



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES,  
COMUNICAÇÃO E DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**DESIGN ESTRATÉGICO APLICADO AO SETOR PRIVADO: UMA  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE DESIGN  
COM EXPERIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS  
PARA GRANDES MARCAS**

**CLÁUDIO ROBERTO BONI**

Bauru, 2022



**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES,  
COMUNICAÇÃO E DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

**DESIGN ESTRATÉGICO APLICADO AO SETOR PRIVADO: UMA  
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE DESIGN  
COM EXPERIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS  
PARA GRANDES MARCAS**

**CLÁUDIO ROBERTO BONI**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como requisito parcial para obtenção do título de doutor.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Paula da Cruz Landim.

Bauru, 2022

Boni, Claudio Roberto.

Design estratégico aplicado ao setor privado:  
uma análise da percepção dos profissionais de  
design com experiência no desenvolvimento de  
projetos para grandes marcas / Claudio Roberto  
Boni, 2022

232 f. : il.

Orientador: Paula da Cruz Landim

Tese (Doutorado)-Universidade Estadual  
Paulista (Unesp). Faculdade de Arquitetura,  
Artes, Comunicação e Design, Bauru, 2022

1. Design estratégico. 2. Setor privado. 3.  
Profissionais de design. 4. Brasil. 5. Percepção.  
I. Universidade Estadual Paulista. FAAC.

## **BANCA DE AVALIAÇÃO**

### **Titulares**

Profa. Dr.<sup>a</sup> Paula da Cruz Landim

Universidade Estadual Paulista – UNESP

Profa. Dr.<sup>a</sup> Fernanda Henriques

Universidade Estadual Paulista – UNESP

Profa. Dr.<sup>a</sup> Mônica Cristina de Moura

Universidade Estadual Paulista – UNESP

Profa. Dr.<sup>a</sup> Rosane Fonseca de Freitas Martins

Universidade Estadual de Londrina – UEL

Profa. Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Perfetto Demarchi

Universidade Estadual de Londrina – UEL

### **Suplentes**

Prof. Dr.<sup>a</sup> Cassia Letícia Carrara Domiciano

Universidade Estadual Paulista – UNESP

Prof. Dr.<sup>a</sup> Marizilda dos Santos Menezes

Universidade Estadual Paulista – UNESP

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Aline Teixeira Souza Silva

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

Prof. Dr. Roger Pascoal

Istituto Europeo di Design – IED SP



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL PAULISTA



Câmpus de Bauru

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE CLAUDIO ROBERTO BONI, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 30 dias do mês de agosto do ano de 2022, às 14:30 horas, por meio de Videoconferência, realizou-se a defesa de TESE DE DOUTORADO de CLAUDIO ROBERTO BONI, intitulada **DESIGN ESTRATÉGICO APLICADO AO SETOR PRIVADO: UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE DESIGN COM EXPERIÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS PARA GRANDES MARCAS**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Prof<sup>ra</sup>. Assoc. PAULA DA CRUZ LANDIM (Orientador(a) - Participação Virtual) do(a) Programa de Pos graduacao em Design / FAAC/Unesp/Bauru, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> MONICA CRISTINA DE MOURA (Participação Virtual) do(a) Programa de Pos-graduacao em Design / FAAC/Unesp/Bauru, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> FERNANDA HENRIQUES (Participação Virtual) do(a) Programa de Pós-graduação em Design / FAAC/Unesp/Bauru, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> ROSANE FONSECA DE FREITAS MARTINS (Participação Virtual) do(a) Departamento de Design / UEL, Prof. Dr. ANA PAULA PERFETTO DEMARCHI (Participação Virtual) do(a) Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação / UEL. Após a exposição pelo doutorando e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, o discente recebeu o conceito final: **APROVADO**. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Prof<sup>ra</sup>. Assoc. PAULA DA CRUZ LANDIM

## AGRADECIMENTO

Meus agradecimentos vão para todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento desta tese, que **foi realizada durante o período da pandemia de COVID-19**, necessitando de muita ajuda. Dentre eles estão especialmente minha família, todos os professores do PPGDesign da Unesp, em especial à minha orientadora, professora Dra. Paula da Cruz Landim, pelas inserções direcionadoras nos momentos mais importantes, aos colaboradores da secretaria da pós-graduação da FAAC, aos meus amigos, em especial ao Carlos Galhardo pela paciência em fazer a revisão gramatical do texto e Daniela De Zottis, pelo auxílio na tradução correta dos textos em italiano, aos colegas do programa, especialmente à Sílvia Sasaoka por todas as contribuições, e à toda espiritualidade.

BONI, Cláudio Roberto. *Design estratégico aplicado ao setor privado: uma análise da percepção dos profissionais de design com experiência no desenvolvimento de projetos para grandes marcas.*

Tese de doutorado, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Bauru, 2022.

## RESUMO

Os estudos acerca do design estratégico são escassos no mundo todo, principalmente no meio empresarial. No Brasil, o termo é pouco conhecido pelas empresas e até mesmo pelos profissionais da área, mesmo o país tendo grandes escritórios e consultorias de design, com projetos desenvolvidos para grandes marcas. Com isso, esta pesquisa tem o objetivo de analisar a forma como o design estratégico é percebido por experientes profissionais da área do design. Para tal, foi realizada uma pesquisa com profissionais com larga experiência no desenvolvimento de projetos de design para grandes corporações do setor privado, e, a partir das suas contribuições, foi realizada uma análise temática de conteúdo. Além disso, foi desenvolvida uma revisão bibliográfica sistemática, somada a uma assistemática, para que se obtivesse maior entendimento sobre os princípios e conceitos relacionados ao design estratégico. Percebe-se que o design estratégico não é um campo claro e objetivo para os entrevistados, mesmo eles apresentando abordagens alinhadas às trazidas pela literatura. De modo geral, o design estratégico, para eles, é o design que tem maior diálogo com os objetivos do negócio para ser estratégico, deixando de ser apenas uma área de projetos de menor porte.

**Palavras-chave:** design estratégico; setor privado; profissionais de design; Brasil; percepção.

## ABSTRACT

*There are not many studies about strategic design around the world, mainly in the business area. In Brazil, the term is almost unknown to the companies and a lot of design professionals, even many design offices being based in the country, with projects developed for big brands. Therefore, this research aims to analyze the way that strategic design is understood by design professionals. For this, it was made field research with professionals very experienced in design projects developed in big companies in the private sector. And the collected data were analyzed by using content thematic analysis. Besides this, it was developed systematic and unsystematic bibliographic research to obtain more knowledge about the principles and concepts related to strategic design. It has been noticed that the strategic design is not so clear and objective for the interviewed as a term, even though they know the best practices compared with the literature. Ultimately, for them, to be bigger than a design project area in a company, the design of strategies must have more dialogue with business objectives to be strategic.*

**Key-words:** *strategic design; private sector; design professionals; Brazil; perception.*

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - The five positional forces. Fonte: Jun (2010).....                                                                              | 29  |
| Figura 2 - Tipos de estratégias. Fonte: Mintzberg e Waters (1985). ....                                                                    | 43  |
| Figura 3 - Os cinco elementos da cultura de design. Fonte: Scaletsky e Costa (2019).....                                                   | 57  |
| Figura 4 - Estrutura geral da pesquisa. Fonte: elaborado pelo autor (2019).....                                                            | 76  |
| Figura 5 - Estrutura da análise de conteúdo. Fonte: Bardin (2016). ....                                                                    | 81  |
| Figura 6 – Diagrama da composição do tema "O que é design estratégico". Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....                           | 95  |
| Figura 7 – Diagrama do tema "Como acontece o design estratégico", suas categorias e subcategorias. Fonte: Elaborado pelo autor (2022)..... | 122 |
| Figura 8 – Marcas atendidas pelos participantes da pesquisa. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                                       | 180 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - O processo de estratégia em gestão do design. Fonte: Mozota, Klöpsch e Costa (2011).....                     | 72  |
| Tabela 2 - Procedimentos metodológicos da Revisão Bibliográfica Sistemática. ....                                       | 77  |
| Tabela 3 - Resultado da Revisão Bibliográfica Sistemática. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                      | 87  |
| Tabela 4 - Lista de empresas e profissionais para amostragem. Fonte: o autor (2020). ....                               | 88  |
| Tabela 5 - Lista de participantes da pesquisa. Fonte: o autor (2022).....                                               | 90  |
| Tabela 6 - Codificação da subcategoria “Design na estratégia de negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....      | 102 |
| Tabela 7 - Codificação da subcategoria “Design sistêmico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                      | 105 |
| Tabela 8 - Codificação da subcategoria “Design cria valor percebido”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....          | 107 |
| Tabela 9 - Codificação da subcategoria “Design para situações complexas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....      | 109 |
| Tabela 10 - Codificação da subcategoria “Design na estratégia da marca”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....       | 111 |
| Tabela 11 - Codificação da subcategoria “Design para o futuro”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                 | 113 |
| Tabela 12 - Codificação da subcategoria “Design para inovação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                 | 114 |
| Tabela 13 - Codificação da subcategoria “Design é estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).....                 | 116 |
| Tabela 14 - Codificação da subcategoria “Indefinição sobre design estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022)..... | 116 |
| Tabela 15 - Codificação da subcategoria “O que não é design estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....      | 118 |
| Tabela 16 - Codificação da subcategoria “Alinhamento com a cultura”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....           | 128 |
| Tabela 17 - Codificação da subcategoria “Alinhamento com a tecnologia”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). ....        | 129 |

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 18 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com a marca”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).              | 130 |
| Tabela 19 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com o negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).            | 131 |
| Tabela 20 – Codificação da subcategoria “Ferramentas de negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).               | 132 |
| Tabela 21 – Codificação da subcategoria “Abordagem multidisciplinar”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).           | 133 |
| Tabela 22 – Codificação da subcategoria “Atores com repertório estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).    | 134 |
| Tabela 23 – Codificação da subcategoria “Ciclos de aprendizagem”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).               | 136 |
| Tabela 24 – Codificação da subcategoria “Olhar para a inovação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                | 137 |
| Tabela 25 – Codificação da subcategoria “Centrado no usuário”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                  | 138 |
| Tabela 26 – Codificação da subcategoria “Frameworks/Ferramentas padrões”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).       | 140 |
| Tabela 27 – Codificação da subcategoria “Sem frameworks/Ferramentas padrões”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).   | 141 |
| Tabela 28 – Codificação da subcategoria “Criação/adaptação de ferramentas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).     | 143 |
| Tabela 29 – Codificação da subcategoria “Experiência prática positiva”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).         | 145 |
| Tabela 30 – Codificação da subcategoria “Experiência prática negativa”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).         | 147 |
| Tabela 31 – Codificação da subcategoria “Realização de pesquisa/diagnóstico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).   | 149 |
| Tabela 32 – Codificação da subcategoria “Identificação de problemas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).           | 152 |
| Tabela 33 – Codificação da subcategoria “Entendimento da complexidade”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).         | 154 |
| Tabela 34 – Codificação da subcategoria “Análise sistêmica/da cadeia de valor”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). | 155 |

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 35 – Codificação da subcategoria “(Re)enquadramento do briefing”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).      | 156 |
| Tabela 36 – Codificação da subcategoria “Necessidade de desconstrução”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).       | 158 |
| Tabela 37 – Codificação da subcategoria “Identificação de oportunidades”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).     | 158 |
| Tabela 38 – Codificação da subcategoria “Questões exploratórias”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).             | 159 |
| Tabela 39 – Codificação da subcategoria “Construção de hipóteses”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).            | 160 |
| Tabela 40 – Codificação da subcategoria “Metadesign”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                         | 161 |
| Tabela 41 – Codificação da subcategoria “Análise de tendências”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).              | 162 |
| Tabela 42 – Codificação da subcategoria “Criação/Conceituação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).               | 163 |
| Tabela 43 – Codificação da subcategoria “Cocriação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                          | 164 |
| Tabela 44 – Codificação da subcategoria “Experimentação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                     | 165 |
| Tabela 45 – Codificação da subcategoria “Ferramentas tradicionais de design”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). | 167 |
| Tabela 46 – Codificação da subcategoria “Design de serviços”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                 | 168 |
| Tabela 47 – Codificação da subcategoria “Design thinking”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                    | 168 |
| Tabela 48 – Codificação da subcategoria “Aplicação de workshops”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).             | 169 |
| Tabela 49 – Codificação da subcategoria “Facilitação/Articulação de saberes”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). | 170 |
| Tabela 50 – Codificação da subcategoria “Uso da intuição”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).                    | 171 |
| Tabela 51 – Codificação da subcategoria “Capacitação da equipe do cliente”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).   | 171 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 52 – Codificação da subcategoria “Construção de cenários futuros”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                                             | 173 |
| Tabela 53 – Codificação da subcategoria “Formulação de estratégias”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                                                  | 174 |
| Tabela 54 – Respostas à pergunta "Em qual destas situações o design estratégico é mais empregado pelo seu escritório?". Fonte: Elaborado pelo autor (2022)..... | 176 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Oportunidades percebidas e medo de falhar. OCDE (2018). .....                                                                                           | 18  |
| Gráfico 2 – Maior grau acadêmico dos participantes. Fonte: o autor (2022). .....                                                                                    | 92  |
| Gráfico 3 – Tempo de experiência no uso do design estratégico (anos). Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                                                     | 93  |
| Gráfico 4 – Percentual de cada subcategoria na categoria “Definição de design estratégico”.<br>Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                            | 98  |
| Gráfico 5 - Número de códigos gerados de cada participante por subcategoria. Fonte:<br>Elaborado pelo autor (2022). .....                                           | 100 |
| Gráfico 6 – Percentual de códigos do tema "Como acontece o design estratégico" em cada<br>categoria. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                      | 123 |
| Gráfico 7 – Percentual de cada código do tema "Como acontece o design estratégico". Fonte:<br>Elaborado pelo autor (2022). .....                                    | 126 |
| Gráfico 8 – Frequência de aplicação da INOVAÇÃO em projetos envolvendo design<br>estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                             | 182 |
| Gráfico 9 – Frequência de aplicação do BRANDING em projetos envolvendo design<br>estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....                             | 187 |
| Gráfico 10 – Frequência de aplicação do DESIGN CENTRADO NAS PESSOAS em<br>projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....         | 192 |
| Gráfico 11 – Frequência de aplicação de SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS<br>COMPLEXOS em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor<br>(2022). ..... | 196 |
| Gráfico 12 – Frequência de aplicação de MODELAGEM DE NOVOS NEGÓCIOS em<br>projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....         | 199 |
| Gráfico 13 – Frequência de aplicação de CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS em<br>projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....      | 202 |
| Gráfico 14 – Frequência de aplicação de MUDANÇA DE CULTURA NA EMPRESA em<br>projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022). .....       | 205 |

## SUMÁRIO

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                                                | <b>14</b> |
| 1.1. Questões de pesquisa .....                                           | 20        |
| 1.2. Objetivos .....                                                      | 20        |
| 1.2.1. Objetivo Geral .....                                               | 20        |
| 1.2.2. Objetivos específicos .....                                        | 20        |
| 1.3. Delimitação da pesquisa .....                                        | 21        |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>                                     | <b>21</b> |
| 2.1. Os princípios e as conceituações do termo “design estratégico” ..... | 21        |
| 2.2. Do pensamento estratégico à cultura de design .....                  | 37        |
| 2.3. Os níveis e as práticas de design estratégico .....                  | 60        |
| <b>3. MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>                                       | <b>73</b> |
| 3.1. Características da Pesquisa .....                                    | 73        |
| 3.2. Métodos .....                                                        | 74        |
| 3.1. Materiais .....                                                      | 82        |
| 3.2. Amostra .....                                                        | 83        |
| 3.3. Questões Éticas .....                                                | 85        |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>                                   | <b>86</b> |
| 4.1. Revisão Bibliográfica Sistemática .....                              | 86        |
| 4.2. Pesquisa de campo .....                                              | 88        |
| 4.2.1. Perfil da amostra .....                                            | 88        |

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.2. Análise da definição de design estratégico .....   | 94         |
| 4.2.1. Análise das abordagens do design estratégico ..... | 120        |
| 4.2.2. Análise das questões com temas estimulados .....   | 175        |
| <b>5. CONCLUSÃO .....</b>                                 | <b>210</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                   | <b>219</b> |
| <b>APÊNDICE 1 .....</b>                                   | <b>224</b> |
| <b>APÊNDICE 2 .....</b>                                   | <b>226</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

O design estratégico não é um tema novo no Brasil, ao menos, não para os profissionais de design que desenvolvem projetos para grandes marcas. Porém, para a maioria das pessoas – profissionais de mercado e acadêmicos – o termo ainda é desconhecido. Isso ocorre, pois há uma difusão de conceitos e abordagens acerca do tema, tanto no Brasil quanto no exterior, deixando qualquer entendimento mais profundo inconcluso. A enormidade de princípios e práticas torna rica toda discussão sobre o que é design estratégico, promovendo um vasto campo para pesquisas exploratórias, que poderão iniciar uma construção teórica mais precisa sobre o tema, a longo prazo. Nesta tese, muitas contribuições foram trazidas com o intuito de abrirem possibilidades de diálogos entre autores de várias áreas, pois, diante da natureza qualitativa da pesquisa, isso tende a gerar maior profundidade sobre o estado da arte do design estratégico no Brasil.

O termo design estratégico, por si, carrega uma série de consensos e divergências, como será apresentado nesta tese, que de longe tem o objetivo de trazer uma única definição. Nos estudos sobre o design estratégico encontrados na literatura, são trazidos muitos outros termos, como complexidade, liderança de design, visão de futuro, design centrado nas pessoas, inovação, entre outros. Então, ao se observar termos igualmente complexos e abrangentes, fica impeditivo seguir com o objetivo de limitar a pesquisa à uma escolha, que pode, e certamente será ineficaz para atender ao objetivo final da tese. Isso é reforçado por Zurlo (2010), ao indicar que o design estratégico não deve ser significado para se evitar uma intenção simplificadora diante da complexidade inerente.

O autor deixa claro que não busca identificar uma linha unificadora de interpretação do design estratégico e tenta aprender, por meio da fenomenologia, a riqueza dos termos

[envolvidos]. E segue, ainda, dizendo que o aprendizado acerca do design estratégico abarca o contexto, que depende da relação entre os objetivos e as ações; da capacidade de se criar um processo dialógico entre vários atores; e da necessidade de se gerar valor percebido em resposta a diferentes problemas. Uma estratégia ativada pelo design deve ser guiada por meio da identificação de sua autonomia operacional provinda de um campo aberto – e necessário – de fatores de uma área [inter]disciplinar, fragmentada e complexa (o design). Somado a isso, o autor amplia a visão sobre as capacidades de um profissional que constrói estratégias de design, deixando claro a grandeza da área e a variedade de abordagens que podem estar envolvidas:

- Capacidade de ver: entendida como a capacidade de ver contextos e sistemas orientados.
- Capacidade de prever: entendida como a capacidade de antecipar criticamente o futuro.
- Capacidade de mostrar: entendida como a capacidade de visualizar cenários futuros.

Além do entendimento do termo, existe a necessidade de se fazer com que o design estratégico tenha sentido para uma organização, e que seja algo que promova valor para todos os atores envolvidos. No Diagnóstico do Design Brasileiro, estudo realizado pelo Centro Brasil de Design, a pedido do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), há um importante ponto citado no “QUADRO 26: ANÁLISE DAS FORÇAS DO CENÁRIO CONSERVADOR”, no quadrante oportunidades: **Aplicação do design estratégico** (MDIC, 2014, p. 191). Este item revela a importância de se investir em design em um nível institucional nas empresas, frente a um cenário em que o design teria um papel de transformação na cultura empresarial, nos métodos de concepção de produtos e serviços e na expansão das marcas. Não se espera, no entanto, que o design estratégico se torne um jargão nos discursos empresariais, muito menos que seja item obrigatório nos cursos de administração.

Todavia, o design precisa ganhar maior visibilidade frente às demandas estratégicas, deixando de atuar unicamente nos estágios finais do desenvolvimento de soluções que visem benefícios econômicos, sociais e ambientais.

Diante disso, ao se pesquisar o uso do design estratégico em escritórios e consultorias de design brasileiros, os resultados são sempre difusos e escassos, o que fornece a base para o problema abordado nesta tese. Isso, pois não existem estudos sobre a percepção de design estratégico que vem sendo empregado em grandes empresas no Brasil, que certamente utilizam o design de forma estratégica ao serem atendidas por importantes empresas de design. Alguns escritórios, no entanto, denominam-se como escritórios de design estratégico e, pelo portfólio de clientes, certamente são. Porém, não existem informações sobre o entendimento do que é design estratégico para os profissionais que atuam em projetos de maior porte. Logo, com tanta experiência acumulada no auxílio ao crescimento e fortalecimento de grandes marcas no mercado, estes escritórios têm muito a contribuir com o desenvolvimento de um saber que pode ser compartilhado com a sociedade.

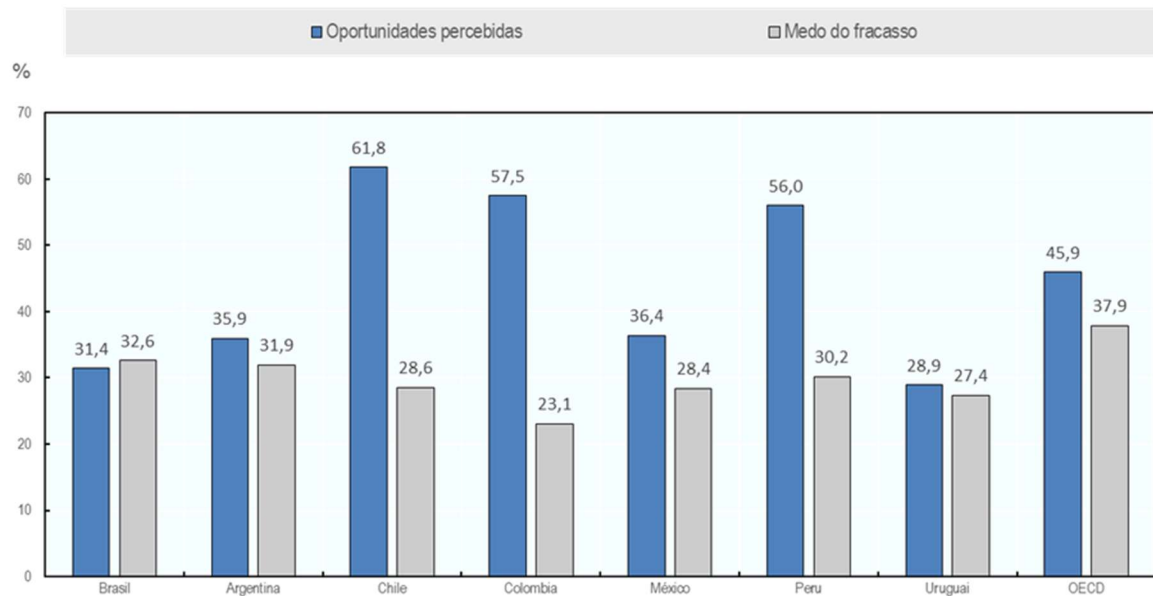
No Brasil, existem profissionais com grande experiência na construção de estratégias de design focadas no desenvolvimento de soluções inovadoras e de impacto muito positivo para o crescimento das empresas privadas. Ao se observar o perfil dos escritórios, das consultorias e dos profissionais de design brasileiros, há grande possibilidade de já termos um entendimento profundo sobre design estratégico. O design estratégico contribui com o desenvolvimento de novos modelos de negócio, na gestão de marcas, na criação de artefatos que promovam valor e na criação de uma cultura que explore melhor a criatividade coletiva. Diante disso, esta tese traz as seguintes questões de pesquisa: **Como experientes profissionais de design percebem o design**

**estratégico que é aplicado às grandes marcas do setor privado? Quais são os temas mais relevantes quando se questiona sobre o design estratégico para esses profissionais?**

As empresas brasileiras têm apresentado baixo crescimento, quando comparadas a empresas de países como Coréia do Sul, China e Índia. Falta de inovação, falta de mão de obra qualificada e falta de planejamento estratégico são comumente citadas como fatores-chave para esta percepção negativa, mas que se comprovam em uma série de pesquisas realizadas por órgãos como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Fórum Econômico Mundial (WEF) e outros. Os resultados mais preocupantes concentram-se nas micro e pequenas empresas (MPEs), que sofrem também com a falta de: recursos, capacitação de qualidade, acesso à tecnologia, infraestrutura, etc.

O desempenho geral do Brasil no Índice de Competitividade Global (GCI), do Fórum Econômico Mundial, indica que há muitos pontos a serem melhorados em relação ao desenvolvimento empresarial no país. Sediando o 80º lugar dentre 137 economias que compõem o índice, o Brasil ganha destaque por ser o menos competitivo entre os BRICS, mesmo superando o desempenho de vários países vizinhos - como Chile, Colômbia e Peru. As medidas de competitividade do Brasil na última década foram muito inconstantes. Entre 2007 e 2012, a pontuação do GCI no Brasil aumentou 10%, mas caiu 6% nos cinco anos seguintes (WEF, 2018). Logo, ter políticas voltadas à solução destes problemas, corresponde em grande parte às demandas do Estado, mas é importante que o meio privado busque mecanismos para evoluir tanto em suas práticas quanto culturalmente.

Gráfico 1 - Oportunidades percebidas e medo de falhar. OCDE (2018).



A exemplo disso, a OCDE (2020) traz dados sobre atitudes empreendedoras do consórcio de pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), revelando que apenas um terço (31%) dos adultos brasileiros (18 a 64 anos) percebe boas oportunidades para iniciar um negócio na área em que vive, menos da média simples da OCDE (38%) e de todos os países da América Latina, exceto o Uruguai (29%). Por outro lado, o Brasil se sai melhor que a média da OCDE (33% vs. 38%) quando se trata de "medo do fracasso", o que indica a participação daqueles que percebem as oportunidades do mercado local, mas afirmam que o medo do fracasso os impede de aproveitar essas oportunidades. No entanto, o medo do fracasso no Brasil ainda é maior do que em todos os outros países latino-americanos levados em consideração (Gráfico 1).

O risco é um aspecto muito presente no processo de inovação em qualquer empresa, de pequeno ou de grande porte. Contudo, empresas de maior porte já entenderam a necessidade de trabalharem a inovação de forma estratégica, até mesmo para a sua sobrevivência. Para Mazzucato e Penna (2016), de modo geral, o setor empresarial privado brasileiro apresenta um

baixo nível de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e inovação, mas existem algumas exceções, especialmente no setor de bens de consumo. Os rankings das empresas privadas mais inovadoras do Brasil geralmente incluem Natura (produtos cosméticos), Bradesco (bancário), Totvs (software/automação), WEG (equipamentos elétricos), Gerdau (aço) e as anteriormente estatais Vale (mineração) e Embraer (aeronáutica). Todas empresas de grande porte têm elevado capital econômico e humano, isto é, patrimônio físico e intelectual para que se trabalhe com inovação de forma mais efetiva.

Existem vários tipos de inovação, mas, para o meio empresarial, qualquer um deles é sinônimo de diferenciação e fortalecimento da marca para o mercado. Já na década de 1980, Kotler e Rath (1984) apontavam para os benefícios de se utilizar design como um diferencial competitivo. Mesmo tendo uma visão ainda muito tática e operacional do design, os autores destacam o fato de o design ter o poder de fortalecer a imagem da empresa, quando entrega produtos com mais valor aos consumidores, diferenciando-a dos concorrentes. Empresas em que o design é gerenciado como um fator-chave, se comunicam melhor com o mercado e promovem maior satisfação dos usuários. Devemos lembrar que este recado foi dado há mais de 35 anos, mas que ainda está distante da realidade de muitas empresas brasileiras.

Diante disso, é importante que se entenda qual a capacidade brasileira para se trabalhar com o design no nível estratégico, mesmo que isso ainda esteja mais concentrado no desenvolvimento de projetos para grandes marcas. Ao se conhecer os meios para a construção de estratégias de design, este conhecimento pode ser compartilhado com a sociedade no longo prazo. No entanto, o primeiro passo, e grande objetivo desta tese, é entender o que vem sendo

feito em grandes empresas do setor privado no Brasil e qual é o conhecimento acerca do design estratégico, como detalhado no tópico seguinte.

### **1.1. Questões de pesquisa**

- Como experientes profissionais de design percebem o design estratégico que é aplicado às grandes marcas do setor privado?
- Quais são os temas mais relevantes quando se questiona sobre o design estratégico para esses profissionais?

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo Geral**

Analisar como o design estratégico é percebido por experientes profissionais de design que desenvolvem projetos para grandes marcas do setor privado.

#### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Conhecer os perfis de profissionais que trabalham com design estratégico;
- Entender quais as contribuições do design estratégico como abordagem para o desenvolvimento empresarial no Brasil;
- Trazer maior conhecimento acerca do design estratégico, aplicado no mercado privado, para o meio acadêmico.

### 1.3. Delimitação da pesquisa

Vários autores que estudam o tema “Metodologia Científica” (GIL, 2008; CRESWELL, 2007; GÜNTHER, 2008) deixam clara a necessidade de a pesquisa ser delimitada em vários sentidos: geográfico, temporal, pela amostragem, pela abrangência social, etc. Nesta tese, tentou-se seguir este princípio, limitando a pesquisa em alguns pontos:

- **Delimitação geográfica:** a investigação colherá informações acerca do uso do design estratégico aplicado a grandes empresas do setor privado em sua atuação no Brasil.
- **Delimitação da amostra:** experientes profissionais de design provindos de empresas de design que têm comprovadamente grandes marcas como clientes.
- **Delimitação social:** serão tratadas apenas informações acerca das empresas de grande porte do setor privado brasileiro.
- **Delimitação temporal:** a pesquisa bibliográfica sistemática coletou informações relacionadas ao design estratégico dos últimos 20 anos e a assistemática não foi delimitada.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. Os princípios e as conceituações do termo “design estratégico”

Design estratégico é um termo complexo e com definições difusas, mas não contrárias. Com o desenvolvimento deste estudo, notou-se que poucos autores se dispõem a conceituar concretamente o termo design estratégico, o que, certamente está relacionado ao fato de as palavras que constituem o termo também serem de difícil definição. As palavras design e estratégia vêm sendo largamente utilizadas na literatura e trazem uma enormidade de definições,

que somadas, fazem com que uma única definição nunca seja conclusiva. Então, é importante esclarecer que este tópico visa trazer não uma síntese para o termo design estratégico, mas várias possibilidades de conceitos que se complementem e que possam trazer maior aprofundamento a esta tese.

Francesco Zurlo traz uma das mais importantes contribuições sobre o conceito de design estratégico, em seu texto “*Design Strategico*”, publicado em 2010 no portal virtual da Enciclopedia Treccani. Para o autor, a expressão “design estratégico” por si só é complexa, pois é um termo muito amplo e dá margem a diferentes pontos de vista, formas articuladas de interpretação e uma série de perspectivas de diferentes disciplinas. O autor faz analogia ao termo “complexidade”, analisado por Edgar Morin, que relata ser muito difícil sintetizar o pensamento em uma definição. Na contemporaneidade, vários outros termos ganham este enredamento na definição, como inovação, liderança, tecnologia, entre outros.

A riqueza do texto de Zurlo chega ao nível sintático de análise do termo, por exemplo ao referir-se ao adjetivo “estratégico”, que está conectado a várias abordagens, em termos de operações, ferramentas e raciocínio, e pode ser identificado, na prática e na teoria, de outras formas, como liderança de design, direção de design, estratégia de design, design de negócios, pesquisa de design, gerenciamento de design e muitas outras. Estes termos se sobrepõem, total ou parcialmente, em algumas situações, ao termo design estratégico. Assim, é esperado neste estudo um olhar para várias possibilidades de conceituação, visando enriquecer a discussão sobre o tema e abrir espaço para inserções até mesmo de fora da área do design. No entanto, esta tese está inserida no contexto empresarial privado, o que pode servir de norteador para a escolha de uma conceituação mais direcionada.

Franzato (2010) considera que o adjetivo “estratégico” pode ter uma sobreposição com o substantivo “design”, concordando com Francesco Zurlo. Contudo, o autor acredita que esta redundância é necessária, pois mesmo que algumas empresas já tenham entendido o papel estratégico do design, grande parte delas ainda vê o design como atividade exclusivamente projetual. Possivelmente, isso ocorre pela falta de diálogo dos designers com a estratégia e com os objetivos do negócio, como aponta Phillips (2013). Uma contribuição tática, como ocorre na maioria dos projetos de design, é algo comum e não está no nível estratégico em que a direção se encontra. Por isso, os designers precisam de um aporte estratégico maior, somado a uma clara visão dos resultados esperados pela empresa com as atividades de design.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) vão além, e acrescentam que para que haja estratégia de design é preciso integrar e inter-relacionar o design, a estratégia de negócio, a identidade e a cultura da empresa, visando garantir coerência das atividades de design envolvidas neste processo, de forma a inserir o design ativamente na formulação da estratégia. E afirmam, ainda, que a estratégia de design tem por definição o planejamento para a difusão do design por toda a organização, o que está intimamente ligado ao conceito de cultura de design. A relação entre cultura de design e cultura empresarial é um dos pontos-chave para o entendimento da importância do design estratégico para uma organização, pois seus fundamentos são trazidos à realidade quando a gestão da empresa entende, faz uso e compartilha de suas abordagens.

As contribuições iniciais dadas até aqui já direcionam o olhar para o contexto empresarial, delimitação deste projeto e campo fértil para o design. O design abordado neste estudo tem uma relação direta com a alta gestão empresarial e traz uma ampliação na atuação do próprio design, por exemplo, na cultura empresarial. Diante disso, Scaletsky e Costa (2019)

veem o design sendo utilizado no design estratégico como um agente que auxilia a arquitetura das estratégias organizacionais, pois participa da construção, difusão e implementação destas estratégias. O design estratégico é uma ação de projeção interdisciplinar, que soma pontos de vista, conhecimentos e papéis diversos e muitas vezes independentes na construção da estratégia. Neste sentido, há necessidade de afastamento dos vieses disciplinares para que haja condição favorável à criação de novos significados em meio à desordem natural do processo, isto é, cadenciar os diferentes saberes para promover uma nova ordem com um novo significado (FREIRE, 2017). Isso reforça a ideia de o design estratégico estar além das barreiras da área do design, mas não negligencia a essência do design, que está relacionada, dentre outros fatores, ao entendimento do contexto, à colaboração e à construção de soluções que beneficiem a sociedade.

A contextualização no design estratégico é composta por processos amplamente mais participativos, que fomentam o diálogo entre os atores diversos do ecossistema do projeto, visando, muitas vezes, o entendimento do problema mais do que a agenda do projeto. Além disso, o processo de design faz uso dos conflitos de forma positiva, pois visa à troca de conhecimentos e capacidades na construção de hipóteses e no aprendizado, evitando o uso do controle, como nos métodos tradicionais (LIEDTKA, 2000). Felix (2010) acrescenta, ainda, que os nossos ambientes construídos precisam de uma revolução de design focada nos negócios e centrada no usuário. Isso se dá, pois a estratégia de design é uma maneira de focar e orientar o processo de design, conciliando as necessidades do usuário aos objetivos do negócio, por meio de uma combinação de pesquisa empírica e experimentação estruturada.

