trazendo solução, resultados sociais e econômicos.

1.1.2 O Design quanto ao gênero

Visando estender e complementar a formulação conceitual, recorre-se a Me-deiros e Gomes (2010) que, a partir da estrutura de definições de Schopenhauer (1987, p.104-106), chamam a atenção para a movediça demarcação da fronteira onde termina o território de uma atividade do Desenho Industrial/Design (DiD) e onde começa outra ação projetual. Falam também do peculiar ecletismo explicitamente indicado na definição de Design, que torna a princípio, a apresentação do seu gênero complicada. Entretanto, com um pouco de conhecimento e observação, destaca-

se a capacidade intelecto-criativa de projetar, desenhando bens da cultura material, representado pelo desenho projetual; a proficiência de representação técnica dos detalhes de um produto para sua fabricação, oferecida pelo desenho operacional e, finalmente, a habilidade manual de representar graficamente ideias, visualizando um produto em um desenho expressional.

1.1.3. O Design quanto à particularidade

Continuando na mesma linha de raciocínio, elucida-se que a particularidade refere-se ao setor específico de preparação para atuação projetual de profissionais. Podem ser divididos em três distintos grupos, formando os campos projetuais do Desenho de Ambiente, o Desenho de Comunicação e o Desenho de Artefato. Respectivamente abarcam os projetos de desenhos para produtos formadores de ambientes públicos, privados, familiares e fabris; de desenhos para produtos auxiliares à informação em diversos meios de comunicação e por fim, projeto de desenhos para produtos físicos que melhoram a vida, o trabalho e o lazer humano.

1.1.4. O Design quanto ao predicado

Estendendo a classificação e seguindo os mesmos autores, estes afirmam que os Cursos de Desenho Industrial/Design (DiD) deveriam orientar a formação de futuros desenhadores (não apenas designers, no sentido artístico, tampouco desenhistas, sob observação técnica) para atuarem particularmente no projeto de desenhos de/para artefatos e comunicações, i.é, no desenvolvimento de desenhos para produtos cujo predicado repousa no adjetivo “industrial”. Usando as derivações do termo, continuam, qualificando de industriabilidade a capacidade criativa dos seres humanos, que sabem o que pensam, e podem projetar uma vida melhor. Caracterizam a industrialidade como a habilidade fabril de seres humanos, que fazem o que pensam, e podem produzir bens e não só produtos. Por fim, na designação do predicado a industrialização, o enquadram na faculdade organizacional de seres humanos, que fabricam o que desenham e, assim, beneficiam todos.

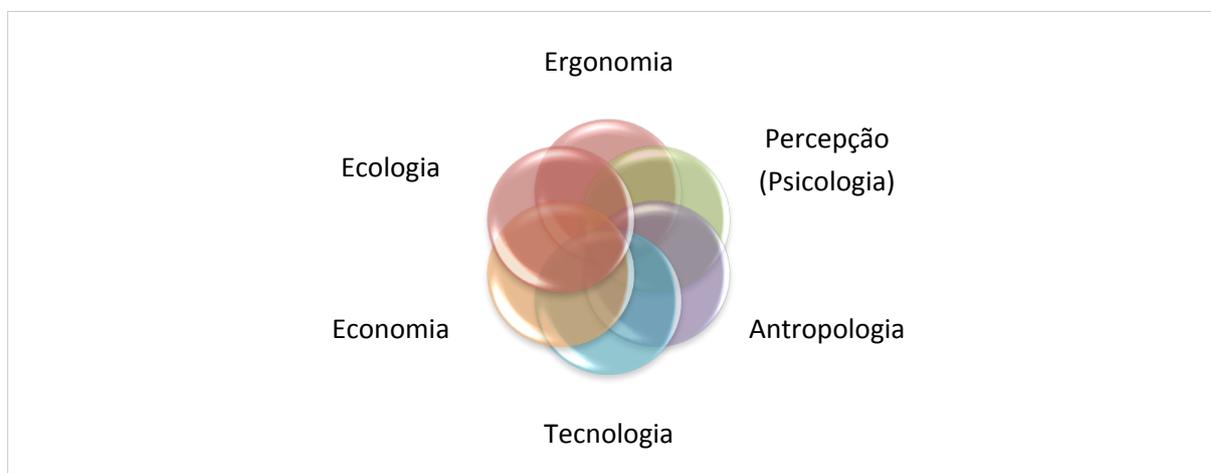
Gomes e Medeiros (2010, p.18) chamam a atenção para a importância do emprego destes predicados, por considerá-lo direcionador da prosperidade do setor, podendo o Design ter seu valor intrínseco, e não o agregado, reconhecido.

1.1.5 O Design quanto aos fatores projetuais

Tal como ensinava o professor Bruce Archer, nos anos de 1960, a expressão ‘desenho industrial’ é geralmente usada, por um lado, para cobrir uma classe de problemas projetuais que abrangem desde equipamentos domésticos, máquinas de escritórios, até, por outro lado, ao projeto em tipografia, e a [padrões] para têxteis e papéis para parede. Dizia que todo desenho industrial é caracterizado pela importância do elemento visual no projeto do produto finalizado, e pelo fato de que o produto é feito e produzido através de métodos industriais. Além disso, observa que o elemento visual pode ser meramente estético, tal como se apresenta nos projetos de artefatos para interiores de prédios públicos, ou meramente comercial, tal como na placa de publicidade ou na estilização de produtos de consumo [como vestuário, calçados; e decoração] (ARCHER, 1965, apud, CROSS,1984, p.59).

Nesse mesmo trabalho, Archer apresenta um quadro em que trata de “Classe dos Fatores Projetuais” (p.62), a saber: Estética, Motivação, Função, Ergonomia, Mecânica, Estrutura, Produção, Economia, Apresentação. Esses nove fatores, em 1977, foram revistos, reagrupados, renomeados e reduzidos a 6 (seis), pelo professor brasileiro Joaquim Redig. Os fatores projetuais, então, assim ficaram definidos: Ergonomia, Percepção, Antropologia; Tecnologia; Economia; Ecologia. Como a proposta de Redig (1977, p. 31-32) sugere que esses fatores sejam equacionados e, dessa feita, permitem a formulação do conceito de Desenho Industrial (Design), por ele proposto, pode-se representar essa ideia através do seguinte forma (figura 9).

Figura 9 - Adaptação dos Fatores Projetuais do Design



Fonte: REDIG, 1977, 2005.

1.2. O Marketing

A tradução de Marketing para o português é Mercadologia, embora os dicionários Aurélio e Michaelis já contemplarem definição exclusiva para este vocábulo, como “conjunto de estudos e medidas relacionados ao lançamento, promoção ou serviço no mercado consumidor, visando à boa aceitação e ao sucesso comercial” (MICHAELLIS, 2008). O sufixo "logia", oriundo do grego *logos* corresponde ao “estudo de”, conferindo à Mercadologia o campo ou estudo de mercado e suas relações. Em elucidações de professores-pesquisadores-profissionais, dentre eles, Júlio Cesar Gomes da Silva (2009), a palavra mercadologia representa um neologismo, introduzido na tentativa de traduzir o Marketing. Diversos foram os termos utilizados: comercialização; promoção ou dinâmica de vendas; merchandising, técnica de conquistar mercados. Dentre todos os termos, prevaleceram os de mercadologia e comercialização. Todavia nenhum dos dois define perfeitamente o marketing conforme foi idealizado.

Valendo-se da conceituação de Gomes da Silva, Marketing é o conjunto de atividades, que visam servir adequadamente o mercado ao que seus produtos se destinam, operando lucrativamente e reagindo flexivelmente à competição, com o propósito de conquistar a maior parte possível do mercado consumidor. Estuda o mercado, planeja a distribuição do produto, de acordo com suas previsões, providencia sua aplicação e orienta as forças de vendas. Já a comercialização representa um outro conjunto de medidas que torna o produto comercializável. Estas medidas são guiadas por certos fatores ligados estreitamente às exigências do consumidor como: necessidades, preferência, gosto, hábitos de compra, economia etc.

O Marketing, assim como a Gestão, está inserido na Administração, i.e., à aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. A primeira escola de Administração do Brasil e da América Latina, foi a Escola Superior de Administração de Negócios — ESAN/SP, fundada em (1941) pelo padre jesuíta Roberto Sabóia de Medeiros. Foi inspirada no modelo do curso da Escola de Negócios e Administração da Universidade de Harvard, referência mundial em Ciência da Administração, fundada em 1908. Somente em 1952 seria formada a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, no Estado do Rio de Janeiro (EBAPE/FGV). Dois anos depois, foi a vez da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getulio Vargas, em São Paulo.

1.2.1. O Marketing quanto ao conceito

O Marketing passa por problema similar ao Design, a confusão conceitual. É visto como propaganda, definido como venda e neste caso, muitas vezes, relacionado à venda enganosa. Tanto a propaganda como a venda fazem parte do chamado composto mercadológico. Philip Kotler, considerado o grande pensador e o maior organizador da matéria, esclarece que as vendas começam quando se tem um produto (2003, p. 10). O Marketing atua antes da existência do produto. Quando bem conduzido, ocorre antes da empresa produzir qualquer produto ou entrar em qualquer mercado, prosseguindo muito depois da venda. É frequente a mistura do seu objetivo e da sua função. Theodore Levitt (1960, p. 50) esclarece quanto a diferença de orientação de vendas e de marketing:

A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing para as necessidades do comprador. A venda preocupa-se com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de coisas associado a sua criação, entrega e consumo final.

Kotler em seu livro Marketing para o Século XXI (1999) destacou como objetivo do Marketing o gerenciamento da demanda. Originário da economia, saiu do seu domínio, procurando bases mais amplas de conhecimento, tais como a sociologia, a estatística e a psicologia. Lester Wunderman, especialista em Marketing Direto, citado por Kotler em Marketing de A a Z (2003, p.10), contrastou vendas e Marketing, afirmando que na Revolução Industrial o fabricante apregoava: isto é o que faço, alguém quer comprar? Na Era da Informação é o consumidor que conclama: isso é o que quero, alguém quer fabricá-lo?

1.2.1.1. O conceito de Marketing por pensadores das atividades de mercado

Para Peter Drucker, a busca da satisfação do cliente constitui o fundamento de um negócio, e o Marketing é todo o negócio sob o ponto de vista do resultado para o cliente (apud KOTLER, 2011, p. 4). Já para Theodore Levitt (1960), autor clássico da área, Marketing é obter e manter clientes.

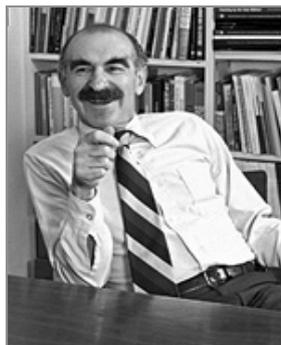
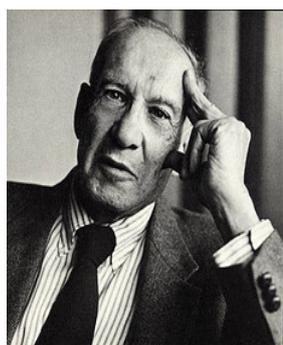
Entretanto, Philip Kotler tem definições mais abrangentes:

Marketing não é a arte de descobrir maneiras inteligentes de descartar-se do que foi produzido. Marketing é a arte de criar valor genuíno para os clientes. É a arte de ajudar os clientes a tornarem-se ainda melhores. Procura o equilíbrio entre a oferta e a demanda (2003, p. 10).

Marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente (2003, p.11).

Marketing autêntico não é a arte de vender o que você produz mas saber o que produzir. É a arte de identificar e compreender as necessidades do consumidor e criar soluções que proporcionam satisfação a eles, lucros aos produtores e benefícios aos *stakeholders* (interlocutores) (2003).

Figura 10 - Peter Drucker, Theodore Levitt e Philip Kotler



As convergências consideradas apontam para a satisfação de necessidades e desejos, e a criação de soluções e valor, orientando todo o processo de relação com o mercado, aqui entendido como potenciais compradores, trazendo resultados financeiros. Convém ressaltar a subjetividade da percepção de valor, exigindo, portanto, aprofundamento e consistência do conhecimento de mercado.

Kluyver e Pearce II (2010, p. 6,7, 19) dizem estar provada a existência de um elo entre as escolhas estratégicas de uma empresa e seu desempenho a longo prazo. A criação de valor para acionistas, parceiros, fornecedores, funcionários e a comunidade se faz através da satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores. Destacam que o valor de um dado produto ou serviço, a não ser que seja constantemente conservado, alimentado e aperfeiçoado, desgasta-se com o tempo. Os estrategistas concentram-se em criar uma vantagem competitiva sustentável por meio do valor entregue aos clientes.

1.2.1.2. O conceito de Marketing por Instituições que governam ramos profissionais

Figura 11 - Identificação da Associação Americana de Marketing e do Conselho Federal dos Profissionais de Marketing



Para a *American Marketing Association*, Marketing é “a atividade, conduzida por organizações e indivíduos, que opera por meio de um conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de mercado, que tenham valor para consumidores, clientes, agentes de marketing e a sociedade como um todo.” No Conselho Federal de Marketing encontra-se o projeto de lei aprovado pelo Senado Nacional, explicando no artigo 10 a atuação do seu profissional:

Todo aquele que planeja e operacionaliza ações no mercado. Tem formação sistêmica e dialética, de caráter técnico-científico e desempenha atividades nos ambientes interno e externo de uma organização. No ambiente interno integra a equipe de gestão organizacional, podendo ser responsável pelo planejamento e administração das seguintes variáveis controláveis, que são disponibilizadas ao mercado externo: produto e/ou serviços; formação de preço; logística e distribuição; políticas e estratégias de comunicação e de relacionamento. No ambiente externo da organização, é responsável pelo planejamento e monitoramento das seguintes variáveis não controláveis: concorrentes; percepção de consumo e de mercado. Em relação aos fatores ambientais, considera os cenários: econômico, político-legal, social, cultural, geográfico, demográfico, tecnológico e ambiental.

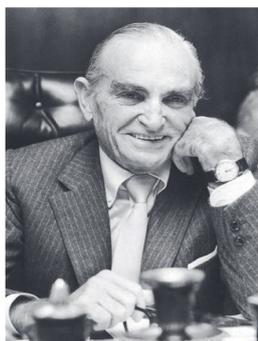
As principais convergências apontadas estão relacionadas à atividades interdependentes e processos sistêmicos em ambos ambientes interno e externo.

O pesquisador e especialista em negócios Jim Collins (2013, p.257-258) conclui que empresas necessitam de um conjunto de valores essenciais para alcançar sucesso sustentável no longo prazo. A busca por lucros não é suficiente. É crucial ter valores centrais e preservá-los, assim como seus objetivos fundamentais, enquanto suas estratégias de negócio e práticas operacionais se adaptam infinitamente a um mundo em transformação. É o que entende por combinação mágica entre “preservar o núcleo” e “estimular o progresso”.

1.2.1.3. O conceito de Marketing pelos demais

O industrial estadunidense Charles Revson, criador e comandante da Revlon Cosméticos por 50 anos, foi precursor do conceito de valor agregado quando dizia que na fábrica faziam cosméticos, na loja vendiam esperança. Considerava que produtos e serviços eram plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício. Brigitte de Mozota (2011, p. 109) vê tanto o Marketing quanto o Design como uma filosofia de negócios focalizada nos desejos e necessidades do consumidor. O perspicaz ator norte-americano Will Rogers, citado frequentemente por Kotler, chama a atenção para que se os anunciantes gastassem a mesma quantia de dinheiro para melhorar seus produtos como eles fazem em matéria de publicidade, eles não precisariam fazer propaganda.

Figura 12 - Charles Revson, Brigitte de Mozota e Will Rogers



No exame dos conceitos, a principal convergência ressaltada, é o meio de satisfazer desejos e necessidades, através de conceitos, benefícios percebidos e produtos de qualidade.

Stephen Robbins (2011, p. 28), especialista em comportamento organizacional, esclarece que a percepção é um processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente. Pessoas diferentes podem perceber a mesma coisa de maneiras diferentes. O que é feito é interpretar o que se vê e chamar de realidade. Pressupõe-se então, que o acompanhamento e entendimento da percepção dos interlocutores mesmo sendo tarefa complexa é fundamental para o Marketing.

1.2.2. O Marketing quanto ao gênero

Antes de tudo, o vocábulo mercado é tratado neste trabalho como sinônimo para compradores potenciais. Estes são a razão da existência do Marketing. Citado por Kotler (2011, p. 10), o pesquisador e especialista indiano em inovação e tecnologia Mohanbir Sawhney intitulou de metamercao o agrupamento de produtos e serviços complementares, estreitamente relacionados uns com os outros na mente do consumidor, mas que se estendem por vários setores. Desta forma, os principais grupos potenciais listados por Kotler (2011, p. 9) são o mercado consumidor (venda de produto & serviço de empresa para consumidor - *B2C*); o mercado organizacional (venda de produto & serviço de empresa para empresa - *B2B*); o mercado global (empresas instaladas e vendendo globalmente) e os mercados sem fins lucrativos, terceiro setor e governamental (empresas vendendo por licitação).

1.2.3. O Marketing quanto à particularidade

Mais uma vez com base em Kotler (2011, p. 6 a 7), e com os especialistas em serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 39, 40 e 59) chega-se às seguintes aplicações do Marketing:

- Bens: produtos ou bens tangíveis constituem a maior parte do esforço de produção e marketing da maioria dos países. E não são só as empresas que colocam bens no mercado. Graças à internet até mesmo indivíduos podem comercializar produtos eficazmente;
- Serviços: atua nas atividades e processos oferecidos ou coproduzidos, por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa. Suas categorias principais são os setores e as companhias de serviços; serviços como produtos; serviço ao cliente; e serviço derivado. No Marketing de Serviços são acrescentados ao tradicional *mix* (composto), pessoas, processo e evidência/ambiente físico, chamado pela autora de ponto de ambiente;
- Eventos: de diferentes abrangências e períodos, destacam-se as feiras setoriais, espetáculos artísticos, comemorações natalícias, esportes tais como Olimpíadas e Copas do Mundo;

- Experiências: orquestrando diversos serviços e mercadorias, é possível criar, apresentar e comercializar experiências. Walt Disney World é o melhor exemplo de Marketing de Experiências;
- Pessoas: focado em celebridades tornou-se um negócio importante. Artistas, músicos, atletas, profissionais bem-sucedidos buscam ajuda de empresas de Marketing especializadas. Muitas pessoas transformam-se em marcas;
- Lugares: usado para atrair turistas, negócios e habitantes, buscando desenvolvimento e crescimento econômico;
- Propriedades: direitos intangíveis de posse, tanto de imóveis como bens financeiros (ações e títulos). Direitos de propriedade são comprados ou vendidos, e isso leva a um esforço de Marketing;
- Organizações: trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público-alvo;
- Informações: podem ser produzidas e comercializadas como um produto. Universidades, livros, revistas, e a internet são exemplos de canais desta indústria. A produção, a embalagem e a distribuição de informação constituem um dos principais setores econômicos da sociedade de hoje;
- Ideias: toda oferta de Marketing traz em sua essência uma ideia básica. Produtos e serviços são plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício.

1.2.4. O Marketing quanto ao predicado

Encontra a seguinte classificação por Kotler (2011, p. 16-20):

- Marketing interno ou endomarketing: departamento de Marketing, gerência sênior, demais departamentos
Eduardo Halpern (2012), especialista em Marketing de Serviços, elucida que o endomarketing concentra a atenção em alinhar e preparar o “público-cliente” interno (funcionários da corporação/instituição), conforme a direção estratégica da empresa/instituição. As principais ações são concorrer pelo recursos humanos; incluir e posicionar a empresa; preparar pessoas; enfatizar o trabalho em equipe; desenvolver a autonomia; estabelecer a meritocracia e conhecer o cliente interno;
- Marketing integrado (comunicação, produtos & serviços, canais de relacionamento): para Kotler (2011), primeiramente é necessário satisfazer todos os

stakeholders, ou seja os interlocutores, pois “uma empresa não serve apenas aos seus donos. Ela serve aos consumidores, funcionários, distribuidores e fornecedores”. Acrescido de pessoas, processo e evidência/ambiente físico, o tradicional *mix* ou Composto de Marketing visa atender às suas principais tarefas: a conexão com o cliente; captura de oportunidades; desenvolvimento de estratégias e táticas; desenvolvimento de marcas fortes; desenvolvimento de ofertas ao mercado; entrega e comunicação do valor, sucesso de longo prazo; Marketing de massa. O chamado Marketing de Experiência está aqui contido;

- Marketing de relacionamento (clientes, canal, parceiros): foco nas ações que envolvem as relações e processos de troca nos planos interno e externo das organizações e seus mercados atuais e potenciais; estudo das relações comerciais das organizações públicas e privadas, entre si e com os consumidores, bem como dos consumidores entre si (B2B, B2C, B2G, C2C); estudos dos elementos do composto de Marketing nos diversos setores da economia; estudos de segmentação e posicionamento; gestão de marca; modelos e tecnologias digitais e virtuais aplicadas ao Marketing; sistemas e serviços de CRM; Marketing Social e de incentivos culturais; desenvolvimento de modelos de competência e inteligência de Marketing. (CEPEAD-Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração);
- Marketing socialmente responsável (social e político): ética, meio ambiente, legalidade, comunidade;
- Marketing com ênfase nos ambientes externos (econômico, financeiro, cultural, social, político e legal): o contexto do negócio, incluindo os conceitos, as atividades, os perfis e as funções; o escopo, os desafios e posicionamento do negócio.

1.2.5. O Marketing quanto aos fatores projetuais

Na abordagem tradicional, os fatores projetuais ou composto de Marketing consideravam quatro aspectos, conhecidos como os 4 Ps de Marketing, classificados por McCarthy (apud KOTLER, 2001, p. 17). Entretanto, com as mudanças de mercado, outros agentes foram incorporados. O setor de serviços foi o responsável pela ampliação de escopo, com mais 3 Ps. Com características diferentes, produtos e serviços têm sua natureza e papéis bem estipulados. As características peculiares do segmento de serviços, tais como a intangibilidade e a inseparabilidade, onde a

produção e o consumo são simultâneos, exige que o Marketing esteja em constante atualização de seus objetivos e estratégias.