Há, ainda, os aspectos internos e externos presentes na estratégia de design, que promovem uma forma de pensar ou de ver o mundo associada a um conjunto de ferramentas,

habilidades e competências relevantes. A mentalidade estratégica de design entende o design como uma forma de definir e resolver problemas por meio de um processo iterativo, colaborativo e integrador. Neste sentido, ainda para o autor, vários adjetivos podem ser facilmente encontrados em um estrategista de design, como o fato de ser empático, autoconsciente, curioso, inquieto, tolerante à ambiguidade, e, principalmente, é preocupado em concretizar as ideias para que sejam avaliadas por aqueles que terão a vida impactada por elas.

Contudo, Scaletsky e Costa (2019) reforçam esta discussão, lembrando que o design estratégico não se volta exclusivamente à projeção de artefatos que resolvam problemas funcionais, mas também, ampliando seu campo de atuação, visa projetar sistematicamente toda a cadeia de valor (*system-product*). O design estratégico, ao envolver a cultura de design com as estratégias organizacionais, tem trazido novos conceitos, que ampliam sua atuação, como o meta-projeto, que abrange também modelos de processos de design voltados ao design de sistemas de produtos. Diante disso, Zurlo (2010) traz a conceituação para o termo design estratégico, extraída do curso Master em Design Estratégico do Politecnico di Milano, que pode ser a mais adequada para esta tese:

O design estratégico é a atividade do projeto agregada na formulação e no desenvolvimento da estratégia de uma organização; seu objetivo é dar forma à estratégia pretendida principalmente como um sistema-produto, ou seja, um conjunto orgânico e coerente das várias mídias (produto, serviço, comunicação) com as quais uma empresa constrói sua identidade, se posiciona no mercado, define o sentido de sua missão na sociedade.

O que se espera quando se trabalha com design estratégico é a concepção de um sistema que integre produto, serviço e comunicação, baseado em novos meios de organização e na reconfiguração de papéis de diferentes empresas, clientes e outros atores. Quando o design atua

na criação de estratégias, seu objetivo é conectar artefatos de longo prazo (futuro) com tendências reconhecidas, que estejam inseridas em novos sistemas de valor e novas oportunidades de mercado (MANZINI; VEZZOLI, 2003). Somado a esta afirmação está o uso da criatividade no design estratégico, que deve ser entendido com um dos maiores aportes para a construção de cenários futuros que visam solucionar problemas existentes de forma inovadora. Diante disso, Freire (2017) propõe que o design estratégico é um processo de criação de estratégias que geram valor para atores diversos em um ecossistema criativo.

De acordo com Jevnaker (2000), ainda é muito difícil encontrar empresas que desenvolveram um pensamento de design e que conseguem olhar para os desafios sob uma perspectiva mais empática, fazendo uso da imaginação de forma categórica no sentido de criar uma unidade criativa na organização. Dar importância a este ponto de vista é assumir que os métodos tradicionais de planejamento estratégico têm apresentado uma série de problemas para o ambiente dos negócios, como a falta de criatividade na formulação da estratégia, o olhar excessivo para as planilhas, a obsessão pela eficiência administrativa, que visa à padronização, e o domínio de técnicas únicas, que são normalmente aplicadas de forma incorreta. Com isso, os estrategistas ainda buscam dar explicações convincentes para o uso dos processos tradicionais de formulação de estratégias (LIEDTKA, 2000).

Na verdade, o que se sabe é que a estratégia tem como objetivo desenhar propostas competitivas que se diferenciem ao máximo do que já se encontra disponível. A mudança de rumos deve ser entendida como o eixo do processo, que se inicia justamente com a mudança de visão. O que se espera do gestor com comportamento estratégico é que ele tenha um olhar para o futuro e proponha formas diferentes das já empregadas pelo setor, de posicionar a empresa

em uma situação exclusivamente melhor que as demais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Então, para que a equipe entenda o impacto do seu trabalho nos resultados e para que os gestores tenham uma melhor visualização e administração da estratégia, Bucolo e Matthews (2011) acreditam que a proposição deve ser apresentada como um conceito, como uma declaração de valor e como um conjunto de atividades voltadas ao alcance da oportunidade identificada. Uma vez que a estratégia competitiva tenha sido considerada, uma revisão da promessa e das mensagens da marca pode ser realizada.

O design estratégico tem um papel mais bem estabelecido em empresas que contam com uma estrutura organizada, com base de valores, conhecimentos e métodos operacionais. Estes fatores indicam, para a própria empresa e para os demais atores, três aspectos: o “onde”, o “porquê” e o “como” eles estão juntos. Estes três aspectos representam um modelo, de acordo com a literatura do planejamento estratégico, e devem ser entendidos aqui como modelo estratégico. A estratégia tem como uma de suas qualidades o fato de ser única e irrepetível, refletindo a identidade de um grupo, que pode ser a representação de uma empresa. Para que esta estratégia seja exclusiva, necessita de uma série de premissas, como: a missão, a visão, o sistema de valores-chave, a filosofia e os princípios a serem seguidos, as ideias dominantes, as maneiras de motivar os indivíduos e o estilo de liderança. Neste sentido, o modelo pode ser o referencial de coerência dentro da empresa, fazendo com que todo o grupo alinhe seu comportamento a essas orientações básicas (ZURLO, 2010).

Ainda para o autor, dois pontos contribuem para que o modelo seja eficaz: premissas explícitas e bem comunicadas para as pessoas dentro da empresa. Além disso, as pessoas precisam estar realmente em sintonia com o modelo, identificando-se e acreditando nele.

Ajudar na definição da identidade do modelo e apresentá-lo ao grupo é uma das primeiras atividades do design estratégico, que se assemelha, neste caso, ao design da comunicação e da identidade corporativa. O design modifica aspectos culturais que se abastecem da materialidade e da imaterialidade, de símbolos, de rituais específicos das pessoas que fazem parte da empresa e criam um estilo para ela, e isso tudo afeta o comportamento e a motivação das pessoas. Esta soma de fatores mostra que não existem modelos padronizados de uso do design estratégico e muito menos de estratégias organizacionais, pois cada grupo tem sua composição, sua cultura, sua história e seu nível de maturidade.

Tanto as estratégias da origem das empresas quanto as atuais têm uma influência direta no design estratégico, pois a estratégia é única e exclusiva para cada corporação. A Dell, por exemplo, não pode fornecer sua estratégia para a Lenovo, assim como a Sony e a Samsung, e outras mais de mesmo segmento, indiferentemente de serem do ramo da tecnologia ou não. No entanto, como apresenta Jun (2010), cinco forças (Figura 1), diretamente relacionadas ao posicionamento da empresa, são os principais fatores que influenciam o design estratégico de qualquer empresa. É importante lembrar, ainda, que estas forças devem ser analisadas nos contextos nos quais estão inseridas e a relação que elas mantêm entre si.

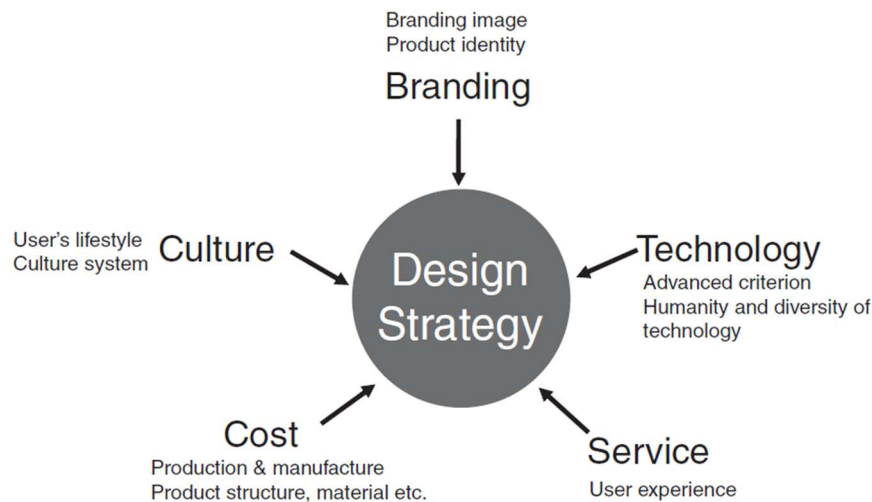


Figura 1 - The five positional forces. Fonte: Jun (2010).

Algumas destas forças serão mais bem discutidas no contexto do design estratégico no decorrer do texto. Porém, serão extraídos a seguir importantes pontos abordados pelo autor, que ilustram a necessidade de atenção quando relacionados à construção de estratégias:

**Branding:** a gestão da marca é um dos principais elementos considerados na estratégia de design, pois está relacionada a questões como qualidade, cultura da empresa e serviços de longo prazo. Neste sentido, o produto (artefato de troca de valor) torna-se o promotor central da identidade da marca para o consumidor, o que, em um processo de gestão da marca, deve ser visto como uma oportunidade para as empresas mostrarem seu diferencial por meio da linguagem e da iconografia de design.

**Cultura:** compreender tanto a cultura interna da empresa quanto a cultura relacionada ao setor tornou-se uma abordagem sistemática para a definição de estratégias em empresas globais. Um exemplo expressivo recente foi o sucesso do iPod – produto da Apple – que não está apenas ligado à popularização da tecnologia digital, mas também ao fato de o produto ter

sido inserido na cultura pop entre os jovens, estratégia utilizada pela Sony nos anos 80, na promoção do Walkman.

**Custo:** várias alternativas podem auxiliar na redução de custo de um produto que é produzido em larga escala, mas estas opções são decididas no início do processo de desenvolvimento, isto é, na construção da estratégia. O fator custo – produção, distribuição, comunicação, desenvolvimento, etc. – tem um enorme peso na tomada de decisão, pois normalmente é algo de difícil reversão, após o processo de implantação da estratégia.

**Tecnologia:** tendo a vantagem tecnológica estabelecida entre os fabricantes e os fornecedores, o produto torna-se homogêneo e, com isso, o design torna-se o maior diferencial de mercado, o que promove valor percebido pelos consumidores. Neste contexto, o design, aliado à tecnologia disponível, garante ciclos de melhoria nos artefatos fornecidos ao mercado.

**Serviço:** a expansão do fornecimento de serviços em todo o mundo tem trazido um olhar para novas disciplinas de design que se relacionam mais à promoção de experiências também intangíveis, tanto no mundo real quanto no virtual. Neste sentido, o design não fica mais delimitado à criação de artefatos físicos, em que a forma e função são pilares, mas acaba se estendendo para a idealização de ambientes e experiências por meio de cenários, atmosferas e narrativas.

Para além destas forças, Manzini (2015) acrescenta que um dos princípios do design estratégico é selecionar importantes atores de um determinado sistema e construir com eles (codesign) artefatos que tenham valor para todo o grupo. Uma iniciativa de design se dá pelas atividades coordenadas deste grupo de atores sociais, que definiram coletivamente o que fazer e

como fazer. Muitas vezes, este processo acontece de forma orgânica e sem muito controle, o que é previsto em uma abordagem de design estratégico em contextos complexos. Fraser (2012) corrobora a afirmação de Manzini ao relatar que a natureza dos negócios é muito volátil, pois o mercado e a sociedade estão em constante transformação e, com isso, o plano de competitividade da empresa dependerá de como ela arquitetou sua estratégia para alcançar o sucesso no futuro e de como estruturou as ações para a implantação da cultura de inovação.

Ainda para a autora, é importante que a empresa se utilize destas mudanças externas para identificar novas oportunidades e se desenvolver internamente. O design estratégico para os negócios pode ajudar na melhora da capacidade coletiva de se adaptar e promover o crescimento da organização nesses cenários de instabilidade, pois tem uma variedade de métodos e técnicas que promovem novas formas de pensar, interagir e agir das pessoas, gerando imediato valor na empresa. Alguns princípios do design estratégico, que podem beneficiar as empresas, são:

- Colocar o consumidor e o usuário no centro das atenções com maior sensibilidade;
- Promover maior uso da criatividade durante o planejamento;
- Ter a colaboração, o diálogo e o aprendizado mais presentes no desenvolvimento;
- Ter estratégias mais bem definidas e direcionadas, por meio de alinhamento e produtividade.

Especificamente sobre o último ponto, Manzini (2015) traz uma reflexão não apenas para empresas, mas para todos os sistemas que se utilizam do design estratégico para atingir objetivos. Para o autor, um programa de atividades, dentro de um projeto de design, não ocorre de forma aleatória, pois é sempre resultado de um processo de design estratégico. Entretanto, a

coerência organizada dos estágios (programa de atividades) pode ser alterada ou até afetada se estiver imersa em uma realidade turbulenta, gerando a perda da linearidade planejada. Com isso, é esperado das alianças, criadas por meio do design estratégico, que consigam enfrentar o caos e os contratempos, tendo sempre a trajetória planejada como guia, mas atentas aos feedbacks e às mudanças impostas pelo contexto durante o processo.

Há, certamente, uma capilaridade na interação entre os programas, que têm comunicação entre si e possibilitam, em uma visão mais ampla, o entendimento de uma série de movimentos em pequena escala, formando a rede. Isso dá condições para que haja um aprendizado compartilhado, pois as tentativas e os erros são notificados pelo próprio sistema, que consegue disseminar amplamente os aprendizados bem-sucedidos para todos os pontos necessários. Com este olhar, o autor assume que uma das camadas mais importantes do design estratégico é a comunicação para gerar aprendizado, isto é, a troca de saberes entre os atores do projeto faz com que a experiência estratégica para lidar com o caos seja naturalmente fortalecida.

Em muitos modelos de gestão de design há uma preocupação central em encaixar o design no sucesso da estratégia da empresa. Para se implantar um processo de design [estratégico] nas empresas, deve-se entender a carga de subjetividade que envolve os processos, juntamente com uma mudança cultural em longo prazo, pois há um movimento organicamente dinâmico na junção de design e negócios. Os resultados, muitas vezes, são percebidos na mudança de comportamento da equipe, que se torna mais engajada, tem mais argumentação criativa e mais consciência em relação ao potencial da colaboração no processo de design (JEVNAKER, 2000). Isso torna difícil a mensuração de resultados da estratégia construída ao se analisar apenas os dados numéricos, obtidos após a implantação, pois não se consegue, muitas

vezes, observar globalmente a transformação comportamental no sistema, que ocorre em longo prazo.

Além disso, as tradicionais abordagens de planejamento estratégico são, em sua maioria, obsoletas, como aponta Liedtka (2000). Isso se dá, pois a carga analítica e racional impera, obstruindo um processo inerente ao homem, que é o uso da subjetividade. Com o intuito de criar um contexto mais favorável para o desenvolvimento de estratégias de negócio, a autora sugere a construção, por meio de metáforas de design, de um “espaço proposital” virtual, no qual as capacidades, as atividades e os relacionamentos (interações) sejam fortemente incentivados. Isso tende a gerar um comportamento coletivo propício ao nascimento de ideias – princípio do design – que acaba se convertendo em resultados de mercado a longo prazo. Logo, ao se promover um ambiente que aceita e usa a subjetividade coletiva, para gerar conhecimento em todo o sistema por meio de experiências (positivas e negativas), tem-se um processo evolutivo de aprendizado, pois o conhecimento é incorporado na empresa.

Para a autora, em tempos de mudanças, o uso das técnicas de planejamento tradicionais pode ser visto como algo disfuncional e até mesmo ultrapassado. Nesse sentido, ela reforça o uso da metáfora do design para se fomentar este mundo virtual, que potencializa o planejamento estratégico com menores investimentos, pois os experimentos são mentais, e não físicos. Esta abordagem tem a intenção de que quebrar o pensamento de alguns teóricos do design do passado, que acreditavam que o planejamento estratégico de design só poderia criar valor se fizesse uso exclusivamente de um processo de controle, integração e coordenação, em que o problema complexo fosse subdividido em problemas menores (partes) para serem resolvidos separadamente, e depois integrados novamente. A autora reforça, ainda, que, mesmo essas

atividades sendo muito importantes, dar foco a elas pode ser impeditivo para o planejamento de algo realmente de valor em momentos de mudança. Com isso, a sugestão é a construção de um ambiente voltado ao pensamento, que valorize a criação e o teste de hipóteses com poucos recursos como uma capacidade do próprio planejamento.

É importante lembrar, neste ponto, que o objetivo deste texto, descrito no primeiro parágrafo, é o de trazer uma discussão com diferentes olhares que se complementam. Então, verifica-se que diante da contribuição de Liedtka, existem outros vieses mais direcionados ao modelo tradicional, como o apresentado por Jun (2010), que diz que quando se direciona o discurso ao nível estratégico do design, isso é relacionado às metas definidas ao produto, à política corporativa, à organização do design, à auditoria e à avaliação do projeto. Para ele, a estratégia de design envolve um planejamento de longo prazo e o direcionamento para a evolução da marca e dos produtos no mercado, diferenciando-se de um plano tático do design, que está voltado à implantação da estratégia de design planejada, à operacionalização e ao gerenciamento dos recursos. Este tipo de afirmação não é contrário à opinião de Liedtka (2000), mas traz um olhar mais processual e menos abstrato do design estratégico, o que não abre muitas possibilidades para mudanças de rotas durante a construção da estratégia.

Jun (2010) acrescenta, ainda, que, como forma de enfrentamento de um ambiente competitivo e de manutenção da missão corporativa, as empresas devem ter uma estratégia de design muito consistente, alinhada à estratégia global e à cultura da empresa. A estratégia de design visa fortalecer o relacionamento entre o desenvolvimento de design da empresa e o ambiente de marketing, ajudando a determinar a direção da P&D e da política de design. Este comportamento corporativo está muito alinhado aos princípios apresentados por Phillips

(2013), indicando que o que se espera de um projeto efetivo de design está contido em duas vertentes: solucionar o problema apresentado e estar alinhado aos objetivos do negócio; e isso tem relação direta com o design estratégico. Para o autor, só se pode considerar uma estratégia de design adequada se ela conecta o problema com os objetivos do negócio de forma muito clara.

No entanto, ainda na construção dialética deste texto, é importante trazer novamente outros olhares sobre o design estratégico. Um exemplo, menos simplista, é a contribuição dada pelas autoras Castro e Cardoso (2010), que afirmam que uma premissa importante acerca do design estratégico está no enquadramento do seu papel a partir do contexto, o que exige maior envolvimento do design com outras disciplinas. Com o uso transversal do design, certamente haverá maior compreensão e estabelecimento de redes de troca entre o desenvolvimento de produtos, a gestão da empresa e a evolução da sociedade. Este olhar não se opõe à ideia de atender a um objetivo específico de uma empresa, mas abre grande possibilidade para o reenquadramento do problema e possivelmente uma redefinição do briefing. Ao se envolver atores de diversas áreas no início de um projeto de design, a soma de conhecimentos e de pontos de vista tende a ampliar a complexidade, pois naturalmente surgem problemas não mapeados previamente.

A definição do problema deve ser vista como uma atividade de alta complexidade, principalmente no âmbito estratégico, pois é aberta a muitas interpretações, e depende diretamente da visão de mundo dos atores envolvidos. Muitos pesquisadores de estudos das estratégias de negócios entendem que os problemas são muitas vezes “perversos” e que as abordagens tradicionais para lidar com eles não têm trazido bons resultados (LIEDTKA, 2000).

Por outro lado, a cultura de design traz consigo aspectos como a não-linearidade, a divergência, a abdução e a geração do novo, que corroboram o princípio de que a fase que reflete e questiona o projeto (meta-projeto) é sempre naturalmente dinâmica [e complexa] no design estratégico. Neste sentido, um designer, por exemplo, ao reenquadrar a proposta inicial de um problema por meio de um briefing, acaba interferindo nas escolhas estratégicas da organização, deixando o seu papel passivo no processo de construção da estratégia da empresa. O reposicionamento do briefing, inicialmente desenvolvido pela alta administração, tem sido um comportamento frequentemente identificado quando se faz uso do design estratégico (SCALETISKY; COSTA, 2019).

Por fim, diante da variedade que entorna o tema design estratégico, há um risco de se buscar consenso em uma única conceituação. O risco aqui é o de enfraquecer a discussão e limitar o conhecimento acerca de princípios e vertentes do design estratégico, que mudam, como visto no texto, em função da experiência e do ponto de vista dos atores. A ideia central deste tópico é a de abrir o campo de visão sobre possibilidades de se utilizar o design estratégico como um catalizador de saberes disciplinares, por meio de conexões que promovam sentido para aqueles envolvidos no sistema, visando construir artefatos que tragam valor para o meio social e que ajudem a projetar um futuro melhor. Entretanto, é mais adequado que se escolha uma vertente que possa servir de direcionador para este estudo. Diante disso, o conceito abordado, até o momento, que mais se alinha a este estudo é o citado por Zurlo (2010), fazendo referência à definição fornecida pela Universidade Politecnico di Milano, mais bem explicada a seguir:

“O design estratégico é a atividade do projeto agregada na formulação e no desenvolvimento da estratégia de uma organização”, trazendo o entendimento de que não é o

design estratégico que formula a estratégia da empresa, mas sim, faz parte, isto é, é somado. Esta frase de Zurlo apresenta uma ideia de que o design estratégico contribui para um alinhamento maior da organização, tanto na formulação quanto na implantação da estratégia corporativa. No trecho subsequente, “seu objetivo é dar forma à estratégia pretendida principalmente como um sistema-produto”, o autor delimita qual é o papel do design estratégico na formulação da estratégia organizacional, que é o de conectar algumas vertentes que compõem a empresa e que fazem parte do arcabouço do design – o produto, o serviço e a comunicação. Isso fica mais detalhado na sequência do texto, “um conjunto orgânico e coerente das várias mídias (produto, serviço, comunicação)”. E finaliza, definindo que o sistema produto-serviço, esfera do design estratégico, é o que constrói valor para a empresa e sua marca, perante seus consumidores, com a frase final “com as quais uma empresa constrói sua identidade, se posiciona no mercado, define o sentido de sua missão na sociedade”.

Diante disso, é importante ressaltar que esta tese tem como delimitação o universo corporativo privado e todo o levantamento acerca do design estratégico, aqui, visa analisar este contexto. Tanto a pesquisa de campo quanto a pesquisa bibliográfica endereçam o universo das marcas privadas e como o design estratégico tem colaborado com o seu desenvolvimento. O escopo desta pesquisa é relacionado às estratégias de design que são construídas em empresas que comercializam produtos, serviços e que fazem uso da comunicação para promover sua marca. Logo, o design estratégico abordado nesta pesquisa tem relação direta com o conceito trazido por Zurlo, e analisado a pouco.

## **2.2. Do pensamento estratégico à cultura de design**

Uma grande contribuição para iniciar este tópico é a definição dada por Porter (1996) sobre o uso da estratégia para a diferenciação no mercado, ao dizer que “estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto exclusivo de atividades para entregar uma combinação única de valor”. Este também é um dos princípios do design, que tem por objetivo trazer algo novo e que faça sentido para as pessoas, indiferentemente se for no nível estratégico ou operacional. Logo, ao fazer uso concomitante da subjetividade e da racionalidade, o design desenvolveu condições de sempre se criar artefatos que propunham novas formas de futuro para melhorar situações presentes, e isto também deve ser visto como um pressuposto na construção de uma estratégia.

Outra grande contribuição do autor está no seu apontamento para as atividades que, para ele, são a essência da estratégia. As ações dentro da estratégia devem ser realizadas de forma diferente ou, até mesmo, serem realizadas diferentes atividades das dos concorrentes, pois, se isso não ocorrer, a estratégia se torna apenas uma ação de marketing que não se sustenta. Diante disso, outros pontos emergem junto às atividades para que elas realmente cumpram seu papel, como a participação dos atores envolvidos, a aderência ao contexto, a problematização, a definição dos objetivos, etc. A estratégia acaba ganhando camadas de complexidade e, para cada área, ganha novas abordagens e novos entendimentos, o que deixa sua estruturação orgânica e multifacetada.

Zurlo (2010) complementa que a estratégia é um fator fortemente analisado pelas áreas militar, política, econômica e social, o que cria uma dispersão de pontos de vista e conseqüentemente muitas definições. Isso tem servido de embasamento para disciplinas acerca da pesquisa sistêmica e também de modelo referencial para uso em vários contextos: indivíduos,

empresas e negócios. Isso traz uma percepção de que, por meio da análise desses sistemas, a estratégia é, ao mesmo tempo, uma causa e um efeito de um processo de colaboração e interação que pode mudar a realidade. Estratégia é uma espécie de relação de dualidade entre vários atores, envolvendo diálogo e conversa, confronto e negociação, objetivando a construção mental de algo que mude a realidade e faça sentido para alguém, por exemplo, vencer uma batalha, expandir uma marca no mercado, etc. No entanto, mudar a realidade deve ser entendido como uma ação concreta, isto é, o que se realiza e não apenas o que se idealiza.

Além destes conceitos, Seidel (2000) traz um estudo realizado sobre o trabalho de consultorias de design, em que ele cria um diálogo entre os textos de Porter (1996), “O que é estratégia?”, e o de Hamel e Prahalad (1989), “Intenção estratégica”, que são conteúdos muito citados na formulação de estratégias com as empresas, mesmo na aplicação do design. Dentre os achados do autor, encontra-se o conceito desenvolvido por Porter, chamado de “ajuste estratégico”, que preconiza a formulação da estratégica considerando-se toda a cadeia de valor de uma empresa para que realmente haja consistência, otimização e fortalecimento dos elementos envolvidos. Do texto de Hamel e Prahalad, o autor extraiu o conceito “intenção estratégica” – melhor abordado à frente – que visa o desenvolvimento de metas, por meio do impulsionamento dos recursos, do investimento em competências essenciais e da aceleração do aprendizado organizacional. Seidel entende que as empresas que trabalham com design estratégico precisam se abastecer deste conteúdo, pois vão lidar diretamente com os níveis superiores das empresas, nos quais são formuladas as estratégias de negócio, para que as metas objetivem o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

O estudo de Porter (1996), citado anteriormente e publicado na Harvard Business Review, discorre sobre a diferença entre estratégia e eficácia operacional, e destaca que ambas são importantes para a sustentabilidade e diferenciação de qualquer negócio no mercado. Para ele, melhorar a eficácia operacional de uma empresa faz parte da gestão, mas não é uma estratégia. Este comportamento, que vem sendo adotado há décadas por muitas empresas do mesmo setor, tende a deixar o mercado mais competitivo [e com menos opções para os consumidores]. Por isso, é imperativo que no dia a dia os líderes tenham uma visão clara do que é estratégia e operação, mesmo ambas sendo essenciais e estarem sempre dialogando. A agenda operacional está ligada às boas práticas e à melhoria contínua de processos comuns, espaço em que não há necessidade de grandes escolhas. As mudanças nesta esfera acontecem sempre voltadas ao alcance de melhorias no processo, como redução de custo, agilidade produtiva, melhoria no atendimento aos clientes, etc.

Investir fortemente em eficácia operacional aumenta as chances de a empresa gerar maior lucratividade, contudo, ter esta prática como única estratégia de negócio pode deixar a empresa em desvantagem em relação à concorrência. A verdade é que as boas práticas de eficácia operacional – técnicas de gerenciamento, novas tecnologias, melhorias de entrada e maneiras superiores de atender às necessidades dos clientes – são facilmente copiadas pelas empresas de um mesmo setor, principalmente por aquelas que contratam consultores, pois estes profissionais estão sempre atentos aos avanços do mercado e são intercambiadores de soluções entre as empresas. O autor alerta, ainda, que é bem comum fatores externos ameaçarem a estratégia de uma empresa, e isso ocorre porque a tecnologia e a concorrência estão sempre mudando. Contudo, a maior ameaça à estratégia geralmente vem de dentro da empresa, e está relacionada

a uma visão incorreta do mercado, ou por falhas organizacionais, ou, até mesmo, pelo desejo de crescer.

A decisão estratégica, diante disso, não deve ser pautada apenas em se decidir o que fazer no futuro, mas também em o que não fazer, e neste momento devem ser englobadas as escolhas relacionadas ao público-alvo, à variedade do portfólio de produtos e às necessidades da empresa. De modo geral, a empresa tem que escolher o que realmente quer e consegue fazer, e dizer “não” às ações que não ajudarão na conquista dos seus objetivos. Porter reforça a necessidade de a empresa manter disciplina constante e ter uma comunicação clara com todos os atores, de forma a se criar maiores condições para que a tomada de decisões possa acontecer no percurso da execução em vários níveis. Isso ocorre devido à agenda estratégica não aceitar muitas mudanças, ou melhor, grandes mudanças de rota, pois está diretamente ligada ao posicionamento da empresa. Qualquer alteração neste sentido, exigirá um grande esforço de comunicação, de readequação da operação e de reconstrução da imagem da marca.

As mudanças que podem ocorrer na esfera estratégica são a busca contínua para reafirmar o posicionamento e as macro escolhas da empresa. A concorrência é vista, aqui, como uma distração, pois as decisões para atingir os objetivos já foram tomadas e a competição já é dada como certa. No entanto, uma mudança estratégica pode acontecer no caso de uma grande e rápida transformação no setor, e isso pode ser um risco, caso haja empresas mais ágeis e que tenham maior facilidade de navegar nas novas oportunidades. Uma grande empresa, com marca renomada no mercado e grande estrutura operacional, tem dificuldades para mudar rapidamente, mesmo tendo uma comunicação eficaz e uma equipe altamente capacitada.

Outro olhar sobre os conceitos envolvendo a estratégia é dado por Mintzberg e Walters (1985), ao dizerem que estratégia é um padrão em um fluxo de decisões. Nas empresas existem fluxos de comportamentos que podem ser isolados, já as estratégias são mais consistentes e podem ser identificadas diante destes fluxos – conectados ou não. Esta conclusão foi formulada a partir de uma pesquisa realizada pelos autores, envolvendo uma série de outros expressivos estudos e suas próprias pesquisas em algumas empresas de diversos segmentos. O estudo traz muitos conceitos sobre a formulação de estratégias, principalmente no que tange à tipificação e execução delas.

Um dos pontos centrais do estudo refere-se à comparação entre estratégia pretendida e a estratégia realizada, que resulta na estratégia deliberada, vista aqui como núcleo da execução da estratégia, pois é a soma das atividades realizadas que haviam sido definidas e tornaram-se padrões com as consistências de estratégias emergentes, intencionadas ou não, como mostra a Figura 2. De acordo com os autores, a estratégia emergente não significa desorganização ou falta de controle da gestão, mas surge em um contexto mais aberto, flexível e ágil, que dá mais condições de aprendizado rápido. Isso ocorre principalmente em ambientes instáveis ou em que os desafios são muito complexos, e exige da alta administração da empresa agir antes de toda a estratégia ser arquitetada. Com isso, o conhecimento é pautado mais pela experimentação para responder a uma realidade em evolução que por uma estratégia estável idealizada para um cenário concreto. Portanto, o conhecimento é gerado por meio de descobertas empíricas, baseadas em ações que testam situações e destacam pontos fortes e fracos da estratégia.

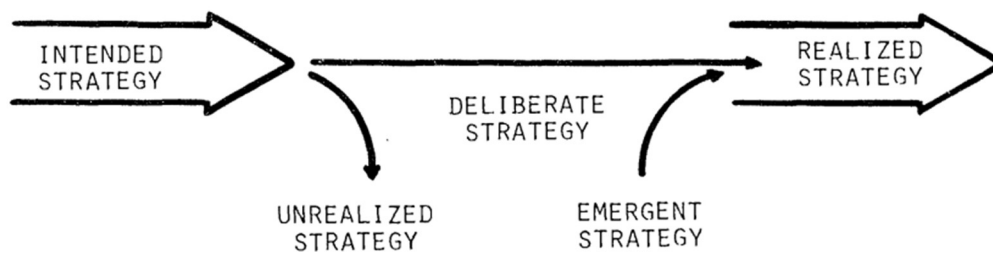


Figura 2 - Tipos de estratégias. Fonte: Mintzberg e Waters (1985).

Para que uma estratégia saia de acordo com o que foi prescrito, isto é, seja perfeitamente deliberada, pelo menos três condições devem ser favoráveis. A primeira refere-se às intenções da organização, que precisam ser precisas e articuladas em detalhes para que não haja dúvidas. Este movimento caracteriza uma transição da esfera conceitual para uma esfera concreta, antes que qualquer ação seja executada. A segunda condição refere-se ao compartilhamento das intenções para todos os atores envolvidos, partindo da aceitação das lideranças e dissipadas virtualmente por meio dos sistemas de controle de toda a organização. E a terceira está relacionada à execução das intenções dentro dos acordos estabelecidos na estratégia pretendida, tornando o processo hermético contra forças externas – mercadológicas, tecnológicas, políticas, etc. – que poderiam promover mudanças de rumos. Isso significa que o ambiente tem que ser controlado e favorável para execução da estratégia dentro da organização.

Os autores complementam, ainda, que é muito difícil encontrar estratégias perfeitamente deliberadas nas empresas, pois estas condições demonstram um cenário quase utópico diante da realidade dinâmica em que as organizações estão imersas. Além disso, ter consistência em longo prazo é a base para que haja uma estratégia corretamente emergente, isto é, sem consistência não há estratégia realizada e não há intenções atendidas. Para os autores, é difícil imaginar a realização de uma ação sem uma intenção, ou seja, não existe estratégia puramente emergente assim como puramente deliberada.

Neste contexto de intenções, ligadas à estratégia, encontra-se o texto de Hamel e Prahalad (1989), já citado anteriormente, nominado “Intenção estratégica”, que traz um olhar para as estratégias de empresas orientais ao buscarem a liderança global em seus setores. Para os autores, grandes empresas ocidentais têm tomado uma série de ações internas para tornar seus negócios mais competitivos diante da concorrência. Contudo, grande parte destas ações resulta em nada mais que a imitação da estratégia de outras empresas, que normalmente estão ligadas às vantagens de custo e de qualidade dos artefatos que comercializam. O problema maior neste modelo estratégico está no movimento da concorrência, que nunca para de mudar e evoluir, obrigando aqueles que copiam a entrarem em ciclos intermináveis de realinhamento da operação.

Para estas empresas, que têm a cópia como estratégia principal e/ou que são muito ortodoxas em estruturas de formulação de estratégias, tornarem-se competitivas requer a volta da utilização de conceitos básicos sobre estratégia. Para os autores, o pensamento ocidental, que tem abordagens enquadradas no “ajuste estratégico” entre recursos e oportunidades, nas “estratégias genéricas” de baixo custo versus diferenciação versus foco, e na “hierarquia da estratégia” com os objetivos, estratégia e táticas, pode ter deixado as empresas menos competitivas. O grande aprendizado aqui é que copiar minuciosamente as atuais qualidades táticas de grandes empresas não ajudará na construção de uma estratégia que se sustente diante de futuros concorrentes que saibam resolver melhor problemas complexos, que sejam robustos [em vários aspectos] e que sejam inovadores.

Diante disso, é possível acreditar que empresas que se tornaram líderes globais em seus setores começaram com ambições maiores que seus recursos e capacidades à época. No entanto,

o que fez destas empresas grandes e sustentáveis foi a alta qualificação em todos os níveis organizacionais, guiada por uma visão de futuro de longo prazo, o que para os autores é chamado de “intenção estratégica”. A intenção estratégica cria uma posição de liderança almejada e desenvolve formas de mensurar o progresso da organização. Em alguns exemplos, os autores comparam empresas orientais e ocidentais, em que as orientais pontuaram as líderes ocidentais e definiram como intenção estratégica superá-las. Dentro deste conceito, que não pode ser confundido com ambição irrestrita, existe um processo ativo de gestão que visa o olhar da empresa para a vitória, a motivação das pessoas, por meio da comunicação alinhada sobre o valor do objetivo, à abertura para a colaboração em todos os níveis, ao entusiasmo para as redefinições operacionais inesperadas e à realocação de recursos de forma consistente e alinhada à intenção.

O que muda entre os conceitos utilizados pelas empresas ocidentais e orientais, apresentadas pelos autores, é o pensamento sobre o futuro. Com base nas contribuições dadas até o momento, não se pode entender o pensamento estratégico como um ato exclusivamente racional e concreto. Ao abordarem a intencionalidade como vetor para alcançar-se um futuro desejado, todos os autores assumem o risco, a incerteza e a subjetividade das decisões na construção deste pensamento. Todos estes fatores operam dentro de um sistema complexo, que, para Freire (2017), deve ser entendido como sistemas em constante mutação, o que exige dinamismo e adaptabilidade. Contudo, para a autora, as mudanças ocorridas em sistema frente às mudanças do contexto não devem interferir em sua identidade, isto é, muda-se o entorno, mas não se muda a essência. Com isso, o design estratégico como abordagem deve também adaptar-se, invertendo o papel de solucionador de problemas para o problematizador, questionando o *status quo*.

O design opera, nesta situação, descobrindo necessidades emergenciais, definindo os indicadores de mudança e construindo estratégias de reorganização do sistema, para adaptação e continuidade de sua existência. Entretanto, o design se abastece do pensamento corrente, do pensamento disponível entre os atores de um determinado sistema. A mentalidade da organização pode interferir diretamente na maneira como o design atua na construção de estratégias, e isso exige um entendimento desta mentalidade para que os saberes sejam utilizados de forma eficiente. Liedtka (2000) traz uma grande abordagem sobre o pensamento estratégico em seu estudo, que soma as prestações de vários outros autores, apontado pressupostos gerais:

**O pensamento estratégico é sintético:** ele busca alinhamento entre as partes envolvidas em um determinado contexto, respeitando as interdependências. Neste sentido, ele é sistêmico, mas dentro do seu foco, mesmo sendo exigido a capacidade de se entender, integrar e alinhar estratégias entre níveis e elementos diversos. É esperado de um estrategista visão e modelo mental sistêmicos para que haja o real entendimento do que é a criação de valor de ponta a ponta do sistema. Com isso, a complexidade de interação entre os atores aumenta, exigindo-se um processo de síntese para o alinhamento dos componentes e a reorganização criativa deles, no intuito de se construir valor para todos.

**O pensamento estratégico é adutivo:** este pensamento é focado no futuro, pois está relacionado à criação de uma situação melhor. A intenção estratégica faz com que a empresa reúna e dedique energia, dando foco nas atividades para atingir a meta. Este conceito, também extraído dos estudos de Hamel e Prahalad, já citados anteriormente, refere-se à ideia de criação de uma intenção convincente, com o sentido de "descoberta, direção e destino", e isso depende muito da habilidade da geração de alternativas.

**O pensamento estratégico é orientado por hipóteses:** os contextos apresentados aos estrategistas na contemporaneidade são abastecidos por muita informação e pouco tempo para a reflexão, fazendo com que a capacidade de se construir boas hipóteses e testá-las eficientemente seja imperativo para este tipo de profissional. Por ser orientado por hipóteses, o pensamento estratégico evita a dicotomia analítico-intuitiva que caracterizou grande parte do debate sobre conceituação de estratégias. Este pensamento é de natureza criativa e crítica. Descobrir como realizar os dois tipos de pensamento simultaneamente há muito tempo incomoda os psicólogos cognitivos, pois é necessário suspender o julgamento crítico para pensar de forma mais criativa.

**O pensamento estratégico é oportunista:** dentro deste cenário de ser orientado pelas intenções, o pensamento estratégico visa oportunizar também um espaço aberto a possibilidades novas emergirem, e não apenas a estratégia definida. Ao escrever sobre o papel da "dissonância estratégica" no processo de elaboração de estratégias da Intel, Robert Burgelman destacou o dilema envolvido no uso de uma estratégia bem articulada para canalizar os esforços organizacionais de maneira eficaz e eficiente contra os riscos de perder de vista as estratégias alternativas, o que é adequado para um ambiente em mudança. Isso requer que uma organização seja capaz de praticar o "oportunismo inteligente" em níveis inferiores.

**O pensamento estratégico é dialético:** na criação imagética do futuro, o estrategista deve balancear as tensões entre restrições, contingência e possibilidades. A ênfase intrínseca à intenção estratégica visa alcançar objetivos maiores, mas que, muitas vezes, não dialogam com as reais restrições e com o ambiente da empresa, que devem fazer parte do planejamento estratégico. Ao mesmo tempo, elementos desconhecidos devem ser mapeados para que haja o

entendimento da grandeza e da complexidade do contexto e sirvam de base para a construção da estratégia.

**O pensamento estratégico é questionador e orientado a valores:** uma estratégia específica não é descoberta, mas criada ou escolhida dentre um conjunto não tão claro de possibilidades que têm relação direta com os valores daqueles que a escolheram. Em um processo de interação mental, os estrategistas definem qual a melhor opção de futuro para a entrega de valor para todos os envolvidos. Esse diálogo é a base para o desenrolar da estratégia, que envolve um trabalho de argumentação e alinhamento, pois as visões de mundo são muito diferentes e precisam se conectar.

Outro ponto importante no processo de construção de estratégias é a tomada de decisões, que é sempre vista como um dos momentos mais difíceis, em função de abranger toda a complexidade e subjetividade envolvida, e precisar fazer uso da análise e racionalidade para definir o caminho futuro. Zurlo (2010) também relata que a tomada de decisão é um ponto importante da ação estratégica, pois só se pode implementar a estratégia por meio das decisões. O que dá base para o processo de tomada de decisões não é claro, pois provém de um conjunto de informações muitas vezes desconectas, como recursos, atores, concorrência, etc., e de variáveis que surgem constantemente. A questão aqui é a complexidade, alimentada por uma enormidade de informações, muitas vezes sem limites, o que obriga os tomadores de decisões a escolherem parte disso para que haja a interpretação e avaliação dos dados.

Ainda para o autor, as disciplinas da complexidade podem ajudar as pessoas na gestão das informações para a tomada de decisões, tanto na esfera da racionalidade e reflexão quanto na psicológica, isto é, na subjetividade da escolha. Com isso, tomar uma decisão não é mais um

ato baseado na visão pragmática e objetivista, que entende a realidade como algo com significado definido. Em contraponto a isso estão os processos mentais, provindos das pessoas – subjetivas – que são aptas a dar sentido à realidade e às informações. No entanto, é importante que se estabeleça uma relação entre a tomada de decisão – que se demonstra como um momento fixo na linha do tempo da estratégia – e o processo estratégico, que está sempre imerso em um contexto em que os atores adicionam informações de múltiplos campos de forma muito dinâmica.

A verdade é que a estratégia está muito mais relacionada ao caminho a ser percorrido, pois são empregados métodos de formulação, seleção e implementação de estratégias. A tomada de decisões é muito importante no processo estratégico, mas a trajetória deve ser sempre a referência para as decisões. No processo estratégico do design podem ser utilizados vários métodos, que vão depender de dois fatores principais, de acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 285): a estratégia concluída com planejamento estratégico incremental, personificação racional, política ou influência cultural; e a estratégia imposta por meio de dependência do ambiente externo ou de estratégia de grupo.

Todos estes fatores, no campo estratégico do design, estão relacionados à cultura da empresa para o uso do design, o que torna necessário o desenvolvimento de um pensamento do design na empresa, para que as abordagens estratégicas se tornem mais efetivas. Nas últimas décadas, um conjunto de pontos ganharam evidência sobre o pensamento do design, diante da larga pluralidade de teorias, e, comparados ao pensamento estratégico, já apresentados anteriormente por Liedtka (2000), corroboram a ideia de similaridade:

- a. O pensamento do design é sintético, pois, mesmo imerso na diversidade de contribuições fornecidas pelas subunidades, há necessidade, sempre, de um design global e coerente se sobressair. Como e por que isso ocorre, ainda é tema de muita discussão na área do design, mas o que é consenso no design é que um único design nasce da disparidade das partes.
- b. O pensamento do design é de natureza aditiva, pois volta seu processo à intenção de visualizar o que pode ser no futuro – um artefato desejado – e cria uma estratégia para fazer com que isso aconteça.
- c. O pensamento do design é orientado por hipóteses: neste entendimento, observa-se o papel da razão e da emoção na construção e análise das hipóteses, pois o pensamento é analítico no uso das informações para avaliar as hipóteses e criativo para gerá-las. Importante observar, ainda, que existem dois tipos de hipóteses, as primárias e as explicativas. As primárias estão na fase inicial dos projetos e não podem ser testadas, pois não há artefato, não há algo construído. Elas estão embasadas por um conjunto de ações destinadas a transformar uma realidade atual em um futuro desejado. As explicativas, por sua vez, são elementos já construídos que devem ser identificados e testados, em um processo iterativo, que se alimenta de geração e testes de hipóteses. Com isso, conforme os ciclos evoluem, as hipóteses se tornam mais sofisticadas e emerge a solução de design.
- d. O pensamento do design é oportunista: na medida em que os ciclos anteriormente citados se repetem, os designers identificam novas possibilidades particulares, isto é, quando o designer interpreta o resultado provisório global e abstrato, convertendo isso

em oportunidades específicas (particulares) é que as soluções mais robustas podem surgir.

- e. O pensamento do design é dialético: observando e abstraindo entendimentos dentro de um contexto com elementos, muitas vezes, dualistas, os designers cruzam estas contribuições para mapearem as restrições e as incertezas dentro do projeto, já idealizando um futuro desejado.
- f. O pensamento do design é questionador e orientado a valores: comportamentos como abertura à análise e críticas, compartilhamento do raciocínio no meio coletivo e acolhimento dos valores individuais dos atores são prestações comumente esperadas em um processo de design. Há respeito e adesão da visão de mundo de todos os indivíduos envolvidos no processo, fazendo com que haja uma construção de valor coletiva, o que carrega maiores chances de sucesso à solução.

Nesta comparação do pensamento do design com o pensamento estratégico, há vários pontos de convergência e de alinhamento. Contudo, a questão do pensamento guiado por hipóteses é talvez um dos pontos que merecem mais atenção, pois assume a falta de linearidade e a serendipidade como fatores presentes no processo. Segundo Liedtka e Parmar (2012), uma abordagem estratégica com processo orientado a hipóteses é naturalmente iterativa e não se baseia em um problema pré-estabelecido, pois entende-se que o problema é sempre emergente e multifacetado. Além disso, formular a estratégia por meio de hipóteses traz sempre oportunidade de se criar várias soluções, que são sempre voltadas a ideia de trazer mais benefícios que malefícios, servindo de aprendizado para os atores envolvidos. Por gerar sempre um número considerável de alternativas, as hipóteses vão sempre ser experimentadas, abrindo o

leque de possibilidades e diminuindo as chances de erros, diferentemente de um processo analítico, que determina uma única opção como certa.

O pensamento orientado por hipóteses busca equilibrar a razão e a emoção, diferentemente do universo dos negócios, que estão muito ligados apenas ao lado esquerdo do cérebro. Empresas mundialmente conhecidas por serem inovadoras trabalham com processos orientados por hipóteses, como Apple e IDEO, que utilizam muito a técnica da pergunta criativa “E se?”, para que sejam criadas diversas hipóteses para serem testadas, ampliando o campo do entendimento em todos os envolvidos. Baseado nos princípios de Schon (1982), sobre a tomada de decisões orientadas por hipóteses de forma efetiva, os autores indicam atenção a três pontos distintos: enquadramento do problema, teste de suposições e repertório do estrategista.

**Enquadramento do problema:** este processo deve ser visto também como uma hipótese, pois a maioria dos gestores identifica e estrutura um problema de forma muito intuitiva, baseado, muitas vezes, no calor no momento. É importante que, à medida que o processo vá evoluindo, novas visões acerca do problema sejam criadas e novas informações tragam mais robustez para a fase de tomada de decisões. Mesmo nas fases mais evoluídas do processo estratégico, o problema ainda tem muitas camadas e muitas faces, com isso é imprescindível que os gestores identifiquem novas formas de enquadrar o problema para que sejam criadas hipóteses mais adequadas. Mesmo assim, o processo deve ser conduzido por meio da experimentação das hipóteses, de forma ágil e com pouco investimento, considerando as suposições subjacentes, para que se construa a estrutura da solução final.

**Teste de suposições:** quando o problema é tratado como uma hipótese, é necessário que as suposições que a alicerceiam sejam testadas assim que surgirem no processo, pois isso vai fortalecer a hipótese e corroborar sua validade. Esse ciclo de levantar e testar as suposições de forma efetiva, visando-se encontrar algo mais próximo da verdade, vai ajudar os gestores na tomada de decisão. Quando gestores não aderem ao processo estratégico orientado por hipóteses, o caminho é começar pela hipótese e descobrir quais dados são necessários para testá-la, com isso, é importante saber onde encontrar esses dados. É comum, em contextos complexos, não existirem dados disponíveis facilmente e tampouco as suposições estarem claras. Com isso, o conhecimento dos *stakeholders* é altamente requisitado, o que exige o envolvimento de atores-chave no processo estratégico. Por fim, para que esse processo de design ocorra de forma efetiva na organização, é imperativa a construção de ambientes virtuais formados por atores específicos, em que os testes das hipóteses ocorram de forma segura e as soluções nasçam em enquadramentos de problemas mais condizentes com a realidade.

**Repertório do estrategista:** com a experiência e o aprendizado ao longo da vida, os estrategistas criam lentes interpretativas, que auxiliam tanto na qualidade do enquadramento do problema quanto na geração das hipóteses corretas. Ao aderirem a um novo contexto, os gestores, normalmente tomadores de decisões, buscam o entendimento das novidades baseando-se no que primeiramente lhes é familiar, isto é, fazem uso dos seus repertórios pessoais. Sendo assim, é muito importante que os gestores ajudem os outros profissionais da equipe a ampliarem seus repertórios, pois isso ajuda no crescimento da capacidade coletiva de gerar hipóteses mais sofisticadas e eficientes.

Além das hipóteses, Manzini (2015) afirma que o design tem o poder de criar redes por meio das conexões entre os atores de um determinado sistema, e essas redes evoluem com o tempo, pois as pessoas e as inter-relações também evoluem. Esse processo, que faz com que a arquitetura e a intensidade das interações evoluam, é entendido como um processo de codesign. E nesse contexto, são constituídas alianças entre alguns atores, que geram atividades coordenadas e que unificadas formam um programa, dentro de um processo de design. Esta construção das alianças de atores para o projeto está no escopo de atividades de design estratégico, que tem, também, como função promover a combinação da visão com capacidade de diálogo entre estes atores. Isto é, o design estratégico deve garantir o alinhamento dos objetivos, dos saberes e das práticas de todos os envolvidos em um determinado sistema, que visam futuros alternativos.

Em sua pesquisa sobre alianças de design/negócios, Jevnaker (2000) identificou que a experiência da colaboração de trabalho e o conhecimento acumulado neste processo produzem um grande repertório de experiências de valor, gerando um rico banco de informações ao qual ela nomeia de “tesouro escondido”. No “tesouro escondido” do design, a autora explica que sua base está nas pessoas com conhecimento e/ou nas redes e alianças. Além disso, outros ativos de design são produzidos e ficam disponíveis para a empresa, mas que nem sempre são traduzidos em elementos que fortaleçam a marca ou a experiência dos clientes. Este movimento de distribuir o design na cultura organizacional se fortalece por meio dos choques criativos das pessoas, pelas experiências no trabalho e pelas interações do dia a dia, que são promovidas pela própria cultura de design, ao estabelecer naturalmente um raciocínio construtivo do design nos atores.

Nesta metáfora do “tesouro escondido”, a autora constrói uma narrativa acerca das empresas que são orientadas pelo design em todos os níveis, de forma tão sofisticada que soa à poesia. Em algumas empresas avaliadas pela autora, foi encontrada uma capacidade de gestão de design muito desenvolvida, pois são altamente competentes nesta área, chegando a formar alianças e construindo um repertório de experiências criativas que impregnam toda a organização. Isso demonstra o quanto é necessário que sejam envolvidos mais atores da organização com capacidades estratégicas bidirecionais, dentro de um processo iterativo e aberto à experimentação de ideias, visando um olhar muito mais para as possibilidades do que para as restrições. Isso dá o entendimento de que um bom design é bem-sucedido quando “convida”, e que um ótimo design tem o poder de inspirar (LIEDTKA, 2000).

Para que o design seja legitimado em uma corporação, é necessário que o ambiente seja ativado para a cooperação coletiva, para a criatividade e para a busca constante de novas soluções. Isso tudo potencializa o uso do design estratégico para a geração de valor (ZURLO, 2010). Esta forma cooperada, dualística e subjetiva de se construir estratégias é algo visto por Liedtka (2000) como uma metáfora do design, e, quando é utilizada no processo de formulação de estratégia de um negócio, comumente há uma compreensão mais profunda deste processo. Isso ocorre porque o design tem um processo que cria espaços virtuais intencionais, abastecidos pelo comportamento e cultura do design. Estes espaços operam de forma estimulante, promovendo a interação das pessoas e de suas capacidades no objetivo de alcançarem resultados específicos, pois são envolvidos em um movimento colaborativo inspirador no nível emocional e estético. Neste sentido, os valores, a geração e o teste das hipóteses, a análise e a visão de futuro têm um importante papel, pois se autoalimentam continuamente.

Ao olhar para todos estes pontos abarcados pelo pensamento do design, entende-se a importância de a empresa ter uma cultura aberta ao pensamento criativo, coletivo e construtivo, ou seja, o pensamento do design. Para desenvolver este tipo de pensamento nas pessoas dentro de uma organização ou grupo social, é, como dito anteriormente, imprescindível o desenvolvimento de uma cultura de design, uma cultura de olhar para o futuro e de olhar para as reais necessidades do ecossistema do projeto. Diante disso, a cultura de design pode ser vista como uma atividade em que atores de diferentes áreas cooperam para que uma ideia se concretize (FREIRE, 2017). Isso exige um olhar externo, para o mundo, em que os atores da organização devem sempre olhar para os problemas que os afetam, de forma a entender os contextos que os cercam. Também é exigido destes profissionais a priorização das emergências que nutrem desequilíbrios na sociedade, na cultura, no mercado, na economia, etc.

Para que tanto o design quanto outras disciplinas possam desempenhar um papel mais efetivo no processo projetual, a organização precisa desenvolver uma cultura que privilegie a horizontalização entre áreas [e atores], promovendo liberdade de atuação e interação. Com isso, é provável que o ambiente interno evolua, permitindo uma conduta de revisão constante do *modus operandi* relacionado aos projetos (PASTORI, et al, 2009). O que se caracteriza aqui é o uso de comportamentos que fortalecem o desenvolvimento de uma cultura de design nas empresas que visam fazer uso efetivo do design estratégico. De acordo com Scaletsk e Costa (2019), a cultura de design é constituída de cinco elementos, que estão integralmente interligados e não devem ser trabalhados isoladamente na construção de estratégias, como aponta a Figura 3.

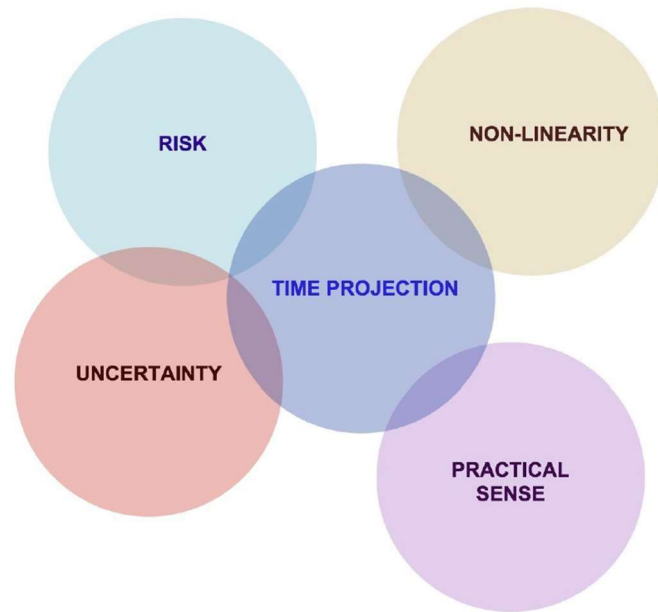


Figura 3 - Os cinco elementos da cultura de design. Fonte: Scaletsky e Costa (2019).

**Projeção do tempo:** os pensamentos são construídos e expressados por meio da linguagem, que é particular de cada cultura. E o pensamento está intimamente ligado com a noção de projeto, e projeto, do ponto de vista processual, traz sempre a ideia de construir algo para o futuro. No design, o projeto é um elemento central, talvez mais do que em outras culturas. Neste sentido, a cultura de design é baseada no pensamento construtivo, isto é, no projeto, que tem como princípios a criação, a imaginação de mundos futuros e, consequentemente, essa projeção tem relação com o tempo futuro.

**Risco:** a construção de mundos futuros depende da tomada de decisões, que, por sua vez, tem um processo baseado no risco. O risco tem relação direta com a intuição, mas não deve ser tido como apenas algo que pode ser gerido ou controlado, pois é necessário para a imaginação do mundo futuro, o que deixa de ser apenas racional e ganha dimensões artísticas. A arte e a tecnologia são duas lentes possíveis e relacionadas que estão envolvidas na artificialidade da cultura do design. A técnica é utilizada na arte para expressar a ecologia, isto é, a arte está ligada

à tecnologia para promover uma compreensão holística. Por meio da arte, o design gera um raciocínio de possibilidades, a ideia de “e se”, que pressupõe a construção de vários caminhos, e por meio da tomada de decisões estratégicas sejam buscados os caminhos a serem seguidos – ou retornados. Estas decisões fazem uso de conceitos como simulação, modelagem e testes, que veem no erro da tomada de decisões algo inerente a um processo de aprendizado constante.

**Incerteza:** presente em maior ou menor grau, e totalmente ligada ao risco, a incerteza enriquece a construção do futuro, pois distancia-se do presente [experienciado]. Isso ocorre porque a criação de modelos não garante o mapeamento de todas as possibilidades, pois ainda é inexistente. Contudo, essa incapacidade e, ao mesmo tempo, esse aprendizado promovem um processo de reflexão crítica e constante entre os atores do ecossistema do projeto. Diante disso, um problema de design não deve ser visto com algo individual [e isolado], pois corresponde a um desejo de transformação, que não aponta diretamente para uma solução, mas para várias. Logo, na cultura de design, não se visa buscar diretamente uma solução racional e única para um problema, pois isso seria muito superficial, diante da complexidade natural da qual os problemas de design emergem.

**Não-linearidade:** os caminhos a serem mapeados em um processo de criação de mundos futuros certamente não vão prover sentidos claros e concretos, dentro da cultura do design. A construção destes caminhos que não existem, no início de qualquer processo de design, é vista como um processo não-linear, pois as soluções ideais ainda não se formularam e há uma transformação constante. A não-linearidade não diz respeito apenas a não seguir estes caminhos mal desenhados, mas, também, à possibilidade de se criar vários outros caminhos, que podem ser trilhados simultaneamente, pois o processo é aberto e flexível. Contudo, neste cenário, há

necessidade de os atores praticarem a análise crítica e reflexiva para evitarem vieses nas escolhas, assim como atentarem-se à tomada de decisões, diante dos riscos, de forma colaborativa e provendo o aprendizado constante. Portanto, assumir o erro e o caos, elementos da cultura de design, como combustíveis para o uso da racionalidade nas escolhas de possíveis caminhos, é aceitar que as trilhas não serão perfeitas e bem organizadas.

**Senso prático:** é do interesse de qualquer cultura de design fazer com que as coisas se tornem tangíveis para o meio social, o que está muito ligado ao valor gerado e [previamente percebido] por meio destas transformações promovidas pelo próprio design. Isso ocorre, porque a capacidade de visualização de algo inexistente, como um modelo, uma simulação, faz parte da característica construtiva do design, que se expande para a cultura. Neste sentido, os designers, ao imaginarem e veem coisas de forma criativa, submetem suas construções a um processo crítico e iterativo de análise dos outros atores, o que promove sempre novos movimentos para a construção de possibilidades de futuro.

Por fim, como identificado no texto, há uma clara sobreposição de aspectos da cultura de design com o pensamento estratégico, principalmente no que tange à sua relação com a complexidade, a subjetividade, o futuro e a aceitação do risco, como elemento inerente à concepção de novas soluções. O pensamento do design, base para a cultura de design, promove uma dialética entre a racionalidade e a subjetividade, entre a análise e a imaginação, entre o conceito e o concreto, e isso tudo é aplicado ao processo de criação de estratégias, indiferentemente do contexto. Alinhar o design ao pensamento estratégico traz ao universo corporativo mais possibilidades de se lidar com o futuro diante de um entendimento mais abrangente do presente. A visão criada pelo design acerca do contexto é, ao mesmo tempo,

ampla e profunda, pois o design busca entender aspectos não apenas do ponto de vista do negócio, mas dos atores e das suas inter-relações. Neste sentido, o pensamento do design é naturalmente estratégico, pois visa entender ao máximo o presente, para projetar futuros desejáveis, que tragam benefícios econômicos, sociais e ambientais para todo o ecossistema.

### **2.3. Os níveis e as práticas de design estratégico**

O design estratégico, assim como qualquer outra área do design, tem um caráter projetual e processual. O conceito de construção de significados é algo muito presente nas abordagens que fazem uso do design, pois corresponde à ideia de transformação da realidade de um determinado grupo social em uma nova realidade, com artefatos que façam mais sentido para ele. Diante disso, aceitar que a atuação do design estratégico é dependente do contexto no qual ele está sendo aplicado torna-se imperativo, pois esta construção está totalmente relacionada aos recursos disponíveis nesta realidade. Então, ao se pensar em aplicar design estratégico em uma empresa, é importante que sejam considerados os objetivos, os atores, os investimentos, o tempo e os desafios, para que se crie o aporte metodológico para o projeto, o que normalmente difere de projeto para projeto.

Além do processo, uma das atividades mais complexas é entender o nível de aplicação do design estratégico, que também está relacionado ao contexto e, naturalmente, ao entendimento do tamanho do desafio. A construção de estratégias de design pode ser aplicada a diversos níveis empresariais e de complexidade, variando desde o desenvolvimento de um produto até a reconstrução de um serviço governamental de saúde pública, por exemplo. Castro

e Cardoso (2010) destacam que, mesmo as estratégias de design estando ligadas aos níveis mais altos da corporação, não significa que estejam distantes da operação. Para as autoras, e com base no estudo de vários outros autores, três enfoques são destacados em relação às estratégias de design, que podem ser vistos como níveis, do restrito para o abrangente: produto, âmbito empresarial e sustentabilidade/responsabilidade social.

**Estratégias de produto:** utilizada em diversos contextos e com abordagem mais limitada, esta estratégia se sobrepõe, muitas vezes, à metodologia de desenvolvimento de novos produtos. Com escopo restrito e focado exclusivamente no design de produtos (artefatos), este nível estratégico não explora as mudanças da sociedade e dos paradigmas dominantes. Além disso, o olhar exclusivo para o design de artefatos traz sempre métodos conservadores de concepção destes produtos, que no design estratégico devem ser fortemente reavaliados. Uma situação apresentada por Kotler e Rath (1984), já nos anos 80, certamente ainda está presente em boa parte das grandes empresas, que é o fato de os designers participarem dos projetos de design apenas nas últimas etapas do processo. Este assunto já foi largamente discutido na literatura, mas merece muita atenção quando se trata do tema design estratégico. Os autores sugerem uma sequência de oito etapas para o desenvolvimento de um produto: (1) Geração de ideias, (2) Triagem, (3) Desenvolvimento e teste de conceito, (4) Estratégia de marketing, (5) Análise de negócios, (6) Desenvolvimento do produto, (7) Teste de mercado e (8) Comercialização. Obviamente, após décadas de estudos sobre metodologia de design, novas e mais sofisticadas propostas de metodologias de design de produtos já foram utilizadas por empresas no mundo todo.

O ponto importante aqui é o fato de os autores criticarem a atuação dos designers apenas nas últimas fases, iniciando na fase de desenvolvimento do produto. Para eles, os designers devem entrar no começo do processo de geração de ideias. O contraponto apresentado nesta tese é o de que, ao trabalhar com design estratégico, o design deve atuar em todas as fases, principalmente nas fases que antecedem a geração de ideias, pois isso já contempla o início do processo operacional do design. Mais que isso, o design estratégico de um artefato deve envolver designers desde a decisão, na alta administração, da criação do projeto, pois as abordagens de design vão nortear a tomada de decisão por meio de análises da proposta de valor para os clientes, da capacidade de recursos disponíveis para o projeto, do ciclo de vida do produto, do enquadramento do problema e da relação com outras áreas. O design estratégico de um artefato não é o uso da metodologia de design de produtos unicamente, pois a abordagem estratégica, por si só, questiona as definições apresentadas por Kotler e Rath.

**Estratégias no âmbito empresarial:** somando às contribuições de diversos autores, as autoras trazem aqui um entendimento de que, nesta esfera, o design sai da atividade de projeção, em que as questões estéticas e de formas do produto são predominantes. O papel do design neste caso é voltado à estratégia no nível da alta administração, no sentido de gerar soluções que visem à própria sobrevivência da empresa no mercado. Com isso, o desenvolvimento dos produtos acaba se tornando apenas uma das atividades do design, que incorpora a identificação de oportunidades de mercado, a pesquisa mercadológica, a criação e o fornecimento das soluções. Resumidamente, o design, neste nível, tem o olhar para os mundos interno e externo da empresa, e ajuda na construção das estratégias, junto à alta gestão, para alcançar os objetivos-macro do negócio.

Um exemplo do uso do design neste nível é apresentado por Fraser (2012), em seu livro “Design para negócios na prática”, no qual a autora apresenta três macroetapas de uso do design estratégico para os negócios inovarem, chamadas “Marchas”. A última etapa do processo, denominada Marcha 3, engloba uma série de atividades voltadas à conversão da nova visão (conceito) em uma estratégia de negócios. Nesta esfera, são dimensionados os recursos e os esforços necessários para fazer com que o conceito estratégico se torne uma realidade que tenha valor tanto para o mercado quanto para a empresa. Além disso, para que a estratégia seja efetiva, é importante que sejam combinadas atividades empresariais mais sofisticadas e dedicadas à criação de vantagem competitiva. Com isso, ao término deste processo, espera-se que as prioridades sejam elucidadas para que os esforços sejam destinados ao que realmente ativa a estratégia e traz a visão inovadora conceituada nas etapas anteriores.

Além disso, a capacidade do design corporativo, a relação entre design e os negócios e as experiências construtivas de design (aspectos do design estratégico) devem ser integradas a todos os níveis da gestão e da operação da empresa, e administradas a longo prazo. Estes elementos distribuem-se em processos multidimensionais em meio às alianças de atores, que vão desde os pesquisadores até os clientes. Muitas contribuições estratégicas podem emergir desse processo, pois ele envolve o espírito, a inteligência e o conhecimento das alianças, colocando o design em uma posição de maior destaque, quando relacionado à estratégia (JEVNAKER, 2000). Isso tende a mudar a maneira de se construir estratégias globais da empresa e a maneira como ela entende os problemas, impactando, certamente, na definição de objetivos de negócio e na formação da cultura da empresa.

**Estratégias de sustentabilidade e responsabilidade social:** esta deve ser vista como a camada mais alta do design estratégico, pois não está relacionada apenas à criação de uma solução exclusiva para uma corporação. O conteúdo abordado neste nível não está subordinado à pressão comercial ou aos objetivos de negócio de uma determinada empresa. Neste cenário, entra o sistema produto-serviço (PSS), que traz maior atenção às necessidades ambientais e sociais, questionando, muitas vezes, a própria necessidade de se desenvolver um artefato. De acordo com as autoras, esta abordagem transpassa as questões projetuais e de gestão e conecta-se com o ambiente externo – social e ecológico –, reforçando o olhar dos envolvidos para as reais necessidades das pessoas e do meio ambiente, e não apenas do negócio.

Todos os níveis citados anteriormente serão mais bem explorados no desenrolar do texto, contudo, especificamente sobre o PSS, é importante que se dê maior atenção, pois corresponde a um assunto que vem sendo largamente explorado na literatura de design. Por ser, ainda, um tema muito novo, sua definição é ampla e difusa, assim como o design estratégico. Os autores italianos, renomados no assunto, trazem sempre um olhar mais profundo sobre o tema, a exemplo Manzini e Vezzoli (2003), que definem o PSS como uma estratégia de inovação, que deixa de objetivar o desenvolvimento e comercialização de produtos físicos, substituindo-os por produtos e serviços que atendam às mesmas demandas. Em linhas gerais, do ponto de vista da necessidade dos clientes, abordagens que acabam por envolver o PSS como solução trazem sempre um contraponto em relação a processos tradicionais de criação de artefatos. Isso ocorre porque o PSS tem como pressuposto a ideia de que o cliente precisa, antes de qualquer coisa, atingir objetivos pessoais, independentemente da criação de produtos ou serviços específicos.

Então, a criação de um determinado artefato não é o foco do projeto, mas a satisfação que ele trará para a pessoa.

Para os autores, ainda, o fornecimento de um PSS ao mercado pode garantir lucro, competitividade e benefícios ambientais para as empresas, pois, diferentemente de um produto físico apenas, o PSS amplia o sistema no entorno do seu consumo e uso, abrindo caminho para novas oportunidades de negócios. Isso implica novos tipos de interação com os atores do sistema, novas formas de gerir os recursos e certamente a otimização deles e potencial ecoeficiência, gerando convergência de interesses das partes envolvidas. Se um sistema tem uma redução de consumo de recursos, há uma redução natural de custo, que acaba beneficiando todos os envolvidos, de diversas maneiras [redução de despesas, de gastos com materiais, fortalecimento da imagem, etc.].

Além disso, de acordo com Morelli (2006), para que um projeto de PSS traga inovações para a sociedade é preciso que ele passe por um processo preciso de design e que conte com contribuições de outras disciplinas, como o marketing e a administração. Com isso, é esperado que o projeto considere não apenas as questões de design do artefato, mas as questões de comunicação, sociais e econômicas. Isso se dá porque um PSS é uma construção social, baseada em “forças de atração”, como os objetivos, os resultados esperados e os critérios de resolução de problemas, todos constituídos pela participação de vários atores do ecossistema. O olhar aqui é sempre para o futuro, que objetiva uma eficácia baseada em uma visão integral de cenários possíveis e desejados por todos os envolvidos.

De modo geral, o PSS é constituído por uma mistura de produtos tangíveis e serviços intangíveis com uma proposição de valor específica, oferecida por uma empresa ou rede de

atores, que tem como diretriz atender às necessidades do cliente final. Neste cenário, é bem comum a construção do PSS juntamente com os clientes, e com um olhar mais sistêmico. O conceito baseia-se em dois pilares (TUKKER.; TISCHNER, 2006):

1. Totalmente direcionado à funcionalidade e à satisfação final do usuário como o ponto inicial do projeto, e não focar no produto [e nas necessidades da empresa];
2. O sistema deve ser criado partindo do pressuposto de que as atuais e limitadas estruturas da empresa/rede não são referências, e que novas formas de produção e fornecimento devem surgir.