Figura 13 - Adaptação dos Compostos de Marketing



Fonte: KOTLER, 2011; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011

Equalizando a compreensão:

- 1.2.5.1. Produto: diz respeito ao sortimento, à qualidade, ao *design*, à característica, à marca, à embalagem, ao tamanho, aos serviços, à garantia e à devolução;
- 1.2.5.2. Preço: concernente ao preço de lista, aos descontos, às concessões, ao prazo de pagamento e às condições de financiamento;
- 1.2.5.3. Promoção: relativa à promoção de vendas, à propaganda, à força de vendas, às relações públicas e ao marketing direto;
- 1.2.5.4. Praça: alusiva aos canais, à cobertura, às variedades, aos locais, ao estoque e ao transporte;
- 1.2.5.5. Processo: pertinente aos processos, aos mecanismos, e ao fluxo de atividades reais, pelos quais o serviço é executado - a concretização do serviço e os sistemas operacionais;
- 1.2.5.6. Pessoas: representadas por todos os interlocutores humanos que desempenham um papel na execução do serviço e que, por isso, influenciam as percepções do comprador;
- 1.2.5.7. Ponto de Ambiente (designação da autora para Evidência Física): relacionado ao ambiente onde o serviço é consolidado e no qual empresa e cliente interagem, do qual fazem parte todos os componentes/representações tangíveis que facilitam o desempenho ou a comunicação do serviço.

1.3. A Sustentabilidade e o Desenvolvimento Sustentável

As palavras deste tópico tornaram-se populares e de vasto uso. Conforme sucedido ao Design e ao Marketing, têm sido banalizadas e utilizadas largamente sem critério. Muitos as utilizam como sinônimos. Mantendo a orientação do capítulo, seguem as suas definições:

1.3.1 A Sustentabilidade quanto ao conceito

Sustentabilidade é oriunda do latim *sustentare* e engloba os significados (MICHAELIS, 2008): sustentar, suportar, escorar; amparar, apoiar; manter; nutrir, alimentar; edificar, instruir; subsistir, viver; defender com argumentos ou razões; afirmar, certificar.

Desenvolvimento remete a progresso, adiantamento, crescimento ou expansão gradual. É um processo com duas vertentes que devem ser compatibilizadas, a econômica e a social (SACHS 2004, p. 117). Do ponto de vista sociológico, desenvolvimento designa estágio econômico-social de uma comunidade, caracterizado por altos índices de rendimento de recursos naturais, do trabalho (MICHAELIS, 2008). Ignacy Sachs (2004, p. 13) chama a atenção para a distinção do crescimento econômico, cumprindo o requisito da ética, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicação da riqueza material. Considera o crescimento uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente, muito menos é um objetivo em si mesmo, para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa para todos.

Seguindo com Sachs (2004, p. 13,14), no contexto histórico em que surgiu, a ideia de desenvolvimento implica a expiação e a reparação de desigualdades passadas. Mais adiante afirma que traz consigo a promessa de tudo, a modernidade inclusive propiciada pela mudança estrutural. Outra maneira de encarar o desenvolvimento diz respeito à apropriação efetiva das três gerações dos direitos humanos: políticos, civis e cívicos; econômicos, sociais e culturais com ênfase ao trabalho digno, e os coletivos ao meio ambiente e ao desenvolvimento (SEN, 1999; SENGUPTA, 2001 e 2002). Os conceitos de igualdade, equidade e solidariedade são premissas também consideradas para propiciar desenvolvimento.

1.3.1.1 Conceito “Sustentabilidade” por pensadores, Instituições e demais

Apesar de levantada há tempos, pois José Bonifácio já discutia a questão em seu trabalho publicado em 1815, como uma reação ao processo de industrialização, a questão ambiental tomou fôlego na década de 1960. Porém esta era uma discussão de “elite”, restrita às esferas eruditas da sociedade como pesquisadores, cientistas, industriais e políticos. Com os estudos limitados ao ambiente acadêmico, o tema não alcançava a sociedade.

Na década de 70, o cerne temático foi catalisado por teses, estudos, relatórios, culminando com um evento organizada em 1972 pelas Nações Unidas, conhecida como a Conferência de Estocolmo, que resultou o Manifesto Ambiental com 19 princípios. No mesmo ano, a Assembléia Geral criou o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Na década seguinte, foi estabelecida a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Figura 14 - Gro Brundtland, Ignacy Sachs e Leonardo Boff



Esta Comissão publicou o Relatório Nosso Futuro Comum, popularmente conhecido como Relatório Brundtland (1987), tornando pública a discussão. Destarte, a expressão desenvolvimento sustentável tornou-se mundialmente conhecida designando que o desenvolvimento sustentável é aquele que encontra as necessidades atuais sem comprometer a habilidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades:

[...] O desenvolvimento sustentável requer que as sociedades atendam às necessidades humanas tanto pelo aumento do potencial produtivo como pela garantia de oportunidades iguais para todos. Muitos de nós vivemos além dos recursos ecológicos, por exemplo, em nossos padrões de consumo de energia [...] No mínimo, o desenvolvimento sustentável não deve pôr em risco os sistemas naturais que sustentam a vida na Terra: a atmosfera, as águas, os solos e os seres vivos.

Na sua essência, o desenvolvimento sustentável é um processo de mudança no qual a exploração dos recursos, o direcionamento dos investimentos, a orientação do desenvolvimento tecnológico e a mudança institucional estão em harmonia e reforçam o atual e futuro potencial para satisfazer as aspirações e necessidades humanas (Relatório Brundtland, 1987).

Atuante na discussão, Leonardo Boff (2012) aponta duas limitações da definição clássica do Relatório Brundtland: a antropocêntrica que só considera o ser humano e, a que não contempla os outros seres vivos que também precisam da biosfera e de sustentabilidade. Diante destas questões, busca uma visão mais integradora, conceituando a sustentabilidade como toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender às necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução, e coevolução.

Converge em processo e ação para satisfazer necessidades e dar continuidade às aspirações, mantendo as condições para a vida.

1.3.2 A Sustentabilidade quanto ao gênero

1.3.2.1 Local

1.3.2.2 Global

1.3.3 A Sustentabilidade quanto à particularidade

1.3.3.1 Parcial (presença de algumas das condições para a Sustentabilidade)

1.3.3.2 Total (presença de todas as condições para a Sustentabilidade)

1.3.4 A Sustentabilidade quanto ao predicado

1.3.4.1 Social

1.3.4.2 Econômico

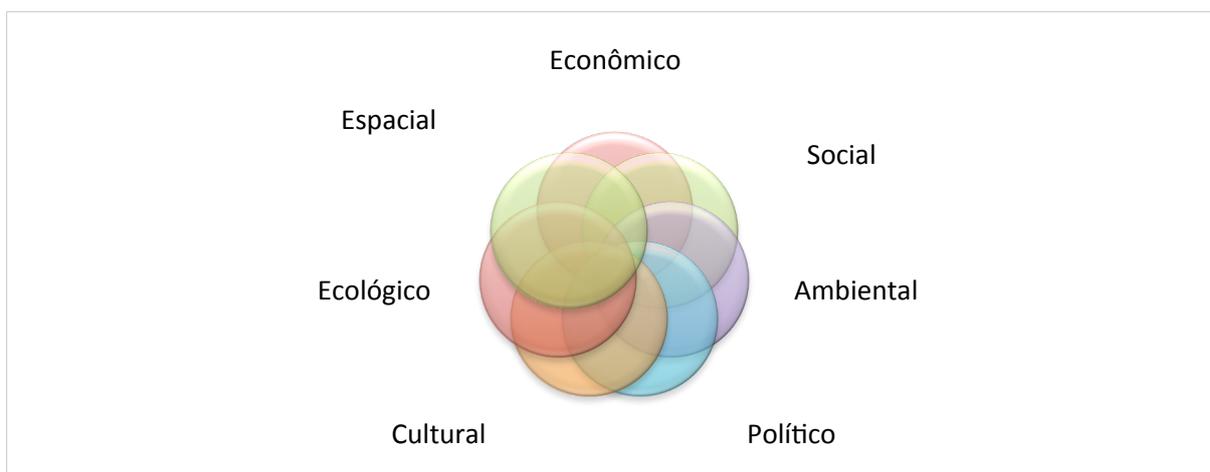
1.3.4.3 Ambiental

1.3.5 A Sustentabilidade quanto aos fatores condicionais

Apesar de bem conceituado, o desenvolvimento sustentável não é nem de fácil acesso nem de simples realização. Partindo da designação, entende-se que o conceito de Sustentabilidade é sistêmico, e se baseia no equilíbrio das seguintes condições, conforme organizado por Ignacy Sachs (2004):

- 1.3.5.1 Sociais: melhoria da qualidade de vida da população, equidade na distribuição de renda e de diminuição das diferenças sociais, com participação e organização popular;
- 1.3.5.2 Ecológicas: o uso dos recursos naturais deve minimizar danos aos sistemas de sustentação da vida: redução dos resíduos tóxicos e da poluição, reciclagem de materiais e energia, conservação, tecnologias limpas e de maior eficiência e regras para uma adequada proteção ambiental;
- 1.3.5.3 Econômicas: (pública/privada): regularização do fluxo desses investimentos, compatibilidade entre padrões de produção e consumo, equilíbrio de balanço de pagamento, acesso à ciência e tecnologia;
- 1.3.5.4 Culturais: respeito aos diferentes valores entre os povos e incentivo a processos de mudança que acolham as especificidades locais;
- 1.3.5.5 Políticas: no caso do Brasil, a evolução da democracia representativa para sistemas descentralizados e participativos, construção de espaços públicos comunitários, maior autonomia dos governos locais e descentralização da gestão de recursos;
- 1.3.5.6 Espaciais-Territorial: equilíbrio entre o rural e o urbano, equilíbrio de migrações, desconcentração das metrópoles, adoção de práticas agrícolas mais inteligentes e não agressivas à saúde e ao ambiente, manejo sustentado das florestas e industrialização descentralizada;
- 1.3.5.7 Ambientais: conservação geográfica, equilíbrio de ecossistemas, erradicação da pobreza e da exclusão, respeito aos direitos humanos e integração social. Abarca todas as dimensões anteriores através de processos complexos.

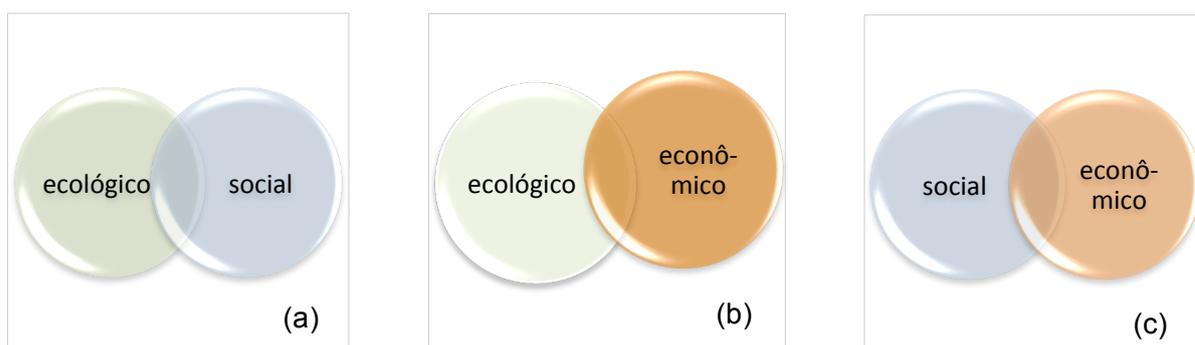
Figura 15 - Adaptação dos Fatores Condicionais da Sustentabilidade



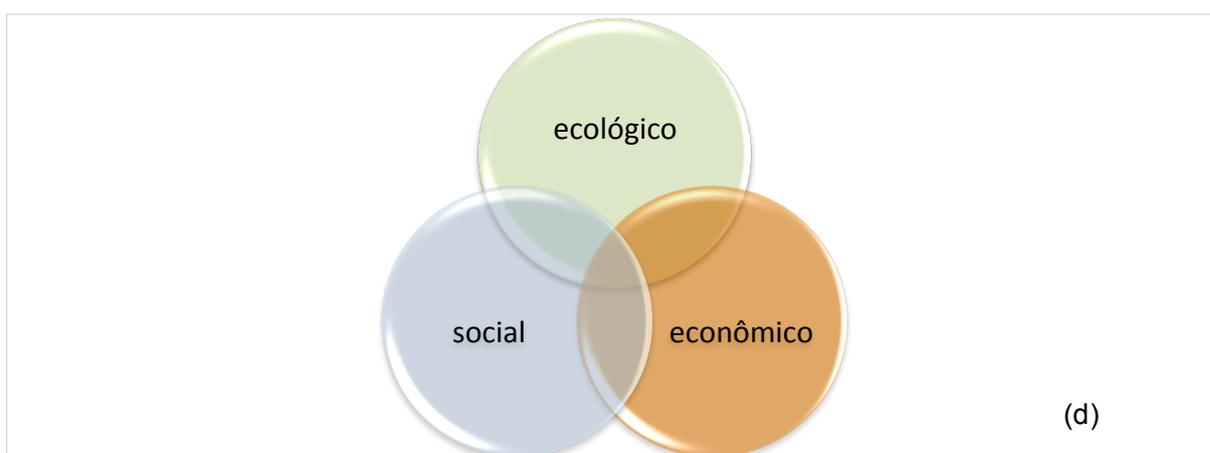
Fonte: SACHS, 2004.

As interseções de relações resultam em distintos tipos de desenvolvimento:

Figura 16 - Adaptação para os Tipos de Desenvolvimento



Legenda: (a) suportável + (b) viável+ (c) equitativo=(d) sustentável



Fonte: SACHS, 2004.

Não é novidade que o planeta já está no limite da sua “capacidade instalada”. Encontra-se suporte a esta consideração na pesquisa de Ezio Manzini. Ele aponta um período de transição, devido à atividade sinérgica entre os limites ambientais e os processos de globalização econômica e cultural, o que já acarreta profundas mudanças nos moldes da sociedade. Dando continuidade, Manzini em trabalho conjunto com Carlo Vezzoli (2002) afirma que para nos tornarmos sustentáveis, os recursos consumidos devem baixar a 10% do que se usa hoje para satisfazer nossas necessidades materiais. Essa mudança abrupta seria possível, mediante mudanças radicais quanto ao aumento da eficiência e diminuição da produção.

O desenvolvimento de produtos com a visão sustentável ainda é um campo vasto de pesquisa. O entendimento das necessidades, o conhecimento do negócio a ser trabalhado, a melhoria dos processos e a integração das interfaces são fundamentais temas, que deveriam estar incluídos na capacitação de profissionais das indústrias criativas, assim como em suas políticas.

Por considerar a atividade da Gestão primordial tanto para o Design quanto para o Marketing para que seus fatores projetuais e compostos possam atuar de maneira harmônica e integrada, segue sua análise, ordenada nos mesmos moldes estruturais dos nomeados Atores desta dissertação.

1.3. A Gestão: prática comum entre os Atores

Entendendo que tanto a Gestão de Projetos como a do Conhecimento são atividades importantes para os profissionais de Design e de Marketing, as páginas que seguem estão dedicadas a estes assuntos. São atividades estratégicas, que dispõem do conhecimento empírico, formatado a partir da realidade. Entretanto, ainda não são considerados totalmente nem como ativo nem como recurso importante, não sendo percebidas ou sendo desperdiçadas, muitas vezes, as experiências adquiridas. Considera-se componentes fundamentais para a construção de consistência, de vantagem competitiva e ganho de valor no negócio.

Do latim *gestio*, refere-se a gerir, ato de administrar. Embora venha sendo usado como substituto dos termos gerência/gerenciamento, encontram-se diferenças sob o ponto de vista da Administração, pelo qual administrar propõe uma atuação macro do negócio, resultando as ações decisórias da empresa. Contempla, de forma geral, a mais alta hierarquia corporativa. Gerenciar abarca a visão sistêmica,

atuando na ação estratégica, e gerir retrata uma ação departamentalizada, com atuação focada, especializada.

Mozotta aponta a afinidade do campo do Design com a Gestão, “porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado” (2011, p. 17). Considera também o Design como parceiro e iniciador de mudança na sociedade, sendo portanto, um parceiro na gestão da mudança nas organizações (2011, p. 52). Destaca que “em gestão, as relações entre Marketing e Design são mais complementares do que divergentes. Ambos trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencie a empresa da concorrência e fortaleça sua vantagem competitiva” (2011, p. 110).

1.4.1. A Gestão de Projeto

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK, por ser considerado o orientador global do tema, e estar em contínua atualização, é a base literária deste tópico. Foi desenvolvido pelo Instituto de Gerenciamento de Projetos - *PMI*, com sede nos Estados Unidos, tornando-se a referência básica para gerenciar a maioria dos projetos em diversos setores da economia. Tem como objetivos a comunicação e a estruturação uniforme, estabelecimento de diretrizes para processos, de ferramentas e técnicas de gerenciamento de projetos. Na definição do PMBOK, projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Atividade finita com resultados, influências, derivações muito mais abrangentes que a própria. Pode envolver uma única pessoa, uma única ou várias unidades organizacionais (PMI, 2012, p. 4, 5, 6, 13).

Gerenciar um projeto inclui a identificação de requisitos; a adaptação de diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas, à medida que o projeto avança; o balanceamento das restrições conflitantes do projeto: escopo (abrangência), prazo, custos, qualidade, recursos humanos, risco, aquisições e comunicação. Importante lembrar que, mesmo com um guia padrão, cada projeto tem particularidades próprias. Um projeto é realizado através da aplicação e integração de processos, divididos pelos seus ciclos de vida que são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (PMI, 2012, p. 6).

1.4.1.1. Quanto ao conceito por Instituições que governam os rumos profissionais

Destacando a característica sistêmica e a interdependência de suas fases, o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender seus requisitos (PMI, 2012, p. 6).

1.4.1.2. Quanto ao gênero

Conforme esclarecimento do PMBOK, em organizações de gerenciamento de projetos maduros, o gerenciamento de projetos existe em um contexto mais amplo regido pelo gerenciamento de programas e de portfólios. As estratégias e prioridades organizacionais estão vinculadas e possuem relações entre portfólios e programas, bem como entre programas e projetos individuais. O gerenciamento de portfólio refere-se ao conjunto de projetos e/ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento eficaz desse trabalho, a fim de atingir os objetivos estratégicos de negócios. Os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

Um programa é definido como um grupo de projetos relacionados, gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle, que não estariam disponíveis se fossem gerenciados individualmente. Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. O gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto, e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los. Os projetos são geralmente usados como meio de atingir o plano estratégico de uma organização (PMI, 2012, p. 8-10).

1.4.1.3. Quanto à particularidade

Com diferenças claras de atividades são complementares e precisam um do outro para alcançarem resultado, tendo um enfoque técnico, onde é necessário conhecer a situação, definir objetivos e estratégia, identificar as atividades e recursos, estabelecer tempo para cada atividade, fixar datas e se rever toda a ação. No enfoque gerencial é preciso articular a política do projeto, selecionar membros-chave do projeto, estabelecer esquema de comunicação, levantar necessidades de entrosamento e capacitação, preparar e executar programas de treinamento, efetivar audito-

ria gerencial e tomar medidas corretivas e monitorar aspectos comportamentais e realizar aconselhamento (DINSMORE; NETO, 2012, p. 18-19).

1.4.1.4. Quanto ao predicado

A gestão é classificada de sequencial quando cada etapa/estágio é terminado antes de iniciar-se o seguinte, e superposta onde exige muita habilidade no uso de práticas e ferramentas, já que começa e termina dentro de outras etapas ou simultaneamente. Se o tempo não for um fator importante, a programação em série é exequível. Todavia, se houver necessidade de otimizar o tempo, é melhor fazer um programação em fases superpostas. Este tipo de atividade está de tal forma integrada ao conceito de gerenciamento de projetos, que algumas pessoas a consideram como um termo sinônimo (DINSMORE; NETO, 2012, p.11).

1.4.1.5. Quanto aos fatores projetuais

Figura 17 – Adaptação dos Fatores Projetuais da Gestão de Projetos



Fonte: DINSMORE; NETO, 2012.

A fim de alinhar o entendimento, segue breve descrição:

1.4.1.5.1. Prazo: estabelece o ritmo do trabalho, sendo um aspecto de avaliação do sucesso em projeto e formador do chamado trinômio sagrado do gerenciamento de projeto;

1.4.1.5.2. Custo: indicador da existência de um projeto e componente do trinômio sagrado do gerenciamento de projetos;

- 1.4.1.5.3. Qualidade: uma das metas principais do gerenciamento de projetos e último membro do trinômio do gerenciamento;
- 1.4.1.5.4. Escopo: Define as fronteiras entre as tarefas, atividades, contratos, atribuições, responsabilidades e missões; a integração é fundamental para o correto e harmônico funcionamento dos demais fatores;
- 1.4.1.5.5. Recursos e Contratos: gerenciado sob os ângulos administrativo e burocrático; sob o aspecto operacional com a alocação de mão-de-obra e do lado da capacitação e desenvolvimento de equipe e respectiva motivação e solução de conflito; lida também com terceiros (fornecedores e prestadores de serviço) na escolha, contratação, coordenação, controle;
- 1.4.1.5.6. Comunicações: conjunto de processos que asseguram a geração, coleta, armazenamento e distribuição das informações do projeto;
- 1.4.1.5.7. Risco: diz respeito à tomada de decisões em ambiente estável e instável, visando diminuir o grau de incerteza interna e externa do projeto.

1.4.2. A Gestão do Conhecimento

Parafraseando Drucker (1997), conhecimento tem que ser melhorado, desafiado e incrementado constantemente, senão desaparece (tradução da autora). Portanto, ao falar em conhecimento é importante ter em mente como se constrói, se estabelece e se mantém. Conhecimento sempre foi um patrimônio estratégico, tendo a História evidências abundantes do seu valor. Em contínua e acelerada transformação, o atual milênio tem produzido, nos variados âmbitos, inovações e descobertas, proporcionando a revisão de conceitos como empreendedorismo, redes, cadeia de valor, colaboração e cogeração de conhecimento. Embora intenso e acessível, o presente fluxo de informação ainda carece de tratamento sistêmico, estruturado e fundamentado na sua avaliação, classificação, disponibilização e atualização perene e organizada. A abordagem nesta subdivisão diz respeito à gestão e não a geração de conhecimento.