Pela análise dos três níveis do design estratégico, fica claro que a distinção entre eles muitas vezes não é clara, assim como a delimitação de cada um. A relação entre o design do artefato, do negócio e do sistema pode se dar de muitas formas, e normalmente um afeta diretamente o outro, pois são comumente dependentes. Diante disso, é imperativo, como dito anteriormente, o olhar para o contexto no qual o projeto está inserido, pois este é o fator norteador do processo do design estratégico. Liedtka (2000) critica as abordagens lineares que se propõem a construir estratégias de negócios pautadas em procedimentos sistematizados com o uso de técnicas prescritivas, que não promovem a apreciação da complexidade dos problemas de design. Logo, nota-se que as estruturas metodológicas pré-definidas, normalmente divulgadas por renomados escritórios de design e/ou por literaturas mais comerciais, não podem ser utilizadas em sua literalidade em projetos de design estratégico.

Para Freire (2017), não há padrão projetual no design estratégico, o que dá abertura para que as etapas não sejam rigidamente pré-estabelecidas. A escolha dos métodos e técnicas está intimamente ligada ao contexto do projeto, e é feita pela equipe tendo em vista as necessidades

prioritárias do sistema. Cabe ao designer estratégico, neste cenário, escolher os atores, provindos de várias áreas e com repertórios que enriqueçam a discussão, e prover as ferramentas que farão com que essa discussão seja profundamente estratégica. Neste sentido, aceitar a não-linearidade é algo intrínseco a uma abordagem de design estratégico, e isso exige que a escolha das pessoas envolvidas seja muito criteriosa, pois as contribuições, pontos de vista e análises dependerão das múltiplas experiências e domínios em campos diversos de um sistema.

Em seu estudo sobre o conceito “Reflexão na ação”, de Donald Schon, Liedtka e Parmar (2012) reconhecem que o designer inicia um projeto com uma estrutura projetual para explorar as várias hipóteses disponíveis. Antes de escolher uma hipótese mais promissora, o designer e os estrategistas recorrem a um ambiente virtual natural do processo de design, em que as informações provindas dos repertórios individuais estão disponíveis, e, por meio da iteração, avaliam as propostas, somando feedbacks até que a solução mais adequada se sobressaia. Neste processo, o designer busca não utilizar as informações para criar restrições de escolhas, mas para promover uma dualidade de posicionamento, que ora se aproxima e ora se distancia, entendendo o local e o global. Porquanto, o design estratégico envolve pensar de forma sistêmica e nos relacionamentos, isto é, um distanciamento das partes e o entendimento da interação entre elas. A forma de raciocinar e concretizar o pensamento de um designer estratégico difere de outros profissionais, pois em suas anotações são comumente encontrados mapas, diagramas, rabiscos e elementos conectados em vez de listas ordenadas de termos (FELIX, 2010).

Para Bucolo e Matthews (2011), é importante que os designers estrategistas tenham experiência para alternar a análise e a síntese durante o processo de construção de estratégias, além de habilidade para operar entre o concreto e o abstrato a todo tempo. Para isso, eles devem

desenvolver quatro tipos diferentes de atividades: a observação, que faz uso da etnografia para ampliar o entendimento mais profundo acerca das reais necessidades das pessoas (clientes), que podem ser necessidades tanto de usabilidade quando de significado; as estruturas, que são a reformulação do que se observa para que sejam criadas novas afirmações [e pontos de vista] de problemas; os imperativos, que são uma forma de traduzir as constituições do problema em uma proposta de valor, não considerando ainda os detalhes da solução, como recursos ou capacidades; e, por fim, as soluções, que são os artefatos criados, nos quais são encontrados o significado e a proposição de valor.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) também consideram que o processo de design nada mais é do que um processo de adução, que faz sugestões para o futuro. Em uma combinação de análise e síntese, isto é, planejamento estratégico, o design tem como objetivo criar uma plataforma de experimentos mentais de possibilidades de futuro, utilizando as leis que imperam na realidade de hoje como uma escada. Somado a isso, Bucolo e Matthews (2011) afirmam que é bem comum, na fase inicial de qualquer projeto de design, as empresas [e profissionais] disporem de uma série de ferramentas que auxiliam na construção de estratégias de design, como: mapas de atividades, etnografia, narrativas, prototipagem, mapeamento de jornadas do cliente e visualização, entre outras. A experimentação das ferramentas cria um histórico, gerando um repertório nos profissionais envolvidos, e isso dá condição para que eles escolham as melhores ferramentas para cada tipo de projeto.

Também para Felix (2010), a facilitação, a observação, a visualização e a comunicação clara são habilidades imprescindíveis a um estrategista de design, e devem ser consideradas importantes ferramentas para colocar o design em prática no nível gerencial de uma empresa.

O raciocínio do estrategista de design atua em meio a constante complexidade e precisa considerar muitas opções simultaneamente, o que exige grande habilidade com a condução de brainstormings, construção de cenários, planejamento e prototipagem, além da necessidade de revisão e organização de ideias posteriormente. É imperativo que este processo garanta interação e boa comunicação entre todos os envolvidos. Uma analogia, apresentada pelo autor, é criação de um espaço, que necessita muito mais do que plantas baixas e fotorrealismo de cenas, pois podem iludir o usuário. Neste caso, é imprescindível que sejam contadas histórias acerca do uso do espaço, idealizando-se a sensação de experiências de vida de diferentes usuários, por meio de narrativas.

A antiga HÅG, empresa norueguesa de cadeiras de escritório, que hoje tem o nome de Flokk, foi estudada por Jevnaker (2000) e entrou para a lista de empresas referência no uso do design estratégico. A empresa fazia uso da técnica de storytelling colocando o ser humano, de forma colaborativa, como protagonista do processo conceitual do design. Além disso, a pesquisadora relata que uma das estratégias mais diferenciadas da empresa, e que reforça a sua cultura de design, é o fato de a empresa àquela época – anos 2000 – já ter uma relação colaborativa muito presente durante os projetos de design. Um exemplo marcante foi a estratégia de enviar as ideias de produtos para vários atores, com informativos acerca do espírito da empresa e com imagens poéticas, muitas vezes metafóricas, relacionadas ao uso do produto. Em uma edição, os gestores apresentaram conceitos juntamente com ilustrações de pessoas sentadas em cavalos, bicicletas e em vários outros momentos da história de um indivíduo. Esse tipo de abordagem apresenta um comportamento de empresa focada no ser humano, acima do

usuário, pois considera os fatores emocionais, psicológicos e as memórias em seu processo de design.

Ao se falar de pessoas no processo, é importante destacar que não apenas os clientes da solução devem ser observados no design estratégico, mas os atores de todo o ecossistema, como mencionado anteriormente. Para Liedtka (2000), não é importante preocupar-se com a sequência do processo de design, em que normalmente é discutido qual etapa está no início, implementação ou formulação estratégica, ou se são paralelas. Para a autora, a importância maior está na seleção dos atores envolvidos no processo. Qual é o papel de cada um na tomada de decisões, no enriquecimento do conteúdo, na formulação estratégica e na estratégia de implementação da solução? Neste nível do design, a tomada de decisão se torna um fator central, pois desencadeia uma busca por referências e fundamentos em outras áreas, como marketing, gestão, comunicação e outras, pois a decisão tomada será responsável pelo projeto de todo o sistema subsequente. Além das áreas, entram para somar ao repertório de conhecimento do ecossistema as competências de projeto, de pessoal e de métodos (SCALETSKY; COSTA, 2019).

Diante de um cenário com tantas vertentes, é comum não serem encontradas as abordagens e ferramentas padrões para cada contexto e cada necessidade de projeto, envolvendo o design estratégico. Então, uma das atividades do designer de estratégias, de acordo com Freire (2017), é desenvolver as ferramentas que fomentam os atores envolvidos no projeto a elaborarem artefatos sobre contextos futuros, a formularem suas visões de projetos e, de forma colaborativa, identificarem os possíveis meios para a execução das estratégias por meio dos cenários de design. Isto é, um processo exploratório, não parametrizado e não linear, que é reforçado por Liedtka

(2000), ao afirmar que a criação precede a implementação no campo do design, mas é também verdade que este ciclo generativo se repete e é mais guiado pelo problema do que por uma agenda predefinida. Para alguns problemas, o ciclo está sempre alternando entre a concepção e a concretude, sequencialmente, ou seja, no design estratégico a iteração é constante e faz parte do processo.

Para Fraser (2012), ainda, há uma grande similaridade entre o processo da fase de conceituação e o da fase de formulação da estratégia, no que diz respeito à necessidade de se utilizar fortemente a criatividade e a iteração. Para a autora, momentos cíclicos de uso do pensamento otimista e gerador de ideias, que propõem a geração de valor no futuro, são sequenciados pelo pensamento racional – crítico e analítico – dentro de uma iteração quantitativa, que visa construir sistemas que alicercem o caminho para o sucesso. Cinco indicações foram destacadas, em seu texto, como abordagens estratégicas durante o processo:

- Produzir vários protótipos é importante para aumentar as chances de sucesso;
- Identificar e classificar os stakeholders positivos e negativos;
- Fazer uso dos pontos fortes da empresa;
- Administrar e mensurar a evolução do desenvolvimento de estratégias na empresa;
- Empenhar esforços para dar escalabilidade e vantagem competitiva ao negócio.

Além das contribuições de Fraser, este estudo encontrou uma lista de atividades (Tabela 1) ligadas ao nível estratégico empresarial e que são recomendadas para o design estratégico por Mozota, Klöpsch e Costa (2011). As ferramentas dispostas na terceira coluna são largamente utilizadas na construção de planejamentos estratégicos das empresas e são bem conhecidas no meio acadêmico da área de administração. Nota-se, claramente, que a lista traz uma abordagem

voltada ao nível do design de negócios, pois trata fatores internos e externos à empresa, que normalmente envolvem muitas áreas para a análise e síntese.

Tabela 1 - O processo de estratégia em gestão do design<sup>1</sup>. Fonte: Mozota, Klöpsch e Costa (2011).

| Fases                          | Questões a analisar                                     | Ferramentas                                    |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 1. Formulação de estratégia    | Atratividade do setor                                   | Análise PEST                                   |
| Análise competitiva externa    | Oportunidades e ameaças                                 | Modelo das cinco forças competitivas de Porter |
|                                |                                                         | Cenários                                       |
|                                |                                                         | Grupo estratégico                              |
|                                |                                                         | Segmentação                                    |
|                                |                                                         | Matriz atratividade/ativos                     |
| Análise competitiva interna    | Capacidade estratégica                                  | Cadeia de valor                                |
|                                | Fatores cruciais para o sucesso                         | Benchmarking                                   |
|                                | Pontos fracos e pontos fortes                           | Análise de portfólio                           |
| Objetivos organizacionais      | Síntese                                                 | Análise SWOT                                   |
|                                | Governança corporativa                                  | Matriz poder/interesse                         |
|                                | Expectativas dos públicos de interesse                  | Focalização na identidade                      |
|                                | Ética empresarial                                       |                                                |
|                                | Cultura                                                 |                                                |
|                                | Visão da missão                                         | Auditoria estratégica da gestão de design      |
| 2. Seleção estratégica         | Equilíbrio entre objetivos de governança e análise SWOT | Estratégias genéricas de Porter                |
|                                |                                                         | *volume/preço                                  |
|                                |                                                         | *diferenciação                                 |
| 3. Implementação da estratégia | Rotas de desenvolvimento de estratégias                 | Integração vertical                            |
|                                |                                                         | Diversificação                                 |
|                                |                                                         | Internacionalização                            |

Diante da variedade de abordagens, técnicas e ferramentas que podem estar presentes na fase estratégica do design, fica difícil criar uma estrutura ou um método-base que possa ser aplicado a qualquer circunstância ou em qualquer empresa. O texto traz uma reflexão acerca das

<sup>1</sup> Nota: A primeira coluna desta tabela lista os passos a serem seguidos que estão envolvidos na decisão estratégica para uma empresa atingir suas metas (segunda coluna). A terceira coluna lista as ferramentas que são necessárias para implementar cada estágio da estratégia e alcançar os objetivos da empresa.

peessoas envolvidas, que trazem o conhecimento existente para o projeto, o que transpassa qualquer método ou técnica pré-definida, pois o conhecimento individual é combinado com o coletivo. A troca de saberes do estrategista de design com o ecossistema do projeto pode ser feita por meio de abordagens providas de várias áreas ou podem ser adaptadas para cada contexto, pois cada projeto tem seu nível de complexidade e de conhecimento disponível.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

#### 3.1. Características da Pesquisa

**É imperativo, acima de tudo, reforçar que esta tese foi desenvolvida durante a pandemia da COVID-19, o que impactou diretamente no método planejado inicialmente para a execução da pesquisa.** Esta pesquisa é classificada como exploratória, pois a tratativa do tema design estratégico no Brasil ainda é muito incipiente e difusa. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa fornece uma visão global sobre certa situação, em função de o tema, normalmente, ser ainda pouco explorado. Além disso, a pesquisa exploratória tem um papel importante no entendimento de determinado assunto, pois é um momento em que a comunidade científica adquire maiores informações sobre o problema e, consequentemente, formula melhor as hipóteses a serem avaliadas posteriormente.

Em função de os métodos aplicados não estarem voltados à coleta de dados estatísticos ou puramente quantitativos, esta pesquisa é classificada, também, como qualitativa, caracterizada por não ser rigidamente parametrizada, pois diversos elementos surgem durante um estudo desta natureza, o que a torna emergente e flexível. Prova disso é o fato de as questões

da pesquisa serem, muitas vezes, refinadas à medida que o pesquisador aumenta seu repertório de conhecimento acerca do tema/problema (CRESWELL, 2007a). Portanto, o estudo inicia-se de forma estruturada, mas as informações que o alimentam têm uma interferência direta na estratégia e certamente em sua operacionalização, conduzida pelo pesquisador ao longo do levantamento.

### 3.2. Métodos

Além de caracterizado como uma pesquisa exploratória e qualitativa, este estudo, quando relacionado ao plano de trabalho, se enquadra no método indutivo. O método indutivo visa ao entendimento do todo a partir da contribuição das partes. Contudo, Gil (2008) reforça que a generalização não deve ser o foco inicial de uma pesquisa que se utiliza do método indutivo, pois isso só ocorre após a observação de casos concretos, em quantidade suficiente para constatar prováveis realidades. Neste sentido, deve-se entender que a coleta de informações com especialistas em design estratégico, somada às contribuições da literatura, traz uma visão global e uma percepção mais robusta acerca da situação, e não uma síntese sobre o estado da arte do design estratégico no Brasil.

A estrutura metodológica para desenvolvimento da pesquisa pode ser conferida na Figura 4, que é iniciada pela revisão bibliográfica, baseada nas seguintes etapas sequenciais: coletar, conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar literatura de qualidade, a fim de fornecer uma base robusta para um tópico e método de pesquisa; e o resultado deste processo deve demonstrar que a pesquisa proposta contribui com algo novo para o conjunto

geral de conhecimentos (LEVY; ELLIS, 2006). Para a revisão bibliográfica desta pesquisa, foram utilizadas duas técnicas: a revisão bibliográfica assistemática (também conhecida como narrativa) e a revisão sistemática. A revisão assistemática tem o objetivo de trazer informações de fontes não mapeadas pela revisão sistemática, como dados de órgãos governamentais, textos de congressos, monografias e outras fontes, de forma mais flexível. Com isso, a revisão assistemática ocorrerá de forma não estruturada e percorrerá, caso necessário, toda a pesquisa.

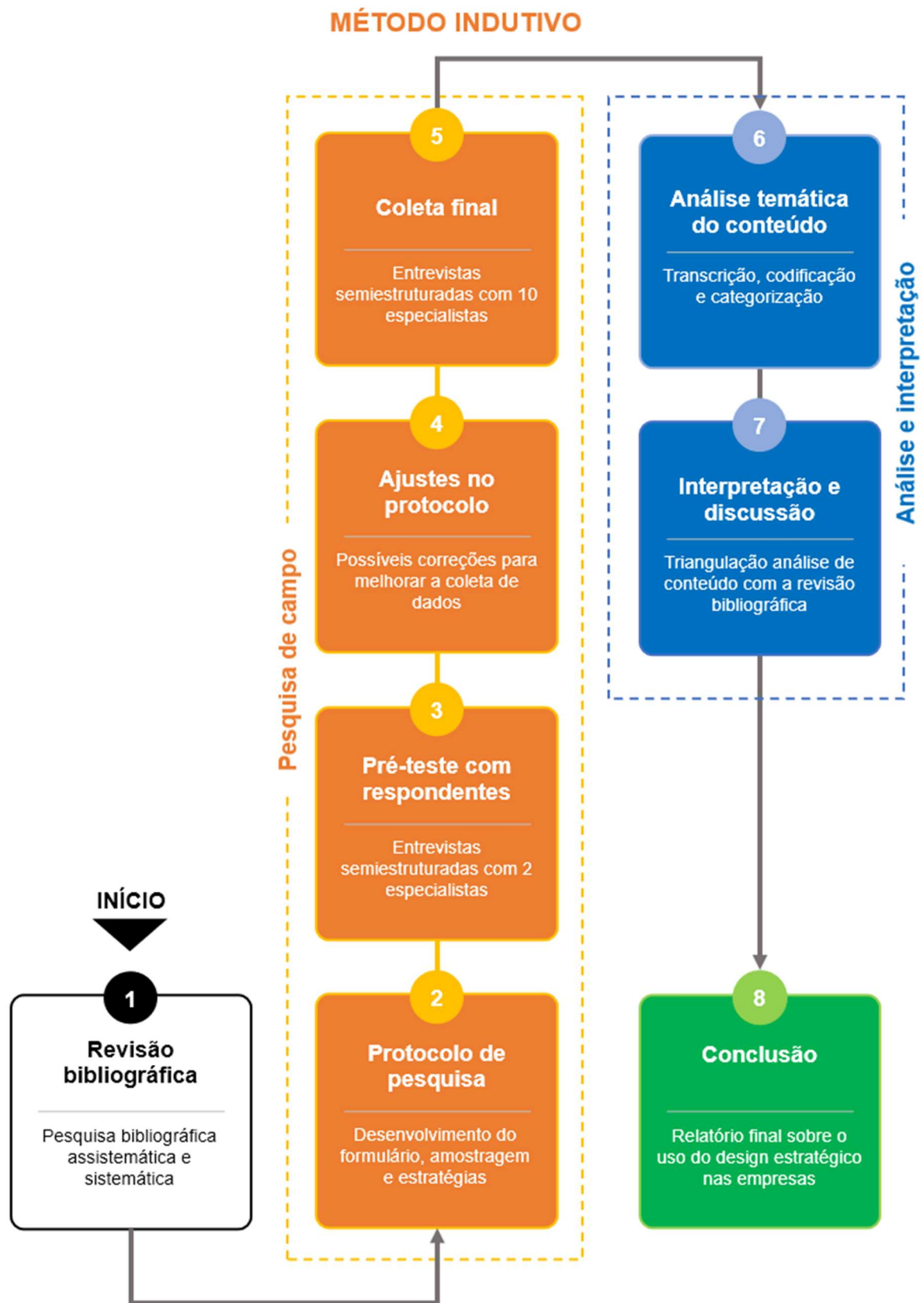


Figura 4 - Estrutura geral da pesquisa. Fonte: elaborado pelo autor (2019).

A revisão sistemática, por sua vez, utiliza métodos explícitos para a realização de uma pesquisa abrangente na literatura especificamente sobre o tema design estratégico, envolvendo uma avaliação crítica dos estudos individualmente e, por meio de técnicas estatísticas adequadas, combina os estudos selecionados (UNIVERSITY OF NEWCASTLE LIBRARY, 2019). Além de ser uma metodologia utilizada especificamente para encontrar estudos disponíveis, a revisão sistemática também seleciona e avalia as contribuições destes estudos, dando condição para que sejam feitas, sequencialmente, análises e sínteses dos dados, relatando evidências para permitir que sejam realizadas inferências acerca do estado da arte de determinado fenômeno (DENYER; TRANFIELD, 2009). A revisão sistemática diferencia-se de uma revisão bibliográfica tradicional, pois tem um objeto de pesquisa muito específico, com parâmetros de busca pré-definidos, que impactarão diretamente na inclusão e/ou exclusão dos estudos encontrados, durante o levantamento. Além disso, estes parâmetros são explicitados ao leitor no relatório final (Tabela 2), para que ele entenda os procedimentos da pesquisa e, para aquele que tenha interesse, possa reproduzi-lo em outros levantamentos.

**Tabela 2 - Procedimentos metodológicos da Revisão Bibliográfica Sistemática.**

| <b>Parâmetros</b>     | <b>Representante</b>                                                                                                                                   |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Critérios de inclusão | Artigos publicados nos últimos 20 anos<br>Strings no título ou nas palavras-chave ou no resumo                                                         |
| Strings de busca      | "strategic design" OR "design strategy" OR "design strategies"                                                                                         |
| Filtros adotados      | Filtro 1: leitura dos títulos<br>Filtro 2: leitura dos resumos<br>Filtro 3: leitura do resumo e dos subtítulos<br>Filtro 4: leitura do artigo completo |
| Bases de dados        | Design Studies<br>The Design Journal <sup>2</sup><br>Design Issues<br>Strategic Design Research Journal                                                |

<sup>2</sup> Apenas para artigos com acesso livre (Open Access)

|                      |                                                                                           |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Design Management Review<br>Design Management Journal<br>Estudos em design<br>She Ji      |
| Critérios de seleção | Conteúdo tratam especificamente o tema design estratégico e não apenas que citam o termo. |

Sobre a base de dados onde os artigos foram coletados, é importante destacar que foram selecionados periódicos específicos da área do design e com reconhecimento internacional, pois, nas buscas iniciais em bases maiores, onde há um agrupamento de periódicos, os termos de busca traziam centenas de artigos fora do contexto do design. Acredita-se que isso ocorra, pois em uma tradução livre dos termos de busca (strings) para o português, o resultado pode vir também como “estratégia de projeto” ou “projeto estratégico”. Prova disso, foi a enormidade de artigos de áreas das ciências exatas, como engenharia de materiais, química, etc. E sobre os critérios de seleção, foi definida a exclusão de artigos que apenas citam o termo “design estratégico”, pois não agregariam conteúdo à pesquisa. Diante disso, foram elencados apenas os estudos que trouxeram conceitos, abordagens, métodos e aplicações do design estratégico com maior profundidade.

Após a revisão bibliográfica sistemática, foi iniciada a pesquisa de campo em que foram realizadas as entrevistas com os profissionais de design que atuam em projetos para grandes marcas. Isso contou com o desenvolvido do protocolo de pesquisa, que necessitou da elaboração de um formulário específico, da definição da amostra e da seleção/recrutamento dos participantes. O pré-teste foi o passo seguinte, realizado com um especialista em design estratégico para análise das questões. Após as considerações, o questionário foi ajustado para

sua aplicação final. Importante destacar que o participante do pré-teste também participou da entrevista definitiva, pois enquadrava-se no perfil da amostragem.

A próxima atividade foi a realização das entrevistas semiestruturadas, com profissionais com experiência em design estratégico, que participaram voluntariamente da pesquisa. O convite foi feito por meios eletrônicos (e-mail, redes sociais, mensagens, etc.) e por intermediação de outros profissionais da rede de contatos do pesquisador. O roteiro de questões foi enviado com no mínimo três dias de antecedência para cada entrevistado, para que ele pudesse se preparar para a entrevista com o pesquisador. As entrevistas foram realizadas por videoconferência e, com a permissão do participante, a entrevista foi gravada para transcrição e análise posteriores.

Esta etapa se encerra com a compreensão e interpretação dos dados, visando construir um entendimento maior acerca do uso do design estratégico pelos profissionais de design, resultado esperado com o desenvolvimento desta tese. Por meio do método indutivo, somou-se as informações provindas das entrevistas com a revisão bibliográfica, gerando um entendimento sobre o estado da arte do design estratégico aplicado a grandes marcas. A etapa de análise de dados consiste em transformar os dados oriundos de textos e de imagens em algo que tenha sentido para o estudo. Isso envolve a preparação dos dados para análise – no caso deste estudo, a transcrição das entrevistas – e o aprofundamento acerca do entendimento destes dados. Além disso, é importante que se faça uma representação do significado dos dados, em um sentido mais amplo, o que se dá por meio de um processo de generalização das informações (CRESWELL, 2007a).

Para esta etapa, foi utilizada a técnica Análise do Conteúdo, que, para Bardin (2016), consiste em “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a ‘discursos’ extremamente diversificados” e que têm a inferência como resultado. Fazendo uso da hermenêutica, de forma controlada, a análise de conteúdo faz uso da dedução, aportada pela extração de estruturas traduzíveis em modelos, provindos de textos, imagens, etc. Importante reforçar que esta técnica oscila entre o rigor da objetividade e o poder da subjetividade, o que dá ao pesquisador condições de trazer à luz o que se apresenta muitas vezes oculto nas mensagens. A autora reforça, ainda, que as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos cronológicos detalhados na Figura 5.

1. **Pré-análise:** é a fase de organização da documentação, neste caso, da transcrição das entrevistas e escolha do ferramental para categorização dos dados.
2. **Exploração do material:** é a fase mais longa e cansativa da análise de conteúdo [e talvez de toda a pesquisa], pois consiste na operação de codificação, decomposição e enumeração dos dados, de acordo com as regras previamente estabelecidas pelo pesquisador.
3. **Tratamento dos resultados e interpretação:** nesta seção, os dados são tratados de forma a obterem significado e validade. O pesquisador deve, aqui, fazer uso destes dados para propor inferências e adiantar interpretações alinhadas aos objetivos do estudo, não excluindo descobertas inesperadas.

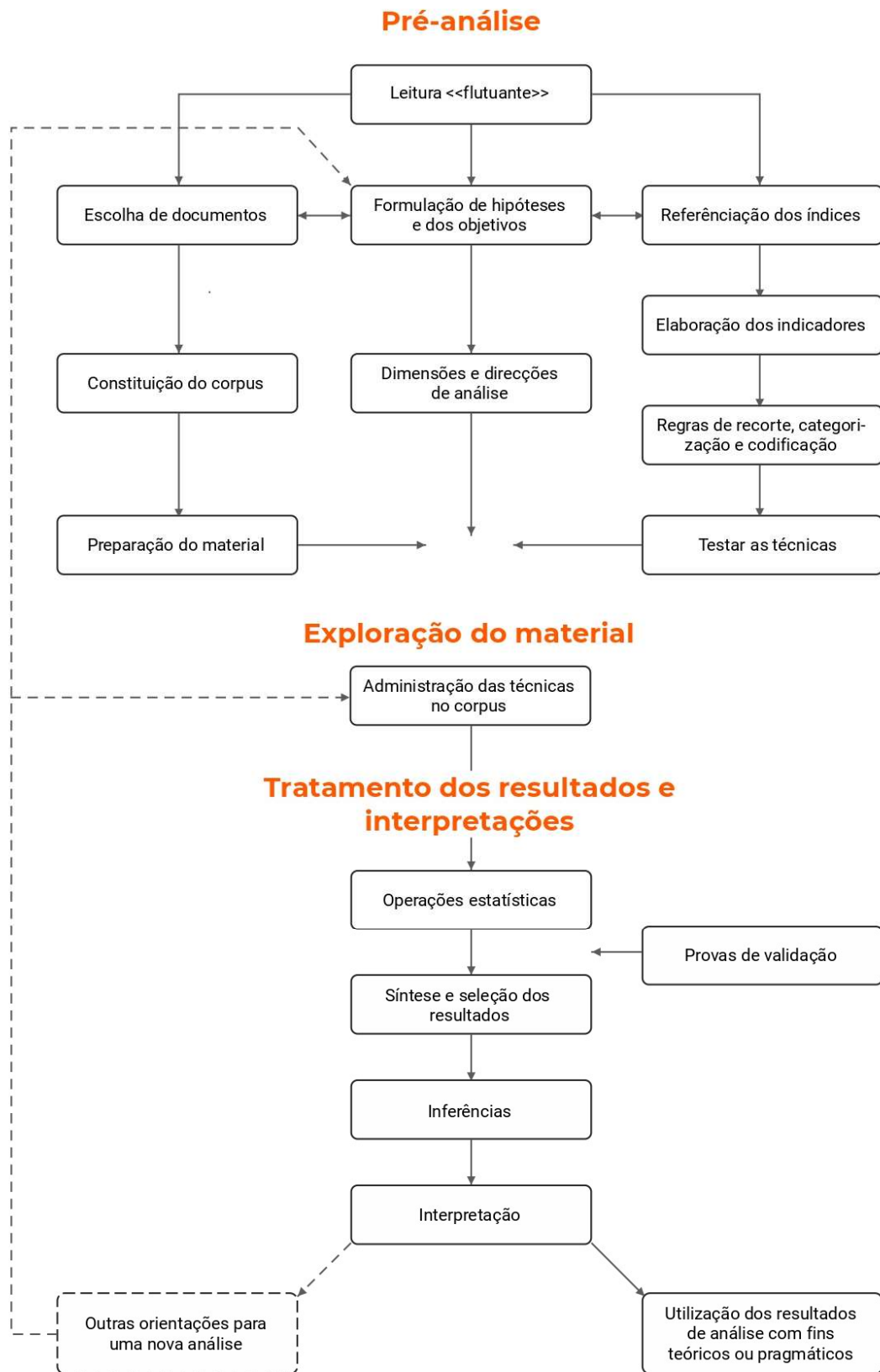


Figura 5 - Estrutura da análise de conteúdo. Fonte: Bardin (2016).

Entretanto, deve-se entender que existem técnicas dentro da análise do conteúdo, que são específicas para responder cada objetivo de pesquisa. Nesta tese, foi definida como técnica para compreensão e interpretação dos dados a Análise Temática do Conteúdo, também chamada de Análise Categorical por Bardin, pois dá condições de se estabelecer relações entre as entrevistas com os designers. De acordo com a autora, esta técnica é a mais antiga e mais utilizadas dentre as técnicas de análise de conteúdo, e “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”. A categorização utilizada aqui resultará na descoberta dos temas, provindos das entrevistas, não sendo definidos (os temas) anteriormente, o que caracteriza um estudo indutivo.

### **3.1. Materiais**

O material utilizado para o desenvolvimento desta tese foi um questionário específico. Mesmo cada questionário sendo único, existem princípios para que sua construção e implementação sejam eficientes. A fase de criação do questionário para uma pesquisa qualitativa [principalmente científica] exige muita reflexão, preparação, estratégias de organização eficazes e revisão crítica, como sugerem diversos autores pesquisados. É ainda na fase de criação do questionário que a experiência do pesquisador é muito requerida, pois é um momento crítico que visa garantir o valor dos dados coletados (MCGUIRK; O'NEILL, 2016).

Segundo Günther (2008), as perguntas formuladas são respondidas para que se atinjam os objetivos da pesquisa. Estas questões são transformadas em variáveis e indicadores, mas chegam ao respondente em forma de itens, que são o meio pelo qual se estabelece relação entre

o objetivo da pesquisa e os conceitos pesquisados. As respostas apresentam o grau de conceituação provindo do respondente sobre o tema investigado. Para Gil (2008), não existem modelos rígidos para a formulação das questões para uma entrevista. Contudo, existem condutas comportamentais do pesquisador para a execução da entrevista. Ainda para o autor, há de se ter muita atenção técnica à construção do questionário [e consequentemente na condução da entrevista], principalmente aos seguintes pontos: “constatação de sua eficácia para verificação dos objetivos; determinação da forma e do conteúdo das questões; quantidade e ordenação das questões; construção das alternativas; apresentação do questionário e pré-teste do questionário”.

Por fim, é importante reforçar que a construção das questões utilizadas no formulário de pesquisa (Apêndice 1) seguiu os princípios apontados por Günther (2008), Gil (2008) e Mcguirk e O'Neill (2016). O formulário desta pesquisa é tido como um dos itens mais importantes de toda a pesquisa, pois dá suporte e norteia a entrevista, que é o meio por onde as novas informações chegarão à tese, isto é, é o que alimenta as maiores descobertas deste estudo.

### **3.2. Amostra**

Na pesquisa qualitativa, não é esperado, de acordo com Creswell (2007a), que seja selecionado um grande número de elementos (participantes, locais, documentos, etc.) para que se entenda o contexto da pesquisa [e consequentemente os seus resultados], assim como ocorre com uma pesquisa de caráter quantitativo. Isso não significa, no entanto, que a amostragem seja aleatória. Pelo contrário, o pesquisador deve escolher propositalmente participantes que sejam

mais indicados para ajudá-lo a ampliar o conhecimento acerca do problema e das questões envolvidas na pesquisa.

Neste sentido, para este estudo, foi definida a amostragem não probabilística, que caracteriza previamente o perfil dos participantes, de acordo com critérios definidos pelo pesquisador. Isso reduz a margem de respostas inadequadas e otimiza o direcionamento do tempo e dos recursos, pois os participantes são definidos por meio de critérios de seleção que visam garantir a participação apenas de pessoas com conhecimento para contribuir com o estudo. Além disso, como reforça Gil (2008), este tipo de amostragem não se baseia na fundamentação matemática ou estatística, pois os critérios são definidos exclusivamente pelo pesquisador. Creswell (2007b) reforça que o conceito de amostragem intencional traz consigo uma grande responsabilidade ao pesquisador, pois é ele quem propositalmente seleciona os indivíduos que melhor podem fornecer informações sobre a compreensão do problema e do fenômeno central do estudo.

Este estudo também é caracterizado pelo uso da amostragem não probabilística intencional, que, ainda de acordo com Gil (2008), deve ser entendido como a amostragem que faz uso da seleção de um subgrupo representativo dentre toda a população, neste caso, o mínimo dez profissionais de design que tenham comprovada experiência no desenvolvimento de projetos para grandes marcas do setor privado. Indivíduos que atuem exclusivamente no meio acadêmico e/ou que tenham apenas desenvolvido pesquisas sobre design estratégico e/ou que atuam exclusivamente em projetos na esfera pública não foram selecionados para participar da pesquisa, pois esta tem foco exclusivo no mercado empresarial privado. Os parâmetros para

enquadramento dos profissionais na pesquisa serão baseados no currículo e na experiência profissional:

- Ser um profissional de nível estratégico de uma empresa de design brasileira que tenha grandes marcas privadas como clientes.
- Ter larga experiência comprovada no desenvolvimento de projetos de design em grandes empresas do setor privado.

A experiência dos escritórios e dos profissionais foi comprovada por meio de análise documental – websites, revistas e outros meios – de projetos para grandes marcas dos quais eles participaram e tiveram papel estratégico. Importante destacar, ainda, que estes profissionais também foram selecionados de acordo com o destaque na mídia dos escritórios que trabalham (ou trabalharam), pelo conhecimento do pesquisador (aproximadamente 20 anos na área do design) e, também, por meio da indicação de outros profissionais no campo do design. Por fim, maiores detalhes sobre o currículo de cada profissional participante da pesquisa podem ser encontrados no perfil da amostra (página 88).

### 3.3. Questões Éticas

Em função das exigências do Programa de Pós Graduação em Design da UNESP (PPGDesign), a pesquisa foi submetida à análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. O trâmite ocorreu pela submissão da pesquisa à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) primeiramente, que redirecionou a pesquisa ao CEP da

FAAC. Por envolver a participação de sujeitos, foi aplicado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 2), que atende à Resolução 466/2012/CNS/MS.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1. Revisão Bibliográfica Sistemática

A literatura trouxe o aporte necessário para que se entendesse melhor a percepção dos respondentes sobre design estratégico. A técnica da revisão bibliográfica sistemática auxiliou na fundamentação teórica com fontes acadêmicas e que abordam especificamente o tema, pois o conteúdo extraído aqui passa por vários filtros, como já explicado. Poucos artigos foram encontrados que tratam o termo design estratégico em empresas com o mínimo de profundidade necessária, isto é, que fornecem discussões, conceitos, abordagens e técnicas relacionadas. A maior parte dos estudos apenas cita o termo ou o utiliza de forma superficial em casos de estudo, sem se preocupar em desenvolvê-lo. A escolha dos artigos ocorreu por meio da leitura completa e o conteúdo foi selecionado pelo pesquisador, baseado na profundidade e riqueza de conteúdo para esta pesquisa.