O processo de gestão do conhecimento é composto pelas etapas de criação/identificação, retenção, disseminação e aplicação. Atua no conhecimento ausente; no conhecimento organizacional; na rede de relacionamentos; na experiência profissional; nos treinamentos e cursos de formação e no conhecimento prévio. A

construção do conhecimento traz vantagem competitiva, passando a fazer parte dos ativos corporativos. A gestão do conhecimento vem ganhando importância como posicionamento estratégico nas corporações, tanto como o reconhecimento do capital intelectual, segundo esclarecimento do professor e especialista no tema Martius Rodriguez y Rodriguez (IBMEC, 2013, p. 67).

1.4.2.1 A Gestão do Conhecimento quanto ao conceito por pensadores

De acordo com Rodriguez (2012) é a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, promover sua disseminação interna e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas. Para Drucker (1997) a gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo, uma forma do gestor perceber, capturar, analisar, interpretar, organizar, mapear e disseminar a informação para que esta seja transformada em conhecimento disponível e útil para os demais em uma empresa.

1.4.2.2. Quanto ao gênero

O conhecimento humano é classificado em tácito e explícito. Tácito, do latim *tacitus* que designa “não expresso em palavras”, de caráter pessoal é mais difícil de ser articulado através de uma linguagem formal. Seguindo com Rodriguez (2012, p. 27), o conhecimento torna-se importante, uma vez que representa o universo da experiência individual, caracterizando a verdadeira essência do conhecimento manifestada pelas crenças e valores. O explícito, originário do latim *explicitus*, aquilo que é “formal, explicado, declarado” é mais facilmente transmitido de indivíduo para indivíduo, por ser passível de articulação formal. Esta é forma de conhecimento predominante na cultura ocidental. Não funcionam de maneira isolada.

O professor da Universidade de Toronto, Chun Wei Choo (1998), inclui o conhecimento cultural, que consiste em estruturas afetivas e cognitivas que habitualmente são usadas pelos membros de uma organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Crê-se que o conhecimento cultural reflita a heurística organizacional. O conhecimento cultural inclui as crenças e suposições utilizadas para descrever e explicar a realidade, assim como as convenções e expectativas usadas para conferir valor e significado à nova informação. Choo afirma que esse tipo de conhecimento é não codificável, mas amplamente difundido pelos elos e relacionamentos que conectam o grupo. No contexto da criação do conhecimento or-

organizacional, esse conhecimento assume papel principal ao ser o responsável pelo fornecimento de um padrão de crenças compartilhadas (apud NETO, 2002, p. 37).

1.4.2.3. Quanto à particularidade

Segundo o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) os tipos de conhecimento são o individual (tácito), onde o acesso a este tipo de conhecimento é altamente dependente do indivíduo que o possui, o que o torna altamente crítico para a realização da tarefa; coletivo (implícito), normalmente compartilhado pelos membros de uma equipe, mesmo que não esteja registrado em algum documento e, por este motivo, merece atenção, por parte do grupo gestor, pelo potencial de tornar-se tácito; o organizacional (explícito), que está embutido em manuais, procedimentos, atas de reunião ou quaisquer outros mecanismos de registro de conhecimento (apud Rodriguez, 2012, p. 86).

1.4.2.4. Quanto ao predicado

Segundo Rodriguez (2012), a visão ocidental considera duas dimensões, a epistemológica, onde ocorre a converção do conhecimento tácito para o explícito; e a ontológica na qual o conhecimento individual é transformado em coletivo nos grupos, nas organizações e entre elas. Lembrando que epistemologia ou teoria do conhecimento vem do grego *episteme*, ciência e de *logos*, discurso, estuda a origem, a estrutura.

1.4.2.5. Quanto aos fatores de conversão do conhecimento

A criação do conhecimento é um processo sistêmico, de interação contínua e dinâmica entre os conteúdos tácito e explícito, que necessita ser: identificado, desenvolvido, sistematizado, compartilhado, apreendido, criticado, aperfeiçoado, aplicado e realimentado. Esta dinâmica de interação dá origem à chamada espiral do conhecimento, quando os conteúdos de conhecimento, gerados nos modos de conversão interagem.

Figura 18 – Adaptação dos Fatores de Conversão do Conhecimento



Fonte: RODRIGUEZ, 2012.

1.4.2.5.1. Socialização (tácito em tácito): é quando se refere ao conhecimento compartilhado, onde a experiência constitui a essência de aprendizagem. O conhecimento é adquirido pela observação, imitação e prática;

1.4.2.5.2. Externalização (tácito em explícito): diz respeito ao conhecimento conceitual, onde o conhecimento tácito de um indivíduo se transforma em algum tipo de conceito ou saber;

1.4.2.5.3. Combinação (explícito em explícito): relacionado ao conhecimento sistêmico, empregando-se documentos, reuniões, conversas, redes de informação e bancos de dados;

1.4.2.5.4. Internalização (explícito em tácito): concernente ao conhecimento operacional, diretamente ligado à prática.

2. DIANTE DO FOCO

Não é possível resolvermos problemas utilizando a mesma mentalidade que os criou.

Albert Einstein

Acredita-se que Design e Marketing, além de serem campos de saber parceiros, complementares e transversais, são agentes para a construção de projetos mais relevantes, consistentes e duráveis, portanto sustentáveis. Esta impressão amadureceu e se fortaleceu, ao longo da vivência profissional nestes setores, direcionando a escolha de tema e assunto deste trabalho, enquadrado na linha de Design e Tecnologia, no campo do Design Industrial. A atuação na criação, no desenvolvimento e estabelecimento de produtos, serviços e conhecimento, gerou uma natural comparação dos setores experienciados. Com o avançar do tempo, pareceram claras a conveniência e as vantagens da complementação das bases de conhecimento destes campos, para o alcance de resultados mais expressivos e menos custosos em projetos, e finalmente, para contribuir com a formação e a capacitação de profissionais envolvidos nestes segmentos.

Antes de ir adiante, aproveita-se a chance para examinar os significados das relações adjetivadas e destacadas previamente. Almeja-se especificar os conceitos e validar tal percepção. Começando pela **parceria**, encontra-se o sentido de reunião de uma ou mais pessoas para um interesse comum; cooperação; colaboração (MICHAELIS, 2008). Na perspectiva da Administração, a parceria possui um importante papel estratégico nas relações. Estudos sobre o tema foram iniciados nos anos 70 na Europa e, nos anos 80 nos Estados Unidos, por conta da globalização e do avanço tecnológico.

Também comumente chamada de aliança, veio ao encontro das necessidades corporativas de sobrevivência, expansão, desenvolvimento tecnológico e redução de custos, dentre outros. Em situação bélica, o termo praticado é a coalisão, amplamente usado para exprimir a união de forças, em prol de um objetivo comum. Conforme Kluyver e Pearce II, as parcerias podem se realizar por associações, terceirizações, consórcios e redes.

As associações são acordos de participação (empreendimentos conjuntos, fusões e aquisições). No caso das terceirizações, o parceiro atua como prestador de

serviço, em uma atividade que não é a principal do outro. Também dentro deste modelo estão as franquias e representações. Nos consórcios, deve-se buscar a colaboração total entre as partes, já que, geralmente, são projetos de grande vulto, alto custo, e especialização. São bastante utilizados em programas de pesquisa. As redes tendem a estar organizadas em uma lógica de ação coletiva, permitindo a cooperação de longo prazo (KLUYVER; PEARCE II, 2010, p.178-188).

O segundo adjetivo, **complementar**, descreve o que acrescenta, o que completa, o que junta ou adiciona alguma coisa. Esta qualificação deve-se à similaridade dos princípios e fundamentos, compartilhando o mesmo objetivo de atender à necessidades e desejos de usuários e consumidores. Brigitte de Mozota fala do compartilhamento teórico da mentalidade, tanto do Design como do Marketing, de desenvolvimento da compreensão das necessidades dos clientes e respectivos fatores influenciadores, para estabelecimento de relações saudáveis com eles. Segundo ela, há divergência no conceito de “necessidades do cliente”, mas existe complementaridade na atividade de gestão, pela semelhança de entendimento dos objetivos empresariais (MOZOTA, 2011, p. 109).

Por fim, tomado da Educação, **transversal** é a qualidade descrita como o que atravessa, o que se posiciona em diagonal, o que é comum à maioria. Segundo Amelia Hamze, “A transversalidade só tem significado dentro de uma compreensão interdisciplinar do conhecimento, sendo uma proposta didática que possibilita o tratamento de conteúdos de forma integrada em todas as áreas do conhecimento”.

O entendimento do trabalho e da educação como sendo atividades benditas, éticas e propulsoras de desenvolvimento e bem-estar social, vem desde a Grécia antiga, com Platão e Aristóteles. Encontra em personalidades do século XVII dentre eles o teólogo e professor francês João Calvino e cientista e pedagogo Jan Comenius, importantes referências para as bases trabalhistas e educacionais da atualidade. Fundamentais também foram os princípios do respeito e justiça sociais, moldando a sociedade pré-industrial e preparando os alicerces para a sua profunda transformação nos anos seguintes.

Em seu esclarecedor estudo sobre a Inglaterra de 1750 a 1850, a economista Phillis Deane descreve a transição da economia agrícola e comercial para a industrial, tecendo um esclarecedor pano de fundo para estes fatos. Das crises financeiras e frequentes guerras no século XVII às mudanças expressivas do século seguinte, estabelece-se a inevitável integração e interdependência dos setores produtivos.

Acontecimentos como a explosão demográfica, a onda migratória, os recursos energéticos de fácil acesso, as exportações (especialmente as do setor têxtil), a integração geográfica (rudimento da globalização) e o aumento da renda per capita foram preponderantes para a industrialização. O período testemunhou uma oferta e demanda mercadológicas até então nunca vista (DEANE, 1975, p. 319).

Em *Design, Cultura e Sociedade* Bonsiepe aponta a perda de substância do Design pelo descuido das atividades projetuais, consideradas centrais no trabalho de um designer. Também tratada na mesma publicação, está a questão terminológica. Considerando-a desvirtuada, Bonsiepe aborda o equívoco de tradução do termo inglês, a perda da essência projetual da área adquirindo outras conotações, chegando a banalização pelo indiscriminado uso da palavra, o que chamou termo curinga. Apontou também os outros setores, onde a ação projetual é base da atividade, deixando clara a não exclusividade de uso do termo (BONSIEPE, 2011, p. 13).

O desenhista industrial alemão Dieter Rams, que foi diretor de design da Braun por 34 anos, elenca o que considera os dez princípios para o chamado Bom Design. Dentre eles destaca-se não só a funcionalidade, mas a utilidade. Deve também ser o que chamou de honesto, isto é, entregando o que foi prometido, e buscando a maior durabilidade e vida útil possível, a fim de evitar o supérfluo e a insustentabilidade do descartável. Rams continua sendo uma referência importante, tendo produtos desenvolvidos nos anos de 1960 e vendidos até hoje. Não é segredo a sua influência sobre o trabalho de designers contemporâneos, dentre eles, Jonathan Ive, Sam Hecht e Naoto Fukasawa (LOVELL, 2010).

Desde os toscos objetos até os sofisticados produtos industriais, desde a diversidade das coisas naturais à tecnologia, o homem experimentou, desenvolveu e direcionou suas capacidades e habilidades criativas, cognitivas e intelectuais, representando pela industriabilidade, pela industrialidade e industrialização a sua crença, a sua intenção e vontade. Parece inegável que as interações do trio produto, processo e pessoas vêm se alterando rápida e significativamente, com impactos em um planeta, atualmente com cerca de sete bilhões de habitantes, em variados desequilíbrios social, econômico e ambiental.

As alterações das relações de comando e de empoderamento na sociedade revela a urgência na adequação de novos padrões, mentalidades, necessidades e expectativas. A realidade deste século vem solicitando atuações mais éticas, incluídas, colaborativas e duráveis. Amartya Sen, economista e professor citado por

Ignacy Sachs, lembra que desde Aristóteles tanto a economia como a ética estavam interligadas pelas questões da motivação humana e pela avaliação das conquistas sociais. Insiste na reaproximação entre a economia e a ética, sem esquecer a política. Sachs alega que o alcance desta reaproximação se dá através do desenvolvimento e não do crescimento econômico:

O desenvolvimento distinto do crescimento econômico, cumpre esse requisito, na medida em que os objetivos do desenvolvimento vão bem além da mera multiplicação da riqueza material. O crescimento é uma condição necessária, mas de forma alguma suficiente (muito menos um objetivo em si mesmo), para se alcançar a meta de uma vida melhor, mais feliz e mais completa (SACHS, 2004, p. 13).

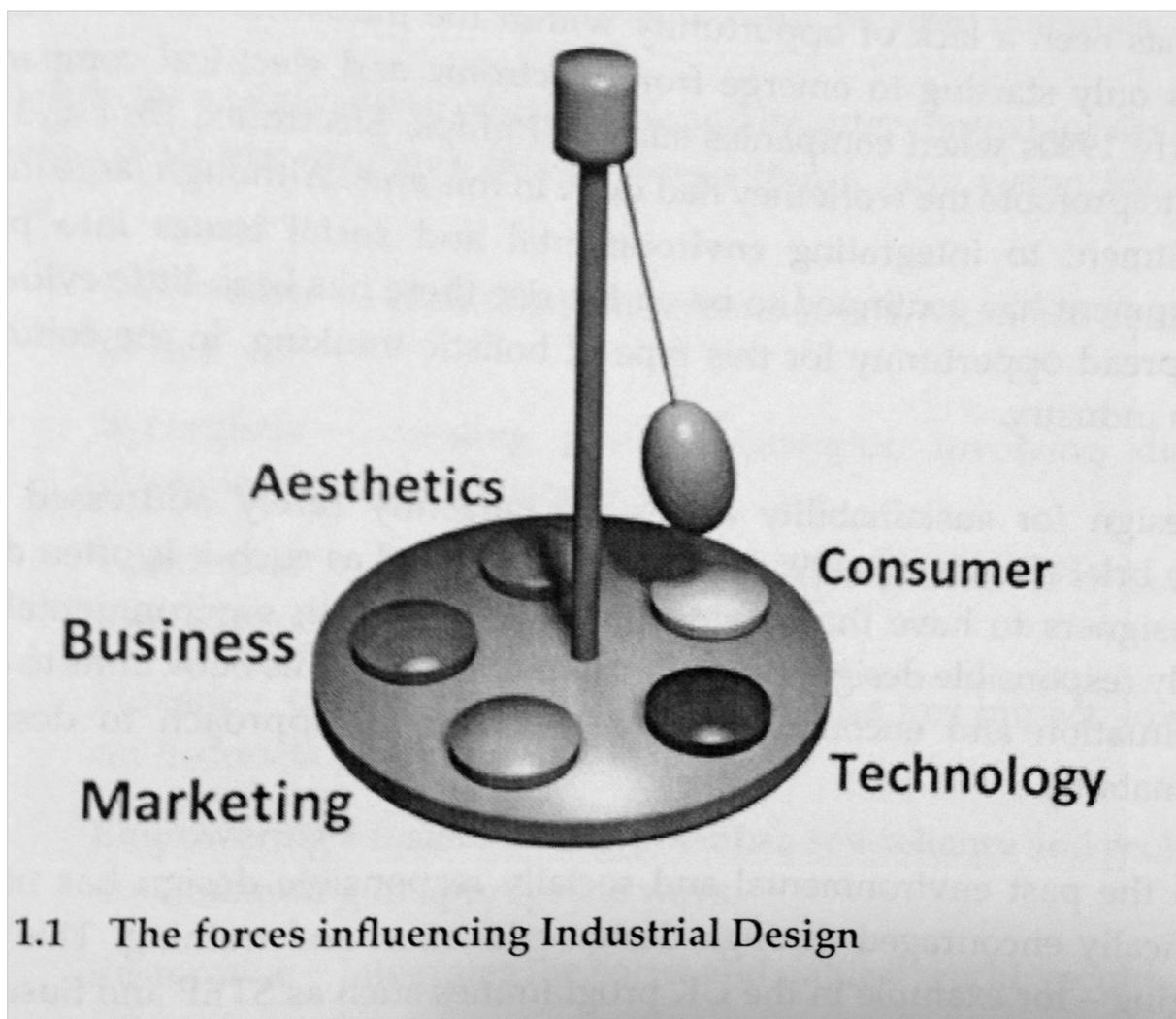
Enfatiza também o conceito multidimensional do desenvolvimento (2004, p. 71) e que para ser incluyente requer, acima de tudo, a garantia do exercício dos direitos civis, cívicos e políticos (2004, p. 81). Na opinião de Sachs, desenvolvimento sustentável só é possível a partir da intervenção do Estado no mercado. Kluyver e Pearce II, previamente citados, destacam que as empresas para crescer no contexto atual, relacionando-se com todos os interlocutores, estão sujeitas a um conjunto de novas leis que regem a condução de negócios em relação à sociedade. Dentre elas estão a produtividade que requer sustentabilidade, a diferenciação que depende da reputação e a redução de riscos que exige a conquista da confiança da sociedade e de seus líderes (KLUYVER; PEARCE II, 2010, p. 60-61).

Em palestra na Convenção das Nações Unidas sobre Diversidade Biológica para a Agenda 21 Brasileira (2006), a respeito da ética para a sustentabilidade, Leonardo Boff aponta a colaboração como um dos princípios para alcançá-la. Citando o cientista inglês Charles Darwin, Boff destaca que foi a cooperação que permitiu que nossos ancestrais antropóides dessem o salto da animalidade para a humanidade. Ao saírem para buscar alimentos, não os comiam imediatamente e sozinhos, mas os traziam para o grupo, para distribuí-los solidária e cooperativamente. Boff chama a atenção para que, apesar do sistema econômico se basear na competição e na concorrência, deve-se ser consciente e espontaneamente cooperativo e solidário.

Em diferente segmento de atuação, porém dentro da mesma orientação sistêmica, a pesquisadora e especialista em ecodesign e sustentabilidade da universidade inglesa de Loughborough, Vicky Lofthouse, ilustra sua teoria das forças influenciadoras do Desenho Industrial. Na tradução do seu ponto de vista, Lofthouse representa o Desenho Industrial por um pêndulo que se direciona de acordo com a intensidade de forças representadas pelos imãs (2007, p. 3). É uma metáfora muito

interessante, que demonstra um potente jogo de forças que pressionam, tendenciam e orientam as relações de mercado, representando a interdependência relacionais dos diferentes interlocutores.

Figura 19 - As Forças Influenciadoras do Desenho Industrial



Fonte: LOFTHOUSE, 2001.

Elucidado pela pesquisadora Tracy Bharna, também da Universidade de Loughborough, o conceito de Design para Sustentabilidade surgiu com nos anos 60 com as críticas de Packard (1963), Papanek (1971), Bonsiepe (1973) e Schumacher (1973) sobre o modelo de desenvolvimento econômico da época, e suas sugestões para a mudança. Mais tarde, coincidindo com a chamada “Revolução Verde”, escritores como Manzini (1990), Burall (1991), Mackenzie (1991) e Ryan (1993) apontavam para um Design que promovesse mudanças radicais. Tem sido um longo cami-

nho, onde designers têm se mobilizado para produzir soluções mais coerentes e ajustadas às necessidades globais (BHARMA; LOFTHOUSE, 2007, p. 3, 4).

Embora algumas representativas empresas, tais como Philips, Electrolux e IBM, tenham ido ao encontro destas correntes, a indústria em geral demonstra baixo comprometimento com a problemática. Da mesma forma, nota-se que a pesquisa, a formação e treinamento de designers no campo do Design para a Sustentabilidade não foi, decididamente, um legado do século passado. Os centros e programas de pesquisa nesta área ainda são quase, que uma exclusividade, de países mais maduros e desenvolvidos. Bharna afirma que dentro da comunidade do Design, há uma geral falta de conscientização quanto as muitas questões relacionadas ao desenvolvimento sustentável. Aponta para o necessário entendimento e divulgação, entre designers, de que Design para Sustentabilidade é mais que reciclagem ou uso de materiais reciclados (BHARMA, 2010, p. 4, 5).

Voltando-se para a Administração, o movimento estratégico do Marketing ao longo do último século, vem alterando seus objetivos focais, da venda de produtos à melhoria do globo. Impulsionado pela Revolução Industrial, chega ao atual milênio profundamente influenciado pela chamada Nova Revolução Tecnológica. Desta forma, antes centrado em produto e no consumidor, voltou a atenção para a chamada construção de valor. Valor que, anteriormente somente funcional, vem sendo ampliado até o chamado valor emocional/espiritual. O valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo cliente (KOTLER, 2010, p. 6, 23).

2.1. O Design Sustentável: projeto de produto + sustentabilidade

Vale ressaltar que Bonsiepe (2012), na palestra intitulada *Design e Crise*, na Atec Cultural em São Paulo, chamou a atenção para o importante papel do Desenho Industrial, não como paliativo compensatório, mas como contribuidor para o surgimento de uma nova relação entre homem e natureza, e um novo regime de valores que não considera a natureza como um recurso a ser explorado, mais sim um domínio a ser cuidado.

Segundo Carlo Vezzoli e Ezio Manzini (2008, p. 20) há quatro níveis fundamentais de interferência relacionadas ao Design para a sustentabilidade, a saber:

- No primeiro nível há a seleção de recursos de baixo impacto ambiental. Conforme os autores, neste nível encontram-se as escolhas de caráter prevalen-

temente técnico tais como, seleção de materiais com baixa toxicidade, ser "natural", ser reciclável, biodegradável e renovável, e não requer mudanças reais nos estilos de vida e consumo.