É importante lembrar, que os periódicos selecionados para a pesquisa são específicos da área acadêmica do design, e esta escolha não ocorreu de forma aleatória (Tabela 3). A verdade é que a busca nas bases internacionalmente conhecidas, que contemplam muitos periódicos (Scopus, Web of Science, etc.), trouxe uma enormidade de artigos não relacionados ao tema. O termo “*Strategic Design*” pode ser traduzido para o português como “Projeto Estratégico”, e nas buscas iniciais centenas de artigos das áreas da engenharia, química, bioquímica e de outras

apareceram nos resultados. Com isso, foi necessária a seleção de importantes revistas nacionais e internacionais que promovessem uma busca mais seleta acerca de artigos sobre o design estratégico.

**Tabela 3 - Resultado da Revisão Bibliográfica Sistemática. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**

| <b>Periódicos</b>                 | <b>Artigos encontrados</b> | <b>Filtro 1 (títulos)</b> | <b>Filtro 2 (Resumo)</b> | <b>Filtro 3 (Introdução e subtítulos)</b> | <b>Filtro 4 (Artigo completo)</b> | <b>Aprovados</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------|------------------|
| Design Studies                    | 41                         | 25                        | 8                        | 0                                         | 0                                 | 0                |
| The Design Journal                | 26                         | 13                        | 4                        | 3                                         | 3                                 | 2                |
| Design Issues                     | 89                         | 11                        | 6                        | 1                                         | 0                                 | 0                |
| Strategic Design Research Journal | 46                         | 24                        | 13                       | 9                                         | 6                                 | 6                |
| Design Management Review          | 49                         | 28                        | 13                       | 7                                         | 1                                 | 0                |
| Design Management Journal         | 41                         | 23                        | 12                       | 4                                         | 3                                 | 3                |
| Estudos em Design                 | 7                          | 6                         | 4                        | 2                                         | 2                                 | 0                |
| She Ji                            | 29                         | 16                        | 6                        | 2                                         | 1                                 | 0                |

Os artigos encontrados tratam especificamente sobre o design estratégico e trazem profundidade para a discussão, pois são desenvolvidos por autores renomados no meio do design, como Francesco Zurlo, Jeanne Liedtka, Ezio Manzini, Carlo Vezzoli, entre outros. E, por ser um tema muito contemporâneo e pelo fato de a pesquisa ser voltada às empresas privadas, optou-se por realizar o levantamento com artigos publicados nos últimos 20 anos, para que se encontrasse discussões mais recentes. Diante disso, é importante destacar que o tema design estratégico é pouco explorado no mundo todo, e a maioria dos conteúdos disponíveis ainda são desenvolvidos por consultorias de design, havendo um risco de autopromoção e

enviesamento das informações. Para esta tese, foram utilizadas apenas referências bibliográficas acadêmicas e livros escritos por autores especificamente da área do design, para evitar visões superficiais e desconectadas com o propósito deste estudo. Por fim, é importante destacar, que todo o conteúdo encontrado com a revisão bibliográfica sistemática se somou à revisão bibliográfica assistemática e compôs o capítulo Revisão de Literatura.

## 4.2. Pesquisa de campo

### 4.2.1. Perfil da amostra

Para se obter maior variedade de percepções sobre design estratégico, foram mapeados escritórios e consultorias brasileiros de diferentes campos do design que têm grandes marcas em seu portfólio de clientes. Sócios, diretores e consultores destas empresas foram entrevistados por meio de um questionário semiestruturado, que deu condições ao respondente de abrir uma discussão mais ampla. Diante disso, as questões tiveram que ser abertas e cada entrevistado teve o tempo livre para desenvolver seu olhar sobre o design estratégico e compartilhar as experiências do seu escritório. A tabela a seguir apresenta os escritórios participantes da pesquisa e algumas marcas que atendem:

Tabela 4 - Lista de empresas e profissionais para amostragem. Fonte: o autor (2020).

| Escritório                                                                                                      | Alguns clientes                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Arco Hub de Inovação     | Bradesco, Comgas, Braskem, BRF, Siemes, Mapfre Seguros, Liberty Seguros, Grupo Fleury, Globo e Air BP. |
| <br>Crama Design Estratégico | Globo News, Vale, Ipiranga, Metrô Rio, Compactor, O Globo, Petrobras, Technos, Oi, HStern e Fiat.      |

|                                                                                                                         |                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br>Centro de inovação IED Brasil      | Levis, C&A, Hering, Roche Brasil, Heineken, Portobello, Sesi e Senai/MT, Arezzo e Havaianas.                                           |
| <br>Echos – Innovation Lab             | Google, Honda, Kellogg's, Natura, Itaú e Klabin.                                                                                       |
| <br>Fjord São Paulo                    | Ânima Educação, Amil, Grupo Fleury, Banco Votorantim, Banco Pan, Stone, Hospital Albert Einstein, Santander, Visa, Bayer e Bradesco.   |
| <br>Kyvo Design-driven Innovation      | EDP, Visa, Samsung, Mapfre Seguros, Banco do Brasil, Raízen, Mondelez e BRF.                                                           |
| <br>Livework Brasil                    | Seguros Unimed, EDP, Rico, Itaú, Raia Drogasil, WWF, Thomson Reuters, Whirlpool, Sony, Telefonica, Vodafone, Samsung, P&G e Microsoft. |
| <br>Narita Strategic Design           | Nestlé, L'occitane Au Brésil, Sustagen (Reckitt), Veja (Reckitt), Bauducco, 51, Huggies, Lacta, Luftal, Tang e Perdigão.               |
| <br>Pande Branding & Design          | Nestlé, Catupiry, Três Corações, Native, Carrefour, Pimpolho e Danone.                                                                 |
| <br>Consultoria de inovação e design | Agrale, Natura, Picadilly, Unilever, Ambev, MaxHaus, Gertec e Ford.                                                                    |
| <br>Symnetics consultoria            | Marcopolo S/A, Votorantim, Manfrim, Copag, Villare Metals, Coca-cola Brasil, Telefonica Vivo e Sebrae.                                 |
| <br>Tátil Design de Ideias           | Danone, Coca-cola, Embraer, Skol, Tim, Netflix, Magalu, Natura, Dasa, Ambev, Bob's e Droga Raia.                                       |

Os participantes da pesquisa demonstraram muito entusiasmo em integrarem o estudo, pois o tema design estratégico, mesmo sendo pouco abordado, é de grande relevância para o mercado de design brasileiro. Além de suas contribuições, os participantes se mostraram interessados no resultado da pesquisa, pois entendem que o conhecimento coletivo desses

profissionais pode simbolizar uma espécie de termômetro acerca do uso do design estratégico no país. Ao compartilharem conhecimento teórico, prático e vivências reais em projetos desenvolvidos para grandes marcas, eles possibilitaram o desenvolvimento deste estudo. Ainda assim, é importante ressaltar que, em alguns momentos, eles tiveram dificuldade de formular respostas objetivas, pois há uma clara percepção de que o tema é abrangente, podendo abrir margem para diferentes pontos de vista. Entretanto, os entrevistados têm larga experiência profissional e representam seguramente o perfil requisitado para participar deste estudo.

Como pode ser conferido na Tabela 5, os entrevistados são profissionais com função expressiva em seus respectivos escritórios e seguramente têm desempenhado um importante papel no desenvolvimento de projetos estratégicos para grandes marcas. É possível encontrar profissionais com atuação no mercado e na academia concomitantemente, o que denota um significativo aporte teórico às suas respostas. Além deles, são notados fundadores de empresas de design, sócios, diretores e consultores, inclusive de associações de design, ampliando a percepção de que são profissionais com senioridade suficiente para atuarem em níveis estratégicos e que certamente têm também visão de negócio. Logo, a seleção destes profissionais não garante uma amostragem a nível nacional, mas atende à exigência desta tese, que é a de uma amostra de profissionais com experiência no desenvolvimento de projetos estratégicos de design para grandes marcas.

Tabela 5 – Lista de participantes da pesquisa. Fonte: o autor (2022).

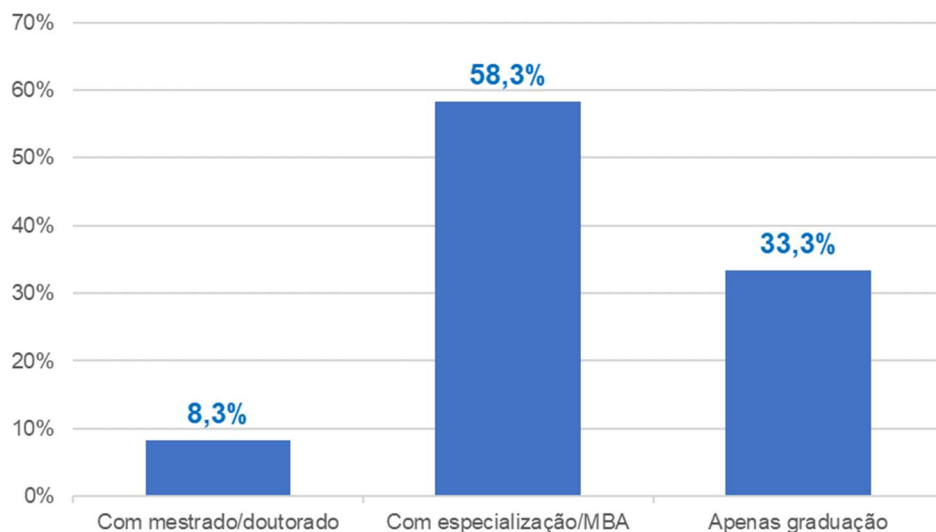
| Participante          | Experiência profissional recente                                                                              |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Francisco Albuquerque | Co-Founder, Strategic and Innovation Designer.                                                                |
| Arco Hub de Inovação  | Ex-coordenador da pós-graduação em design estratégico e inovação do Instituto Europeo di Design de São Paulo. |

|                                                                                  |                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ricardo Leite</b><br>Crama Design Estratégico                                 | CEO e Diretor de Criação.                                                                                                                                 |
| <b>Fabiano Virginio Pereira</b><br>Design and Innovation Center<br>of IED Brazil | Diretor.<br>Ex-coordenador da pós-graduação em design estratégico e inovação do<br>Istituto Europeo di Design de São Paulo.                               |
| <b>Mário Rosa</b><br>Echos - Innovation Lab                                      | Head of Business Development.<br>Diretor na ABEDESIGN.<br>Ex-coordenador de estratégia de branding na Tátil Design de Ideias.                             |
| <b>Jaakko Tammela</b><br>Fjord/Accenture                                         | Latam Design Lead, Strategy & Consulting.<br>Atualmente é CX Strategy & Design Director da Dasa.                                                          |
| <b>Israel Lessak</b><br>Kyvo Design-driven Innovation                            | Strategic Designer, Service Designer e Co-founder.                                                                                                        |
| <b>Gustavo Vieira</b><br>Livework                                                | Sócio e líder de design.                                                                                                                                  |
| <b>Mário Narita</b><br>Narita Design                                             | CEO                                                                                                                                                       |
| <b>Gian Franco Rocchiccioli</b><br>Pande Design                                  | Founder e Chief Strategy Officer.<br>Membro do conselho consultivo da ABEDESIGN                                                                           |
| <b>Levi Girardi</b><br>Questtonó                                                 | Co-founder e CEO                                                                                                                                          |
| <b>Anderson Penha</b><br>Symnetics                                               | Partner / Innovation & Experience Designer.<br>Professor da pós-graduação em design estratégico e inovação do Instituto<br>Europeo di Design de São Paulo |
| <b>Ricardo Bezerra</b><br>Tátil Design de Ideias                                 | Partner e Executive Director of Design & Strategy                                                                                                         |

Além do papel profissional, foram levantadas também informações acerca da formação acadêmica dos entrevistados (Gráfico 2). Este dado tem um caráter aditivo à análise, trazendo mais um aspecto sobre o conhecimento dos participantes. Da amostra, 66% têm um nível educacional além da graduação, que contempla especializações, mestrado e MBAs. Há uma diversidade de formações, tanto nas graduações quanto nas pós-graduações, que estão dentro das áreas design, publicidade, administração e marketing, áreas diretamente ligadas às

estratégias de negócio e criativas das empresas, o que traz mais repertório teórico para estes profissionais. Outro dado relevante é o fato de 50% dos entrevistados terem feito alguma formação ou capacitação no exterior, em sua maioria em áreas correlatas ao design e à liderança. Com isso, é possível notar que há uma busca por aprofundamento teórico e aplicação na prática profissional, pois todos os profissionais atuam diretamente nos projetos desenvolvidos por suas empresas.

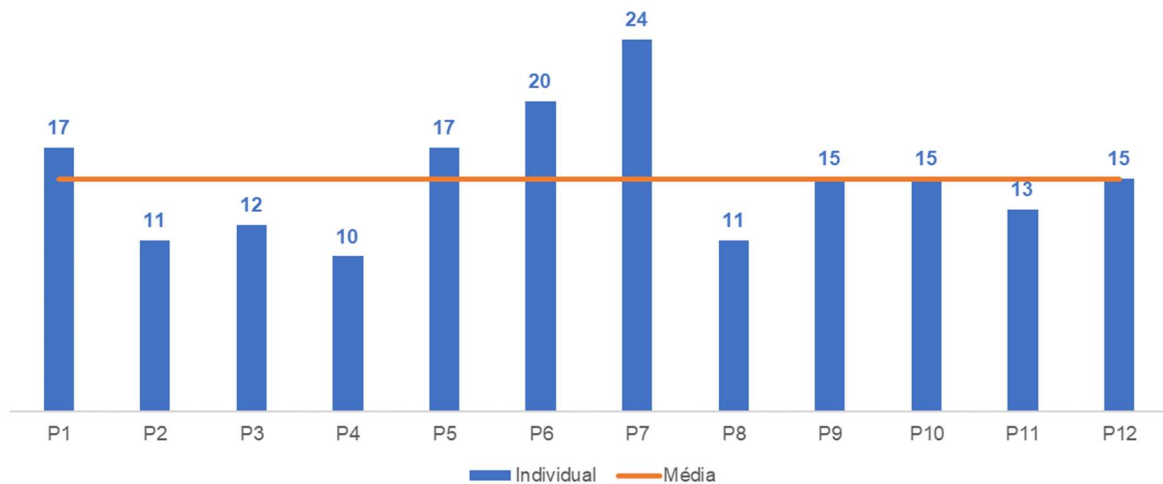
Gráfico 2 – Maior grau acadêmico dos participantes. Fonte: o autor (2022).



Ter experiência na construção e execução de estratégias de design foi o principal requisito para que os participantes pudessem ingressar na pesquisa. O Gráfico 3 apresenta o tempo de experiência de cada profissional entrevistado atuando especificamente no nível estratégico de design, destacando-se a média de 15 anos, que deve ser vista como alta. Todo este tempo dedicado ao entendimento das necessidades de negócio, dos clientes e trazendo a camada criativa do design para grandes marcas, certamente serve como um selo de qualidade para estes profissionais poderem responder pelo design estratégico aplicado nas empresas. Além

do tempo com o design estratégico, os entrevistados apresentam em média 23,5 anos de trabalho com design tático e operacional, garantindo seu conhecimento profundo nas práticas do design.

Gráfico 3 – Tempo de experiência no uso do design estratégico (anos). Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Um dado curioso sobre o perfil da amostra está no estrato profissionalmente mais experiente dos entrevistados, segmentados aqui por terem mais tempo de atuação em design que a média de todos os participantes, isto é, acima de 23,5 anos. Estes seis profissionais, sozinhos, alcançam uma média de 30,8 anos trabalhando com design desde o nível operacional, atuando em projetos para grandes marcas aqui, no Brasil, e no exterior. Com este tempo de atuação, um profissional tem oportunidade de desempenhar vários papéis, desde projetista até consultor de inovação, e ainda é certificado pela experiência de vivenciar o que efetivamente gera valor para seus clientes, pois acompanha vários ciclos de desenvolvimento de soluções. Outro dado relevante, é que a maior parte destes profissionais atendem marcas no exterior, o que gera um saldo muito positivo do ponto de vista cultural e amplia seu campo de visão para atender a necessidades diferentes das encontradas por aqui.

#### 4.2.2. Análise da definição de design estratégico

Esta etapa do estudo visa organizar e interpretar as percepções dos entrevistados sobre o que eles espontaneamente entendem ser design estratégico. Por meio da análise temática de conteúdo, foi possível extrair as principais definições desses profissionais, transformando-as em códigos, que agrupados, tornaram-se categorias e subcategorias de conteúdo. Essa estruturação propiciou a formação de uma hierarquia, que pode ser melhor entendida na Figura 6, onde estão dispostas, na base, as subcategorias formadas por códigos, acima, as categorias, e no topo, o tema, constituído pelo agrupamento das categorias. As nomenclaturas utilizadas tentam dar significado ao agrupamento de conteúdos, o que possibilita melhor entendimento do que se extraiu das entrevistas. Assim, todos os códigos provindos das questões 1, 2 e 3 da parte B do questionário, questões abertas relacionadas ao tema “O que é design estratégico”, serão analisados e discutidos nos parágrafos a seguir.

Das quatro categorias apresentadas no diagrama, apenas uma tem subcategorias – “Definição de design estratégico” – e as demais são formadas apenas pelos seus respectivos códigos. Essas sete subcategorias tentam abranger as principais definições dadas pelos entrevistados sobre o que eles entendem ser o design estratégico. As subcategorias são padrões formados a partir de códigos com assuntos similares. Essas subcategorias apresentam uma diversidade de percepções e a dificuldade em se tentar uma definição única, pois, mesmo sendo interrelacionados, os conteúdos encontrados são de esferas diferentes. Os entrevistados apresentaram expressiva variedade de percepções sobre o tema, abrangendo a relação do design com negócios, seu papel na inovação, na construção de artefatos de valor, com a complexidade, entre outros. Esta diversidade exigiu uma análise semântica para que fosse possível agrupar estas

falas e reduzir a subjetividade das definições. Diante disso, estas sete subcategorias sinalizam que o design estratégico, para os entrevistados, é o design que dialoga mais fortemente com o negócio, enfrentando as incertezas e promovendo valor para os atores envolvidos.

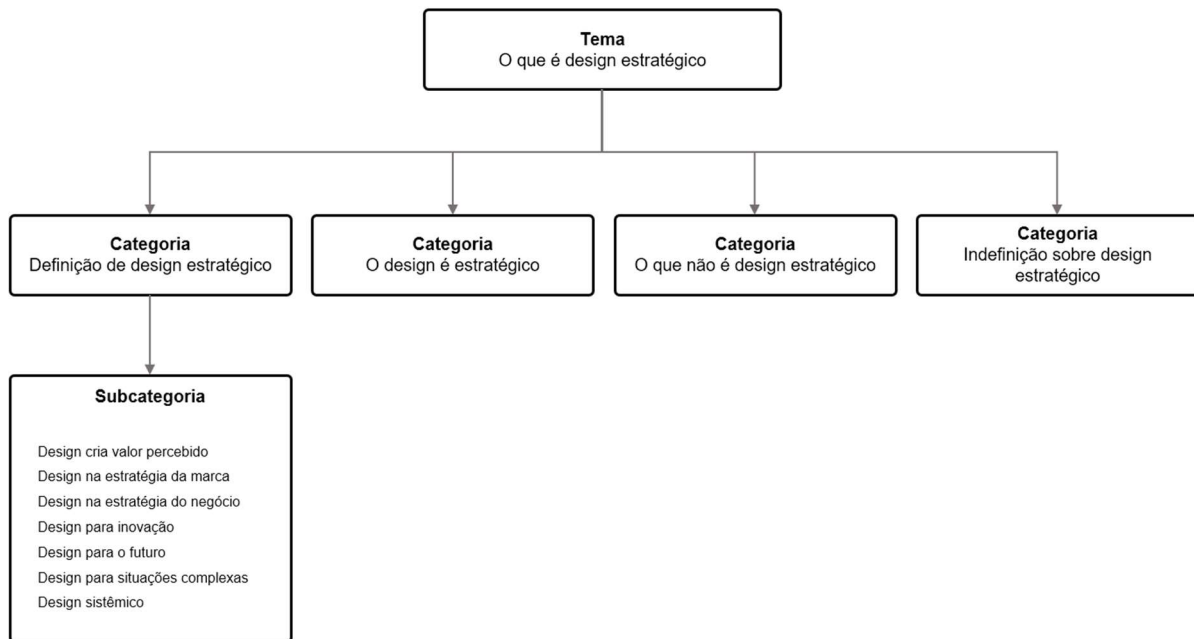


Figura 6 – Diagrama da composição do tema "O que é design estratégico". Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Além das contribuições relacionadas à definição do design estratégico, surgiram outros olhares que auxiliaram os entrevistados na formulação de suas respostas. Alguns participantes precisaram sair escopo central da questão para refletirem sobre o que não compunha aquela resposta. Esse exercício de flexibilização do cérebro trouxe apontamentos que não contribuem diretamente com uma definição para o design estratégico, porém, forçaram a criação de novas categorias – O design é estratégico; O que não é design estratégico; e Indefinição sobre design estratégico. Estas categorias indicam fortemente que o design estratégico não é algo objetivo e de simples conceituação, o que traz mais profundidade para este estudo. Na categoria “Indefinição sobre design estratégico”, por exemplo, os designers trouxeram questionamentos

(às vezes dúbios) sobre a definição do termo, outros indagaram sobre seu próprio conhecimento e outros, ainda, aceitaram que é de difícil definição.

Para facilitar a compreensão sobre a composição do tema, é imprescindível que se entenda cada categoria e subcategoria. Diante disso, as listas abaixo trazem um resumo do significado de cada categoria e subcategoria. Segue lista de categorias:

**O design é estratégico:** refere-se aos códigos que trouxeram afirmações dos participantes sobre o design já ser estratégico por si só, e que não há distinção de níveis no design.

**Indefinição sobre design estratégico:** são códigos que remetem sempre a dúvidas, ou questionamentos, ou assunções sobre desconhecimento sobre a definição do termo.

**O que não é design estratégico:** são inferências dos entrevistados sobre o que eles entendem não ser design estratégico.

**Definição do design estratégico:** agrupa subcategorias relacionadas às definições de design estratégico dadas pelos entrevistados.

Segue lista com as subcategorias da categoria “Definição do design estratégico”:

**Design na estratégia de negócio:** esta subcategoria une os códigos extraídos de relatos em que participante coloca o design em contato com as decisões e estratégias de negócio. Em outras palavras, é quando o design é inserido nos debates da alta direção da empresa.

**Design sistêmico:** agrupa os códigos que apontam um design com visão ampliada, além do ato projetual, que consegue olhar e interrelacionar todo o ecossistema envolvido no problema.

**Design cria valor percebido:** esta subcategoria relaciona as falas em que o design é indicado como um ativo na geração de artefatos de valor percebido pelo meio social.

**Design para situações complexas:** é um grupo de códigos relacionado às falas sobre a complexidade enfrentada em projetos de design. Esta subcategoria traz relatos que indicam uma atuação do design em campos com pouca clareza e alta incerteza.

**Design na estratégia da marca:** são todos os códigos que conectam as ações do design com a marca, direta e indiretamente.

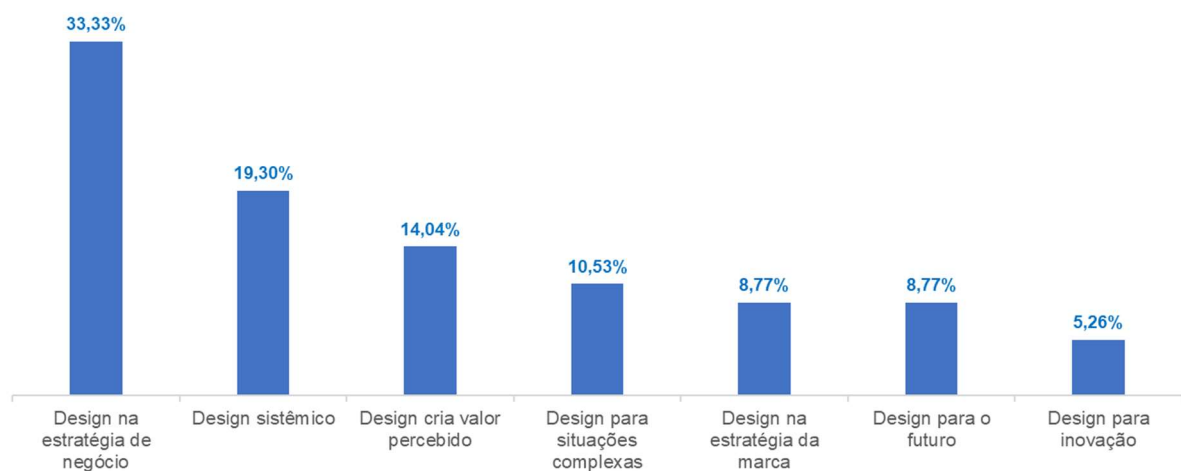
**Design para o futuro:** é uma subcategoria que agrupa os códigos em que o conceito empregado pelo entrevistado está relacionado com uma visão de futuro.

**Design para inovação:** este agrupamento traz como conteúdo as falas que indicam o papel do design relacionado à inovação.

Como dito anteriormente, estes agrupamentos estruturam os padrões encontrados a partir da percepção dos entrevistados, trazendo à luz o que está mais evidente para eles. E para melhor entender suas percepções, o Gráfico 4 mostra o índice de códigos de cada subcategoria relacionada diretamente com a definição de design estratégico. À primeira vista, o gráfico já sinaliza certo desequilíbrio entre as subcategorias, principalmente se a comparação se concentrar nas extremidades – Design na estratégia do negócio e Design para inovação – indicando uma atenção maior para o papel do design na formulação das estratégias de negócio. Na percepção destes profissionais, o design estratégico evidencia mais o design que realmente participa das altas decisões da empresa, e menos o design que tem a inovação como foco. Historicamente, o

design é visto como uma área de projeto nas empresas, que se concentra mais nos níveis tático e operacional. Contudo, o que se pode entender com o gráfico é que o design estratégico auxilia na construção de estratégias globais do negócio, e não apenas se concentra na projeção de artefatos, mesmo que inovadores.

**Gráfico 4 – Percentual de cada subcategoria na categoria “Definição de design estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**



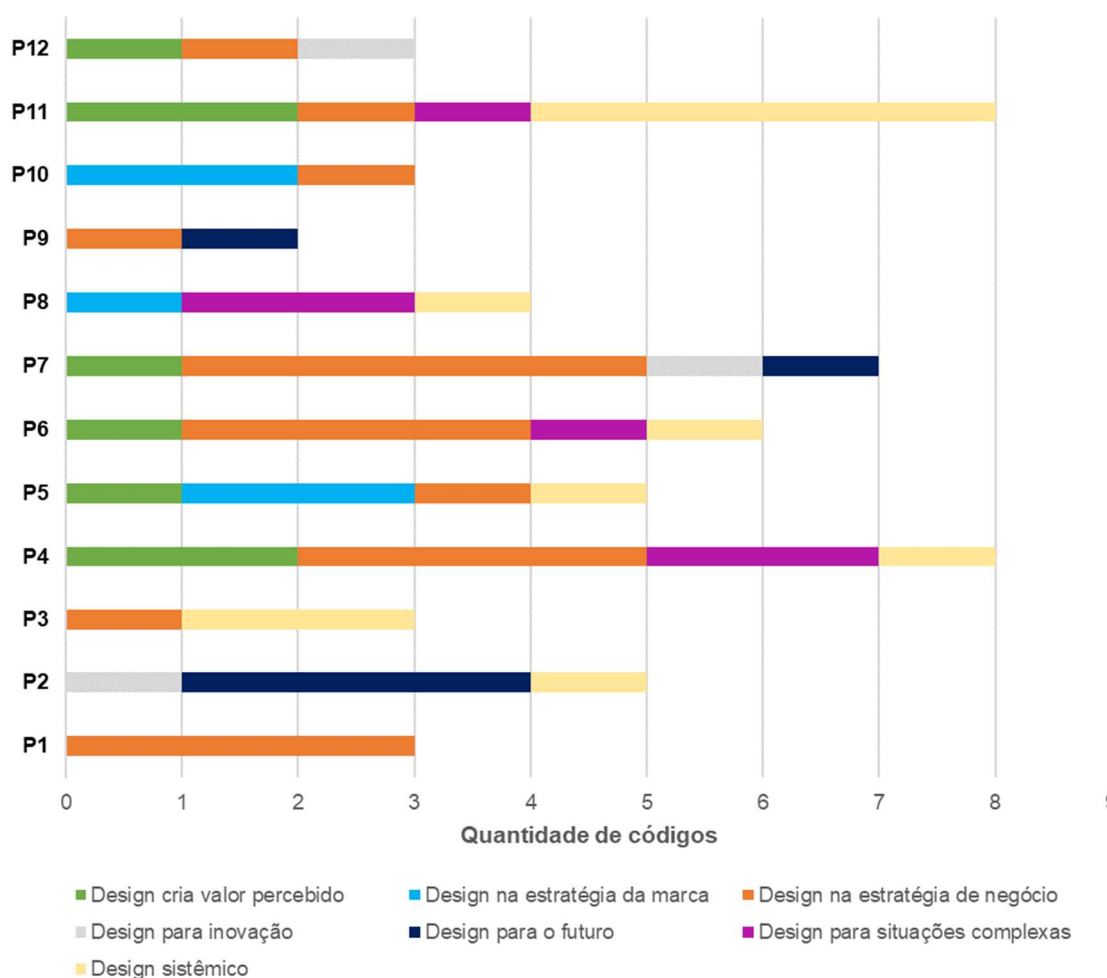
Há aproximadamente duas décadas, Liedtka (2000) já apontava que os métodos tradicionais de planejamento estratégico não surtiam o efeito desejado para os negócios. A falta de criatividade e o excesso de racionalidade na formulação das estratégias são pontos criticados pela autora. Estes dois pontos tem uma relação direta com as subcategorias do Gráfico 4, pois quando se fala de criatividade é trazido para a memória a inovação, o futuro e a criação de algo de valor para as pessoas. Além disso, a criatividade é um contraponto para o excesso de racionalidade, quando a formulação de estratégias se depara com situações complexas, necessidade de visão sistêmica – muitas vezes, subjetiva e caótica – e quando se precisa de alinhamento com a marca. Logo, pode-se dizer que há equilíbrio ao se somar todas as

subcategorias ligadas à criatividade e compará-las com “Design na estratégia de negócio”, mais ligada à racionalidade.

O gráfico surpreende ao apresentar o item inovação como sendo o menos citado pelos participantes da pesquisa, conflitando com resultados que virão mais à frente, em que o design é contratado como sinônimo de inovação. A hipótese, aqui, é que esses profissionais podem ter um olhar crítico em relação ao que realmente é inovação, e, na visão deles, o design estratégico empregado nessas empresas nem sempre gera uma efetiva inovação. Por outro lado, têm-se os tópicos geração de valor, complexidade e uma atuação mais sistêmica com um alto índice no gráfico, e devem ser vistos como campos muito estratégicos quando se lida com grandes marcas. Neste sentido, o que se começa a entender é que o design estratégico tenta auxiliar a estratégia do negócio, traduzindo o que é valor percebido, diante de uma enormidade de informações provindas do ecossistema do projeto.

A percepção dos profissionais entrevistados pode ser melhor avaliada quando se distribui os códigos de cada subcategoria para cada um deles respectivamente. O Gráfico 5 mostra que não há concentração de respondentes por subcategoria, indicando que houve uma distribuição heterogênea de percepções acerca da definição de design estratégico. As subcategorias “Design na estratégia de negócio”, “Design sistêmico” e “Design cria valor percebido”, por exemplo, se repetiram muitas vezes entre entrevistados diferentes, apresentando-se quase que como padrões na conceituação do termo. A maioria dos entrevistados tem no mínimo três subcategorias, mostrando a dificuldade em se delimitar design estratégico. Com isso, o que se tem é um entendimento, de acordo com estes profissionais, de que a definição do design estratégico é ampla e multifacetada.

Gráfico 5 - Número de códigos gerados de cada participante por subcategoria. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Neste sentido, é importante resgatar o texto de Francesco Zurlo (2010) – muito citado quando se fala sobre design estratégico na literatura – que diz que a expressão “design estratégico” por si só é complexa e muito ampla. Para o autor, o termo dá margem a diferentes pontos de vista e formas de interpretação, o que já vem sendo descoberto neste estudo. As respostas dadas pelos entrevistados abrem muitos campos e são providas de pontos de vista diversos, pois a formação e atuação destes profissionais se diferem uns dos outros. Portanto, há de se entender que design estratégico não tem uma definição única para esses profissionais, pois não existe um padrão para aplicação do design no nível estratégico para grandes marcas.

O autor ainda reforça que o design estratégico é constituído por perspectivas de disciplinas diferentes, o que também pode ser notado nas subcategorias geradas a partir da pesquisa. No Gráfico 4, as subcategorias mostram uma diversidade de disciplinas em que o design deve dialogar no nível estratégico. As subcategorias “Design na estratégia de negócio” e “Design na estratégia da marca”, por exemplo, são indissociáveis, e automaticamente acionam as disciplinas do universo da administração e do marketing. Quando se aborda o design para a complexidade e a visão sistêmica, as disciplinas teoria da complexidade e da teoria de sistemas estão relacionadas de alguma forma. Assim, é possível afirmar que a percepção dos entrevistados em relação à conceituação do termo design estratégico está alinhada aos princípios de Zurlo, no que tange à dificuldade de entendimento e diversidade de pontos de vista.

No domínio dos negócios, o nível mais alto é a camada em que a estratégia global é formulada. O termo estratégia aparece nas respostas da Tabela 6, fazendo referência à estratégia de negócio, que é elaborada no nível mais elevado da tomada de decisões nas empresas. Nesse nível, o que se percebe é que o design estratégico tem um papel de atuar de forma mais extensa ao interagir com mais áreas. Ao se observar as respostas, entende-se que o design é estratégico quando ele acessa este nível da empresa, e não apenas quando tem um papel isolado em projetos específicos ou no nível operacional. Percebe-se ainda, mesmo que de forma velada, que o design comumente não atinge o nível estratégico do negócio, pois algumas falas demonstram que precisa haver uma conexão entre negócios e design, e que, aparentemente, isso não é um comportamento natural nessas grandes empresas. Logo, o que se apresenta na somatória destas respostas é que o design não atua sempre no nível de estratégia de negócios.

Para que o design seja realmente estratégico para a empresa, de acordo com as respostas, é preciso haver uma mudança na relação do design com o negócio. Esta mudança pode ocorrer de duas formas principais: uma no design e outra no negócio. Ao se analisar a Tabela 6, percebe-se a formação de dois grupos de códigos que representam movimentações para a formulação de estratégias. Uma corresponde à elevação do design para o nível estratégico, ampliando sua atuação, lidando com um nível maior de complexidade e atuando ativamente na construção da estratégia da empresa. Do outro lado, tem-se o negócio, que precisa utilizar o design como abordagem para a elaboração das estratégias, trazendo também o modelo mental do design para um nível mais elevado. Em síntese, esse não é um caminho de mão dupla, mas uma mudança mútua das duas esferas, para que juntas construam estratégias que contemplem a complexidade, a visão sistêmica, a subjetividade e a racionalidade de forma mais integral.

Tabela 6 – Codificação da subcategoria “Design na estratégia de negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                    | Código                                                                                                                                                                                                                        | Participante |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design na estratégia de negócio | <i>é quando você consegue colocar de fato o design dentro das decisões de negócios</i>                                                                                                                                        | P1           |
|                                 | <i>Usar o olhar do design de forma estratégica</i>                                                                                                                                                                            | P1           |
|                                 | <i>é quando você consegue colocar o design de forma estratégica na empresa</i>                                                                                                                                                | P1           |
|                                 | <i>design estratégico para mim, é esse design que está a serviço da construção das experiências em volta dessa marca, que atendem, por sua vez, à demanda de um negócio da perspectiva emocional, filosófica e funcional.</i> | P10          |
|                                 | <i>o design ele amplia essa visão. Ele funciona como uma visão ampliada do projeto e traz para a discussão de projetos temas que são: de gestão do negócio; de ética da empresa e do projeto.</i>                             | P11          |
|                                 | <i>a conexão da visão mais pragmática do negócio (de negócio) com a visão mais criativa que vem da área do design de forma prática</i>                                                                                        | P12          |
|                                 | <i>é justamente a possibilidade que esse projeto em si tem de influenciar uma estratégia</i>                                                                                                                                  | P3           |
|                                 | <i>ele é uma disciplina para compor essa... essa análise estratégica do negócio</i>                                                                                                                                           | P4           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>eu entendo que está muito ligado a essa questão da complexidade do que eu entrego e de como eu articulo o meu negócio para entregar algum valor</i>                                                                                                                                                                   | P4 |
| <i>Está ligado à abordagem do design como meio para chegar nessa estratégia e nesse valor entregue ao cliente</i>                                                                                                                                                                                                        | P4 |
| <i>o design estratégico nada mais é do que isso, é você pegar as empresas, pegar as marcas, pegar os serviços, produtos, e pensar neles tentando fazer com que o resultado deles seja melhor alcançado através de alguns recursos, de técnicas que a gente tem para poder identificar quais são as melhores soluções</i> | P5 |
| <i>quando existe um pensamento estruturado e racional. No sentido de solucionar um problema e de solucionar também um objetivo comercial.</i>                                                                                                                                                                            | P6 |
| <i>O cliente procura você porque ele quer mandar uma mensagem para o consumidor e ele não sabe como fazer essa mensagem, então ele contrata um profissional.</i>                                                                                                                                                         | P6 |
| <i>eu quero que ele tenha um retorno financeiro</i>                                                                                                                                                                                                                                                                      | P6 |
| <i>o design estratégico, ele é o uso do pensamento do design para uma definição de negócios e geração de resultado</i>                                                                                                                                                                                                   | P7 |
| <i>design estratégico é você usar o modelo mental do pensamento do design, mas orientado à geração de inovação, modelos de negócio</i>                                                                                                                                                                                   | P7 |
| <i>minha perspectiva uma dimensão estratégica do uso do pensamento do design</i>                                                                                                                                                                                                                                         | P7 |
| <i>o design para dentro da estratégia</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                | P9 |
| <i>É por isso que eu digo que é o uso da mentalidade do design.</i>                                                                                                                                                                                                                                                      | P7 |

A maior parte das empresas não desenvolve o pensamento do design em sua gestão, não utilizando efetivamente a empatia, a imaginação e a criatividade no planejamento estratégico, e muito menos em sua cultura (JEVNAKER, 2000). Há um esforço do design para estar presente na tomada de decisões mais alta da empresa, e há um grande desconhecimento em relação ao potencial do design estratégico para auxiliar no desenvolvimento dos negócios, como será abordado mais adiante. O excesso de racionalidade, presente no campo estratégico das empresas, não garante uma visão mais holística do ecossistema ao qual a empresa pertence, e não promove o entendimento das diferentes necessidades dos atores envolvidos. É o que relata Fraser (2012), ao lembrar que a natureza dos negócios é muito volátil, pois o mercado e a

sociedade estão em constante transformação. Para a empresa ter sucesso neste mercado dinâmico e complexo, o plano de competitividade e uma da cultura de inovação vão precisar ser muito bem arquitetados e implementados.

A autora aconselha o uso do design estratégico como uma forma de a empresa se preparar para mudanças externas em cenários de instabilidade, pois o design melhora a capacidade coletiva de adaptação, visando identificar novas oportunidades para o negócio. Para isso, são empregados diversos métodos e técnicas que promovem novos meios de pensar, interagir e agir das pessoas, gerando valor na empresa de forma mais ágil. Além disso, para se utilizar o design na estratégia do negócio, algumas abordagens são indicadas por Fraser, como centralizar as atenções estratégicas nos consumidores e usuários de forma mais sensível; utilizar a criatividade no planejamento; atuar de forma colaborativa e com ciclos de aprendizagem; e deixar as estratégias mais claras para toda a empresa. Parte destes pontos já aparece nas falas dos entrevistados, e outros surgirão no desenrolar do texto, o que mostra um alinhamento entre o conhecimento deles e os apontamentos de Fraser.

Para tratar tantas vertentes em meio ao dinamismo do mercado e às instabilidades, é exigido do design um papel mais conectivo, isto é, mais sistêmico. Por coincidência, a segunda subcategoria mais lembrada pelos entrevistados é “Design sistêmico” (Tabela 7), representado nas falas pelos termos “visão sistêmica”, “visão ampla”, “rede”, “plural”, “temas”, “ecossistema”, “camadas”, etc. Todos estes termos demonstram a pluralidade em diversos sentidos: de atores, de níveis, de pontos de vista, de necessidades, de problemas, de objetivos, e assim por diante. Essa varredura em todo o ecossistema do projeto exige mais interações do design tanto para o entendimento das necessidades quanto para a construção de algo de valor para a sociedade.

Logo, o design sistêmico, retratado pelos entrevistados, é o design que se inicia sem um escopo fechado ou com limites definidos, pois o briefing inicial se altera a partir das conexões entre os atores, do entendimento das reais necessidades, das oportunidades e das restrições que vão surgindo.

Tabela 7 – Codificação da subcategoria “Design sistêmico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria     | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Participante |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design sistêmico | <i>é um design que ele considera muito a visão sistêmica e a complexidade da cadeia de valor.</i>                                                                                                                                                                                                                        | P11          |
|                  | <i>o design ele amplia essa visão. Ele funciona como uma visão ampliada do projeto e traz para a discussão de projetos temas que são: de gestão do negócio; de ética da empresa e do projeto.</i>                                                                                                                        | P11          |
|                  | <i>design estratégico é uma solução conjunta de... de design atrelado à visão sistêmica, ao desafio de soluções de alta complexidade, ao entendimento das oportunidades da cadeia de valor,</i>                                                                                                                          | P11          |
|                  | <i>são temas que são reunidos na visão do design para daí sim, ganhar o sobrenome estratégico</i>                                                                                                                                                                                                                        | P11          |
|                  | <i>Eu entendo o design como essa construção em se navegar entre essas camadas e isso é extremamente estratégico entre aspas, então eu não entendo o design como algo que não seja</i>                                                                                                                                    | P2           |
|                  | <i>é exatamente o design das relações que existem dentro de um ecossistema, dentro de uma rede de troca de serviços</i>                                                                                                                                                                                                  | P3           |
|                  | <i>o design estratégico é justamente esse olhar para essa rede de serviços</i>                                                                                                                                                                                                                                           | P3           |
|                  | <i>eu gosto muito de conectar o design estratégico ao design de serviço, tá? Pensando de maneira sistêmica e mais complexa.</i>                                                                                                                                                                                          | P4           |
|                  | <i>o design estratégico nada mais é do que isso, é você pegar as empresas, pegar as marcas, pegar os serviços, produtos, e pensar neles tentando fazer com que o resultado deles seja melhor alcançado através de alguns recursos, de técnicas que a gente tem para poder identificar quais são as melhores soluções</i> | P5           |
|                  | <i>o design estratégico é isso, é tratar dados de entrada com uma pergunta bem definida, uma ou várias perguntas e a partir daí um desenvolvimento de produtos, serviços, marcas ou outro tipo de manifestação para entregar aquilo que no tempo, de uma forma organizada.</i>                                           | P8           |

---

*o design estratégico para mim também é nesse aspecto, é muito relevante tirar a primeira pessoa do singular, e colocar a primeira pessoa do plural e a terceira do plural* P6

---

O design estratégico envolve o pensamento sistêmico acerca das interações entre as partes envolvidas em um determinado contexto. E isso muda até a forma de raciocinar de um designer estratégico, que é diferente de outros profissionais, pois comumente são produzidos mapas, diagramas, esboços e elementos conectados, em vez de uma lista ordenada de tópicos (FELIX, 2010). Isso pode ser entendido nas falas de P5 e P8 (na Tabela 7), ao utilizarem vários elementos presentes no ecossistema de um projeto de design – empresas, marcas, produtos e serviços – para indicarem as conexões necessárias entre atores em níveis diferentes. Este alinhamento entre as partes envolvidas no contexto, em que são respeitadas as interdependências, é considerado por Liedtka (2000) como um pensamento sintético da empresa. Este pensamento, para a autora, é o pensamento sistêmico do design, que tem a capacidade de compreender, integrar e alinhar estratégias entre níveis e elementos diversos, mas mantem-se focado nos objetivos do projeto.

Talvez o principal objetivo de um projeto de design seja promover valor para os interessados na solução, desde o negócio até o usuário. Os participantes da pesquisa enfatizaram muito essa questão da entrega de valor, o que acabou se tornando a terceira subcategoria com mais códigos. A ideia de entregar valor percebido para aqueles que são beneficiados, veio muito pela expressão “cadeia de valor” (Tabela 8), o que mostra experiência e visão estratégica destes profissionais, pois entendem que clientes, fornecedores, colaboradores e todos os outros atores também precisam ter uma boa percepção da solução. Segundo Manzini e Vezzoli (2003), o objetivo do design estratégico é conectar artefatos de futuro com tendências reconhecidas, que

estejam inseridas em novos sistemas de valor e novas oportunidades de mercado. Logo, vincular a ideia de valor para o coletivo social faz parte dos princípios do design estratégico e está presente nas falas dos entrevistados.

É patente a preocupação com o contexto social na pesquisa, isto é, com as pessoas, a coletividade e a cadeia de atores, de forma a se construir algo que melhore suas vidas. Melhorar a vida da sociedade é um dos pilares do design e talvez o mais difundido em sua história, e isso aparece, aqui, como um critério na construção das estratégias de design para esses profissionais. Scaletsky e Costa (2019) entendem que o design estratégico não tem o objetivo de projetar artefatos que resolvam problemas funcionais, pois seu campo de atuação visa a construção sistemática de toda a cadeia de valor. Diante disso, cabe entender se a promoção do valor se dá de forma equilibrada nos projetos desenvolvidos por estes profissionais, tendo em vista que “negócios” aparece com grande peso nas falas e, como será visto à frente, o design para as pessoas tem vários pontos de questionamento.

Tabela 8 – Codificação da subcategoria “Design cria valor percebido”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                | Código                                                                                                                                                                                         | Participante |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design cria valor percebido | <i>é um design que ele considera muito a visão sistêmica e a complexidade da cadeia de valor.</i>                                                                                              | P11          |
|                             | <i>design estratégico é uma solução conjunta de... de design atrelado à visão sistêmica, ao desafio de soluções de alta complexidade, ao entendimento das oportunidades da cadeia de valor</i> | P11          |
|                             | <i>o design como uma forma de promover inovação no contexto social.</i>                                                                                                                        | P12          |
|                             | <i>eu entendo que está muito ligado a essa questão da complexidade do que eu entrego e de como eu articulo o meu negócio para entregar algum valor</i>                                         | P4           |
|                             | <i>Está ligado à abordagem do design como meio para chegar nessa estratégia e nesse valor entregue ao cliente</i>                                                                              | P4           |
|                             | <i>uma definição de design para mim, é buscar a solução melhor para a vida. Deixar a vida melhor</i>                                                                                           | P5           |

---

*o design estratégico para mim também é nesse aspecto, é muito relevante tirar a primeira pessoa do singular, e colocar a primeira pessoa do plural e a terceira do plural*

---

P6

---

*design tem tudo a ver com influência de percepção*

---

P7

Outro aspecto a ser analisado nas respostas é a efetividade da entrega de valor para vários atores, sabendo-se que em contextos complexos – citados várias vezes pelos participantes – o problema tende a se tornar maior e a solução de valor mais difícil de ser implementada. A provocação, aqui, não tem o objetivo de instigar desconfiança, pois não faz parte do escopo desta pesquisa avaliar os resultados dos projetos desses escritórios. Porém, há um campo para novas pesquisas de avaliação do que efetivamente é implantado ao final de um projeto de design estratégico. Ao mesmo tempo que a complexidade alimenta o projeto com informações relevantes acaba aumentando o desafio para que uma solução realmente atenda a tantas expectativas. Assim sendo, pode-se afirmar que complexidade é, sem dúvida, um dos aspectos envolvidos em um projeto de design estratégico, pois aparece com frequência na literatura e, de acordo com a Tabela 9, é um fator lembrado pelos participantes.

A complexidade é um tema de várias áreas de estudo, e nesta pesquisa aparece com destaque. Mesmo não se podendo delimitar o nível e o tipo de complexidade relatada pelos entrevistados, o que se entende é que o design estratégico atua em um contexto mais adverso e, conseqüentemente, menos controlável que o design operacional. Entretanto, complexo não necessariamente remete à desorganização, e o processo de design estratégico pode auxiliar na estruturação das informações para que haja melhor aproveitamento da complexidade a favor da construção da solução, como relata P6 (Tabela 9). As duas últimas falas da tabela são complementares e estão dentro de um contexto de complexidade, em que o respondente entende

que o design estratégico tem este papel de definir o problema, a “entrada”, o começo, por meio de uma abordagem que lide com a complexidade. Atuar dentro de um contexto complexo é uma vertente do design estratégico, e para os participantes da pesquisa, o design tem o papel de ajudar na estruturação dessas informações para que a solução obtenha resultados desejados ao final do processo.

Tabela 9 – Codificação da subcategoria “Design para situações complexas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                    | Código                                                                                                                                                                                                                                                                         | Participante |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design para situações complexas | <i>design estratégico é uma solução conjunta de... de design atrelado à visão sistêmica, ao desafio de soluções de alta complexidade, ao entendimento das oportunidades da cadeia de valor,</i>                                                                                | P11          |
|                                 | <i>eu gosto muito de conectar o design estratégico ao design de serviço, tá? Pensando de maneira sistêmica e mais complexa.</i>                                                                                                                                                | P4           |
|                                 | <i>eu entendo que está muito ligado a essa questão da complexidade do que eu entrego e de como eu articulo o meu negócio para entregar algum valor</i>                                                                                                                         | P4           |
|                                 | <i>quando existe um pensamento estruturado e racional. No sentido de solucionar um problema e de solucionar também um objetivo comercial.</i>                                                                                                                                  | P6           |
|                                 | <i>o design estratégico. Ele é uma forma de você desenvolver uma solução qualquer em que eu parto de uma informação</i>                                                                                                                                                        | P8           |
|                                 | <i>o design estratégico é isso, é tratar dados de entrada com uma pergunta bem definida, uma ou várias perguntas e a partir daí um desenvolvimento de produtos, serviços, marcas ou outro tipo de manifestação para entregar aquilo que no tempo, de uma forma organizada.</i> | P8           |

A maneira como o estrategista de design atua em meio a constante complexidade, se dá por meio da facilitação, da observação, da visualização e da comunicação clara. Além disso, ele deve avaliar muitas opções ao mesmo tempo, o que exige grande habilidade com a condução de brainstormings, construção de cenários, planejamento e prototipagem, além da necessidade de revisão e organização de ideias posteriormente (FELIX, 2010). Um designer estratégico não atua apenas no campo da verbalização, como aponta o autor, que evidencia a necessidade de

uma atuação construtiva, por meio de técnicas e ferramentas estratégicas, mas que se baseiam muito em ferramentas conhecidas do universo do design. Neste sentido, o modelo mental de um designer estratégico, não necessariamente se difere de um designer operacional, mas atua em um nível mais elevado e subjetivo, em que há uma pressão muito maior para a tomada de decisões.

A camada estratégica torna-se complexa devido às interrelações que se precisa criar entre os diversos níveis da gestão e a estratégia global, entre as áreas e os profissionais, e entre a empresa e o mercado. E a relação que a empresa cria com o mercado ocorre por meio da troca de valores, cada um abrindo mão de algo para receber algo em troca. A marca entra nesse contexto como a articuladora dessa troca, criando um discurso sobre a empresa que tenta transmitir confiança para os consumidores, que fornecem seu tempo, sua atenção e seu dinheiro para a empresa, em troca de algo de valor para eles, que normalmente é um produto, um serviço ou qualquer artefato que promova uma boa experiência. "Design na estratégia da marca" foi uma subcategoria de códigos que surgiu da análise das falas dos participantes da pesquisa, demonstrando a preocupação destes profissionais em não esquecerem que a marca está sempre no nível mais estratégico da empresa, e que se o design quer falar de estratégias, precisa se envolver com a marca.

Na Tabela 10, estão dispostos os códigos desta subcategoria, que indica a atuação do design na construção de estratégias sempre olhando para as diretrizes da marca e do negócio. Alguns códigos estão relacionando a atividade do design estratégico à construção de marcas, algo que muitas literaturas já trazem de forma acentuada, como é o caso do livro publicado por Cecília Consolo, em 2015, nominado "Marcas: Design Estratégico: do Símbolo à Gestão da

Identidade Corporativa”. Entretanto, ainda na tabela, outros códigos não vinculam o design estratégico com construção da marca, mas apontam a preocupação em considerar a marca – e outros campos como produto, serviços, negócios – na construção das estratégias da empresa. O que se percebe, é que o design estratégico, por ter um campo amplo e sistêmico, obrigatoriamente deve respeitar as vertentes da marca em qualquer que seja sua atuação na estratégia, pois ela é uma das camadas mais altas do negócio.

Jun (2010) afirma que a gestão da marca é um dos aspectos mais importantes a ser considerado na estratégia de design, pois questões como qualidade, cultura da empresa e serviços de longo prazo são todos implantados em acordo com os objetivos da marca. O produto de troca de valor da empresa – produto, serviço, comunicação, etc. – se torna o canal principal para consumo e fortalecimento da identidade da marca para o consumidor. Diante disso, entende-se que estes profissionais de design que atuam no nível estratégico para grandes marcas estão alinhados com este pilar do design estratégico, e, através de suas falas, é possível afirmar que há uma abordagem mais holística ao envolver a marca com outros artefatos na construção das estratégias.

Tabela 10 – Codificação da subcategoria “Design na estratégia da marca”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                  | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Participante |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design na estratégia da marca | <i>Design estratégico é aquele que está a serviço das demandas da marca, que, por sua vez, estão a serviço da demanda do negócio</i>                                                                                                                                                                                     | P10          |
|                               | <i>design estratégico para mim, é esse design que está a serviço da construção das experiências em volta dessa marca, que atendem, por sua vez, à demanda de um negócio da perspectiva emocional, filosófica e funcional.</i>                                                                                            | P10          |
|                               | <i>o design estratégico nada mais é do que isso, é você pegar as empresas, pegar as marcas, pegar os serviços, produtos, e pensar neles tentando fazer com que o resultado deles seja melhor alcançado através de alguns recursos, de técnicas que a gente tem para poder identificar quais são as melhores soluções</i> | P5           |

---

*o design estratégico é isso, é tratar dados de entrada com uma pergunta bem definida, uma ou várias perguntas e a partir daí um desenvolvimento de produtos, serviços, marcas ou outro tipo de manifestação para entregar aquilo que no tempo, de uma forma organizada.* P8

---

*Por que a gente é uma agência de design estratégico? Porque a gente tem três núcleos de ofertas (você deve ter visto isso no site), que é construção de marca, que é definições estratégicas de uma marca e criação de suas expressões não verbais* P5

---

Além da marca, outro elemento que aparece após a codificação é a ideia de futuro, isto é, de algo que a empresa não tem e precisa que seja criado. Este tema tem relação com o que Liedtka (2000) denomina pensamento adutivo, que diz respeito à transformação de algo atual em uma situação almejada. Ao se projetar uma mudança no presente, cria-se uma intenção estratégica, o que exige do negócio planejamento e recursos para que a implantação ocorra no futuro. Este conceito é também extraído dos estudos de Hamel e Prahalad (1989) e refere-se à criação intencional, que tem como base um processo de "descoberta, direção e destino", que necessita da habilidade dos atores envolvidos para gerarem boas alternativas. Abordagens como estas demandam pesquisa e criatividade, fatores que aparecem na Tabela 11, que mostra a categoria referente ao design que criar estratégias voltadas ao futuro. Para uma parte dos entrevistados, o design estratégico tem o papel de projetar um futuro melhor, baseado no que se entende do presente.

A relação do design estratégico e o futuro envolve o princípio de projeção do tempo, que para Scaletsky e Costa (2019), refere-se ao pensamento construtivo do design. Este pensamento está ligado à noção de projeção, o que é automaticamente associado à idealização de algo para o futuro. Na área do design, o projeto é um elemento central, pois a cultura de design é baseada no pensamento construtivo, isto é, o projeto tem como princípios a criação, a imaginação de

soluções inexistentes no presente e, conseqüentemente, essa projeção é delimitada pelo tempo futuro. No contexto desta pesquisa, o design estratégico aparece nas respostas como um amálgama para se criar estratégias nas empresas que olhem para um futuro melhor. Contudo, não é possível afirmar que estas empresas utilizem, em sua maioria, o design para projetar o futuro, pois poucas foram as falas relacionadas ao futuro na pesquisa. Sendo assim, o conceito de futuro pode não estar presente nas discussões ou escopo de projetos envolvendo o design estratégico nessas grandes marcas.

Tabela 11 – Codificação da subcategoria “Design para o futuro”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria         | Código                                                                                                                                                                                 | Participante |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design para o futuro | <i>o design estratégico que é o processo de você transformar condições existentes em condições preferíveis, ou basicamente trabalhar com futuros preferíveis ou futuros desejáveis</i> | P2           |
|                      | <i>construção do design estratégico, mas no fim é transformar condições existentes em condições preferíveis.</i>                                                                       | P2           |
|                      | <i>trabalhar visões criativas, visões... opções de futuro, opções que eu quero trabalhar, isso já é um trabalho de design estratégico menos de administrador.</i>                      | P9           |
|                      | <i>a gente está falando de transformar as condições existentes em preferíveis naturalmente eu estou falando, estou abordando o processo de inovação ou entregas</i>                    | P2           |
|                      | <i>o design é a matéria do futuro</i>                                                                                                                                                  | P7           |

Assim como “Design para o futuro”, a inovação surgiu com menor presença nos códigos, como pode ser visto na Tabela 12. Essa subcategoria teve uma quantidade de códigos inferior às demais (Gráfico 4), o que impressiona, pois são temas comumente relacionados. Como dito anteriormente, a relação de design estratégico com negócios é muito mais acentuada que com inovação, pois a inovação surge de forma muito superficial nas falas. Com isso, se a empresa não busca inovação, o design estratégico pode dar prioridade à estratégia de negócio e reduzir os esforços na criação de algo inovador. Entretanto, o design estratégico aparece nesta pesquisa

como um agente questionador e, mesmo a inovação não fazendo parte do escopo inicial, há possibilidade de a execução do projeto trazer uma revisão deste aspecto.

Uma das hipóteses para inovação não ter ganhado muito destaque é a de que esses profissionais não veem o design estratégico realmente produzindo inovação para grandes marcas, como já relatado. Por terem larga experiência com design, certamente conhecem muito sobre inovação, o que os torna críticos em relação a este tema. Porém, como será visto à frente, em uma questão futura, a inovação aparece como um item indissociável ao design estratégico, o que abre campo para pesquisas mais específicas. É importante lembrar, que o tema inovação é estimulado na questão que virá mais à frente e, aqui, a resposta é espontânea. Logo, inovação faz parte do discurso do design estratégico, mas com menor intensidade que o termo “negócio”, que normalmente traz muitas restrições para que algo inovador realmente seja entregue ao meio social.

Tabela 12 – Codificação da subcategoria “Design para inovação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria         | Código                                                                                                                                                              | Participante |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design para inovação | <i>o design como uma forma de promover inovação no contexto social.</i>                                                                                             | P12          |
|                      | <i>design estratégico é você usar o modelo mental do pensamento do design, mas orientado à geração de inovação, modelos de negócio</i>                              | P7           |
|                      | <i>a gente está falando de transformar as condições existentes em preferíveis naturalmente eu estou falando, estou abordando o processo de inovação ou entregas</i> | P2           |

A tabela anterior encerra o grupo de subcategorias que compõem a categoria “Definição do design estratégico”. As três tabelas a seguir são de categorias adjacentes à definição do termo design estratégico e compõem também o tema “O que é design estratégico”. A análise das sete subcategorias trouxe a percepção geral dos entrevistados em relação à conceituação do termo

“design estratégico” quando comparado à literatura. Os temas e as disciplinas envolvidos na definição enriquecem a análise e auxiliam no entendimento de que o design estratégico aplicado a grandes marcas no Brasil aparentemente tem um alto nível de maturidade. Por fim, mesmo não sendo possível qualquer conclusão até este ponto do estudo, é patente afirmar que há uma luta do design para ganhar espaço no campo da estratégia do negócio, e a forma como esses profissionais veem isso é por meio do design estratégico.

Na categoria “O design é estratégico”, três respondentes se manifestaram sobre o papel do design – indiferentemente do nível – estar envolvido na estratégia da empresa. Para estes respondentes, o design sempre é estratégico, então sempre deve contribuir com a tomada de decisões. Além disso, há um questionamento de P1 e P2 sobre o próprio termo design estratégico, pois eles consideram que apenas design remete a design estratégico. É provável que a senioridade destes profissionais já os condicione a tratar o design sempre envolvido com a estratégia, pois são, em sua maioria, profissionais que atuam junto à alta direção em algumas empresas. A fala de P7 reforça esta percepção, pois como designer, o seu papel é fazer com que o design ajude a empresa a encontrar novos caminhos, o que deve ser considerada uma prestação muito criativa.

Apenas uma pequena parte dos respondentes tem este posicionamento, e a maioria indiretamente considera que existem níveis no design. No tópico Perfil da amostra, há dados sobre o tempo de experiência dos profissionais com design e com design estratégico, e a maioria forneceu períodos diferentes. Isso mostra que não há um alinhamento sobre esta afirmação entre todos os respondentes, e mais, toda a literatura sobre gestão do design também apresenta os três níveis do design em uma empresa: estratégico, tático e operacional. Diante dessa divergência, o

pesquisador deste estudo, especialista em gestão do design, se posiciona de que em sua opinião existem os três níveis do design, e essa afirmação é embasada pela vasta literatura acerca do tema “gestão do design”, incluindo sua dissertação de mestrado.

Tabela 13 – Codificação da subcategoria “Design é estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria         | Código                                                                                      | Participante |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design é estratégico | <i>design é estratégico</i>                                                                 | P1           |
|                      | <i>Eu não enxergo o design que não seja estratégico</i>                                     | P1           |
|                      | <i>Vamos fazer um projeto de design. Ah! Design Estratégico”. Para mim, é a mesma coisa</i> | P2           |
|                      | <i>O nosso trabalho aqui é mudar sua perspectiva sobre o seu negócio</i>                    | P7           |

Mais reveladora que a categoria anterior é a categoria “Indefinição sobre o design estratégico” (Tabela 14), composta de falas que surgiram naturalmente em meio às definições e tentativas de definições dadas pelos entrevistados. Muitas dúvidas apareceram em forma de questões, ligadas diretamente aos limites do design e do design estratégico. Na opinião dos entrevistados, o design estratégico é um tema que abre possibilidades de interpretações diversas e está longe de ter sua definição consensuada. Para uma parte deles, certamente outras pessoas definem o termo de outra forma, inclusive há uma crítica nas falas em relação a essas interpretações “errôneas”. Zurlo (2010) já apontou esse desafio de se definir design estratégico, em função da possibilidade de interpretações diversas. Logo, não impressiona ver tantos códigos relacionados a dúvidas sobre o que é design estratégico.

Tabela 14 – Codificação da subcategoria “Indefinição sobre design estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria | Código                                                      | Participante |
|--------------|-------------------------------------------------------------|--------------|
|              | <i>O que você estava definindo como design estratégico?</i> | P1           |

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                        |     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Indefinição sobre design estratégico | <i>por ele poder dar margem à interpretação da liberdade do design permear várias coisas</i>                                                                                                                                                           | P1  |
|                                      | <i>ele é permeado por várias outras coisas e por dar margem a interpretação. Ele fica “menor” também, e ele perde essa força também! Então, perde a consistência</i>                                                                                   | P1  |
|                                      | <i>E o mais engraçado que é uma das lógicas do design, tipo trabalhar consistência e o próprio design em si, ele perde em termos de definição</i>                                                                                                      | P1  |
|                                      | <i>Óbvio que eu sei que tem um monte de gente que não pensa em design estrategicamente</i>                                                                                                                                                             | P1  |
|                                      | <i>Eu já vi muitas definições sobre design estratégico</i>                                                                                                                                                                                             | P12 |
|                                      | <i>essas pessoas não estão vendo o design como estratégia, eles estão minimizando a potência do design hoje, por mais que ele tenha sido reconhecido nos últimos anos, nas últimas décadas, talvez no último século como... como produto e gráfico</i> | P2  |
|                                      | <i>Acho que é bom definir pela diferenciação, né? Acho que tem muita gente que confunde design estratégico</i>                                                                                                                                         | P3  |
|                                      | <i>eu não consigo delimitar design estratégico, se eu não delimitar também essa visão de serviço</i>                                                                                                                                                   | P3  |
|                                      | <i>Eu tenho um pouco de dificuldade de separar o design estratégico do design de serviço</i>                                                                                                                                                           | P4  |
|                                      | <i>Eu vi essa pergunta na sua lista, é uma pergunta difícil</i>                                                                                                                                                                                        | P5  |
|                                      | <i>Porque existem vários designs, né?</i>                                                                                                                                                                                                              | P5  |
|                                      | <i>Design é transversal</i>                                                                                                                                                                                                                            | P5  |
|                                      | <i>Eu acho que design é quase uma ferramenta, que está incluída dentro de outras atividades, por isso que é tão desvalorizado</i>                                                                                                                      | P5  |
|                                      | <i>Para dizer a verdade eu nunca defini design estratégico</i>                                                                                                                                                                                         | P5  |
|                                      | <i>Eu sou péssimo de definições</i>                                                                                                                                                                                                                    | P8  |
|                                      | <i>Vou tentar exemplificar, como ele é abrangente. Ele dá essa margem para interpretação</i>                                                                                                                                                           | P1  |
|                                      | <i>Até onde o design vai, até onde ele alinha o escritório</i>                                                                                                                                                                                         | P1  |
|                                      | <i>Até onde o design vai?</i>                                                                                                                                                                                                                          | P1  |
|                                      | <i>eu entendi a pergunta, mas não consigo desassociar, um monte de coisas que a gente fala design estratégico e, na verdade, eu sempre fiz o que eu acreditava</i>                                                                                     | P1  |
|                                      | <i>o design estratégico, que eu chamo de design.</i>                                                                                                                                                                                                   | P2  |

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>porque quando a gente pensa em design estratégico, a gente acha que uma agência de design estratégico vai trabalhar fazendo branding</i> | P5 |
| <i>quando o cara não consegue te classificar e te dar um prêmio, você está realmente numa zona nova</i>                                     | P9 |

O fato de não conseguirem delimitar ou conceituar o design estratégico com mais precisão não reduz o conhecimento prático-teórico desses profissionais. A questão, aqui, é que a literatura também apresenta divergências sobre a definição do termo, como já apresentado neste estudo. É possível que nunca tenha passado pela mente desses profissionais a definição de design estratégico, pois eles atuam no campo do design, indiferentemente do nível, mas aparentemente muitos já têm larga experiência com o nível estratégico. Esta afirmação talvez fique mais evidente à frente, no próximo tópico, em que eles descrevem como atuam com design estratégico, o que, aparentemente, é mais fácil para eles. Por ser uma área de ação, de projeto, os designers sentem-se mais confortáveis em descrever sua forma de trabalhar, suas atividades e seus processos.

Tabela 15 – Codificação da subcategoria “O que não é design estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                   | Código                                                                                                                                                              | Participante |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| O que não é design estratégico | <i>não só no desenvolvimento de produto</i>                                                                                                                         | P1           |
|                                | <i>Ele não olha para o projeto a partir do começo, meio e fim de um projeto unitário</i>                                                                            | P11          |
|                                | <i>avaliar um produto só pelo ciclo comercial dele, é um recorte muito assim, na minha visão, equivocado da complexidade do resultado que tem produto e mercado</i> | P11          |
|                                | <i>Eu diferencio que o design estratégico não é isso, não é simplesmente algo que vai ser útil para alguma coisa ou relevante para alguma coisa</i>                 | P3           |
|                                | <i>O artista ele desenvolve para ele, faz coisas bonitas e vai ganhar prêmio, etc.</i>                                                                              | P6           |
|                                | <i>Então se a gente não conseguir conectar as três coisas, qualquer resposta que eu der depois lá na frente pode... pode... pode ser... não fazer sentido</i>       | P8           |

|                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>as europeias estavam ainda muito conectadas lá no mundo do design clássico, principalmente as... o design normal</i>                    | P8 |
| <i>“Vocês fazem design thinking?” Vou falar: “Faz!” A gente faz outra coisa, né? Mas se você entende como design thinking, né?! Ótimo!</i> | P8 |
| <i>os executivos deveriam antes de pensar do ponto A para ponto B: “o que o design traz para a gente?”</i>                                 | P9 |
| <i>a gente não é uma agência que gosta de dizer que a gente faz branding</i>                                                               | P5 |
| <i>A gente não é uma agência de branding</i>                                                                                               | P5 |

A Tabela 15 encerra a análise das categorias que contemplam o tema “O que é design estratégico”, trazendo um pouco de delimitações, mesmo que superficiais. Para os respondentes, o design estratégico não é o design que remete a algo específico, com escopo mais definido, como o design de um produto, ou um projeto exclusivamente comercial. O design clássico também não é o design estratégico, e até mesmo o design thinking, que é mais contemporâneo, não o é. E gestão de marca não é o design estratégico ao qual eles se referem. Ao analisar estes pontos, observa-se que o design estratégico aparenta ser algo de maior impacto, mais sistêmico, e menos concreto, o que não contradiz os aspectos já abordados até o momento. Existe um nível estratégico para esses profissionais, que mesmo não delimitado, apresenta diferenças do nível mais tático e operacional, onde se encontram os pontos indicados na tabela.

Portanto, para esses profissionais de design, que desenvolvem projetos para grandes marcas, o design é estratégico quando sua relação com as estratégias dos negócios se torna mais integrada. Este design deve considerar uma série de fatores, com uma atuação mais ampla e sistêmica, para o desenvolvimento de projetos para uma grande empresa, tendo que aumentar seu poder de entendimento de contextos com mais intricamentos, de negociação com atores que tomam maiores decisões e de maior alinhamento de informações dentro do ecossistema. O design, neste cenário, não é o design com um briefing fechado e definido, em que a entrega é

algo específico e previsível. O design estratégico tem o modelo mental projetivo do design, mas trabalha conectando mais informações, com maior grau de complexidade, e auxilia o negócio na tomada de decisões estratégicas.