- No segundo nível encontra-se a análise de ciclo de vida de produtos (life cycle-design-LCD). Entende-se por LCD ou ecodesign, quando, em todas as fases de projeto, são consideradas as "possíveis implicações ambientais ligadas ao ciclo de vida do produto" (2008, p. 23). Nesta fase são analisados os impactos ocasionados desde a pré-produção, passando pela produção, distribuição, uso até chegar ao descarte, com a aplicação de princípios como: a minimização de recursos, escolha de recursos de baixo impacto, extensão e otimização da vida dos materiais e facilidade de desmontagem (TUKKER et al., 2006).
- No terceiro nível de interferência consta o sistema produto-serviço (product-service system-PSS) que busca promover a interação entre produtos, serviços e seus atores. Encontram-se neste estágio os serviços de arrendamento, leasing, compartilhamento, aluguel, pay per service, entre outros.
- Incorporado mais recentemente, o quarto nível aborda o Design em coesão e equidade social. Na definição das Nações Unidas de 1992, citada por Vezzoli e Manzini, o conceito de desenvolvimento sustentável é chamado de princípio de equidade, onde cada pessoa, através de uma justa distribuição de recursos, tem direito ao mesmo espaço ambiental e mesmos recursos naturais com os mesmos níveis de satisfação. A ação principal neste nível é orientada para o fluxo dos processos, onde a escolha da matéria prima pode proporcionar processos mais "limpos" ao longo da cadeia produtiva, como no LCD.

Ainda conforme com Manzini (2008, p. 30, 31), uma solução sustentável é um processo por meio do qual produtos, serviços e conhecimento são articulados em um sistema que objetiva facilitar ao usuário a obtenção de um resultado coerente com os princípios fundamentais da sustentabilidade através de uma baixa intensidade de energia e material (metaforicamente, se refere à "leveza" da solução e de seus efeitos) e de um alto potencial regenerativo (integração com seu contexto de uso). O autor orienta que para o processo do Design, numa perspectiva de sustentabilidade é fundamental levar em consideração os objetivos do projeto; o respeito à diversidade e o uso do existente, reduzindo a necessidade do novo.

No quarto capítulo de sua publicação *Design for Sustainability: a practical approach*, Bharma exemplifica como designers podem atuar para atenuar os nocivos impactos ambientais e sociais tanto centrados no produto, focando seu ciclo de vida, quanto focados nas necessidades do cliente (2007, p. 38-58). Após 15 anos de pesquisas direcionadas ao tema, Bharma é mais uma a convocar os designers a assumir responsabilidade mais ampla. Chama a atenção para o poder de influência nas decisões de compra, já que estes profissionais atuam na interseção entre pessoas, produto e processo (2007, p. 37). Decisões que refletem as percepções, que são vinculadas aos estilos de vida, às expectativas, aos desejos e identidades.

De práticas isoladas de consumo energético ou reciclagem até as ações integradas e sistêmicas de desenvolvimento sustentável muito ainda há de ser estabelecido. Lofthouse e Bharma acreditam que os dois fatores-chave para envolver com sucesso designers em ecodesign e em design para a sustentabilidade são a educação e a informação. Apelam para a sensibilização e conscientização sobre as questões que devem ser consideradas no desenvolvimento de soluções. Por fim, afirmam que o design sustentável precisa estar em pauta e tornar-se uma norma, e não uma moda passageira (BHARMA; LOFTHOUSE, 2007, p. 172).

No Brasil, Lia Krucken na recente pesquisa *Design para Promover Cultura de Sustentabilidade entre Jovens, Estratégias e Contextos para Transformação*, junto ao Centro de Estudos e Teoria, Pesquisa e Cultura em Design, também menciona ser fundamental na formação de profissionais a inclusão, desde o início da graduação, do desenvolvimento da capacidade reflexiva e de competências para a sustentabilidade entre os estudantes da área, visando aprimorar as condições de intervenção ativa dos designers nos processos de mudança e proposição de soluções sustentáveis (SILVEIRA; FRANZATO; LINDEN, 2014, p.37).

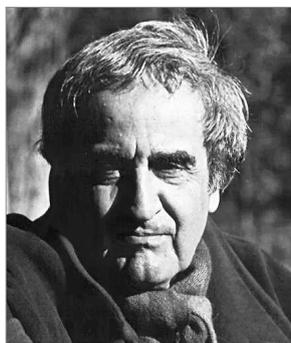
2.2 Em constante relação

Talvez José Bonifácio seja o precursor da sociedade sustentável, tanto em relação a Portugal quanto em relação ao Brasil, pois tinha uma visão de preservação aliada ao ganho econômico e social. Bonifácio “não via um antagonismo básico entre crescimento econômico e preservação do meio ambiente, desde que esse crescimento estivesse calcado numa utilização racional e não predatória dos recursos naturais” (PADUA et al., 1987, p. 36). Com o passar dos séculos, não só os recursos

naturais sofrem as consequências da mentalidade extrativista. Ao falar sobre os evidentes limites do planeta como sendo profundo e poderoso fator de transformação, Manzini (2008, p. 20) relembra que a deterioração ambiental avança mesmo quando não discutida.

Tal deterioração manifesta-se, dentre outras, pela saturação de mercado (demanda limitada), desemprego (oportunidades de trabalho limitadas), proliferação de guerras regionais para o controle de recursos naturais (recursos limitados) e até mesmo a dificuldade de imaginar o futuro, porque a consciência de limite impede de ver o futuro simplesmente como a continuação do passado, ou seja a reproposição de um modelo de desenvolvimento baseado em um crescente consumo material (MANZINI, 2008, p. 20). Em seu trabalho conjunto, Hartmann e Franzato comentam que com foco na Sustentabilidade, “Manzini e Jégou foram os responsáveis por elaborar um quadro teórico para o desenvolvimento de cenários aplicados aos processos projetuais. Com o termo *Design Orienting Scenarios* (DOS), os autores buscam articular um conjunto de metodologias em constante evolução” (HARTMANN; FRANZATO, 2014, p. 17).

Figura 20 - Ezio Manzini, Tomás Maldonado e Lia Krucken



A técnica de análise de cenários foi originalmente desenvolvida na Royal Dutch/Shell em Londres, para a construção de alternativas plausíveis futuras para o ambiente externo de um negócio. Sua finalidade consiste em analisar os efeitos de várias forças incontroláveis de mudança sobre o campo estratégico e testar a resiliência de alternativas estratégicas específicas. De acordo com os especialistas em gestão estratégica e tomada de decisão Schoemaker e Van de Heijden (1992, p.41-46) a análise de cenário é um método disciplinado para imaginar e examinar futuros

possíveis, dividindo o conhecimento nas categorias, coisas sobre as quais acreditamos saber algo e elementos que consideramos incertos ou desconhecidos.

Para entender um pouco mais, o processo de desenvolvimento de cenários envolve os seguintes passos: (i) decidir quais os possíveis acontecimentos futuros investigar, quais tendências incluir e que horizonte de tempo considerar; (ii) identificar quais forças têm mais capacidade de moldar o futuro; (iii) construir um conjunto abrangente de cenários futuros, baseados em diferentes combinações de resultados possíveis; (iv) gerar previsões de cenários específicas que permitam uma avaliação das simplificações dos futuros alternativos para posturas e escolhas estratégicas (KLUYVER; PEACE II, 2010, p. 57, 58).

Ao pensamento de Tomás Maldonado (1970) “projetar é uma ação que caracteriza a modernidade [...] É propriamente na era moderna que os resultados do domínio do homem sobre a terra se exprimem demonstrando a eficácia e a eficiência do agir projetual”, junta-se o de Manzini (2008, p. 98) onde “os designers sempre criaram pontes entre a sociedade e a tecnologia”, e atualmente pelas características da sociedade contemporânea, a qual chamou de uma trama de redes projetuais, conclui da seguinte maneira:

Os designers têm a responsabilidade crescente de participar ativamente dessas redes, alimentando-as com seu conhecimento específico em design: habilidades, capacidades e sensibilidades de design que, em parte, se originam na sua cultura e experiência tradicionais e, em parte, são totalmente novos. Um conhecimento em design que para ser definido e testado requer uma nova onda de pesquisa em design. Na verdade, falarmos de design para a inovação social é, mais ou menos, equivalente a falarmos de pesquisa em design para a inovação social (MANZINI, 2008, p.98).

O principal desafio do Design na contemporaneidade é, justamente, desenvolver e/ou suportar o desenvolvimento de soluções para questões de alta complexidade, que exigem uma visão alargada do projeto, envolvendo produtos, serviços e comunicação, de forma conjunta e sustentável, como considera Lia Krucken. É nesse contexto que a riqueza interpretativa e a habilidade visionária, características próprias dessa disciplina, podem contribuir para o desenvolvimento de uma pluralidade de soluções e de cenários de futuro. O desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de competências transversais é essencial para sustentar a ação do designer neste sentido (KRUCKEN, 2008, caderno 2, p. 5).

As profundas e rápidas mudanças globais de mercado pelas crises financeiras, pelas alterações ambientais, pelas diferentes taxas de crescimento econômico e pelo indiscutível comando da tecnologia digital sobre as demais, causaram profun-

dos e importantes impactos no comportamento de produtores e consumidores neste milênio. Sendo assim, o Marketing também precisou ser repensado, já que qualquer mudança no ambiente macro-econômico, muda o comportamento do consumidor, provocando sua alteração. Desta maneira, uma empresa não é um operador isolado em um mundo competitivo, mas é uma instituição que opera com uma rede leal de parceiros – empregados, distribuidores, revendedores e fornecedores (KOTLER, 2010, p. 13).

Voltando as vistas para os intitulados “produtos sustentáveis”, “ecológicos”, “limpos”, seus especialistas alertam para o desafio de guiar um produto em seu ciclo de vida, isto é, orientá-lo ao longo da cadeia de influência do segmento de mercado. Na fase de lançamento, os profissionais de Marketing precisam usar “o verde” como o principal fator de diferenciação. No entanto, necessitam lançar mão da divulgação boca a boca para criar certa visibilidade em torno do produto, e gerar o efeito bola de neve para atingir a fase de crescimento.

O consultor em gestão Geoffrey Moore diz que há uma lacuna no mercado que separa o mercado inicial do mercado principal. Philip Kotler complementa ressaltando que os chamados “produtos verdes” precisam eliminar esse abismo e se tornar populares. Depois que um produto chega à fase de maturidade, a concorrência se intensifica e os profissionais precisam encontrar outros fatores de diferenciação, em vez de serem apenas verdes (KOTLER, 2010, p. 190).

Em 2013, palestrando em São Paulo no AMBRA College, Kotler chamou a atenção para o fato do Marketing só ter se preocupado até o momento, com a classe média, aproximadamente 2 bilhões de pessoas. Porém, há ainda cerca de 5 bilhões no planeta de potenciais consumidores a serem “servidos” pelo Marketing. Allan Chochinov e Emily Pilloton (2009, p. 7, 8, 11), em *Design Revolution*, discorrem sobre os aspectos do chamado Bom Design/Boa Forma e o Design para o Bem, abordando também o legado deixado pela atuação inconsequente de designers, no que nomearam de “negócio do artefato”. Dentro do objetivo de atendimento de necessidades, para onde o Design do Bem está voltado, apresentam cerca de 100 iniciativas e soluções, em distintas categorias, para o contingente dos que ainda não foram “servidos” pelas soluções básicas para a sobrevivência no planeta. Orientam assim a ação projetual, primeiramente para o impacto social e as necessidades humanas, levando em conta as principais interações de cada situação.

2.3 As horas da verdade

A escolha deste subtítulo teve inspiração no Marketing de Serviços, onde os elementos de construção das percepções de clientes/consumidores/usuários são denominados os “encontros do serviço ou a hora da verdade”. São os momentos cruciais, nos quais as promessas são cumpridas ou quebradas. A partir destes momentos é que são construídas as percepções e reputações. São os instantes de interação do cliente com o prestador do serviço, que desencadeiam a construção ou o abandono da relação. São nestes contatos que se experimenta a qualidade do serviço, contribuindo para a satisfação do cliente e para a sua disposição de voltar a fazer negócios com a organização. Do ponto de vista da empresa, cada encontro representa a oportunidade de conquistar e manter o cliente (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010, p. 158).

A fim de dar suporte teórico a própria percepção sobre as relações entre o Design (na época, Desenho Industrial e Comunicação Visual) e o Marketing, a memória garimpa momentos de interação, horas da verdade, vivenciadas pela autora nos papéis de designer diante do gerente de produto e, mais adiante, como gerente de produto diante de um designer, no segmento de bens de consumo. Dentro deste retrospecto, busca-se identificar os principais pontos de contato. Entretanto, procurando dar base à reflexão, conta-se com a ajuda da História, para rever algumas considerações sobre o processo de industrialização no território nacional:

O trabalho forçado, o capitalismo comercial e as tradições e atitudes senhoriais ibéricas entrelaçaram-se na formação de uma complexa estrutura social no Brasil, quase desde os primórdios como colônia européia, em 1500, até que se abolisse finalmente a escravidão em 1888 (foi o último país da América a fazê-lo). Desse processo originou-se uma sociedade multirracial e estratificada, profundamente influenciada pelo sistema de grande lavoura e pelas hierarquias das diferentes condições sociais inerentes à sua força de trabalho, bem como pela estrutura hierárquica derivada dos códigos jurídico e religioso (SCHWARTZ, 2011, p. 9).

Segundo o historiador Jorge Caldeira, a partir de 1933 pela primeira vez, a produção industrial teve valor superior ao da agricultura (1997, p. 272). Mais adiante (1955-1961), um novo modelo de desenvolvimento foi implementado e as metas econômicas (e a construção da capital) foram cumpridas (1997, p. 295). O processo de urbanização e industrialização avançava sob o controle do Estado. Com a crise do petróleo em 1973, enquanto todos tentavam frear as atividades econômicas, o Brasil investia como se nada tivesse ocorrido (1997, p. 330). Chegando a década de

1980, com nova crise do petróleo, o contexto nacional era de inflação de 110%, alta dívida externa, caminhando para a recessão, com aumento violento da concentração de renda e das diferenças sociais (1997, p. 338-341).

Na época, década de 1980, em grande parte das empresas multinacionais da cidade do Rio de Janeiro de bens de consumo, a interação mais corriqueira de um designer no ambiente corporativo se dava pelo produto (engenharia de embalagem / departamento técnico / produção) e/ou pela promoção (área de criação de agências de publicidade), dois dos quatro elementos tradicionais do chamado Composto de Marketing (os 4 Ps : produto, preço praça e promoção).

Com a evolução e o crescimento da economia, bens intangíveis como serviços, tomaram a dianteira no PIB de muitos países. Diante de movimentos macroeconômicos, foram incluídos no Composto, os elementos processo, pessoas e ponto de ambiente (designação da autora). A expressão aqui nomeada de ponto de ambiente se refere à evidência física, ou seja, a tudo que tangibilize o serviço, facilitando o desempenho ou a comunicação do serviço como o projeto de instalações, sinalização e vestuário dos profissionais, dentre outros (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2010, p. 61).

Seguindo com as lembranças deste período, vale destacar que, dependendo do nível de desenvolvimento da empresa, e não só do faturamento ou tamanho dela, era possível encontrar um designer, no quadro de funcionários, em áreas como a de desenvolvimento de novos projetos, a técnica e na produção. Em outras firmas, a tarefa do designer era realizada, frequentemente, por um desenhista técnico, um técnico de edificações ou projetista técnico. E a interface com o Marketing era feita diretamente com os donos, ou profissional de comunicação, por exemplo. Ainda hoje o número de vagas anunciadas para designers parece irrisório diante dos números de vagas ativas, anunciadas por sites de empregos. Tomando como exemplo a empresa de recrutamento Catho, no acesso ao seu site em 1 de julho de 2015, das 285.764 vagas ativas, 757 diziam respeito a designers.

O Design era pouco conhecido como área de conhecimento independente da Arquitetura, nos ambientes corporativos em geral. A percepção do Design estava muito relacionada à forma e à estética. Bonsiepe (1992, p. 11) afirma que, até a década de 1990, se devia admitir que o design não havia conseguido arraigar-se a fundo nas empresas. Os empresários, salvo raras exceções, não se mostraram receptivos quanto ao valor estratégico do design. Pontua que a situação começou a

mudar quando especialistas em administração, finanças e marketing começaram a ocupar-se com o fato. Bonsiepe (2012, p. 31) diz que em países periféricos ainda falta, em geral, infraestrutura manufatureira diversificada. Considera que em “alguns países latino-americanos o design industrial entrou na indústria pela comercialização (marketing e publicidade) e não pela via da produção, como seria desejável. Isso se reflete no conteúdo dos projetos (embalagens, invólucros, stands de exposição, marcas de empresas, e imagens de empresas)”.

Avançando um pouco mais, para estudantes de Design a visão ou entendimento de empresa era parcial e com pouco contato direto. Não se falava em cultura organizacional. Bonsiepe (2012, p. 35-36) também opina sobre as instituições de ensino chamando a atenção para as críticas quanto a serem elitistas e a estarem separadas por um abismo do contexto social e industrial. Lembra que as universidades mais dinâmicas já realizam pesquisas e projetos para resolver problemas do setor produtivo e prestar serviços de extensão. Mas quanto à brecha entre o mundo acadêmico e o contexto tecnológico e social, vê dificuldades de superar. Fala de uma mudança radical, de revisão e da libertação de programas e didática baseados nos modelos tradicionais, a serem feitos tanto na área de ensino e pesquisa como na prática profissional do design industrial.

Como os fatores projetuais do Design, os componentes do Marketing também estão relacionados e dependem, em menor ou maior grau, um dos outros para o melhor e maior resultado. Sem equitativo desenvolvimento dos fatores e elementos, não é difícil imaginar o nível de equívocos e retrabalho, mesmo em tarefas sem grande exigência tecnológica. Tecnologia era para poucos. Muitos projetos das empresas, na época chamadas multinacionais (atuais globais), tinham que ser literalmente refeitos, apesar de serem intitulados adaptados, por falta de condições para a produção, de fornecedores capacitados, de máquinas e materiais. Bonsiepe aborda este assunto (1992, p.10) confirmando que se pode copiar um desenho estrangeiro. Porém, as dificuldades para produzir aparecem pelas diferentes condições tecnológicas, incluindo as premissas de controle de qualidade, que seguem exigentes padrões internacionais, as quais muitas empresas latino-americanas da época não poderiam cumprir. Aliás, este quadro ainda parece atual.

Ainda no campo da Administração, muitas vezes a simples cópia de normas e procedimentos de gerenciamento, de operações, de comunicação de países de economia desenvolvida entravam “em moda”, mesmo que as bases estruturais fossem

diferentes. Em meados da década de 1990, a reengenharia e o *downsizing* (diminuição de tamanho) dizimaram posições de trabalho e “aleijaram” muitos processos, pela maneira não planejada e despreparada na adoção e implantação dos procedimentos. Naturalmente, toda a cadeia produtiva sentiu os efeitos desse fenômeno.

Retornando às horas da verdade entre designers e gerentes de produto ou de Marketing, recorda-se que ficavam restritas aos projetos de embalagem, física ou gráfica, a eventual desenvolvimento local de logomarca, organização de textos legais, padrão de cor, que muitas vezes eram pedidos às agências de publicidade, como Norton, Salles e Mac Cann Erickson. Dificilmente, havia um escritório de designers contratado diretamente pelas corporações com sede no Rio de Janeiro. É possível apontar a atuação protagonista de designers, dentre eles, Alexandre Wollner (Itaú, Philco, Hering, Metrô), Leonardo Visconti e Roberto Verschleisser (Ipiranga, CEG, HemoRio) e Freddy Van Camp (MLMagalhães, Equipisca).

Mesmo sem avaliação científica, somente pela experiência empírica, a dimensão interativa do Design e do Marketing podia ser sentida pelas similaridades e correspondência dos seus elementos, pelo funcionamento sistêmico, pela pluralidade de interfaces e complementação de forças na atuação profissional, em variados setores. Desenvolver e lançar produtos com conceitos mais sofisticados e segmentados, que oferecessem claros benefícios, gerando altas margens, satisfazendo clientes e fazendo novos outros, ampliando e fortalecendo o negócio, com campanhas comerciais e publicitárias agressivas. Estes eram as principais orientações para o negócio. As listas de verificação, instruções, orientações, ou seja, os *briefings* para o design de embalagem e de bens de consumo eram passados pelo Marketing.

Em direção à interação, isto é, ação mútua ou compartilhada entre dois ou mais corpos ou indivíduos (MICHAELIS, 2008), emerge o domínio do Design em representar e estruturar a ideia, em estabelecer o seu processo e na interação entre usuário e produto. Entende-se como grande diferencial do saber do Design o que muitos designers parecem não gostar ou negam como sua natureza, que é a ação projetual. Observa-se que a capacidade de ordenação faz a diferença, e é necessária em qualquer campo de conhecimento. Na experiência relatada, agir metodologicamente foi o que propiciou a continuidade da atuação profissional, na mudança de papel de designer para gerente de produto, sem a especialização necessária para as novas responsabilidades do momento. Também foi, mesmo depois da aquisição

de conhecimento mercadológico, um facilitador nas atividades de gerenciamento de produto com as gestões dos variados setores de relação.

Mais adiante, outros pontos de contato e interação vieram com os movimentos para construção de conceito e o estabelecimento de valor agregado (estratégia e *brand equity*) e a extensão da relação produto-usuário/consumidor/cliente (pós-venda, manutenção e atualização/substituição de produto). A implementação do atendimento ao consumidor no Brasil, na década de 1990, exerceu profundas mudanças nas relações de mercado. Com a abertura de um canal direto de comunicação consumidor-empresa, novas regras se estabeleceram nas corporações pelas consequências do novo modelo de relação com o consumidor. Com a volta do comando civil ao país, é importante lembrar que, esta década foi um período de aumento expressivo da concorrência, de abertura ao mercado internacional, de busca à incorporação de recursos tecnológicos e qualificação da mão-de-obra.

Chegando à complementação dos saberes, cita-se os variados graus de melhoria e inovação de produto, de serviço, de processo, de conhecimento na tentativa de superação das expectativas do público-alvo. O Design deve expandir sua integração e intervenção nos novos elementos mercadológicos de pessoas, de processo e de ponto de ambiente. A capacidade da empatia, aspecto natural do Design, o possibilita a atuar com segurança, no desenvolvimento, na coordenação e na implementação dos diversos projetos. Entretanto, o designer ou outro profissional envolvido deve estar preparado para interagir, ou seja, deve conhecer o ambiente de mercado, deve estar informado sobre o escopo do negócio, estar familiarizado com a terminologia, saber atuar em equipe e ter humildade e inteligência em aprender. Bruce Archer (1974) já falava sobre o assunto em sua publicação intitulada *Design and Conflicts of Interest*.