#### **4.2.1. Análise das abordagens do design estratégico**

Para os profissionais de design entrevistados, foi mais fácil descreverem como eles atuam com o design estratégico que propriamente darem uma definição para o termo. Mesmo na questão relacionada à definição do design estratégico, os entrevistados relataram como é o processo de desenvolvimento de um projeto. Este tópico aborda como o design estratégico é empregado por esses escritórios em projetos para grandes marcas. Como será visto nas páginas a seguir, a experiência desses profissionais revela muito do que já se conhece do processo tradicional de design, mas adiciona novas visões que não são comuns para o nível operacional, como as questões envolvendo negócio, marca e cultura.

O tema “Como acontece o design estratégico” é constituído por uma hierarquia de categorias e subcategorias (Figura 7), relacionadas às abordagens e ao comportamento adotado no processo do design estratégico por esses escritórios. O tema é resultante da análise temática de conteúdo das questões 1, 2 e 3 da parte B do questionário, e é formado por quatro categorias e 38 subcategorias, como pode ser conferido no diagrama. Duas categorias correspondem ao processo do design estratégico – Descoberta e Criação – e as outras, a comportamentos e vivências, baseados na atuação em grandes empresas. A lista a seguir é apenas um resumo das categorias, pois serão mais bem detalhadas em suas respectivas análises à frente:

**Multidisciplinaridade:** esta categoria agrupa as subcategorias relacionadas à interação do design com outras áreas, como o uso de ferramentas não comuns ao design, o alinhamento com agentes externos ao design, e a atenção com esferas maiores que apenas o projeto, como tecnologia, marca e cultura.

**Experiência:** esta categoria é constituída por grupos de códigos em que o estilo de trabalho dos profissionais, as escolhas relacionadas ao modo como atuam e as vivências foram todos relatados. Muitos comportamentos vieram à luz por meio da criação desta categoria, como algumas formas de trabalho adotadas na execução dos projetos para grandes marcas.

**Descoberta:** esta categoria reúne subcategorias de códigos muito ligados à pesquisa, ao entendimento do problema, ao alinhamento do briefing e todo o tipo de coleta de informação na fase inicial do projeto. Todas as ações que remeteram à coleta de dados e alinhamento de informações para desenvolvimento do projeto foram trazidas para esta categoria.

**Criação:** esta categoria está relacionada às subcategorias que transmitem ideia de desenvolvimento das soluções, das abordagens mais utilizadas no momento de concepção e de construção de um artefato. Obviamente, algumas subcategorias significam mais que apenas criação, podendo até envolver outras categorias, porém foi necessário agrupá-las em apenas uma categoria para facilitar a organização e o entendimento da estrutura de códigos.

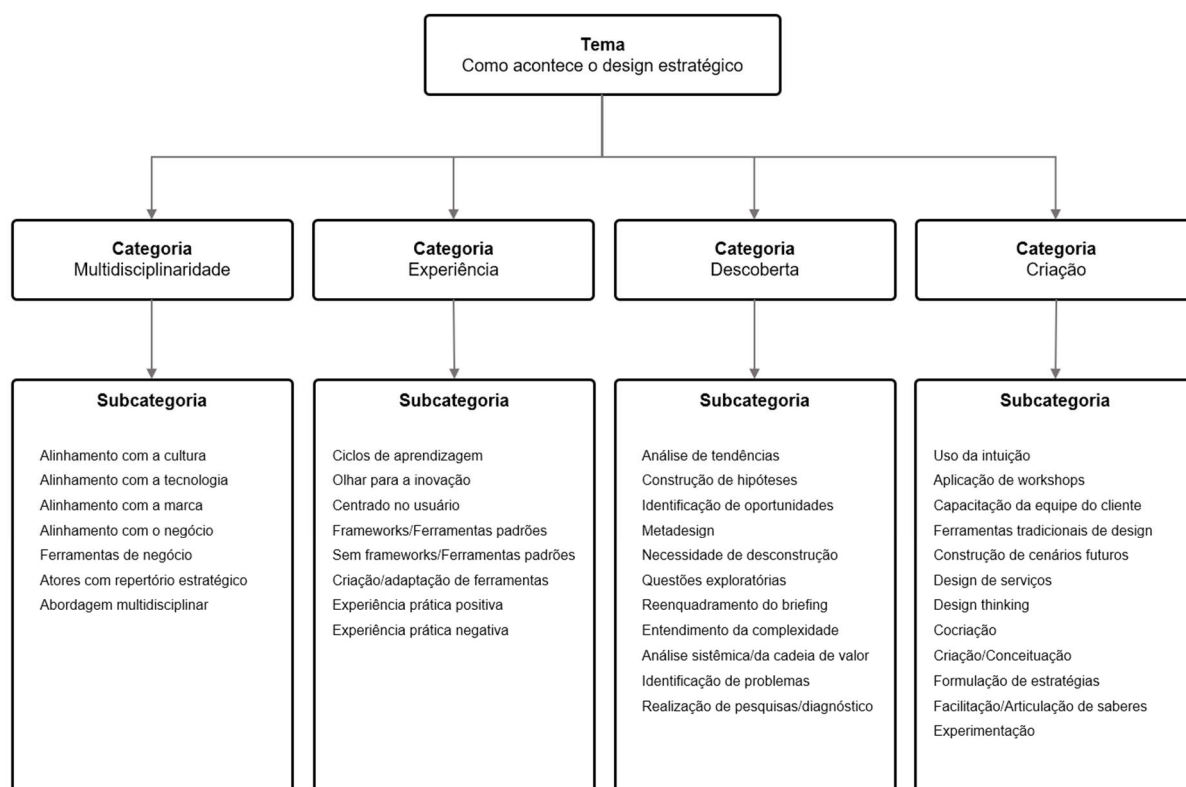
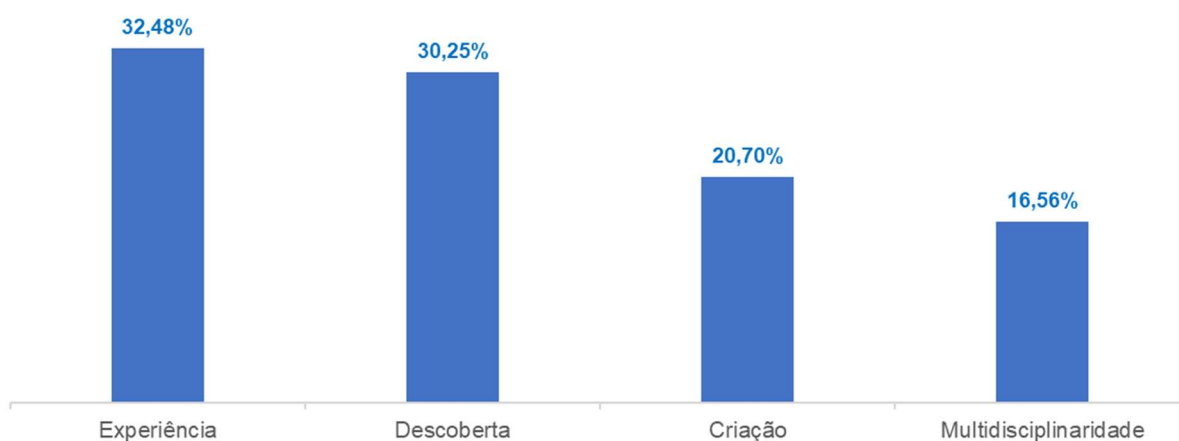


Figura 7 – Diagrama do tema "Como acontece o design estratégico", suas categorias e subcategorias. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Outra forma de entender a estrutura do tema pode ser feita pela análise do percentual de códigos em cada categoria, a partir das falas dos participantes (Gráfico 6). A categoria Experiência tem praticamente o dobro de códigos que Multidisciplinaridade. Isso se dá, pois a vivência desses profissionais com projetos para grandes marcas aparece bastante nas entrevistas, por meio de falas relacionadas aos seus sucessos e insucessos. É importante lembrar, ainda, que as categorias não são excludentes entre si devido alguns códigos se repetirem em mais de uma subcategoria. Há um equilíbrio entre as categorias relacionadas ao comportamento com as relacionadas às abordagens, isto é, Experiência e Multidisciplinaridade têm juntas aproximadamente metade dos códigos. Isso mostra que os profissionais trazem não apenas as ferramentas, técnicas e métodos em suas respostas, mas também abstrações e reflexões mais abrangentes acerca da experiência prática.

Em relação às vivências dos escritórios frente ao uso do design estratégico, há de se destacar suas experiências positivas, a aplicação do design centrado nos usuários, a construção de ferramentas específicas e o fato de nem sempre utilizarem abordagens padrões de mercado. Esse comportamento de não utilizarem *frameworks* (ferramentas padrões) e, conseqüentemente, criarem suas abordagens é algo referenciado na literatura, como explica Freire (2017), ao indicar que os designers estrategistas desenvolvem ferramentas colaborativas para a construção de possibilidades de futuro, ou que estimulem novas visões e a criação de novos cenários. No nível em que se encontram esses projetos, que normalmente ocorrem em diferentes contextos, dificilmente vão ser utilizadas “receitas de bolo” que consigam efetivamente tratar o excesso de informações de variadas esferas, em que há necessidade de transformá-las em algo de real valor para uma parcela da sociedade.

Gráfico 6 – Percentual de códigos do tema "Como acontece o design estratégico" em cada categoria. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Mesmo a multidisciplinaridade tendo um percentual menor que as demais, ainda há uma expressiva quantidade de códigos, no que tange à relação do design com os negócios e a marca. No subcapítulo anterior, estes dois fatores foram muito lembrados pelos entrevistados ao se

referirem à definição de design estratégico, principalmente a necessidade do design se aproximar do negócio para que realmente se torne estratégico. Esta categoria traz subcategorias que visam mostrar o design interagindo com outras áreas para que as estratégias sejam elaboradas, e como pode ser visto nas tabelas à frente, os entrevistados também destacam esse comportamento do design estratégico em se relacionar com outras esferas nos projetos. De modo geral, é possível afirmar que não existe design estratégico apenas com a aplicação de design operacional, de acordo com os entrevistados.

A soma das categorias Descoberta e Criação equivale à metade do total de códigos e representam as falas ligadas diretamente ao processo do design estratégico. As atividades relacionadas à pesquisa e diagnóstico ganha relevância maior que aquelas ligadas à projeção, à construção da estratégia. É possível afirmar que, diante da complexidade e abrangência de informações que se apresentam inicialmente nesse tipo de projeto, há necessidade de se realizar muita pesquisa para entendimento do contexto, diversos levantamentos para melhor alinhamento do briefing e análises para que se saiba os reais objetivos dos atores envolvidos. Há falas em que os designers revelam a necessidade de realinhamento do escopo do projeto, pois os clientes constantemente não enxergam a dimensão de alguns problemas a serem solucionados, o que gera briefings sem clareza e sem limites.

Esta afirmação está presente em algumas subcategorias, como “Entendimento da complexidade”, “Reenquadramento do briefing”, “Necessidade de desconstrução” e nos vários tipos de alinhamentos, presentes no Gráfico 7. Diante da variedade de subcategorias (38), nota-se que mesmo havendo uma distribuição de códigos desigual, muitas subcategorias que compõem a categoria Descoberta têm um percentual expressivo do total de códigos. A

subcategoria “Realização de pesquisas/diagnóstico”, por exemplo, consome sozinha 11,15% de todos os códigos, enquanto quase metade das subcategorias tem menos de 2%. Contudo, a última subcategoria do gráfico, “Análise de tendências”, é uma forma de pesquisa e está na categoria Descoberta. Neste sentido, entende-se que o entendimento do problema e o alinhamento com as necessidades dos clientes são mais presentes no design estratégico que propriamente olhar para os movimentos do mercado.

**Gráfico 7 – Percentual de cada código do tema "Como acontece o design estratégico". Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**



A pesquisa está presente nas práticas do design em toda a sua história, indiferentemente do nível, e é muito positivo ver que falas independentes apontam para o uso desta abordagem de forma expressiva no processo de design. Isso mostra que a pesquisa é uma atividade importante na construção de estratégias de design e é o que aponta Liedtka (2000), ao frisar que o pensamento estratégico é dialético, pois tenta criar possibilidades de futuro que devem ser

conflitadas com o entendimento da grandeza e da complexidade do contexto. Sobre estes dois pontos, há necessidade de se realizar pesquisas para que se entenda o estado da arte de qualquer contexto. Logo, não se cria estratégias para se alcançar um objetivo futuro sem que haja uma expressiva camada de entendimento do presente – de diversas esferas – no processo do design estratégico.

A análise de tendências não aparece com expressividade no gráfico, mas ainda é uma prática comum no universo do design. Intuição, que é uma prestação individual, também foi pouco lembrada se comparada às abordagens colaborativas, como cocriação e a atuação de atores estratégicos. O que se entende, aqui, é que o nível estratégico exige maior grau de análise, de conexões, e de contribuições criativas que tragam melhorias para a maior parte do ecossistema, de forma factível e sustentável. Tudo isso não pode ser resultado do trabalho de um único indivíduo que faz uso da intuição, ou apenas tenta aplicar tendências de mercado a contextos complexos. De modo geral, as subcategorias ligadas à colaboração, entendimento de contexto e multidisciplinaridade têm maior evidência no design estratégico, de acordo com a pesquisa.

Um fator muito presente na literatura sobre a elaboração de estratégias é a cultura da empresa, que também foi citada por alguns entrevistados. A famosa frase divulgada no meio empresarial, “A cultura come a estratégia no café da manhã”, intitulada a Peter Drucker – mesmo que sem consenso – revela o desafio de se criar estratégias para grandes empresas, considerando a cultura um dos maiores obstáculo. A partir das falas dos profissionais de design surge a subcategoria Alinhamento com a cultura (Tabela 16), que dá início à análise da categoria Multidisciplinaridade. Mozota, Klöpsch e Costa (2011) relembram que para que a estratégia de design aconteça, três pontos devem ser considerados: a estratégia de negócio, a identidade e a

cultura da empresa; fatores necessários para se garantir coerência das atividades de design envolvidas no processo de formulação da estratégia. Logo, a literatura e a pesquisa de campo estão alinhadas em relação ao papel da cultura na formulação das estratégias de uma empresa.

Mesmo aparecendo em poucas falas, a cultura não pode ser desconsiderada como um aspecto importante na aplicação do design estratégico em uma grande marca, como relembra P3. Há um estilo de trabalho, clima organizacional, regras e fatores limitantes envolvendo a implantação de uma nova estratégia, e isso tudo está ligado à cultura da empresa. Além da cultura interna, existe, ainda, a cultura externa, como lembra Jun (2010), ao destacar a importância de se compreender ambas em uma abordagem sistemática para a definição de estratégias em empresas globais. Diante disso, o autor dá um exemplo de sucesso de estratégia de design, que foi o iPod da Apple, produto que considerou dois fatores culturais externos: a popularização da tecnologia digital e a cultura pop entre os jovens, estratégia utilizada pela Sony nos anos 80, na promoção do Walkman. Logo, há de se investigar o quanto as estratégias de design realmente impactam as grandes marcas, tendo em vista as grandes barreiras culturais naturalmente impostas interna e externamente.

Tabela 16 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com a cultura”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria              | Código                                                                                                                                                                        | Participante |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Alinhamento com a cultura | <i>se você está dentro de uma empresa, você está limitado pelas regras daquela empresa</i>                                                                                    | P3           |
|                           | <i>A gente tem modelos de brandstudio, que é um jeito de fazer a ativação de cultura, a gente tem uma série de ferramentas que são proprietárias, que a gente desenvolveu</i> | P7           |

A tecnologia, um dos fatores mais relevantes no cenário global, foi pouco lembrada pelos entrevistados durante as entrevistas. O design tem uma relação historicamente intrincada com

a tecnologia, chegando, às vezes, a se confundirem. A história da evolução tecnológica recente – principalmente nos dois últimos séculos – caminhou juntamente com a história do design. E mesmo assim, apenas P8 (Tabela 17) trouxe esta questão, alinhada à estratégia do negócio, indicando que a tecnologia deve estar presente na tomada de decisões estratégicas. Ainda, Jun (2010) destaca a importância da vantagem tecnológica frente à construção de estratégias de design, reforçando que a relação entre a empresa e os fornecedores pode fazer com que o artefato seja único no mercado. Neste cenário, o design torna-se o diferencial para promover valor para os consumidores, e a tecnologia, empregada de forma estratégica, garante ciclos de melhorias como forma de diferenciação. Com isso, o questionamento que fica nesta pesquisa é se o nível estratégico do design está muito distante da elaboração dos produtos e serviços, a ponto de a tecnologia não entrar na discussão.

Tabela 17 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com a tecnologia”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                 | Código                                                                                                                                                          | Participante |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Alinhamento com a tecnologia | <i>Eu parto de alguns dados, que, em geral, são dados humanos, né?</i>                                                                                          | P8           |
|                              | <i>Conhecimento sobre o comportamento humano, mais a estratégia de negócios — para onde é que a empresa a instituição quer ir, como negócio — e tecnologia.</i> |              |
|                              | <i>você levar em consideração inovação tecnológica e a estratégia da empresa</i>                                                                                | P8           |

Enquanto a tecnologia teve pouco destaque nas entrevistas, os assuntos sobre marca e negócio apareceram repetidas vezes como fatores a serem considerados pelo design estratégico. A Tabela 18 apresenta a diversidade de participantes que lembra da marca ao falar sobre design estratégico, e, ao se analisar os conteúdos, observa-se que a marca tem um grande peso na tomada de decisões. Nota-se, que a marca rege sobre grande parte das decisões da empresa, obrigando o design a estar sempre alinhado. Além disso, o design aparece aqui como um

integrador da marca e do negócio com o consumidor, e a maneira como a marca se posiciona no mercado é um fator determinante na entrega de valor do design para esse consumidor. Portanto, é visível que há um alto nível de maturidade na aplicação do design estratégico, relatado por estes profissionais, quando relacionado à estratégia da marca de grandes empresas.

Tabela 18 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com a marca”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria            | Código                                                                                                                                                                                                                                                             | Participante |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Alinhamento com a marca | <i>uma composição estratégica mais bem estruturada, enquanto proposta, enquanto marca, enquanto ações, enquanto com quem contrata, é uma linha</i>                                                                                                                 | P9           |
|                         | <i>tem uma ligação com a marca, tem uma ligação com o negócio, tem uma ligação... e tem uma ligação com a operação da empresa, e é isso tudo para mim, é... Eu sempre fui designer, então isso tudo para mim em cima de qualquer real necessidade das pessoas.</i> | P1           |
|                         | <i>a partir da perspectiva de valor de marca vou te mostrar que isso dá para fazer com que você pense o seu negócio de uma maneira completamente diferente do que você pensava antes</i>                                                                           | P7           |
|                         | <i>você conecta com marca</i>                                                                                                                                                                                                                                      | P1           |
|                         | <i>O design lá ele trabalhava muito mão a mão com time de branding, então todos os KPIs em termos de atributos de marcas</i>                                                                                                                                       | P1           |
|                         | <i>o nosso trabalho vem de uma conexão entre o que a marca tem de natureza, de potência, de competência, de história com que o mundo precisa ou o que as pessoas demandam das marcas</i>                                                                           | P10          |
|                         | <i>profundidade na imersão sobre o que a marca é e demanda</i>                                                                                                                                                                                                     | P10          |
|                         | <i>a gente chama de diagnóstico de marca</i>                                                                                                                                                                                                                       | P5           |
|                         | <i>ter um entendimento suficiente para você até fazer posicionamento de marca</i>                                                                                                                                                                                  | P6           |
|                         | <i>arquitetura de marca, a gente faz uma correlação de marca com o modelo de negócio</i>                                                                                                                                                                           | P7           |
|                         | <i>os atributos de marca, como é que a marca</i>                                                                                                                                                                                                                   | P8           |

A marca é sempre lembrada juntamente com o negócio e os entrevistados demonstram bastante atenção ao alinharem o design com estes dois fatores. O olhar para o negócio, como já apontado no tópico anterior, aparece com maior atenção aos designers para criarem estratégias. A tabela a seguir contém as falas que relacionam o design às estratégias de negócio, indicando,

em sua maioria, que não existe estratégia de design sem o alinhamento com o negócio. Nas respostas, surgem termos bem corriqueiros do universo empresarial, como “métricas”, “indicadores”, “regras”, entre outros, que aportam um teor mais racional e objetivo para a formulação de estratégias. Em contraponto, o design traz o olhar para o usuário, a empatia, a tratativa da diversidade de necessidades encontradas no contexto e a subjetividade, presente no processo criativo. Diante disso, é possível afirmar que estas duas forças são necessárias para que haja equilíbrio na formulação de estratégias de design que sejam sustentáveis para o negócio e que promovam valor para o mercado.

Tabela 19 – Codificação da subcategoria “Alinhamento com o negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria              | Código                                                                                                                                                                                                                                                             | Participante |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Alinhamento com o negócio | <i>Ele direciona a nossa priorização do projeto, priorização das etapas, priorização do que é, sabe? Qual o principal valor que eu quero trazer com aquele investimento que eu vou criar? Como é que eu vou arrancar? O que eu abro mão aqui?</i>                  | P11          |
|                           | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i>                                                     | P12          |
|                           | <i>Eu parto de alguns dados, que, em geral, são dados humanos, né? Conhecimento sobre o comportamento humano, mais a estratégia de negócios — para onde é que a empresa a instituição quer ir, como negócio — e tecnologia.</i>                                    | P8           |
|                           | <i>tem uma ligação com a marca, tem uma ligação com o negócio, tem uma ligação... e tem uma ligação com a operação da empresa, e é isso tudo para mim, é... Eu sempre fui designer, então isso tudo para mim em cima de qualquer real necessidade das pessoas.</i> | P1           |
|                           | <i>você consegue colocar todas as ações em design com métricas de negócios</i>                                                                                                                                                                                     | P1           |
|                           | <i>conecta ali com alguma coisa do negócio</i>                                                                                                                                                                                                                     | P1           |
|                           | <i>o design era parte fundamental para chegar nesses objetivos</i>                                                                                                                                                                                                 | P1           |
|                           | <i>quando a gente olha numa lógica de business</i>                                                                                                                                                                                                                 | P2           |
|                           | <i>como ela pode ser um contexto de melhoria do mercado</i>                                                                                                                                                                                                        | P2           |

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>se você está dentro de uma empresa, você está limitado pelas regras daquela empresa</i>                                                       | P3 |
| <i>quais são os atributos ou quais são os valores que essa organização entrega</i>                                                               | P4 |
| <i>subsídios para tomada de decisões estratégicas</i>                                                                                            | P7 |
| <i>arquitetura de marca, a gente faz uma correlação de marca com o modelo de negócio</i>                                                         | P7 |
| <i>você levar em consideração inovação tecnológica e a estratégia da empresa</i>                                                                 | P8 |
| <i>Você vai trabalhar mapas estratégicos, seja ele qual for. Você vai trabalhar os indicadores, as metas.</i>                                    | P9 |
| <i>eu estou pedindo para a empresa me ceder uma grana que ela tem para executar aquele projeto, com tempo, com prazo, com isso e com aquilo.</i> | P9 |

A necessidade de se equilibrar as contribuições do design e do negócio surge com frequência na pesquisa, tanto nas entrevistas quanto na bibliografia. A Tabela 20 apresenta uma subcategoria gerada a partir de códigos em que o entrevistado trouxe o uso de ferramentas da área da administração, que são tradicionalmente utilizadas no planejamento estratégico das empresas. Além destas ferramentas, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) recomendam outras, comuns à esfera dos negócios (Tabela 1), que auxiliam na construção de estratégias de design, como a análise PEST, da cadeia de valor, de cenários, de portfólio, o benchmarking, etc. Essa junção das práticas de design com as de negócio enriquece a abordagem do design estratégico, pois são adicionadas camadas de análise e reflexão, ampliando a percepção dos envolvidos para que a tomada de decisões seja mais consciente.

Tabela 20 – Codificação da subcategoria “Ferramentas de negócio”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria           | Código                                                                    | Participante |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Ferramentas de negócio | <i>uma matriz SWOT tem o seu valor também no design estratégico</i>       | P4           |
|                        | <i>as 5 Forças de Porter tem o seu valor também no design estratégico</i> | P4           |
|                        | <i>proposta de valor, missão, visão, valores da empresa</i>               | P4           |

Por não ter um processo padrão, o design estratégico possibilita que métodos e técnicas sejam definidos de acordo com o contexto. E esta definição deve ser feita pela equipe de projeto, observando-se as principais necessidades previamente mapeadas (FREIRE, 2017). Neste cenário, é imperativo que sejam escolhidos atores, provindos de várias áreas e com repertórios que tragam profundas reflexões. As duas tabelas a seguir são constituídas por códigos relacionados à multi e interdisciplinaridade, extraídos das falas dos entrevistados, ao descreverem suas abordagens de design estratégico. A subcategoria “Abordagens multidisciplinares” revela senso crítico e maturidade dos estrategistas de design ao assumirem que o design precisa de outras áreas para construir estratégias. Além de aceitarem que existem limitações na visão dos designers, enaltecem a importância de se trazer contribuições de outras áreas. Logo, a multi e/ou interdisciplinaridade são um aspecto a ser considerado em todas as abordagens em que se pretende empregar o design estratégico, pois a atuação isolada do design não garante uma visão mais sistêmica e consistente.

Tabela 21 – Codificação da subcategoria “Abordagem multidisciplinar”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria               | Código                                                                                                                                                                                                                        | Participante |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Abordagem multidisciplinar | <i>Eu sinto que os escritórios de design estratégico deveriam ter seus laboratórios experimentais, que é onde os designers trabalharam muito bem, criativos, arquitetos, engenheiros... é fazer protótipos experimentais.</i> | P9           |
|                            | <i>refinar o olhar de quem está projetando para extrair... todas essas ferramentas que já existem no mercado são aplicadas por outras as coisas</i>                                                                           | P11          |
|                            | <i>essa fusão de mindsets, ela foi essencial para o meu entendimento como Designer Estratégico</i>                                                                                                                            | P3           |
|                            | <i>são mais repertórios e talvez habilidades que são necessárias, especificamente para o design estratégico</i>                                                                                                               | P3           |
|                            | <i>de você ter o diálogo com outros... com outras disciplinas</i>                                                                                                                                                             | P3           |
|                            | <i>trazer uma ferramenta super tradicional da administração, da engenharia, do marketing</i>                                                                                                                                  | P3           |

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>“emprestar” ferramentas das outras, é muito interessante, até porque você está dialogando com os outros também</i>        | P3 |
| <i>eles delegaram lá pessoas, escolheram lá pessoas que eram de departamentos diferentes</i>                                 | P5 |
| <i>tem que ser gente de todos os departamentos. O ideal é que seja o máximo possível e gente de alto escalão</i>             | P5 |
| <i>a gente usa... constelação familiar, usa bonequinhos. A gente usa a antroposofia visual, que o cara estuda os objetos</i> | P6 |

Além da cooperação com outras áreas, os entrevistados reforçam a importância de se envolver pessoas estratégicas no projeto, para que realmente contribuam com o entendimento dos problemas e com a construção da estratégia. As falas presentes na próxima tabela referem-se ao envolvimento de profissionais com repertório e, muitas vezes, com poder de decisão na empresa. Entende-se, aqui, que há necessidade da junção de visões de designers experientes, diretores de empresas, profissionais maduros e atores que realmente contribuam no nível estratégico, sinalizando que design estratégico não pode ser feito por profissionais sem repertório. Aliás, a formulação de estratégias juntamente com diretores de uma empresa traz uma série de benefícios para a abordagem, como agilidade na tomada de decisões, alinhamento do escopo com os objetivos macro da empresa e melhor aceitação da solução dentro da empresa. Sendo assim, não se elabora uma estratégia de design apenas com designers se se espera que ela traga maior impacto para a empresa, e a formulação dessa estratégia precisa ser acordada com a diretoria e áreas envolvidas, para que seja realmente sustentável durante a implantação.

Tabela 22 – Codificação da subcategoria “Atores com repertório estratégico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                      | Código                                                                                                                                              | Participante |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Atores com repertório estratégico | <i>refinar o olhar de quem está projetando para extrair... todas essas ferramentas que já existem no mercado são aplicadas por outras as coisas</i> | P11          |

|                                                                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>são mais repertórios e talvez habilidades que são necessárias, especificamente para o design estratégico</i>                                                                                         | P3 |
| <i>boa maturidade no entendimento e na atuação do design estratégico</i>                                                                                                                                | P3 |
| <i>chega um momento da sua atuação como designer estratégico que você não precisa mais ficar olhando o que os outros estão fazendo</i>                                                                  | P3 |
| <i>Se eu usar as ferramentas e abordagens de divergir para convergir para engajar o meu board executivo e desenhar o plano estratégico dos próximos cinco anos, pode ser uma ferramenta estratégica</i> | P4 |
| <i>depende do repertório, depende do nível de consciência de atenção, depende da experiência de aplicação de tudo isso</i>                                                                              | P4 |
| <i>tem que ser gente de todos os departamentos. O ideal é que seja o máximo possível e gente de alto escalão</i>                                                                                        | P5 |
| <i>A gente não sabe captar recursos para executar projetos</i>                                                                                                                                          | P9 |

Esta foi a análise da última subcategoria que compõe a categoria Multidisciplinaridade, que mostrou a relação do design com outras esferas para que se construa estratégias de design. Não se sabe, no entanto, se este conjunto de apontamentos traduz mais uma relação multi, inter ou até transdisciplinar, mas demonstra preocupação dos profissionais em considerar outros pontos de vista para ampliar o entendimento geral acerca do contexto. O que se tem de positivo nesta categoria é a maturidade desses estrategistas ao considerarem que o design não consegue atuar isoladamente, pois seu campo de visão e poder são limitados para que uma estratégia seja elaborada e efetivamente implantada. Por fim, mesmo havendo menor consideração à esfera tecnológica, as lentes: marca, negócios, experiência e tecnologia foram lembradas, demonstrando que o design, para ser estratégico, deve inter-relacionar as informações providas destas fontes e adicionar criatividade e humanização na construção de estratégias para grandes empresas.

A próxima categoria, Experiência, tem seu início com um tema já comentado na bibliografia, mas pouco lembrado pelos participantes, que são os ciclos de aprendizagem no

processo de design estratégico. A Tabela 23 agrupa os códigos ligados ao aprendizado durante a construção e experimentação de estratégias em empresas, o que exige uma visão crítica acerca do próprio trabalho executado. Elaborar uma estratégia, testá-la, analisar os resultados e realizar ajustes torna-se um ciclo de aprendizagem com prazo estendido, que exige um acordo muito transparente com a empresa cliente, assumindo-se um comportamento de risco, pois consome tempo e recursos. Entretanto, o aprendizado – juntamente com a colaboração e a comunicação – é um aspecto presente no desenvolvimento de estratégias de design (FRASER, 2012). Aprender com as estratégias e compartilhar este conhecimento com a empresa, amplia o repertório do negócio para a elaboração de estratégias mais robustas e compartilhadas, reduz o risco de erros já cometidos e agiliza o processo de implantação, pois mais pessoas estão inteiradas do contexto e dos conteúdos do projeto.

Manzini (2015) lembra que uma das camadas mais importantes do design estratégico é o aprendizado compartilhado com os atores da rede, envolvida no projeto. Isso ocorre, pois durante a execução, há uma capilaridade de interações em esferas e níveis diferentes, que por meio da comunicação de erros e acertos, que se espalha dentro da rede, o sistema consegue disseminar o conhecimento de forma ampla, deixando a equipe mais experiente acerca das forças que impulsionam e que retraem a implantação das estratégias. Então, lembrado por uma pequena parcela dos respondentes, mas reforçado na literatura, o design estratégico necessita do compartilhamento dos aprendizados entre os envolvidos, de forma cíclica, para que o sistema seja estrategicamente fortalecido por meio do conhecimento gerado a cada experiência.

Tabela 23 – Codificação da subcategoria “Ciclos de aprendizagem”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria | Código | Participante |
|--------------|--------|--------------|
|--------------|--------|--------------|

|                        |                                                                                                                    |     |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Ciclos de aprendizagem | <i>Você tem os aprendizados</i>                                                                                    | P10 |
|                        | <i>o processo de “aprender”, o rápido processo de aprendizagem, quando a gente fala de protótipos num processo</i> | P2  |
|                        | <i>ciclo rápido de aprendizagem, isso é parte do desenvolvimento estratégico</i>                                   | P2  |
|                        | <i>os rápidos ciclos de aprendizagem para acelerar o processo de inovação</i>                                      | P2  |

Os ciclos de aprendizagem estão relacionados também à capacitação, assunto que será mais bem discutido à frente, e tem relação com o próximo tema, inovação. A inovação está sempre envolvida quando o assunto é design, e a capacitação é um meio para que as equipes estejam mais preparadas para inovarem, como afirma P2 (Tabela 24). Em um nível mais estratégico, a experimentação e a capacitação geram o aprendizado, que prepara a equipe para maiores desafios e abre mais possibilidades para que a inovação ocorra. Em grandes empresas, como as atendidas por esses profissionais, a inovação torna-se mais relevante, diante da enormidade de desafios que são encontrados. Para Morelli (2006), em um projeto no nível de PSS, por exemplo, é preponderante que haja envolvimento de outras áreas, que se considere a comunicação, as questões econômicas e sociais, e que o processo de design estratégico seja o fio condutor para que haja inovações para a sociedade.

Tabela 24 – Codificação da subcategoria “Olhar para a inovação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria          | Código                                                                                                                         | Participante |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Olhar para a inovação | <i>e a capacitação é o mindset e as ferramentas para inovar.</i>                                                               | P2           |
|                       | <i>capacitação dos indivíduos para que eles possam inovar e também no suporte às organizações para que elas inovem.</i>        | P2           |
|                       | <i>a gente vive numa zona muito experimental, o design estratégico hoje para mim, é um dos lugares mais inovadores que têm</i> | P9           |
|                       | <i>os rápidos ciclos de aprendizagem para acelerar o processo de inovação</i>                                                  | P2           |
|                       | <i>você levar em consideração inovação tecnológica e a estratégia da empresa</i>                                               | P8           |

A sociedade sempre foi alvo do trabalho dos designers – ao menos no discurso – e as suas inovações só têm valor social se nascerem de necessidades reais de pessoas. Esta afirmação, mesmo parecendo óbvia, ganha destaque no universo dos negócios, pois advogar pelo usuário é um dos maiores objetivos de se envolver o design na formulação de estratégias em uma empresa. Os designers atuam sempre tentando promover boas experiências e resolver problemas complexos por meio do seu processo, e é natural ouvir os profissionais entrevistados se posicionarem como interlocutores das necessidades dos consumidores para o negócio (Tabela 25). Os termos “necessidades”, “empatia” e “vida” estão presentes nas falas, de forma a transparecer a preocupação, e talvez uma obrigação, em inserir o usuário no processo do design estratégico, com mais sensibilidade e visando melhorar sua condição. O design centrado nas pessoas aparece como um grande filtro na construção das estratégias de design para essas empresas, ao menos na percepção desses profissionais.