Por experiência, frequentemente nas relações institucionais, eventos como comunicação deficitária, insuficiente conhecimento, insegurança e baixo treinamento gerencial atrapalharam o sucesso de muitas equipes e negócios. As “horas de verdade” são valiosas e sempre reveladoras. Elas trazem oportunidades de estabelecer o sucesso ou o fracasso de muitos negócios. Não se deve perder de vista que todos são usuários, consumidores, clientes e, que as diferentes capacidades em um grupo são forças e não fraquezas. É de grande valia atentar para que oportunidade existe quando se está preparado, como mencionado em estratégia.

Ao falar das relações do Marketing com outros departamentos, Kotler (2011, p. 708) esclarece:

Em princípio, todas as funções empresariais deveriam interagir harmoniosamente para alcançar os objetivos gerais da empresa. Na prática, no entanto, as relações interdepartamentais costumam se caracterizar por rivalidades e desconfianças profundas. Alguns conflitos surgem em decorrência de diferenças de opinião quanto ao que é melhor para os interesses da empresa, alguns em divergência de interesses entre o bem-estar do departamento e o bem-estar da empresa e alguns de lamentáveis estereótipos e preconceitos.

Também Mozota faz observações a este respeito, dizendo que em teoria o Design e o Marketing compartilham tanto a mesma mentalidade de desenvolvimento da compreensão das necessidades do cliente como os fatores que as influenciam, para estabelecer relações saudáveis com os clientes. Entretanto, ao se referir à prática aponta (2011, p. 109, 110):

Na prática, a relação entre design e marketing coloca um problema que surge da ignorância recíproca da outra profissão: o designer, trabalhando com o especialista de marketing em especificações do produto, ignora outras responsabilidades e conhecimentos de marketing. O profissional de marketing vê o design como resultado (uma embalagem ou produto), não como um processo. A divergência essencial entre design e marketing ocorre em suas diferentes concepções de “necessidades do cliente”, e os designers frequentemente criticam a pesquisa de mercado do tipo “espelho retrovisor”. [...] Em gestão, as relações entre marketing e design são mais complementares do que divergentes. Ambos trabalham para construir uma estratégia de produto que diferencie a empresa da concorrência e fortaleça sua vantagem competitiva.

O tema não é novo. Porém, ações pontuais para minimizar tal descompasso ainda não estão estabelecidas, e seguem desconectadas, tanto nos setores produtivos como no ambiente acadêmico.

3. DIANTE DOS DADOS

Há três caminhos para o fracasso: não ensinar o que se sabe; não praticar o que se ensina e não perguntar o que se ignora.

Beda Venerável

Este capítulo apresenta os dados resultantes do levantamento, registro e exame das formulações conceituais do Design, do Marketing e da Sustentabilidade, reunidos no primeiro tópico. O procedimento foi retirar das designações apresentadas, o que se considerou conceito central, sintetizando-o por uma palavra. Assim foi feito para cada campo, e em seguida entre eles. Encontrou-se conceitos que se correspondem, que se sobrepõem e que se agregam. Também os fatores projetuais e condicionais, foram reunidos pelas suas correspondências, sobreposições, e complementaridades. Tal ação busca substanciar os predicados da parceria, da complementação e da transversalidade dos saberes. A fim de facilitar a visualização dos resultados, as próximas páginas trazem suas representações visuais, esperando-se facilitar o reconhecimento das relações sistêmicas, interdependentes e integradas, interna e externamente.

Herbet Simon, economista e autor de “As Ciências do Artificial” (1981), ao restringir neste trabalho o significado do termo artificial ao “fabricado pelo homem” parece abrir espaço para a afirmativa: tudo o que não provem da natureza é Design. Aponta os indícios da distinção entre natural e artificial, estabelecendo as fronteiras das chamadas ciências do artificial: as coisas artificiais são sintetizadas pelo homem, mesmo que não premeditadas; podem ter a aparência de naturais, carecendo em muitos aspectos da realidade destas; podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações, e por último, os objetos artificiais são normalmente discutidos, particularmente durante a concepção, em termos imperativos assim como descritivos (1981, p. 25,27, 28).

Destaca e confirma o **artefato** como “interface”, ponto de encontro entre um ambiente interno, a chamada substância e organização-construção do próprio artefato e, um ambiente externo, considerado como as condições em que o artefato funciona. Pondera que se o ambiente interno é adequado ao externo, ou vice-versa, o artefato atingirá o objetivo desejado. Aprofunda chamando a atenção para a impor-

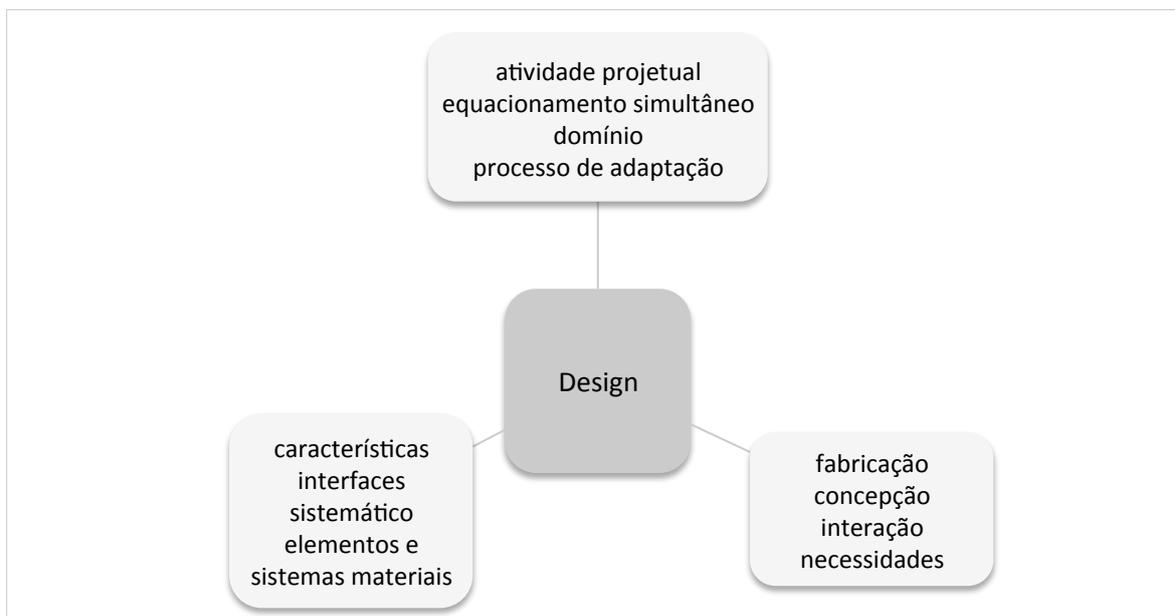
tância do conhecimento do ambiente externo para o desenvolvimento de soluções. Aponta como um dos principais objetivos da invenção e da atividade projetual o alcance das metas de concepção e funcionamento de uma solução (SIMON, 1981, p. 29, 31, 34).

Inicia-se pelo Design, a apresentação dos resultados originados pelas definições conceituais. A partir de Bonsiepe (dissertação, p. 29), “atividade projetual responsável pela determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistema de produtos, para a fabricação em série”, e “domínio no qual se estrutura a interação entre usuário e produto, para facilitar ações efetivas. Design industrial é essencialmente design de interfaces”, retira-se os vocábulos: atividade projetual; características; fabricação; domínio; interação e interfaces. Da contribuição de Löbach (dissertação, p. 29), “processo de adaptação do ambiente artificial às necessidades humanas, de maneira sistemática e interfaciada”, destaca-se: processo de adaptação; necessidades; sistemática e interfaciada. Fechando com Redig (dissertação, p. 30) “equacionamento simultâneo de fatores sociais, antropológicos, econômicos, ecológicos, ergonômicos e tecnológicos, na concepção de elementos e sistemas materiais necessários à vida, ao bem-estar e à cultura do homem”, extrai-se as palavras: equacionamento simultâneo de fatores; concepção; elementos e sistemas materiais.

Voltando à questão da projeção, remete-se a Bonsiepe (2012, p. 47), que chama a atenção para o fato de que projetar se aprende na prática, na indústria, enquanto que na escola de design se adquire a base para se aprender a projetar. Na prática profissional fazem-se projetos, e no ensino, fazem-se anteprojetos, que constituem apenas a parte inicial do processo projetual. Divulga também a insatisfação, quase unânime, dos empresários com graduados das escolas de Design sobre seu conhecimento ou seu preparo para projetar. Seguindo com o autor (2012, p.84-85), chega-se à contribuição do Design para melhorar a cultura material, em termos funcionais e estéticos. Para isto, usa os recursos disponíveis em forma de maquinaria, processos e materiais, de maneira racional e econômica. Dessa maneira, o Design faz parte intrínseca da tecnologia, entendida como sistema de conhecimentos para produzir uma estrutura de suporte material para a sociedade.

Demonstrando o processo de interpretação e ordenação dos dados, as figuras que seguem revelam as palavras agrupadas em três conjuntos, arranjados pela ação (o quê), pela função (para quê) e pelo modo de atuação (como).

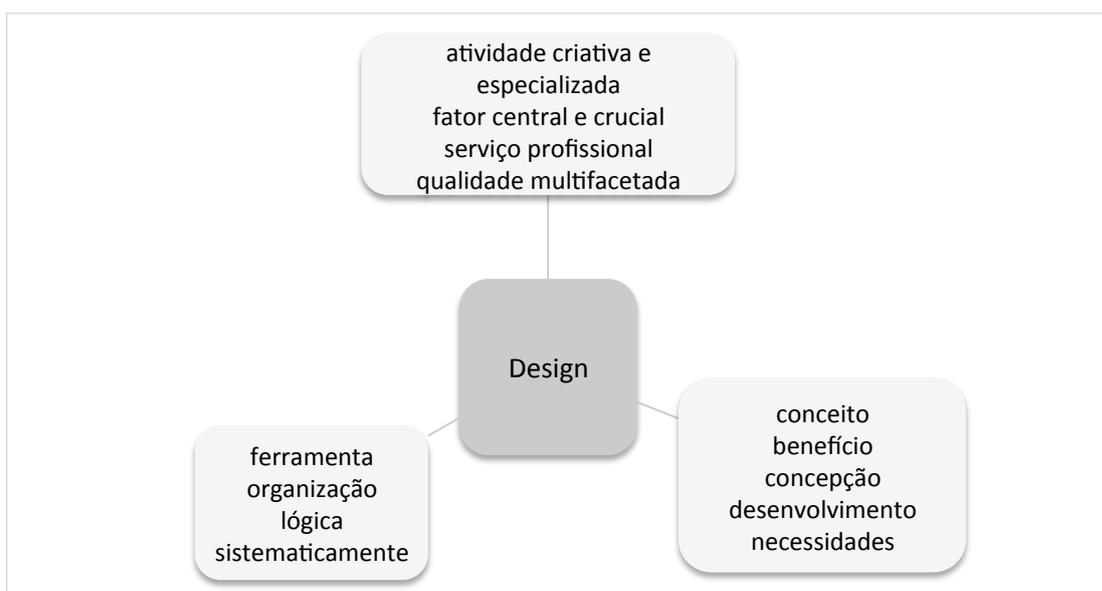
Figura 21 - Design por pensadores: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

Ainda com o campo do Design, o mesmo modo foi usado para as definições vindas das Instituições que governam os rumos profissionais (dissertação, p. 30), separa-se então: atividade criativa e especializada; qualidades multifacetadas; fator central; fator crucial; ferramentas; organização; lógica; serviço profissional; conceitos; benefício; concepção; desenvolvimento; sistematicamente e necessidades.

Figura 22 – Design por Instituições: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

E por fim, para as definições originadas pelos demais profissionais (dissertação, p. 31), segue o que foi ressaltado: tentativa de conjugação; satisfação; lucro; combinando; atividade de resolução de problemas; criativo; sistemático; coordenação; atividade científica de projetar; relações múltiplas; solução de problemas; necessidades.

Figura 23 – Design pelos demais: síntese conceitual

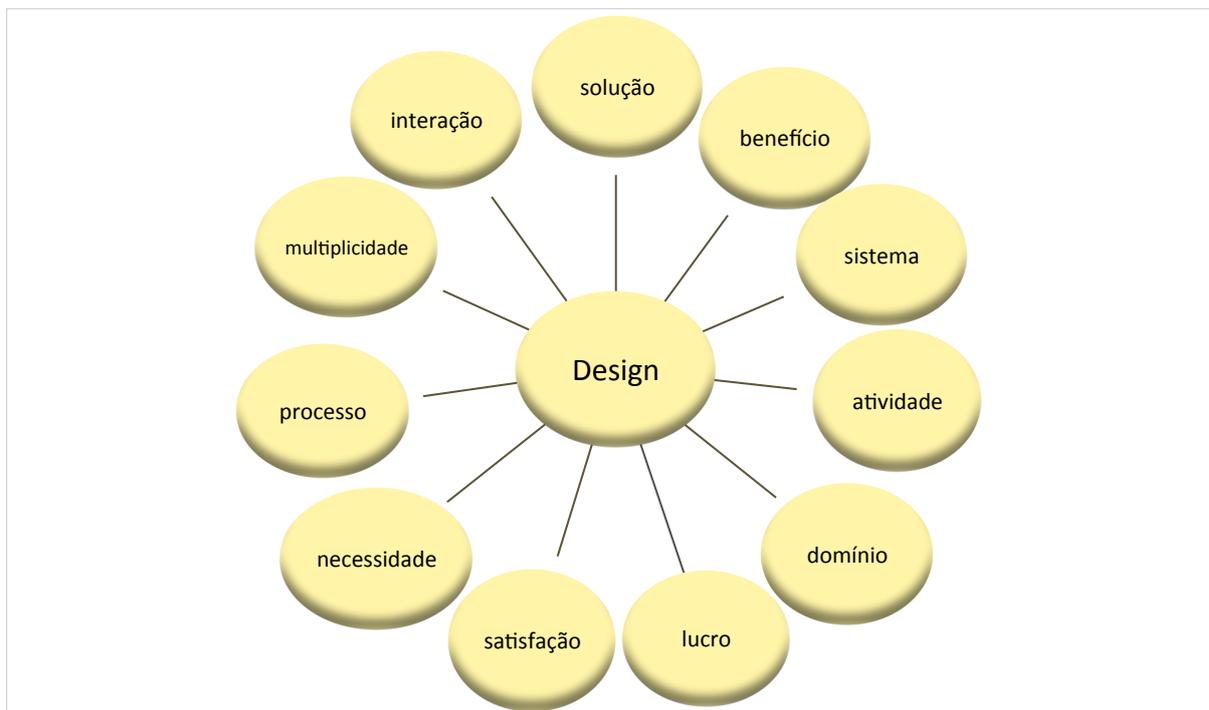


Fonte: A autora, 2015.

Desta forma, valendo-se da observação das tangências, considerando a sinonímia e as correspondências, sintetizou-se os conceitos em palavras-chave na figura a seguir, para melhor visualização e posterior comparação e alinhamento com os demais campos investigados.

Bonsiepe (2012, p. 84, 44,15) aborda o fato do Design (design industrial) ser uma atividade profissional recente, e que ainda é pouco conhecido fora do pequeno círculo de pessoas que se dedicam a essa atividade. Afirma que ainda são poucos os empresários que estão sinceramente convencidos de que seja coisa séria e que valeria a pena incorporá-lo plenamente entre as atividades industriais. Porém, acredita que para o Design ser uma atividade realmente útil e significativa para a sociedade como um todo, é necessário que haja uma conjugação de esforços de diversos atores e instituições, incluindo governo, ensino, pesquisa e setor produtivo.

Figura 24 - Carrossel de palavras-chave para o Design (DiD)



Fonte: A autora, 2015.

Diante das palavras, em uma observação mais acurada percebe-se que elas revelam três grupos de construtores conceituais: (i) pela essência designativa com os vocábulos domínio, atividade, processo e solução; (ii) pelos objetivos (o alcance dos desejos, das necessidades e das expectativas) traduzidos pelos substantivos satisfação, benefício, necessidade, lucro e solução; (iii) pelo modo de atuação/operação representado pelas palavras sistema, interação, processo e multiplicidade.

Dando continuidade à análise, apresenta-se os resultados do Marketing. Com base nas definições encontradas na página 36 desta dissertação, onde para Drucker Marketing é “todo o negócio sob o ponto de vista do resultado para o cliente”, para Levitt é “obter e manter clientes”, e por fim, para Kotler a “arte de criar valor genuíno para os clientes. [...] função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos [...] criar soluções que proporcionam satisfação aos consumidores, lucros aos produtores e benefícios aos stakeholders”, chega-se a uma síntese, ilustrada na próxima figura.

Figura 25 - Marketing por pensadores: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

Prosseguindo pelo campo do Marketing, o mesmo procedimento de extração de palavras e expressões foi seguido para as Instituições que comandam os rumos profissionais do setor (dissertação, p. 37), e por demais profissionais do mercado (dissertação p. 38), dando origem às figuras seguintes.

Figura 26 - Marketing por Instituições: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

De acordo com as designações (dissertação p. 38) de Revson “plataformas para a entrega de algum conceito ou benefício” e de Mozotta “filosofia de negócios focalizada nos desejos e necessidades do consumidor”, chega-se ao último resumo conceitual de Marketing.

Figura 27 - Marketing pelos Demais: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

Continuando em valer-se da observação das tangências, e considerando a sinonímia e as correspondências, sintetizou-se os conceitos em palavras-chave, apresentadas na figura 28. Percebe-se da mesma forma ocorrida com o Design, que os vocábulos podem ser reunidos em três conjuntos: (i) essência designativa identificada por conceito, função/negócio, processo, plataforma, arte/atividade; (ii) objetivos (alcance de desejos, necessidades e expectativas) com as palavras satisfação, benefício, necessidade, lucro, desejo, valor; (iii) pela forma de atuação com os termos plataforma, instituições e processo.

O empreendedor e estrategista de negócios Steven Blank (2012, p.3-4) aponta o gerenciamento orientado para o consumidor como a diferença entre o sucesso e o fracasso de um produto. Descreve o que chama o processo de desenvolvimento de clientes como sendo a atividade de ouvir os futuros consumidores e ir a campo investigar as necessidades potenciais dos clientes e dos mercados, antes da empresa comprometer-se com uma trajetória determinada e com as especificações preci-

sas do produto. Afirma que o desafio de entender o consumidor e encontrar o mercado é o mesmo para uma grande empresa, assim como para uma iniciante.

Figura 28 - Carrossel de palavras-chave para o Marketing (MKT)



Fonte: A autora, 2015.

Neste ponto da pesquisa, as primeiras interseções já despontam com as palavras benefício, satisfação, necessidade, lucro, atividade e processo. Ampliando a observação, verifica-se termos correspondentes e complementares. Pelo conjunto terminológico, acredita-se ser pertinente mencionar que ambos setores almejam o universo de clientes/consumidores/usuários potenciais, na busca de soluções que tragam benefícios, satisfaçam necessidades e desejos, criando e estimulando a percepção de valor intrínseco, para uma vida melhor e com resultados econômico-financeiros (lucro). Confirma-se a atuação de forma sistêmica, multifatorial e processual, atravessando variados campos do conhecimento.

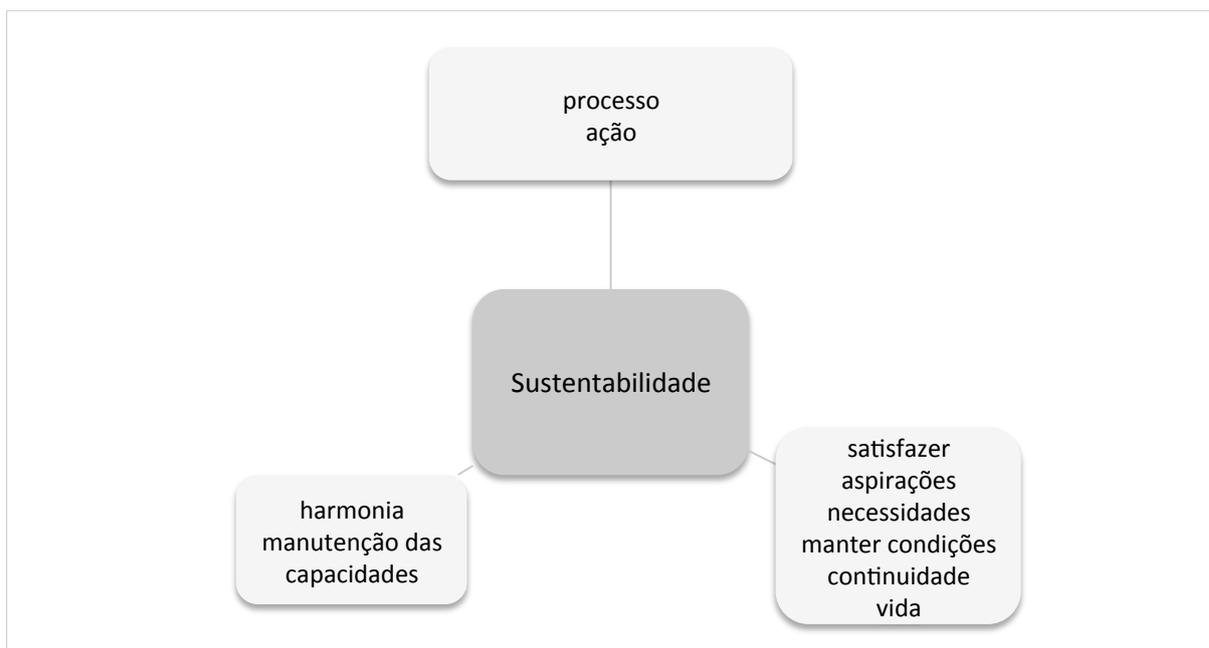
Dentre as definições de benefício estão os vocábulos proveito, ganho, auxílio ou vantagem, e nas designações de satisfação encontra-se prazer, contentamento, júbilo (MICHAELIS, 2008). Na definição do pesquisador Richard Oliver (1997) “ a satisfação é a manifestação da realização do cliente. Ela é a compreensão de que uma característica de um produto ou serviço, ou de que um produto ou serviço propriamente ditos, oferecem um nível prazeroso de realização relacionada ao consumo”

(ZEITHAML; BITNER ; GREMLER, 2010, p. 142). A expectativa, representada pela ânsia, forte desejo, esperança, está ligada à referências ou padrões subjetivos de desempenho, qualidade, necessidade ou desejo a serem alcançados e realizados.

Os especialistas e professores Glen Urban e John Hauser (1993) comentam a interação do Design e do Marketing no estabelecimento dos benefícios-chave, que um produto fornece aos usuários através de seus atributos físicos. Em sua perspectiva, afirmam que o papel do Marketing para o Design é assegurar que os potenciais produtos ou conceitos satisfaçam as aspirações/necessidades dos consumidores. Não importa o quão inovadores sejam. Consumidores compram, de acordo com o melhor atendimento de suas expectativas, seja pelo menor preço ou pela maior eficiência. A precisão de entendimento, de habilidade e sinergia projetual entre os profissionais destes setores para o desenvolvimento e implementação de novos produtos e serviços é uma realidade, professam os autores.

Seguindo a apresentação, chega-se à Sustentabilidade. Das conceituações organizadas nas páginas 44 e 45 deste trabalho, chega-se a seguinte configuração:

Figura 29 - Sustentabilidade por pensadores, Instituições e os Demais: síntese conceitual



Fonte: A autora, 2015.

Forma-se assim, o conjunto de palavras-chave orientados para a compreensão do que vem a ser Sustentabilidade (Figura 30), que também se arranjam por: (i) essência designativa como processo de mudança, ação, harmonia;(ii) objetivos (al-

cance de desejos, necessidades e expectativas) representados por aspirações, necessidade, satisfação, vida, continuidade, manutenção e capacidade;(iii) modo de atuação através de processo, de ação, de manutenção, de continuidade.

Figura 30 - Carrossel de palavras-chave para a Sustentabilidade (SUSt)



Fonte: A autora, 2015.

Entretanto, não se pode falar em Sustentabilidade sem refletir sobre Ecologia. Um dos seus mais atuantes autores, o austríaco Fritjof Capra (1996), ensina que a denominada ecologia profunda não separa seres humanos do meio ambiente natural. Segundo aquela visão, o mundo funciona tal como uma rede de fenômenos que estão fundamentalmente interconectados e são interdependentes.

Capra (2002, p. 238-241) com o recurso matemático da dinâmica não-linear, que descreve e analisa a complexidade dos sistemas vivos, expande seus estudos para a construção de uma estrutura conceitual unificada para a compreensão dos arcabouços materiais e sociais. Defende que a Sustentabilidade não é um estado estático, mas um processo dinâmico de coevolução. Chama o projeto ou design ecológico também de processo, no qual os objetivos humanos são cuidadosamente inseridos na grande rede de padrões e fluxos do mundo natural. Os princípios do projeto ecológico refletem os princípios de organização da natureza, desenvolvidos e

continuamente elaborados no decorrer de bilhões de anos, para sustentar a intitula-da teia da vida.

Acreditando ser o produto, aqui incluído no que se chama de solução, a concretização dos objetivos dos campos estudados, aproveita-se a chance de observar alguns de seus conceitos. Segundo o professor Neiva de Medeiros (1995, f. 156), produto é o resultado de um processo, qualquer que seja sua finalidade, sua complexidade ou sua escala dimensional, criado pela a ação de pessoas para atender às necessidades humanas. Pode ser caracterizado pela integração de tecnologias num sistema complexo, configurado de acordo com suas funções principais e secundárias. Diante disto, estão geralmente estruturados pela composição de conjuntos ou sub-sistemas de elementos físicos, ou seja, de objetos materiais. A função e a forma estão relacionadas, respectivamente, à promessa e como a promessa, de uso, operativa e de produção, é entregue.

Do ponto de vista da Administração de Marketing, produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. O produto é um dos quatro níveis de planejamento estratégico de uma empresa, cujo propósito é dar forma ao seu negócio e produtos/serviços. O tradicional composto de produto é constituído pelo sortimento, qualidade, design (forma), características, nome de marca, embalagem, tamanho, serviço, garantia, devolução. Seus níveis são o benefício central, o produto básico, o esperado, o ampliado e o potencial (KOTLER, 2011, p.17, 65, 366, 367).

Entretanto, parece não bastar mais apenas o conhecimento sobre o ciclo de vida de produtos. O Marketing de Serviços tem mostrado que é essencial desenvolver também o relacionamento com os clientes. Está claro que que as organizações que se concentram apenas na aquisição de novos clientes, talvez não compreendam seus clientes atuais. As estimativas de valor de um relacionamento, mantido durante o ciclo de vida do cliente, destacam a importância da sua retenção. A estratégia adotada por uma organização para reter seus clientes atuais pode e deve ser customizada em termos de setor, cultura e necessidades dos clientes (ZEITHAML; BITNER ; GREMLER, 2010, p. 242).

Alinhando-se os dados organizados nas páginas 79, 82 e 84 desta pesquisa, dos chamados Carrosséis, é possível visualizar na lista de palavras-chave, na figura adiante, as tangências encontradas:

Figura 31 – Lista de palavras-chave

Design	Marketing	Sustentabilidade
atividade	atividade	ação
benefício	benefício	
domínio	conceito	capacidades
interação		
lucro	lucro	
multiplicidade	plataforma	
necessidades	necessidades	necessidades
processo	processo	processo
satisfação	satisfação	satisfação
sistema	plataforma	condições
solução	negócio	
	desejo	aspirações
	valor	
		continuidade
		manutenção
		vida
		harmonia

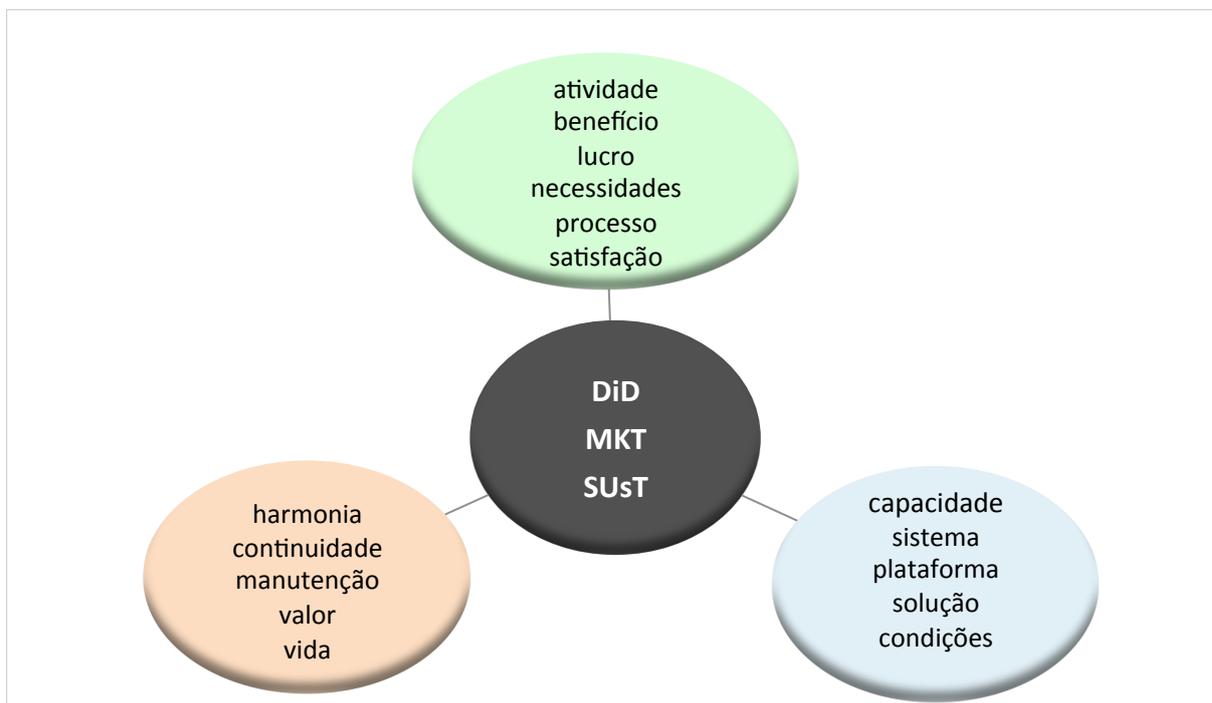
Legenda:

 interseção  correspondência  complementariedade

Fonte: A autora, 2015.

Das tangências encaminha-se para o que se nomeia de Evidências Relacionais, demonstrando e interpretando as relações qualificadas de parceiras, complementares e transversais, citadas no tópico 2 desta dissertação. São interpretadas e resumidas por geração de soluções, ações, resultados através de processos sistêmicos em plataformas integradas, atendendo às aspirações dos inúmeros atores da sociedade.

Figura 32 - Carrossel de Evidências Relacionais



Fonte: A autora, 2015.

Com o suporte da pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, com a análise, a ordenação, o alinhamento e a interpretação dos dados aponta-se as seguintes relações entre os campos do Design, do Marketing e da Sustentabilidade:

Afinidades

- Campos de conhecimento da Indústria Criativa;
- Domínios parceiros, complementares e transversais;
- Atendimento de necessidades, desejos e expectativas;
- Atuação multifacetada, sistêmica e interdependente;
- Desenvolvimento de soluções e negócios;
- Necessidade da prática da Gestão;
- Conceituação ampla, confundida e banalizada;
- Origem na Revolução Industrial.

Interseções

- Orientados pelas necessidades, benefícios e satisfação;
- Atuam de forma multifacetada, sistêmica, interdependente e transversal;
- Geram soluções, recursos, ações, resultados;
- Objetivam resultado, lucro, continuidade do negócio;
- Criam significado, valor, condições, conhecimento;
- Usam a tecnologia e a gestão como ferramenta de atuação.

Pontos de contato ou “horas de verdade”

- Definição estratégica de produto;
- Concepção e desenvolvimento de produto;
- Identidade e significado corporativo;
- Significado do produto/serviço: valor semântico;
- Metodologia para estruturação de projetos e de suas ações;
- Representação e unidade visual;
- Entendimento do cliente, consumidor, usuário;
- Interação e integração de atores e interlocutores;
- Criação, desenvolvimento, integração e manutenção de ambiente: físico, emocional, cognitivo e de experiências;
- Construção e uso de conhecimento;
- Formação e capacitação de profissionais.

Contribuições da sinergia

- Maior potencial criativo e produtivo no desenvolvimento de soluções;
- Aproveitamento/racionalização/ganho de recursos, de tempo e de qualidade;
- Redução/eliminação do desperdício de recursos, de tempo, de retrabalho e de custos;
- Geração de conhecimento e valor;
- Integração de processos;
- Vantagem competitiva;
- Inovação.

Diferenças

- Design: orientação primária para produto e qualidade esperada pelo cumprimento da função;
- Marketing: orientação primária para o consumidor e qualidade esperada pelo cumprimento dos resultados;
- Sustentabilidade: orientação primária para a sobrevivência e qualidade esperada pelo grau de responsabilidade assumido.

Olhando as interseções, satisfação, necessidade e benefício, vale-se das considerações de Kotler (2011, p. 23, 45) em capítulo sobre o desenvolvimento de estratégias e planos de Marketing para destacar sua importância. A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa do desempenho ou resultado percebido de um produto em relação a suas expectativas. O valor reflete os benefícios e os custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo cliente. Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. O autor também destacou o incentivo de Theodore Levitt para que as empresas redefinissem seu negócio em relação às necessidades, e não a produtos.

Kotler (2011, p. 366, 371-373) intitula o Design como força de integração e poderosa ferramenta de Marketing, afirmando que todas as qualidades de diferenciação de produto (forma, estilo, conformidade, desempenho, durabilidade dentre outras) são parâmetros de Design, e que um designer deve levar em consideração as diferentes percepções de bom Design. Menciona também casos onde está integrado solidamente ao processo de administração de Marketing. Conforme Mozota (2011, p. 238), na hierarquia de produto, ou níveis do produto, a contribuição do Design pode ser encontrada em todos os níveis. Seu papel varia de acordo com o direcionamento conceitual de mercado.

Bernhard Bürdek, em *História, Teoria e Prática do Design de Produtos* (2010), no tópico Aspectos de uma Teoria Disciplinar do Design, menciona que o Design sempre teve dificuldade em desenvolver algo específico, em cuja base pudesse cooperar com outras disciplinas. Bürdek considera incompreensível, já que a interdisciplinaridade só pode existir quando as disciplinas individuais podem atuar em con-

junto. Acha interessante para o Design a sugestão do executivo de negócios e gestão, Lutz Göbel (1992), de que as empresas não necessitam tanto de especialistas (pessoal que entende muito de pouco) ou de generalistas (pessoal que pouco entende de tudo) e sim cada vez mais de “integralistas”, ou seja, pessoal que tenha boa noção de diversas disciplinas com aprofundamento em pelo menos um setor.

Estes profissionais precisam ser especialmente qualificados, pensar e negociar de forma global (2010, p. 281). Os indivíduos que Göbel chama de “integralistas” encontram correspondência no que o especialista em inovação, gestão e empreendedorismo, José Alberto Aranha (2011, p. 336) nomeia de “integradores”. Na opinião de Aranha, não é possível prever as turbulências que poderão ocorrer nos negócios neste século, uma vez que a tecnologia, deve transcender as previsões. Entretanto, crê que é o ativo humano das organizações, se bem preparado para as adaptações e mudanças, com o uso de criatividade e inovação, conseguirá suplantar os desafios, mantendo estas empresas competitivas e pioneiras.

Mozota (2011, p. 162) cita Griffin & Hauser (1996) para lembrar que o sucesso das empresas mais competitivas é fruto da ligação que são capazes de estabelecer entre P&D e Marketing, de uma forma permanente e flexível. E que o processo de Design, em essência, é um processo interfuncional, que integra restrições de P&D e Marketing. Ao se referir ao Design como mensagem, a autora (2011, p. 117) volta a lembrar o papel integrador do campo ao afirmar que “Os designers concebem signos que têm três dimensões: uma estrutura, uma função e um símbolo. O processo do design é, por definição, o elo entre os departamentos de uma empresa que representam as dimensões de tecnologia (estrutura), marketing (função) e comunicação corporativa (símbolo) “.

John Howkins (2012), especialista em Indústrias Criativas, apresenta a Economia Criativa como contexto social no qual as pessoas têm ideias. Semelhante à ecologia, que é o relacionamento entre organismos, está focada em como as ideias circulam na sociedade. É um sistema, como a economia, em que são feitos negócios, sendo preciso incentivá-la, pois necessita-se de novas ideias. Está muito ligada a novas necessidades segundo o especialista, pois afirma que os desejos pessoais estão mudando, assim como o sentimento de realização, de colaboração e a forma como nos relacionamos. Como resultado dessa transformação, a economia também está mudando. Seu foco passa de produtos para serviços, de recursos primários para experiências e de preços fixos para descontos, e até para o gratuito.

Mozota (2011, p. 30, 109, 249) alega que tanto o Design como o Marketing buscam a compreensão das necessidades de clientes e dos fatores que as influenciam, a fim de estabelecer relações com eles. Porém ainda pela ignorância recíproca dos seus afazeres e papéis, têm como principal divergência entre as diferentes concepções de “necessidades do cliente”. Cita o processo criativo do Design com seu caráter multidisciplinar e interativo, além de indicá-lo como processo interno integrador de pesquisa de mercado, estratégia de Marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação corporativa. Chama à atenção para que quando integrado, o Design influencia nas demais políticas do composto de Marketing, não apenas na de produto.

Voltando a Bürdek, encontra-se como pontos de interesse e interação na empresa a comunicação e o comportamento corporativo, o Design de produto, o de interface e o de interiores e a arquitetura. Chega-se também à descrição do Design sendo percebido e integrado à questões econômicas e portanto, pertinentes à estratégia. Neste contexto, dos anos da década de 1990, é que a gestão de Design se estabelece (2010, p.347, 359). Tal movimento é facilmente visível na indústria automobilística. No período, Bonsiepe (1996) afirmou que a gestão do Design como categoria autônoma seria substituída por uma concepção mais abrangente que é a gestão da inovação, a qual incluiria a dimensão do Design.

As primeiras ideias explícitas sobre os fatores projetuais foram desenvolvidas entre 1964 e 1966 por Bruce Archer. Archer defendeu que o Design, como uma atividade projetual, mostra uma sequência de ações que começa a partir do “ambiente agindo no homem”, seguido do “homem realizando um trabalho”, e da ação do trabalho e seus efeitos no ambiente”, conforme explicam Medeiros e Gomes (2010, p. 113-114). Por fim, também através dos fatores projetuais, condicionais e dos compostos, identifica-se pontos de conexão, sugerindo sobreposição e correspondência conceitual com a ajuda de cores, ilustrados na figura a seguir. Foi estabelecido o número de sete fatores, de acordo com o número de condições para a Sustentabilidade. Acredita-se que os aspectos representados pelos fatores projetuais e condicionais possam servir de base para uma ferramenta que ajude na identificação e geração de produtos e serviços (soluções).

Figura 33 - Carrossel de Correspondência de Fatores



Fonte: A autora, 2015.

Sob o ponto de vista do Marketing, Kotler lembra, no encerramento de sua publicação mais conhecida, Administração de Marketing, que ao longo dos anos, o departamento de Marketing passou de simples departamento de vendas a uma estrutura organizacional em que profissionais trabalham principalmente em equipes interdisciplinares. Atualmente, as organizações de marketing eficazes caracterizam-se por uma forte cooperação e foco nos clientes por parte dos departamentos de Marketing, P&D, engenharia, compras, fabricação, operações, finanças, contabilidade e crédito (2011, p. 733).

Kluyver e Pearce II (2010, p. 9) falam da questão da conexão global, levantando o aspecto da maioria das empresas recorrerem maciçamente a redes de parceiros, fornecedores e clientes para ter sucesso no mercado e um desempenho sustentável. Explicam que essas redes de relacionamento funcionam como um ecossistema biológico, em que as empresas alcançam êxito ou fracasso como um todo coletivo. Esses ecossistemas permeiam setores inteiros e podem abranger toda a gama de organizações que influenciam o valor de um produto ou serviço. Estipulam também a tecnologia como elo de ligação que faz o ecossistema funcionar, crescer e desenvolver-se de formas amplamente diversas. Os autores partem da premissa, que as corporações que visam elaborar uma estratégia eficaz de ecossistema de-

vem ter uma infraestrutura técnica instalada, que lhes permita compartilhar informações e estimular a cooperação, bem como integrar os sistemas que compõem o ecossistema.

A partir da interdependência das interações mencionadas, há que se considerar a dimensão e as consequências de uma tomada de decisão. O trabalho dos professores e pesquisadores Max Bazerman e Dom Moore (2010, p. 2, prefácio), sobre decisão comportamental no domínio organizacional, examinando o julgamento em diversos contextos gerenciais, traz importantes aportes para todos os tipos de profissionais. Explicam que o termo julgamento refere-se aos aspectos cognitivos do processo de tomada de decisão. Sinalizam a dificuldade de identificação e definição do problema, o que acarreta muitas vezes tomar o efeito pela causa, ou não perceber a sua completa abrangência. Dizem que é preciso um julgamento refinado para identificar e definir o problema.

De volta a Manzini (2008), o Design é citado como instrumento para a conexão do que é possível no campo das tecnologias limpas com aquilo que é culturalmente desejável na crescente preocupação com o meio ambiente. Com essa capacidade de perceber e interpretar potenciais técnicos e expectativas sociais, além de projetá-los em novas soluções, o Design pode, por conseguinte, acelerar positivamente a mudança de processos de produção e de consumo.

O Design dentro da heterogeneidade de uma cultura múltipla e complexa (global) é possível quando se promove a união de diferentes elementos buscando harmonia e equilíbrio entre eles. Assim, pode-se dar espaço ao Design no âmbito de uma cultura plural promovendo a associação entre elementos afins, apesar de suas origens diversas. O desenvolvimento (ou aperfeiçoamento) destas competências transversais, portanto, é crucial para sustentar a ação do designer na contemporaneidade e ampliar o seu espaço de atuação.

Desta forma, os projetos de produto que queiram atender às necessidades dos usuários, sejam elas tangíveis ou intangíveis, devem considerar a atividade de projeto como uma atividade interdisciplinar e complexa, e lembrar que as relações pessoas/objetos que são mediadas pelas interfaces são sempre dinâmicas. Para os designers, isto significa que a sua atuação deve fazer apelo a uma transformação contínua na elaboração do seu próprio conhecimento, contando com outras áreas e profissionais que irão certamente contribuir para este fim.

4. DIANTE DE OPORTUNIDADES

Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.

Cora Coralina

O recente trabalho de Victor Margolin, *A Política do Artificial: ensaios e estudos sobre design*, dá o tom deste capítulo, encaixando-se convenientemente, na proposta de contribuição desta pesquisa. Ressalta que designers precisam pensar de forma mais integrada sobre como trabalham e precisam encontrar modos melhores para navegar a interseção entre conhecimento de domínio e conhecimento compartilhado. Destaca também que as habilidades para manobrar entre os dois não são bem ensinadas nas escolas de design e, por isso, os designers raramente são preparados para situações que exigem cooperação com aqueles cujo conhecimento de domínio é diferente (2014, p. 13, 14).

O cenário apresentado ilustra aspectos de vulnerabilidade do estado da arte. Margolin (2014, p. 17) afirma que uma vez que as pesquisas em design estão relacionadas com uma atividade prática, a de projetar, pelo menos parte de sua responsabilidade deve derivar de sua utilidade para todos os tipos de designers em exercício, não na acepção estreita de informar a técnica, mas também no sentido maior de contribuir para o desenvolvimento de consciência e valores. Prosseguindo a análise, comenta que os designers têm enfrentado problemas que não conseguem compreender ou solucionar. Embora a situação seja crítica, globalmente, deve ser encarada como saudável chance de olhar além das delimitações profissionais. Mesmo com um histórico separatista e isolacionista entre educadores, o momento exige atitudes mais desenvolvidas e honestas para gerar programas acadêmicos e profissionais, que “cruzem transversalmente os departamentos de engenharia, design industrial e marketing, por exemplo, ou em montar outros projetos em que diferentes departamentos, como arquitetura e design, possam trabalhar juntos” (2014, p. 46 e 47).

Uma situação frequentemente comentada é a escassez de profissionais capazes de coordenar, de conduzir e integrar todos os interlocutores em um negócio, em um projeto, dentro do próprio setor e entre os demais. É o já citado “integrador”. Esta parece ser uma excelente seara de atuação para designers. Um campo de trabalho com alta demanda e, ainda baixa oferta de sujeitos verdadeiramente qualifica-

dos para tal. Bruce Archer (1992/2007), Stan Ruecker (2014), Bruce Buchanan (2014), Margolin (2014), José Alberto Aranha (2009) e tantos outros exemplificam fartamente a situação em suas publicações e palestras. Sem uma formação mais adequada e consistente de futuros designers, e a capacitação dos que já estão na ativa, parece que há pouco a fazer e a participar, já que a qualificação, a assimilação e a habilidade de atuar, efetivamente, não estão nem em consonância com as necessidades, nem com o ritmo nem com o preparo dos concorrentes de mercado.

Em equipes de gestão de projetos de muitas empresas e em cursos de especialização no assunto, mostra-se difícil encontrar gestores com formação em Design. Este espaço vem sendo tomado por profissionais de outras áreas do conhecimento, que se certificam de acordo com as exigências do mercado. Margolin (2014, p. 52, 53) chama a atenção para o fato de que “designers necessitam desesperadamente aprender como conversar com colegas que realizam trabalhos afins”. Fechando o capítulo, ele diz que o amplo papel do design na sociedade não foi suficientemente conceituado, para muita gente este ainda parece ser um assunto marginal. Mas as desafiadoras transformações ocorridas na fábrica, no escritório, no lar e na economia global deixa claro, mais do que nunca, que é necessária uma nova abordagem no design.

Indo ao encontro do objetivo de corroborar para a interação entre o Design e o Marketing, e a integração dos saberes da Sustentabilidade e das Gestões de Produto e do Conhecimento, encontram-se, na sequência, sugestão das aplicações teórica e prática do conhecimento gerado por esta pesquisa, desejando-se que possam ser experimentadas, avaliadas e incrementadas.

4.1. Formulação Conceitual

Os campos de conhecimento abordados nesta pesquisa foram organizados e arranjados de acordo com a Formulação de Conceito de Design (GOMES; MEDEIROS, 2010), pretendendo facilitar o conhecimento e o entendimento mútuos, através de uma mesma estrutura. Espera-se que a utilização do chamado Resumo Conceitual promova a percepção da sinergia entre os campos. Desta maneira, deseja-se colaborar para diminuir incertezas e inseguranças diante do eventual desconhecido, estimulando o trabalho conjunto destes domínios.

Figura 34 - Resumo Conceitual

Resumo	Design	Marketing	Sustentabilidade	Gestão de Projeto	Gestão do Conhecimento
Conceito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equacionamento simultâneo de fatores sociais, antropológicos, econômicos, ergonômicos e tecnológicos, na concepção de elementos e sistemas materiais necessários à vida, ao bem-estar e à cultura do homem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade. ▪ Cria valor genuíno para clientes, lucro aos produtores e benefícios aos interlocutores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processo de mudança onde a exploração de recursos, o direcionamento dos investimentos, orientação tecnológica e mudança institucional estão em harmonia e potencializam a satisfação das necessidades humanas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicação de conhecimento, habilidade, métodos e técnicas para as atividades projetuais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de criar conhecimento. ▪ Processo de manejo da informação para construção de conhecimento.
Gênero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projetual ▪ Operacional ▪ Expressional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor ▪ Organizacional ▪ Global ▪ Governamental, 3º Setor e Sem fins lucrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Local ▪ Global 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Portfólio ▪ Programa ▪ Projeto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tácito ▪ Explícito ▪ Cultural
Particularidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenho de Ambiente ▪ Desenho de Comunicação ▪ Desenho de Artefato 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bens ▪ Serviços ▪ Eventos ▪ Experiências ▪ Pessoas ▪ Lugares ▪ Propriedades ▪ Organizações ▪ Informações ▪ Ideias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcial ▪ Total 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnica ▪ Gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Individual ▪ Coletivo ▪ Organizacional
Predicado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Industriosidade ▪ Industrialidade ▪ Industrialização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interno ▪ Integrado ▪ de Relacionamento ▪ Social/ responsável 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social ▪ Econômico ▪ Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sequencial ▪ Superposto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Epistemológico ▪ Ontológico
Fatores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antropológicos ▪ Econômicos ▪ Psicológicos ▪ Ecológicos ▪ Ergonômicos ▪ Tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pessoa ▪ Preço ▪ Promoção ▪ Ponto de Ambiente ▪ Produto ▪ Praça ▪ Processo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Social ▪ Econômico ▪ Cultural ▪ Ecológico ▪ Político ▪ Espacial ▪ Ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos/Contratos ▪ Custo ▪ Comunicação ▪ Prazo ▪ Risco ▪ Qualidade ▪ Escopo/Integração 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Socialização ▪ Externalização ▪ Combinação ▪ Internalização

Fonte: A autora, 2015.

4.2. Componentes Estruturadores da Ideia

As tangências resultantes das formulações conceituais do tópico 1, ordenadas e alinhadas no tópico 3 deste trabalho, foram interpretadas e sintetizadas em sete principais elementos. Percebe-se que estão relacionados às indagações iniciais para a formatação de uma ideia: onde; o quê; para quê; o porquê; para quem; como fazer; quanto e como avaliar. Desta maneira, estes elementos foram nomeados os Componentes Estruturadores da Ideia.

Entretanto, a fim de equalizar a compreensão, vê-se a conveniência da definição destes Componentes, apresentados na próxima figura. Por atividade (onde) entende-se o segmento de negócio. A solução (o quê) representa o produto ou serviço a ser ofertado. A necessidade (o porquê e para quem), inclui também toda e qualquer aspiração, desejo e expectativa, indicando o problema a ser resolvido. O benefício (para quê) remete à vantagem, ao proveito, à benfeitoria, que a solução oferece. O sistema (como) diz respeito às ações principais (produção, plataforma, processo, gestão, rede) para executar a ideia/solução. As fontes de resultado (quanto) informam a viabilidade financeira. E finalmente, a satisfação refere-se a como medir o sucesso/eficácia da ideia.

Figura 35 – Componentes Estruturadores da Ideia



Fonte: A autora, 2015.

4.3. Roda de Identificação da Ideia

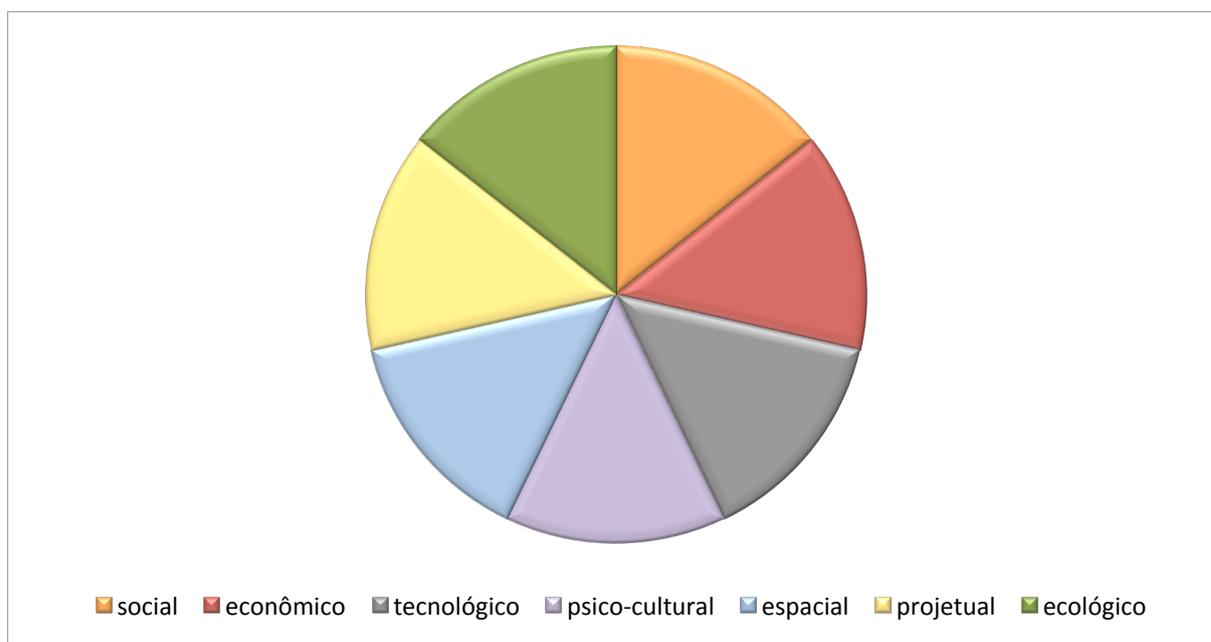
A partir dos resultados mostrados no capítulo anterior, onde a sinergia entre o Design e o Marketing também pôde ser verificada pelas tangências, pelas afinidades, e pelos pontos de contato, vê-se também a chance de contribuição material. Desejando uma aplicação prática e simples do conhecimento gerado por esta pesquisa, aproveita-se a oportunidade para sugerir uma ferramenta criativo-analítica e criativo-gerativa, onde os Componentes dão o formato da solução, levantando as primeiras indagações na estruturação de uma ideia. Pretendendo ser um instrumento de ajuda para a fase de identificação no processo de ideação, chega-se a um modelo nomeado de Roda de Identificação da Ideia.

Um processo criativo, é composto por etapas de identificação, incubação, iluminação e aplicação, dentre outras, como estabelecem pesquisadores como George Kneller (1978), Roberto Duailibi e Simonsen Jr. (2001, 2009). O economista e especialista em Gestão, Alvin Toffler (1980), chamou a atenção para o que intitulou “a sociedade da criatividade”, onde o poder deslocou-se das mãos dos proprietários das empresas e da produção em grande escala, de bens materiais para a produção de bens imateriais, isto é, símbolos, valores, serviços, informações, lembrando que inovar depende de criatividade. O objetivo é poder idealizar, contando com a orientação sinérgica do Design e do Marketing, suportada pela correspondência dos fatores projetuais e mercadológicos, observando as condições para a sustentabilidade.

Desta forma, os elementos do Carrossel de Correspondência de Fatores (dissertação, p. 86) modelam o suporte gráfico de orientação e enquadramento para o posicionamento dos Componentes, de acordo com a ideia. Constroem o contexto, onde a ideia deverá atuar. De acordo com o arranjo dos elementos na base dos fatores, visualiza-se a ênfase dada à ideia, o equilíbrio entre os variados aspectos e eventuais lacunas. Pela praticidade e simplicidade do método, a configuração gráfica pode sinalizar a necessidade de ajuste, reformulação ou melhor identificação da ideia. A proximidade do centro da roda, aponta o grau de consistência e influência do fator (alto, médio e baixo) sobre o Componente.

Quanto mais próximo do ponto central, mais fortemente o fator incide sobre a ideia/solução em formatação. Quanto mais longe, menor força ou influência do aspecto sobre a ideia/solução. Quanto mais fatores são contemplados, maior tendência, equilíbrio e condições para ser sustentável a ideia apresenta.

Figura 36 – Roda de Identificação da Ideia



Fonte: A autora, 2015.

Aproveita-se a orientação de Jim Glymph da Gehry Partners, “se você congela uma ideia muito cedo, você se apaixona por ela. Se você a refina muito rápido, fica apegado a ela e fica difícil continuar explorando, buscando o melhor. A crueza dos modelos iniciais, em particular, é proposital” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2001, p.164), para salientar a utilidade de uma ferramenta descomplicada e objetiva. Tem como meta auxiliar o pensamento, promover uma análise direta e entendimento do que está sendo delineado. Sugere-se imprimir ou aplicar em uma superfície grande, possibilitando a participação de muitas pessoas na dinâmica. Ao se fixar em parede, se oferece uma visão ampla e integrada do posicionamento dos Componentes da ideia. Estes devem ser colocados, usando-se os práticos adesivos ou marcadores de papel. Seguindo o processo criativo, a ideia deve ser questionada, amadurecida, aprofundada, verificada, ajustada, prototipada, testada até que chegue a uma solução adequada para a disponibilização ao mercado.

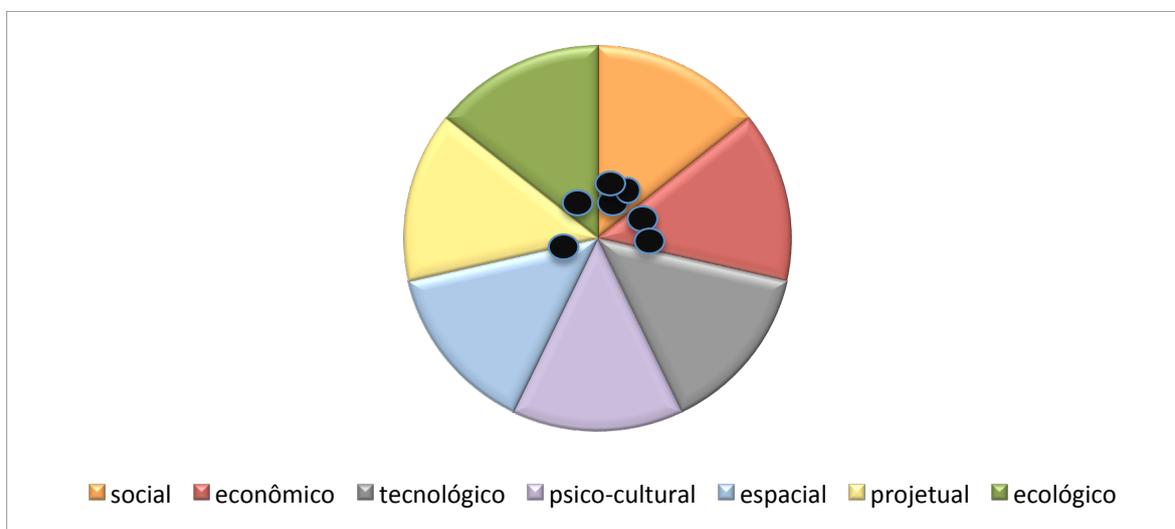
A fim de ilustrar o uso deste modelo, encontram-se a seguir dois exemplos da aplicação da Roda de Identificação. O primeiro diz respeito a um serviço e o segundo a um produto. O serviço escolhido foi a organização médico-humanitária Médicos Sem Fronteiras. A partir das informações de material impresso e do seu *site* oficial, a organização atua internacionalmente, sendo independente e comprometida em levar ajuda à pessoas em situações críticas. Tem também como missão tornar públicas

estas situações de risco. Foi criada em 1971 na França por jovens médicos e jornalistas, que atuaram como voluntários no fim dos anos 60, durante a guerra civil em Biafra, na Nigéria. Chegou ao Brasil em 1991 para combater a epidemia de cólera na Amazônia, realizando mais de 10 projetos no país desde então. Mais de 80% dos recursos vêm de doações privadas, dirigidos ao um fundo único que recebe as doações de todo o mundo. A organização se compromete a usar pelo menos 80% dos recursos arrecadados em projetos ou ações de alerta, 14% para conseguir mais doadores e 6% na administração, com auditoria periódica.

Na apreciação deste serviço, seguem abaixo as interpretações relativas aos seus Componentes Estruturadores, que configuram a respectiva Roda de Identificação, onde se desenha uma forte concentração nos fatores social, ecológico, espacial, de projeto e econômico:

- atividade: ajuda médico-humanitária (social e espacial);
- necessidade/desejo: fisiológicas (ecológica, social e econômica);
- benefício: recuperação e manutenção da vida (ecológico e social);
- solução: projeto de serviço médico-humanitário internacional (projeto de serviço e sistema);
- sistema: equipe multidisciplinar, com abrangência mundial e atuação emergencial local (econômico, social, psico-cultural);
- fonte de resultado \$: doações e prêmios (econômico e projeto);
- satisfação: vidas salvas (projeto).

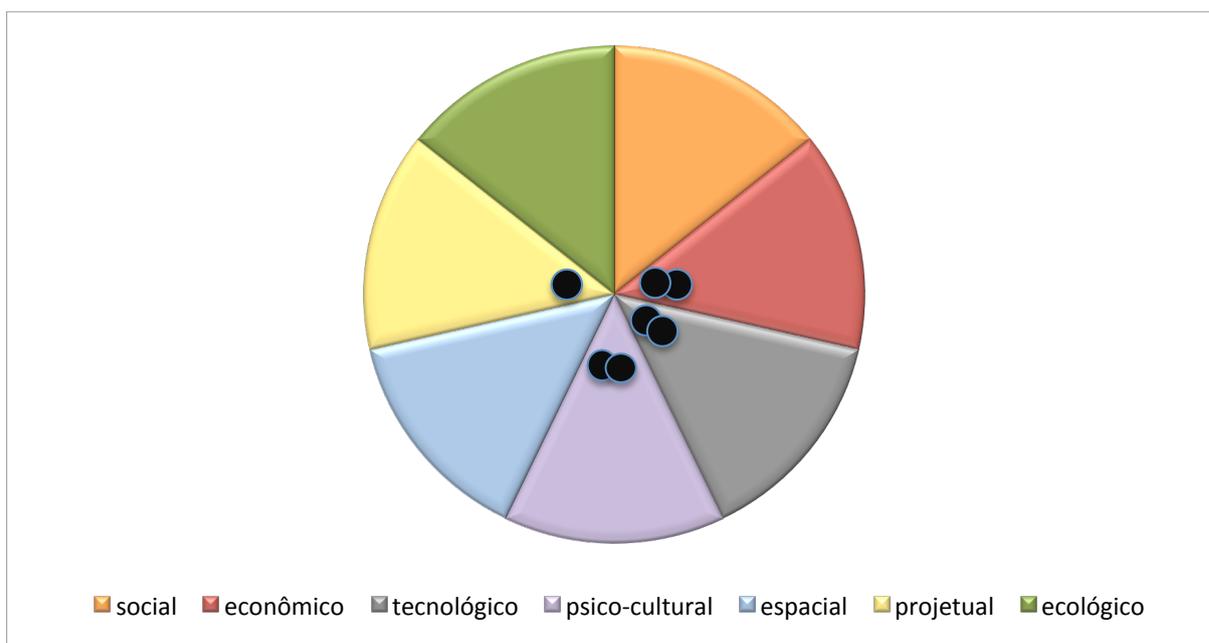
Figura 37 - Roda de Identificação do Médicos Sem Fronteiras



Fonte: A autora, 2015.

Com a ajuda do trabalho de Osterwalder e Pigneur (2011, p. 47, 85), chega-se ao produto escolhido. O iPod foi lançado em 2001 pela Apple. É um dispositivo que funciona em conjunto com o software iTunes, permitindo que usuários transfiram música e outros conteúdos de um computador para este equipamento. O software também fornece uma conexão direta com a loja online da Apple, para que usuários possam comprar e baixar conteúdo. Esta potente combinação de hardware, software e loja online movimentou a indústria musical e deu à Apple uma posição dominante no mercado. A empresa obtém a maior parte de sua renda musical com a venda de iPods, enquanto utiliza a integração digital com a loja online para se proteger da concorrência. Mais adiante, com o desenvolvimento da solução e mudança do conceito, o iPod passou a ter explorado o seu aspecto de plataforma tecnológica para armazenar músicas de várias fontes.

Figura 38 - Roda de Identificação do iPod da Apple



Fonte: A autora, 2015.

Considerando que os Componentes Estruturadores deste exemplo possam trazer as identificações abaixo, a sua Roda de Identificação apresenta uma configuração que demonstra em forte grau, a ênfase tecnológica, projetual, econômica e psico-cultural da ideia:

- atividade: música digital (tecnologia);
- necessidade/desejo: entretenimento (psico-cultural e social);

- benefício: bem-estar e conveniência por meio digital (psico-cultural e tecnológico);
- solução: equipamento para armazenar e tocar música (projeto de produto e tecnologia);
- sistema: integração de hardware, software e canal (tecnológico e econômico);
- fonte de resultado \$: venda de equipamento, mídia e música digital, (econômico e projeto);
- satisfação: medida pelas vendas de equipamento e dos outros produtos (econômico e projeto).

Considera-se pertinente lembrar o especialista em inovação e empreendedorismo José Alberto Aranha (2009, p.79), quando diz que ter ideias não significa que sejam passíveis e viáveis para serem aplicadas. Afirma que as oportunidades se diferenciam das ideias, porque podem ocupar nichos de mercado. O aproveitamento de uma oportunidade, portanto, pode ser definido como a descoberta de uma solução nova (inovação e quebra de paradigmas) em um segmento que conhecemos (experiência), diante de uma situação de mercado favorável (momento) para um espaço (necessidade) não preenchido dos consumidores (nicho de mercado). Seguindo com o pensamento do autor (2009, p.274-275), uma ideia precisa ser testada e colocada em prática. Pode ocorrer na solução de problemas, em estudos de pesquisa ou por observação. Aranha cita que entre 100 novas ideias interessantes, 50 desaparecerão após a primeira avaliação de mercado e de viabilidade técnica. Destas, 25 vão se perder em consequência da etapa de P&D. Das 25 restantes apenas quatro ou cinco serão, de fato, viáveis. Dos quatro protótipos desenvolvidos, só um vai se transformar em produto com êxito.

Aranha (2009, p.284) alerta que a grande mudança da gestão da era industrial para a do conhecimento é que, na era pós-industrial, os seres humanos não agem mais como máquinas, mas como seres criativos, pensantes e são movidos por motivação intrínseca. Segue dizendo que, em vez do aumento da produção ser proporcional às variáveis industriais (trabalhadores, materiais e espaços), começam a ter grande importância variáveis como inovação, capital intelectual e relacionamento, sendo este o ambiente atual dos negócios. Neste contexto, a alteração de uma variável pode inviabilizar um plano que ia muito bem até o momento da mudança.

CONCLUSÃO

Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais receptivo às mudanças.

Charles Darwin

Chegando ao final do trabalho, pelo repasse dos dados, na verificação da informação organizada, através dos resultados auferidos e pela contribuição oferecida, acredita-se no sucesso desta empreitada. Buscou-se o suporte científico para a crença nascida da experiência prática, de forma a ser alinhada, formatada e compartilhada. Tem-se em mente o desenvolvimento e o ajuste contínuo do conteúdo desta dissertação, esperando abrir espaço para novas investigações e novos interessados no assunto. Considerando relevantes e consistentes as fontes bibliográficas usadas, reconhece-se a ampliação e o aprofundamento do conhecimento pessoal, o contato com novos conteúdos e a abertura de novas possibilidades.

Levando em conta o ponto de vista da Administração, onde sinergia significa ação conjunta de empresas, visando obter um desempenho maior do que aquele demonstrado isoladamente (HOUAISS, 1982), entende-se que juntar forças é um dos caminhos para a continuidade e para a adequação às rápidas, diversas e inúmeras mudanças. Acredita-se que é chave para o alcance de soluções (produto, serviço, processo, experiências, interação, cultura, conhecimento) mais sólidas e duráveis. Design e Marketing são reconhecidos campos de saber criadores e construtores de uma ideia, de desenvolvimento de um conceito, de orientação do ciclo de vida de um produto, dentre outros, para alcançar o mercado produtor e consumidor com resultado financeiro.

Em variados campos de conhecimento são discutidos e exemplificadas ações para a melhoria de resultados, o incremento de bem-estar e a continuidade das relações, deixando claras a pertinência e a conveniência de atitudes colaborativas, integradas e éticas para tais tentames. O designer e consultor Matt Watkinson (2013, XV-XVII) enumerou o que chamou de os dez princípios para a plena experiência de um cliente. Definiu experiência como o aspecto qualitativo de qualquer interação que alguém tenha com um negócio, seus produtos e serviços em algum momento. Resaltou que o aspecto qualitativo reflete a percepção do indivíduo sobre o ocorrido em

todo o processo de interação. Afirma que o que se compra atualmente é a experiência e não só um produto ou serviço. Com farta descrição de casos, Watkinson confirma a participação de inúmeros e distintos saberes para a realização de uma experiência, dentre eles, Marketing, Design de produto e serviço e o Serviço ao Consumidor.

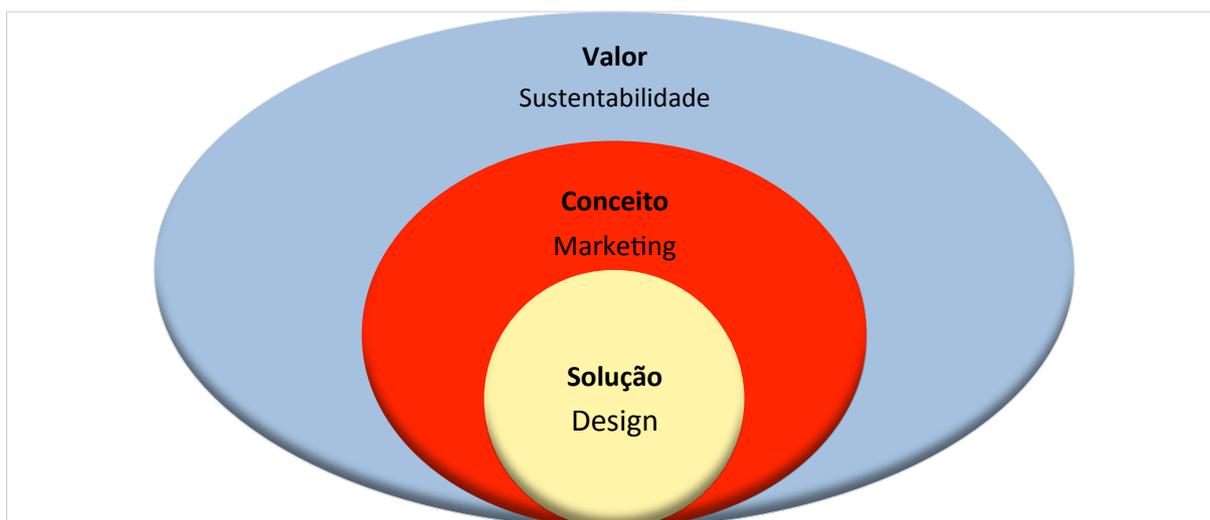
Pondera-se ser prudente observar e refletir, como destaca Bonsiepe (2011, p.29) em Design, Cultura e Sociedade, que “A contradição mais forte à qual a atividade projetual está exposta jaz na distância entre o que é socialmente desejável, tecnicamente factível, ambientalmente recomendável, economicamente viável e culturalmente defensível”. Esta afirmação exemplifica claramente as possíveis consequências das chamadas Forças Influenciadoras do Design de Lofthouse, apresentada no tópico 2 deste trabalho. O especialista e pesquisador em Gestão Jim Collins (2013, p. 24-28), a partir de uma pesquisa de cerca de 5 anos, sobre a transição de empresas americanas da condição de boas para empresas excelentes, compartilha importantes descobertas, que derrubaram alguns paradigmas:

- Tecnologia pode acelerar uma transformação, mas não pode causá-la;
- A excelência não é função de circunstância. Em grande parte, é uma questão de escolha consciente;
- Liderança também é uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional;
- As pessoas não são o ativo mais importante de uma empresa. As pessoas certas é que são;
- A combinação da cultura da disciplina e da ética empreendedora alcança o desempenho extraordinário.

As constatações acima ilustram e reforçam a necessidade da interação e integração de forças, em todos os ambientes e níveis, para atingir as performances pretendidas e sobreviver no mercado. Marcos Cavalcanti, do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) da Coppe/UFRJ, afirma que a capacidade para adiantar os desejos do consumidor é que se pode esperar dos profissionais deste início de milênio. Acredita também que diminuirá a distância entre os profissionais das áreas de tecnologia e administração, afirmando que as pessoas terão de conhecer tecnologia, um pouco de psicologia e modelo de negócios ao mesmo tempo (ARANHA, 2009, p.338).

Pelas comuns características sistêmicas, multifacetadas e interdependentes dos saberes aqui tratados, considera-se clara a sinergia destes campos do conhecimento. Por isso, considerá-las parceiras, complementares e transversais parece apropriado. Concorde-se também com a opinião de Göbel (dissertação p. 89), quanto à necessidade de profissionais com conhecimento múltiplo e com aprofundamento em pelo menos um setor, para atuar como integradores. Insiste-se na oportunidade de atuação dos designers neste papel. Lembrando Archer (1974), “o designer não é o único autor do desenho de um projeto”. Portanto, realça-se a importância da atividade de gestão como prática metodológica integradora, interativa e transversal, e a gestão do conhecimento como ação essencial no reforço e realimentação das competências dos campos. Com a observância, a reflexão e a interpretação do conteúdo reunido nesta dissertação, ousa-se afirmar que o Design plasma e representa uma ideia, que lapidada pelo Marketing, gera um conceito, que adequado às condições para a Sustentabilidade estabelece o valor e a qualidade de uma solução. A figura abaixo busca representar este processo de construção:

Figura 39 – Construção da Solução



Fonte: A autora, 2015

Espera-se contribuir para minimizar o desconhecimento, as incertezas e inseguranças entre os campos, e colaborar para uma atuação conjunta e entendimento

mútuo de capacidades e responsabilidades. Dentre as vantagens desta sinergia pode-se ressaltar as possibilidades de:

- Diminuição do desgaste entre as relações (compreendendo o escopo de atuação e a divisão de tarefas);
- Aumento das competências e desenvolvimento de novas habilidades;
- Estabelecimento de parceria (integrando capacidades, processos e a comunicação);
- Incremento de eficiência e eficácia (reduzindo o retrabalho e desperdício de recursos);
- Promoção de equidade (facilitando o entendimento, o acesso, a inclusão, a produtividade);

Como dito previamente, apesar da temática sobre a relação Design-Marketing não ser nova, o entendimento entre eles parece ainda em descompasso, tanto nos setores produtivos como no ambiente acadêmico. Na publicação de Osterwalder (2011) *Business Model Generation*, apesar do Design estar destacado no processo de desbloqueio da criatividade e geração de alternativas em projetos, é tratado como ferramenta criativo-gerativa, mas não necessariamente projetual. Entendendo que a Sustentabilidade é um processo sistêmico em busca do equilíbrio das relações de sociedade, vê-se a oportunidade de colaborar para tal movimento, através dos campos considerados neste trabalho, como criadores e construtores de soluções. Ao conteúdo desenvolvido, junta-se a modelagem gráfica da Roda da Identificação da Ideia, originada por esta pesquisa, para corroborar na ideação de soluções, negócios e conhecimento, aproveitando a sinergia de conceitos, objetivos e atuação do Design e do Marketing.

Em concordância com Aranha (2009, p.79) quanto a “para criar ou inovar, é necessário estar aberto ao novo, com espaço para novos conhecimentos, além de ter autocrítica” e que “a inovação também pressupõe a mudança que está intimamente ligada ao aprender, sendo o aprendizado o instrumento de mudanças”, encerra-se esta dissertação, com a expectativa que os resultados deste trabalho possam estimular discussões, contribuir para reflexões, originar outras investigações que ampliem, integrem e realimentem saberes.

REFERÊNCIAS

- AMBRA COLLEGE, *Dicas de Philip Kotler para o Marketing Moderno*. Disponível em <http://blog.ambracollege.com/5-dicas-de-philip-kotler-para-o-marketing-moderno>, acesso em 17.ago.2014.
- ARANHA, J. A. *Interfaces: a chave para compreender as pessoas e suas relações em um ambiente de inovação*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ARCHER, B., *The Nature of Research in Design and Design Education*. Inglaterra: Universidade de Tecnologia de Loughborough, 1992/2007
- _____. *Design and Conflicts of Interest*. Inglaterra: The Design Council/Office of Design, Department of Industry, Trade and Commerce, 1974.
- CROSS, Nigel (Ed.). *Developments in Design Methodology*. Chichester: John Willey & Sons, 1984.
- BANCO MUNDIAL, *Indicadores*. Disponível em <http://data.worldbank.org/brazilian-portuguese>, acesso em 05.fev.2015.
- BAZERMAN, M.; MOORE, D., *Processo Decisório*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BLANK, S., *Do Sonho à Realização em 4 Passos: estratégias para a criação de empresas de sucesso*. São Pulo. EditoraEvora, 2012.
- BERTOCHI, S., *Educação 3.0, foco nas competências do século XXI*. Disponível em: <http://lousadigital.blogspot.com.br/2013/10/multi-pluri-inter-trans-metadisciplinar.html>, acesso em outubro de 2014.
- BEST, K., *The Fundamentals of Design Management*. Suíça: AVA Publishing, 2010.
- BHARMA, T.; LOFHOUSE, V., *Design for Sustainability, a practical approach*. Hampshire: Gower, 2007.
- BOFF, L., *Sustentabilidade: tentativa de definição*. Disponível em: <https://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>, acesso em 25.jan.2015.
- BONSIEPE, G., *Design, Cultura e Sociedade*. São Paulo: Edgard Blücher, 2011.
- _____. *Design como Prática de Projeto*. São Paulo: Edgard Blücher, 2012.
- _____. *El Diseño como Instrumento Gerencial*. Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica Industrial, 1992.
- _____. *Teoria e Prática do Desenho Industrial*. Lisboa: Centro Português de Design, 1992.
- _____. *Design e Crise*. São Paulo: Palestra Atec, 2012. Disponível em <http://atec.com.br/blog/tag/gui-bonsiepe/> acesso em: 23.jan.2015.
- BRAGA, G., *Governança corporativa e responsabilidade socioambiental*. Rio de Janeiro: Grupo Ibmec Empresarial, 2012.
- BRASIL. IBGE, *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*. Brasil, 2012.

- BRASIL. MDIC, APEX, *Diagnóstico do Design Brasileiro*, Brasília, 2014. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1402666459.pdf, acesso em 17.jun.2014.
- BRASIL. MDIC, APEX, *Impacto do Design no Desempenho das Empresas*. Brasília, 2014. Disponível em: http://adp.org.br/wp-content/uploads/2013/03/pesquisa_consolidada_adp_design_setores_produtivos.pdf, acesso em 17.jun.2014.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. *Agenda 21: Ética e Sustentabilidade*. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/agenda21> , acesso em 17.ago.2014.
- BRASIL. UESC, Manual de Oslo. Disponível em: <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf>, acesso em 10.ago.2014.
- BUARQUE, C.S, *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável*. Rio de Janeiro: Garamont Universitária, 2002.
- BUCHANAN, R., Palestra *Leading Design: the challenge of innovation*. Gramado: 11º Congresso P&D em Design, 2014.
- BÜRDEK, B., *História, Teoria e Prática do Design de Produto*. São Paulo: Edgard Blücher, 2010.
- CALDEIRA, J., *Viagem pela História do Brasil*. São Paulo: Cia das Letras, 1997.
- CAPRA, F., *A Teia da Vida*. São Paulo: Cultrix, 1996.
- _____ *As Conexões Ocultas*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CATALANI, L., *Gestão de Marketing*. Rio de Janeiro: Grupo Ibmecc Empresarial, 2012.
- CATHO, *Vagas Ativas*, Disponível em: http://www.catho.com.br/vagas/?perfil_id=1&q=designer&pais_id=31&where_search=1&how_search=2&faixa_sal_id_combinar=1&page=5&order=score&State=resultado, acesso em 01.jul.2015.
- CHOO, C. W., *The Knowing Organization : How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. Nova Iorque : Oxford Press, 1998.
- COLLINS, J., *Feitas para vencer*. São Paulo: HSM do Brasil, 2013.
- CROSS, N., *Design Thinking*. Londres: Bloomsbury, 2011.
- Da SILVA, J.C.G. *Mercadologia não é Marketing*. Disponível em <http://marketudo.blogspot.com.br/2009/07/mercadologia-nao-e-marketing.html>, acesso em 22/01/2015.
- DAVENPORT, T; PRUSAK, L., *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School, 1998.
- DEANE, P., *Revolução Industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- DE FARIA, C.A, Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/18.htm, acesso em: 10.jan.2015.
- DISMORE, P.C; NETO, F.H. da S., *Gerenciamento de Projetos*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2012.
- DRUCKER, P., *Management: Task, Responsibilities, Practises*, 1974.

- DUALIBI, R.; SIMONSEN JR., H., *Criatividade: Formulação de Alternativas em Marketing*. São Paulo: Ed. MacGraw-Hill e Abril S.A Cultural e Industrial, 1971.
- FERNANDÉZ, S.; BONSIPE, G (Coord.). *Historia del Diseño en America Latina y el Caribe: Industrialización y comunicación visual para la autonomía*. São Paulo: Edgard Blücher, 2008.
- FIRJAN. *Mapeamento da Indústria Criativa*. Disponível em: <http://www.firjan.org.br/economicriativa/download/mapeamento-industria-criativa-2014.pdf>, acesso em 14.dez.2014.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D., *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.
- GOMES, L. V., *Desenhismo*. Santa Maria: Editora da UFSM, 1996.
- _____, *Criatividade & Design*. Porto Alegre: sCHDs, 2011.
- GRIFFIN, A.; HAUSER, J., *Integrating R&D and Marketing: A review and Analysis of the Literature*. Journal of Product Innovation Management, 1996, vol. 13, 191-193.
- HALPERN, E., *Marketing de Serviços*. Rio de Janeiro: Grupo Ibmec Empresarial, 2012.
- HAMSE, A., *O princípio da interdisciplinaridade e da transversalidade*. Colunista Brasil Escola. Disponível em <http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/o-principio-da-interdisciplinaridade-transversalidade.htm>, acesso em 05.jan.2015.
- HOWKINS, J., *Criative Economy*. São Paulo: MBooks, 2001.
- IDC, IIT Bombay, *Design as a Strategy for a Developing Economy*. India, 2000.
- KANITZ, S., *A Missão do Administrador*. São Paulo: Pressbooks.com, 2014.
- KAZAZIAN, T., *Haverá a Idade das Coisas Leves*. São Paulo: Editora Senac, 2005.
- KLUYVER, C.; PEARCE II, J., *Estratégia uma Visão Executiva*. São Paulo: Pearson, 2010.
- KOTLER, P., *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2006.
- _____, *Marketing 3.0*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____, *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K., *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 12ª edição, 2011.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M., *Administração de Produção e Operações*. São Paulo: Pearson, 2009.
- KRUCKEN, L., *Cadernos de estudos avançados em design: competências para o design na sociedade contemporânea*. Belo Horizonte: Santa Clara, 2008, vol.2.
- LEVITT, T., *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, jul./ago 1960.
- LOVELL, S. *Dieter Rams: As Little Design as Possible*. London: Phaidon Press, 2009.

- LÖBACH, B., *Design Industrial, bases para a configuração de produtos industriais*. São Paulo: Editora Blücher, 2001.
- MANZINI, E. *Design para a inovação social e sustentabilidade, comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais*. Rio de Janeiro: E-Papers, 2008.
- MANZINI, VEZZOLI, *Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis*. São Paulo: EDUSP, 2002.
- _____, *Design for Environmental Sustainability*. Alemanha: Springer, 2010.
- MARGOLIN, V, *A Política do Artificial, ensaios e estudos sobre o design*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2014.
- MEDEIROS, E.N. de, *Análise de Aspectos de Gerenciamento do Design de Produtos*. Rio de Janeiro: COPPE-UFRJ, 1995.
- MEDEIROS, L. M. S.; GOMES, L. V. *Ideias, Ideais e Ideações para Design/Desenho Industrial*. Porto Alegre: Ed. UniRitter, 2010.
- MENEZES, E.T.; SANTOS, T. H. "*Transdisciplinaridade*" (verbetes). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira* - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=75>, acesso em 05.jan.2015.
- _____, "*Transversalidade*" (verbetes). *Dicionário Interativo da Educação Brasileira* - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=70>, acesso em 05.jan.2015.
- MORAES, D.; KRUCKEN, L, *Cadernos Avançados de Design, Transversalidade*, cad.2, vol.1. Belo Horizonte: Santa Clara, 2008.
- MOZOTA, B. *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- NETO, R.A., *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2002.
- NIEMEYER, L., *Design no Brasil: origens e instalação*. Rio de Janeiro: 4ª edição, Ed. 2AB, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVER, R., *Satisfaction: A Behavioral Perspective on The Consumer*. New York: McGraw-Hill, 1997.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y., *Business Model Generation: inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PAPANEEK, V., *Design for Real World: Human ecology and social change*. New York: Pantheon Books, 1971.
- PILLOTON, E; CHOCHINOV, A., *Design Revolution: 100 products that empower people*. Melbourne: Metropolis Books, 2009.
- PORTER, M., *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTAL BRASIL-ESCOLA, *Transdisciplinaridade*. Disponível em <http://educador.brasilecola.com/trabalho-docente/o-principio-da-interdisciplinaridade-transversalidade.htm>, acesso em 05.jan.2015.

PORTAL DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO Disponível em: <http://www.cienciaadaadministracao.com.br/ESAN.htm>, acesso em 25.jan.2015.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO, *Consumo Sustentável*. São Paulo: IDEC, 1998.

_____. *Caminhos para o Desenvolvimento Sustentável e a Erradicação da Pobreza – Síntese para Tomadores de Decisão*, 2011. Disponível em: www.unep.org/greeneconomy, acesso em: 17.ago.2014.

_____. *Geo Panorama Ambiental Global 5: Resumo para Formuladores de Políticas*, 2012.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)*. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

PYE, D., *The Nature and Art of Workmanship*. Cambridge: Cambridge University Press, Press: 1968.

ROBBINS, S. *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson. 2011.

RODRIGUES Y RODRIGUES, *Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

RUECKER, S., *Palestra The Preferred Situation*. Gramado: 11º Congresso P&D em Design, 2014.

SACHS, I., *Desenvolvimento Inclusivo, Sustentável e Sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

_____. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. Rio de Janeiro: Garamond, 2000.

SCHOEMAKER, P. J. H.; VAN DE HEIJDEN, C.A.J.M. *Integrating scenarios into strategic planning at royal Dutch/Shell*, *Planning Review*, 20, 1992.

SCHOPENHAUER, A. *Como Vencer um Debate sem Precisar ter Razão*. Rio de Janeiro: TopBooks, 1987.

SCHWARZ; A., *Segredos Internos, engenhos e escravos na sociedade colonial*. Rio de Janeiro: Cia das Letras, 2011.

SILVA, J.B.A. *Memória sobre a Necessidade e a Utilidade do Plantio de Novos Bosques em Portugal*. Lisboa: Academia Real de Ciências, 1815.

SILVEIRA, L.M, FRANZATO, C., LINDEN, J.V.D. *Caminhos para a Sustentabilidade através do Design*. Porto Alegre: UniRitter, 2014.

SIMON, H. *As Ciências do Artificial*. Coimbra: Armênio Amado, 1981.

SISTEMA FIRJAN, *Mapeamento das Indústrias Criativas*. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em <http://www.firjan.org.br/economiacriativa/pages/default.aspx>, acesso em 14/12/2014.

UNCTAD, Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento; Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), *Relatório da Economia Criativa*. Disponível em: http://unctad.org/pt/docs/ditctab20103_pt.pdf, acesso em 15.jan.2015.

UNCTAD, *UNCTAD's work on the Creative Economy*. Disponível em: <http://unctad.org/en/Pages/DITC/CreativeEconomy/Creative-Economy.aspx>, acesso em 19.jan.2015.

UNEP, United Nations Environment Programme. Disponível em: <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=97&ArticleID=1503&l=en>, acesso em 09.ago.2014.

Urban, G.L.; Hauser, J.R., *Design and Marketing of New Products*. Prentice-Hall, 1993.

VIOLA, E. et.al; PÁDUA, J.A. (Org.), *Ecologia e Política no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro, 1987.

WALSH, V. *Design, innovation and the boundaries of the firm*. Research Policy 25: 1996.

WATKINSON, M., *The Ten Principles Behind Great Customer Experiences*. Harlow: Pearson, 2013.

WITTER, G., *Desenho Industrial: uma perspectiva educacional*. São Paulo: Arquivo do Estado de São Paulo, 1985.

WORLD ECONOMIC FORUM, *The Global Competitiveness Report*. Disponível em: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>, acesso em 18.jan.2015.

ZEITHAML, V; BITNER, M.; GREMLER, D. *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2011.