Tabela 25 – Codificação da subcategoria “Centrado no usuário”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria        | Código                                                                                                                                                                                                                                                             | Participante |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Centrado no usuário | <i>acredito que o design seja uma abordagem que ajude a entender complexidades e proporcionar soluções orientadas à necessidade do cliente</i>                                                                                                                     | P4           |
|                     | <i>O design estratégico, ele desenha para o consumidor.</i>                                                                                                                                                                                                        | P6           |
|                     | <i>Eu parto de alguns dados, que, em geral, são dados humanos, né? Conhecimento sobre o comportamento humano, mais a estratégia de negócios — para onde é que a empresa a instituição quer ir, como negócio — e tecnologia.</i>                                    | P8           |
|                     | <i>tem uma ligação com a marca, tem uma ligação com o negócio, tem uma ligação... e tem uma ligação com a operação da empresa, e é isso tudo para mim, é... Eu sempre fui designer, então isso tudo para mim em cima de qualquer real necessidade das pessoas.</i> | P1           |
|                     | <i>tem um respaldo do [nosso] processo que comprova o consumidor falando que ele quer isso</i>                                                                                                                                                                     | P6           |
|                     | <i>uma coisa simples, um mapa de empatia</i>                                                                                                                                                                                                                       | P11          |

|                                                                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>uma boa abordagem de pesquisa, ela está baseada numa relação de recolher boas histórias, entender boas histórias, e boas histórias significam que histórias que vêm de uma profundidade humana</i> | P2 |
| <i>a partir do que do lado humano que se faz um bom design</i>                                                                                                                                        | P2 |
| <i>nessa potência humana dentro dos contextos, sejam em desafios ou oportunidades</i>                                                                                                                 | P2 |
| <i>como ela vai impactar a vida das pessoas</i>                                                                                                                                                       | P2 |
| <i>esse olhar etnográfico, esse olhar do outro, de entender o outro</i>                                                                                                                               | P3 |
| <i>O olhar para o meu cliente, o entendimento profundo das necessidades dele, adaptação dessa proposta de valor para algo relevante para aquele usuário.</i>                                          | P4 |
| <i>você colocar as pessoas no centro</i>                                                                                                                                                              | P8 |

O equilíbrio entre as necessidades do negócio e do usuário aparece aqui como, talvez, sendo o maior desafio para esses estrategistas. Felix (2010) reforça que esta é uma vertente importante do design estratégico, que deve conduzir o processo, por meio da combinação de pesquisa empírica e experimentação estruturada, para conciliar as necessidades do usuário aos objetivos do negócio. Ao menos a percepção dos entrevistados está alinhada com as diretrizes de Felix, pois pesquisa, experimentação e alinhamento entre o negócio e o usuário são pontos trazidos espontaneamente neste levantamento. Entretanto, é importante lembrar que esta tese se dispõe apenas a coletar a percepção dos profissionais de design participantes, não conseguindo avaliar a efetividade das ações desenvolvidas por eles. Neste sentido, como será analisado no próximo subcapítulo, o design centrado nos usuários está muito presente no discurso desses profissionais que atuam em grandes marcas. Porém, eles mesmos apresentam lacunas no desenvolvimento dos projetos, que envolvem o design estratégico, no que diz respeito à entrega de real valor para as pessoas.

Ainda na categoria Experiência, surgiram três subcategorias correlacionadas especificamente às ferramentas utilizadas no design estratégico, isto é, métodos, técnicas e

demais abordagens utilizadas. As três tabelas a seguir são codificações de repostas em que os entrevistados apontaram três situações de uso de ferramentas: utilizam ferramentas padrões, também conhecidas como *frameworks*; não utilizam este tipo de ferramenta; e aqueles que assumiram criar, ou adaptar ferramentas. A Tabela 26 exhibe as respostas daqueles que assumem utilizar alguma ferramenta padrão de mercado em seu processo de design estratégico. Nota-se que poucos participantes indicam esta prática, comparando-se com as duas tabelas seguintes. Outro ponto é o fato de estas ferramentas apontadas nas falas poderem ser utilizadas tanto no nível estratégico quanto nos demais, reforçando o papel de profissionais experientes participarem do projeto para que a condução seja mais bem realizada. De acordo com o que se tem de informação até o momento, esses profissionais são altamente qualificados e as ferramentas utilizadas não são o ponto crucial para se avaliar a qualidade do processo de design estratégico empregado por eles.

Tabela 26 – Codificação da subcategoria “Frameworks/Ferramentas padrões”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                   | Código                                                                                                                                                                                                  | Participante |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Frameworks/Ferramentas padrões | <i>trabalhando com personas, trabalhando com jornada e mapeamento de experiência, mapa de stakeholders, proposta de valor, Business Model Canvas.</i>                                                   | P4           |
|                                | <i>qualquer ferramenta que me ajuda a entender o que eu faço, porque eu faço e como eu faço, para mim... e para quem eu faço</i>                                                                        | P4           |
|                                | <i>falando de design, persona, jornada,</i>                                                                                                                                                             | P4           |
|                                | <i>Se eu usar as ferramentas e abordagens de divergir para convergir para engajar o meu board executivo e desenhar o plano estratégico dos próximos cinco anos, pode ser uma ferramenta estratégica</i> | P4           |
|                                | <i>tinha lá umas matrizes para os caras irem colando</i>                                                                                                                                                | P5           |
|                                | <i>A gente... é tudo estruturado</i>                                                                                                                                                                    | P6           |
|                                | <i>Nas variadas personas. Então eu posso perceber, por exemplo, que para determinada persona</i>                                                                                                        | P8           |

Na tabela a seguir, há uma contra reposta ao conteúdo da tabela anterior, ou seja, alguns entrevistados declaram não se preocuparem em utilizar *frameworks* para projetos de design estratégico. Alguns entrevistados têm um olhar crítico para ferramentas padrões, mesmo aqueles que assumiram utilizá-las na tabela anterior. Um ponto relevante, aqui, é que para que se critique uma ferramenta ou negue seu uso, é necessário experiência no uso delas em projetos para que se faça uma avaliação mais conclusiva. Neste sentido, pela maturidade desses profissionais, acredita-se que tenham larga experiência no uso de *frameworks* suficientemente para questionar a sua necessidade. Pelas respostas presentes na Tabela 27, é possível notar que a crítica dos profissionais não está na efetividade da ferramenta, mas no método, pois há uma advertência latente em se adequar o método ao contexto, e não o contrário. O uso de ferramentas padrões pode limitar percepções e ocultar a complexidade do projeto, principalmente se for executada por pessoas inexperientes, e, pelas falas, há um posicionamento crítico na aplicação delas no design estratégico.

Tabela 27 – Codificação da subcategoria “Sem frameworks/Ferramentas padrões”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                       | Código                                                                                                                                                                          | Participante |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Sem frameworks/Ferramentas padrões | <i>eu não trabalho com canvas</i>                                                                                                                                               | P3           |
|                                    | <i>Eu não consigo diferenciar, falar assim: “essa ferramenta é de design estratégico. Essa ferramenta é de business. Essa ferramenta...” Eu tenho dificuldade em fazer isso</i> | P4           |
|                                    | <i>Eu não gosto de me apegar muito aos nomes</i>                                                                                                                                | P4           |
|                                    | <i>Eu não uso exatamente as metodologias, mas eu fico muito atento a todas elas</i>                                                                                             | P7           |
|                                    | <i>Eu não sou muito apegado ao método em si, dependendo da situação, uma referência é melhor para você abordar aquele problema.</i>                                             | P7           |
|                                    | <i>para cada situação a gente usa uma ferramenta</i>                                                                                                                            | P7           |
|                                    |                                                                                                                                                                                 |              |

|                                                                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>para cada projeto tem que ser de um jeito diferente</i>                                                                                                   | P7 |
| <i>a gente tem um pé atrás aqui com fórmulas prontas</i>                                                                                                     | P8 |
| <i>A gente não é trocador de variável, a gente não pega uma equação em trocas variáveis</i>                                                                  | P8 |
| <i>a gente prefere ser muito crítico na... no qual é a metodologia, qual prática que a gente vai aplicar para determinado desafio. E elas são variáveis.</i> | P8 |

De acordo com Bucolo e Matthews (2011) no começo de um projeto de design estratégico, muitas ferramentas estão à disposição da equipe, como mapas de atividades, etnografia, mapeamento de jornadas do cliente e visualização, prototipagem, entre outras. A escolha das ferramentas depende muito do repertório da equipe, isto é, da maturidade em se desenhar processos para projetos desta natureza, de forma a garantir com que as ferramentas conduzam para a obtenção de bons resultados ao final. Posto isto, é possível afirmar que o não uso de métodos padrões, por parte dos entrevistados, apresenta experiência na condução de projetos de design estratégico, como já dito. Além disso, Liedtka (2000) reforça que em um projeto de design estratégico, os ciclos generativos do projeto vão interferindo no processo, pois são conquistadas mais camadas de descobertas a cada avanço. Logo, de acordo com a autora, não é simples determinar uma agenda rígida para a elaboração de estratégias de design, pois elas se guiam mais pelos problemas [e pelas criações], que naturalmente podem trazer necessidades de abordagem não mapeadas no início.

Esse processo não é linear e tampouco parametrizado, pois a fase de descobertas em projetos de design estratégico é normalmente exploratória. Gerir um projeto de design estratégico, exige um alto nível profissional, como recorda Freire (2017), ao considerar que o desenvolvimento de ferramentas que estimulem e explorem a colaboração é papel do estrategista

de design. Este profissional deve articular a construção de cenários futuros por meio da somatória de visões diferentes. A criação de abordagens também aparece na pesquisa e pode ser conferida na Tabela 28, em que os respondentes afirmam ser uma prática comum desenhar ou adaptar as ferramentas. Alguns, ainda, criaram ferramentas próprias que são testadas e aprimoradas, isto é, eles realizam design de processos/métodos para projetos de design estratégico.

Tabela 28 – Codificação da subcategoria “Criação/adaptação de ferramentas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                     | Código                                                                                                                                                                                                                                   | Participante |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Criação/adaptação de ferramentas | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i>                           | P12          |
|                                  | <i>“você tem um frame?” Eu falei: “Não, eu detesto frame”. Entendeu? Tipo... e acabei desenhando um frame aqui, que eu nunca tinha usado. Eu desenhei um frame para cá, que eu acho que faz sentido do... O desafio aqui no negócio.</i> | P1           |
|                                  | <i>A prática, quase sempre de primeiro, baseada em uma ótima intuição, e depois a gente vem estruturando o caminho, vai explicando, racionalizando o processo para a gente chegar naquele resultado.</i>                                 | P10          |
|                                  | <i>o design estratégico, ele é apto para criar as ferramentas</i>                                                                                                                                                                        | P11          |
|                                  | <i>pegar uma ferramenta na área de administração e juntar com a ferramenta criativa,</i>                                                                                                                                                 | P11          |
|                                  | <i>as mudanças que você pode fazer nas ferramentas! Desenhar a ferramenta</i>                                                                                                                                                            | P11          |
|                                  | <i>Eu inventei o mapa de... A matriz de valor,</i>                                                                                                                                                                                       | P4           |
|                                  | <i>Foi uma mistura de matriz de stakeholders, com Value Proposition Canvas talvez um... Eu preciso criar um novo framework de estratégia para minha empresa, porque é uma parada nova, é um negócio diferente</i>                        | P4           |
|                                  | <i>o potencial criativo do design, possibilitando a construção de ferramentas contextuais relevantes e de valor para onde eu estou</i>                                                                                                   | P4           |
|                                  | <i>a gente usa... constelação familiar, usa bonequinhos. A gente usa a antroposofia visual, que o cara estuda os objetos</i>                                                                                                             | P6           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>A gente tem modelos de brandstudio, que é um jeito de fazer a ativação de cultura, a gente tem uma série de ferramentas que são proprietárias, que a gente desenvolveu</i>                                                                                                                  | P7 |
| <i>eu fiz um modelo de planejamento estratégico a partir da perspectiva do design. Então a gente criou lá, o modelo de planejamento estratégico que a gente faz</i>                                                                                                                            | P7 |
| <i>um jeito diferente de fazer, usando as abordagens do design para fazer uma coisa que era feita pelas consultorias de negócio</i>                                                                                                                                                            | P7 |
| <i>a gente brinca aqui que da mesma forma que a gente, a gente projeta a pesquisa. A pesquisa, é outra coisa, né? “Ah, qual é a metodologia de pesquisa?” Cara, tem as clássicas que a gente faz aí... etnografia, entrevista em profundidade, mas tem umas que meu... que a gente inventa</i> | P8 |
| <i>a gente projeta a pesquisa. Formatos malucos de pesquisa, e às vezes a gente projeta também ou adapta metodologias</i>                                                                                                                                                                      | P8 |
| <i>A gente criou agora. A gente está exercitando esse... o ano passado a gente começou, está exercitando bem esse ano! Que é um A Canvas</i>                                                                                                                                                   | P8 |
| <i>A gente fez um canvas de ..., de Client Experience, e proprietário, baseado em tudo o que a gente aprendeu.</i>                                                                                                                                                                             | P8 |
| <i>essa ferramenta cara, que a gente desenhou o ano passado, e a gente está testando com os clientes, a gente está refinando ela, talvez seja uma metodologia</i>                                                                                                                              | P8 |
| <i>a gente está meio que juntando metodologias que a gente foi criando ao longo do tempo e trazendo essa metodologia proprietária que tem funcionado</i>                                                                                                                                       | P8 |

A subcategoria “Criação/adaptação de ferramentas” revela um comportamento dos entrevistados, muito esperado de profissionais em um nível mais estratégico, que é o fato de eles ajustarem o método ao contexto. Profissionais com menor experiência em projetos mais sistêmicos tendem a utilizar *frameworks* para tratarem qualquer contexto, e isso acaba sendo ineficiente, pois cada contexto exige um olhar e uma abordagem específica. Em outras palavras, não se ajusta o contexto ao método. A escolha da abordagem é um momento arriscado, principalmente em abordagens para grandes marcas, pois os valores envolvidos são normalmente muito altos. Além disso, grandes marcas normalmente têm prazos, recursos e objetivos muito rígidos, pois tudo acontece em escala maior. Com isso, o estrategista de design deve desenhar

um processo que obedeça a todas as restrições inerentes a um projeto para uma marca renomada, e isso fica perceptível nas falas dos entrevistados.

A seguir, estão as duas últimas subcategorias que constituem a categoria Experiência, que não estão diretamente ligadas a abordagens ou comportamentos, mas sim aos sucessos e insucessos da prática do design estratégico. Uma das questões aplicada tinha o objetivo de entender se a descrição de design estratégico fornecida pelos respondentes era baseada na prática ou era mais teórica (Tabela 29). Os participantes responderam unanimemente que sua conceituação dada sobre o design estratégico é o que eles aplicam no seu dia-a-dia em projetos para grandes marcas. Alguns poucos, no entanto, afirmam que há também uma pequena contribuição teórica. Há evidências de as respostas serem verdadeiras, pois, durante as entrevistas, a maioria dos profissionais compartilhou histórias de experiências no desenvolvimento de projetos em grandes empresas, o que deve ser mantido em sigilo em comum acordo entre os entrevistados e o pesquisador.

Tabela 29 – Codificação da subcategoria “Experiência prática positiva”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                 | Código                                                                                                                                                  | Participante |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Experiência prática positiva | <i>Eu acho que tem um pouco dos dois</i>                                                                                                                | P1           |
|                              | <i>Está baseado na prática.</i>                                                                                                                         | P10          |
|                              | <i>a nossa narrativa está baseada em fatos, em prática.</i>                                                                                             | P10          |
|                              | <i>Antes de ser teórico, a gente é prático</i>                                                                                                          | P10          |
|                              | <i>Sim!</i>                                                                                                                                             | P11          |
|                              | <i>Porque eu tive oportunidade de trabalhar desenvolvendo projetos e atuando com projetos</i>                                                           | P11          |
|                              | <i>É praticamente isso que eu te falei, é meio que a minha realidade.</i>                                                                               | P11          |
|                              | <i>Eu emprego hoje o design estratégico em projetos para negócios.</i>                                                                                  | P12          |
|                              | <i>Eu trabalho com grandes organizações que estão ali repensando suas estratégias. Então... sob essa perspectiva que eu defino o design estratégico</i> | P12          |

|                                                                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Eu pratico</i>                                                                                                                                                 | P2 |
| <i>todo o nosso trabalho é desenvolvido a partir do que eu entendo que seja o design estratégico</i>                                                              | P2 |
| <i>Sim! Sim!</i>                                                                                                                                                  | P3 |
| <i>está bastante relacionada ao dia a dia</i>                                                                                                                     | P3 |
| <i>toda essa jornada é no dia a dia dos projetos, e principalmente nessa questão das parcerias também eu visualizo muito essa aplicação do design estratégico</i> | P3 |
| <i>a minha perspectiva é que está ligada com as duas coisas.</i>                                                                                                  | P4 |
| <i>eu me sinto muito sortudo em ter a oportunidade de trabalhar com o que eu acredito</i>                                                                         | P4 |
| <i>uma tentativa de conectar um pouco do acadêmico com o mercado na nossa atuação em projeto</i>                                                                  | P4 |
| <i>A gente aplica nos nossos projetos</i>                                                                                                                         | P5 |
| <i>com [nosso processo] eu consigo praticar</i>                                                                                                                   | P6 |
| <i>Eu pratico muito</i>                                                                                                                                           | P6 |
| <i>Eu uso!</i>                                                                                                                                                    | P7 |
| <i>Eu coloco a minha visão do design estratégico em prática</i>                                                                                                   | P7 |
| <i>é do uso e não da intenção</i>                                                                                                                                 | P7 |
| <i>É nossa prática. Total!</i>                                                                                                                                    | P8 |
| <i>Já consegui pegar projeto que foi de fio a pavio, um dos projetos</i>                                                                                          | P9 |

Há ainda um grande campo de pesquisa sobre o design estratégico que é aplicado em grandes marcas, pois esta pesquisa, de caráter exploratório, abre muitas hipóteses sobre o tema. Um deles é sobre a efetividade da execução desses projetos, ou o impacto que este tipo de projeto gera para a sociedade e para o negócio. Entender como as grandes marcas absorvem o design estratégico é uma outra vertente de pesquisa, que pode ajudar na evolução da promoção da área. A próxima tabela traz um pouco da visão das empresas ao interagirem com esses escritórios no fornecimento do design estratégico. Basicamente, o que se vê são relatos de incompreensão ou falta de maturidade do mercado para contratarem projetos deste nível. A percepção de alto custo e ampliação de escopo são pontos de dor trazidos nas falas, sinalizando que as empresas não

entendem, aparentemente, a grandeza de um projeto de design estratégico. Além disso, P8 acredita que o design precisa amadurecer no aspecto financeiro da entrega do projeto, adentrando em questões de negócio, como a sustentabilidade econômica da solução. Diante disso, as questões comerciais envolvendo o design estratégico são um fator crítico, pois dependem da mudança de mentalidade das empresas e, talvez, o design possa evoluir para que a percepção de valor seja ainda melhor.

Tabela 30 – Codificação da subcategoria “Experiência prática negativa”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                 | Código                                                                                                                                              | Participante |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Experiência prática negativa | <i>O que muda, é que quando você vai falar de projeto para o mercado, você tem que interagir com a disposição do cliente e entender tudo isso</i>   | P11          |
|                              | <i>você está desenvolvendo para ele, então, aí sim, tem um exercício de adaptação</i>                                                               | P11          |
|                              | <i>o cliente precisa pagar também esse processo todo</i>                                                                                            | P6           |
|                              | <i>às vezes o cliente não quer escutar a gente</i>                                                                                                  | P6           |
|                              | <i>Então o cliente se baseia no gosto pessoal dele que é uma grande... um grande erro</i>                                                           | P6           |
|                              | <i>falta a camada de modelagem financeira.</i>                                                                                                      | P8           |
|                              | <i>Falta a modelagem financeira, porque se a gente quer de fato entregar algo consistente que cria impacto positivo ele tem que ser sustentável</i> | P8           |
|                              | <i>essa parte financeira, em geral não é muito adequada ou não é nem convidada a participar do processo criativo</i>                                | P8           |
|                              | <i>você consegue praticar tudo isso de uma só vez?” Não!</i>                                                                                        | P9           |
|                              | <i>é muito difícil uma empresa realmente trabalhar com inovação</i>                                                                                 | P3           |

Como finalização da categoria Experiência, há necessidade de se refletir sobre o posicionamento desses profissionais, quando questionam as abordagens padrões, a falta de entendimento dos clientes e a necessidade de se adequar as ferramentas ao contexto, e não o contrário. A análise desta categoria mostrou, além de senso crítico, habilidade dos entrevistados

em negociar e gerir projetos de design estratégico, como mostra a literatura. Os comportamentos, experiências e decisões relatadas nos códigos estão em acordo com os direcionamentos de autores que pesquisam sobre estratégias de design. Por outro lado, as marcas clientes precisam aprimorar seu conhecimento acerca do design estratégico, pois apenas dois entrevistados relatam que elas poucas vezes utilizaram o termo design estratégico em solicitação de projetos (questão 3 da parte C). Por fim, percebe-se que esses profissionais têm notório repertório na construção de estratégias de design, porém, o mercado ainda não conhece esta prática, reduzindo o aproveitamento desse conhecimento no desenvolvimento dos projetos.

A próxima categoria a ser analisada sobre as abordagens é a Descoberta, que inicia a discussão acerca das práticas adotadas durante a atuação desses profissionais. Todas as subcategorias agrupadas aqui estão diretamente relacionadas à pesquisa, ao briefing e à tratativa das informações no início do projeto. Como será visto no texto, as práticas relacionadas à coleta de dados aparecem com expressividade nos códigos, e ganham força pela diversidade de respondentes e de temas intrínsecos, como as contribuições de outras áreas, a aceitação da complexidade, a desconstrução de premissas iniciais desalinhadas com a realidade, entre outras. Esta talvez seja a subcategoria que mais advoga pelo design estratégico, no sentido de contribuir com as decisões de negócio, pois é somado o ponto de vista dos usuários, dos parceiros, dos designers, etc.

A subcategoria “Realização de pesquisa/diagnóstico” (Tabela 31) teve um número superior de códigos, em comparação com as demais subcategorias, como já apresentado no Gráfico 7. Há uma discrepância na quantidade de citações referentes à pesquisa, ao se analisar as demais subcategorias, que, em média, são citadas nove vezes menos. Este índice deve ser

comemorado, pois os dados das pesquisas são uma fonte de informações para a tomada de decisões estratégicas que contrapõem – ou fortalecem – as decisões exclusivamente voltadas aos interesses do negócio. Trazer dados de outras fontes, auxilia na ampliação do campo de visão acerca do contexto e reduz o enviesamento da equipe de projeto, o que amplia as chances de sucesso na implantação da estratégia. Quanto mais informações sobre os usuários, maior é a contribuição dos designers com o nível estratégico, pois, como descrito nos códigos, suas técnicas são sempre voltadas ao entendimento holístico de problemas e oportunidades reais.

Tabela 31 – Codificação da subcategoria “Realização de pesquisa/diagnóstico”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                       | Código                                                                                                                                                                                                                                                                          | Participante |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Realização de pesquisa/diagnóstico | <i>dentro dessa camada do design estratégico, que é desde a pesquisa do design até os processos de co-criação, até as lógicas de prototipagem, de teste, de interação</i>                                                                                                       | P2           |
|                                    | <i>esse princípio de você coletar informações, tratar e a partir de aí criar produtos, serviços ou marcas, ou seja lá o que for. Começou a não ser aplicado só para desenhar produto. Você pode aplicar para desenhar, para trazer transformação cultural em outros lugares</i> | P8           |
|                                    | <i>você faz todo esse processo de entendimento, de pesquisa, vai a campo, etnografia, etc. Mistura com todas as outras coisas, tem aquele caldo nutritivo de informação, aí traduz tudo isso em oportunidade</i>                                                                | P8           |
|                                    | <i>a prática da pesquisa.</i>                                                                                                                                                                                                                                                   | P10          |
|                                    | <i>Métodos, técnicas e ferramentas de pesquisa, de pesquisa etnográfica e de pesquisa também de teste de usabilidade e assim por diante</i>                                                                                                                                     | P12          |
|                                    | <i>a primeira delas é o campo da pesquisa</i>                                                                                                                                                                                                                                   | P2           |
|                                    | <i>uma boa abordagem de pesquisa, ela está baseada numa relação de recolher boas histórias, entender boas histórias, e boas histórias significam que histórias que vêm de uma profundidade humana</i>                                                                           | P2           |
|                                    | <i>a partir do colher dessas boas histórias, do ouvir as pessoas, vêm a partir da observação</i>                                                                                                                                                                                | P2           |
|                                    | <i>porque essa boa pesquisa faz com que um problema seja entendido com a sua complexidade</i>                                                                                                                                                                                   | P2           |
|                                    | <i>pesquisa de design</i>                                                                                                                                                                                                                                                       | P2           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>processo todo de entendimento</i>                                                                                                                                                                                                                                                           | P2 |
| <i>com uma base fundamental de antropologia</i>                                                                                                                                                                                                                                                | P3 |
| <i>são esses repertórios da antropologia</i>                                                                                                                                                                                                                                                   | P3 |
| <i>a gente identificou quando foi fazer uma investigação</i>                                                                                                                                                                                                                                   | P5 |
| <i>Ninguém pensava no cliente, no usuário</i>                                                                                                                                                                                                                                                  | P5 |
| <i>a gente botava as fotos, a gente recebia na véspera e imprimia tudo</i>                                                                                                                                                                                                                     | P5 |
| <i>as fotos da... de todos os pontos de contato que o cliente tem sinalização</i>                                                                                                                                                                                                              | P5 |
| <i>A gente usa muito o sistema de entrevista, que eu acho que é um sistema muito, muito rico</i>                                                                                                                                                                                               | P5 |
| <i>a gente pega os pontos-chave dessas conversas separa, agrupa isso tudo e devolve para ele com um relatório</i>                                                                                                                                                                              | P5 |
| <i>a gente chama de diagnóstico de marca</i>                                                                                                                                                                                                                                                   | P5 |
| <i>entrevistar o público, e a gente fez entrevistas em vários estados com pessoas de público</i>                                                                                                                                                                                               | P5 |
| <i>A gente entra na empresa, recolhe tudo! Que a gente consegue recolher que está insistindo naquele momento</i>                                                                                                                                                                               | P5 |
| <i>Nesta auditoria, a gente apresenta isso geralmente num diagnóstico</i>                                                                                                                                                                                                                      | P5 |
| <i>a gente faz um levantamento de... uma pesquisa no mercado, a gente entrevista os stakeholders</i>                                                                                                                                                                                           | P6 |
| <i>faz uma varredura geral, na categoria. Além de pegar documentos</i>                                                                                                                                                                                                                         | P6 |
| <i>através desses feedbacks, a gente tem um refinamento e depois a solução final</i>                                                                                                                                                                                                           | P6 |
| <i>através dessa jornada, através dessas entrevistas</i>                                                                                                                                                                                                                                       | P6 |
| <i>a gente usa... constelação familiar, usa bonequinhos. A gente usa a antroposofia visual, que o cara estuda os objetos</i>                                                                                                                                                                   | P6 |
| <i>eu já acho estratégico, extremamente estratégico. Esse olhar racional, para mim, é tudo, todas essas etapas, são baseadas em dados</i>                                                                                                                                                      | P6 |
| <i>para a investigação você tem uma série de ferramentas que a gente usa, das mais comuns possíveis. Pesquisa, análise de dados, etc</i>                                                                                                                                                       | P7 |
| <i>a gente brinca aqui que da mesma forma que a gente, a gente projeta a pesquisa. A pesquisa, é outra coisa, né? "Ah, qual é a metodologia de pesquisa?" Cara, tem as clássicas que a gente faz aí... etnografia, entrevista em profundidade, mas tem umas que meu... que a gente inventa</i> | P8 |
| <i>a gente projeta a pesquisa. Formatos malucos de pesquisa, e às vezes a gente projeta também ou adapta metodologias</i>                                                                                                                                                                      | P8 |

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>cenário das pessoas, o cenário dos momentos de uso, desde a hora da descoberta, da hora da escolha, o uso em si, os serviços relacionados aquele produto</i> | P8 |
| <i>primeiro desenhar um grande diagnóstico para gente, do momento que uma empresa, uma marca está</i>                                                           | P8 |
| <i>são pesquisas, estudos</i>                                                                                                                                   | P9 |

Bucolo e Matthews (2011) apontam quatro habilidades a serem desenvolvidas por estrategistas de design, e duas delas são específicas do contexto da pesquisa. A primeira é a observação, provinda da etnografia e aprofunda a visão acerca das reais necessidades sociais, tanto funcionais quanto de significação. E a outra são as estruturas, que são reformulações do problema a partir do que é observado. Diante disso, a pesquisa tem o poder de questionar objetivos previamente estabelecidos, fortalecendo ainda mais o papel dos designers na formulação de estratégias. Além das práticas para entendimento do contexto social – provindas da psicologia e antropologia –, percebe-se que os escritórios criaram métodos de pesquisa próprios. Não entrando no mérito de avaliá-los, mas analisando o comportamento dos profissionais, esta prática tem relação com o conteúdo abordado na subcategoria “Criação/adaptação de ferramentas”, que já foi analisada como sendo uma prática comum no design estratégico, de acordo com a literatura.

A realização de pesquisas e diagnósticos visa entender o *status quo* do contexto em que o projeto está inserido. E a análise de problemas faz parte deste entendimento, o que se sobressaiu nas entrevistas, compondo a próxima subcategoria analisada: Identificação de problemas. O ato de se entender os problemas tornou-se um dos fundamentos do design, como abordam diversas bibliografias. Desde a graduação, alunos são condicionados a usar a criatividade para prover melhorias para os indivíduos, melhorias essas que visam resolver problemas. Pelas falas,

presentes na próxima tabela, estes profissionais consideram esta prática importante para a construção de estratégias de design, principalmente para empresas de grande porte. Quanto maior a empresa, maior o ecossistema do projeto, o que exige muita qualidade no processo de pesquisa para que os verdadeiros problemas sejam identificados e tratados, de forma a gerarem bons resultados para o negócio. Por isso que alguns relatos estão ligados à ideia de reinterpretação dos problemas, ou de mapeamento de pontos que não estavam claros para o cliente.

Tabela 32 – Codificação da subcategoria “Identificação de problemas”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria               | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Participante |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Identificação de problemas | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i>                                                                                                    | P12          |
|                            | <i>Uma agência de design estratégico, ela vai entrar na sua empresa e vai buscar soluções que vão fazer com que alguns processos, alguns... algumas coisas que... alguns produtos, algumas coisas que estão... que, na verdade, não estão funcionando tão bem que poderiam funcionar melhor, funcionem melhor</i> | P5           |
|                            | <i>usar as metodologias do design para solucionar problemas complexos sejam eles quais forem. Começou a ser o grande foco</i>                                                                                                                                                                                     | P8           |
|                            | <i>Existe sempre um problema, uma questão a ser abordada.</i>                                                                                                                                                                                                                                                     | P10          |
|                            | <i>Você tem o gap</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                             | P10          |
|                            | <i>boa prática é esse mergulho profundo na natureza da máquina, na demanda do mundo para que esses cruzamentos que definam os gaps</i>                                                                                                                                                                            | P10          |
|                            | <i>o design estratégico talvez ele entre com um nível de profundidade maior, que primeiro é: a redefinição do problema</i>                                                                                                                                                                                        | P2           |
|                            | <i>Entender o problema com a camada de profundidade</i>                                                                                                                                                                                                                                                           | P2           |
|                            | <i>consigo mapear necessidades, entrega, gaps entre necessidades e entrega, padrões que se repetem</i>                                                                                                                                                                                                            | P4           |
|                            | <i>mapeado junto com os caras quais eram as dificuldades que o cara encontrava</i>                                                                                                                                                                                                                                | P5           |
|                            | <i>Você identifica a oportunidade e onde estão as fraquezas</i>                                                                                                                                                                                                                                                   | P5           |
|                            | <i>eu tenho aqui vários gaps</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                  | P8           |

Para o entendimento de problemas sistêmicos e multifacetados, é mandatória a participação de agentes de diversos campos, em que se faz uso da colaboração no processo de pesquisa. Felix (2010) lembra que este processo de definição e resolução de problemas, para que faça parte da mentalidade estratégica de design, deve ser colaborativo, iterativo e integrador, e a empatia, a autoconsciência, a curiosidade e a tolerância à ambiguidade devem ser um comportamento adotado pelo estrategista de design. Não se consegue afirmar que estes sejam adjetivos dos profissionais entrevistados, mas muitas falas trazidas nesta pesquisa apontam para preocupações com a colaboração, empatia e os demais pontos. Isso será mais bem analisado no próximo subcapítulo, em que os profissionais são questionados sobre a tratativa de problemas complexos. De antemão, o que se tem é um desequilíbrio entre o que se considera ser um problema, na visão da marca contratante, e o que realmente se descobre ser muito maior com as pesquisas, de acordo com os entrevistados.

Problemas mais abrangentes estão sempre ligados à complexidade, tema que aparece com frequência nas respostas e que compõem a próxima análise. Análise do problema e complexidade ganham destaque quando o assunto é a construção de estratégias de design para grandes marcas. De acordo com a pesquisa, tratar a complexidade é um fator crítico em projetos dessa natureza, reforçado na última fala de P2 (Tabela 33), resgatando algo já abordado na categoria anterior, que é a dificuldade em se tratar a complexidade em ferramentas padrões (*frameworks*). A experiência desses profissionais com as grandes marcas aponta que o design estratégico deve considerar situações com alto nível de incertezas e dificuldades. Ao se interligar informações de negócio, dos consumidores, do contexto, da marca e da tecnologia, tem-se um

emaranhado de pontos que precisam ser detalhados e discutidos, por generalistas e especialistas, para que se crie uma solução que traga resultados efetivos.

Tabela 33 – Codificação da subcategoria “Entendimento da complexidade”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                 | Código                                                                                                                                                                                    | Participante |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Entendimento da complexidade | <i>acredito que o design seja uma abordagem que ajude a entender complexidades e proporcionar soluções orientadas à necessidade do cliente</i>                                            | P4           |
|                              | <i>indo para o design estratégico é, a hora que eu junto essas informações, trato essas informações e consigo desenhar, e formulou bem a pergunta</i>                                     | P8           |
|                              | <i>usar as metodologias do design para solucionar problemas complexos sejam eles quais forem. Começou a ser o grande foco</i>                                                             | P8           |
|                              | <i>durante a demanda quadrada, você vem dando uma polida e você... Aí você vai se aventurando dentro daqueles contextos que você entende que design estratégico vai ser mais útil ali</i> | P9           |
|                              | <i>ajudar a entender mais uma camada da complexidade do contexto</i>                                                                                                                      | P2           |
|                              | <i>porque essa boa pesquisa faz com que um problema seja entendido com a sua complexidade</i>                                                                                             | P2           |
|                              | <i>o bom design estratégico ele parte por um princípio de mergulhar nessa complexidade</i>                                                                                                | P2           |
|                              | <i>você entra num nível de camadas de complexidade</i>                                                                                                                                    | P2           |
|                              | <i>navegar na complexidade, para mim, é parte essencial do design</i>                                                                                                                     | P2           |
|                              | <i>Como é que você coloca a complexidade no frame?</i>                                                                                                                                    | P2           |

Para Zurlo (2010), a tomada de decisões, frente ao excesso de informações, pode ser favorecida pelas disciplinas da complexidade, pois tende a promover equilíbrio entre a racionalidade e a subjetividade. Os negócios e a tecnologia trazem a visão mais pragmática e objetiva acerca dos fatos, e as pessoas podem trazer outros significados à realidade. Os entrevistados apontaram com bastante destaque as decisões de negócio, na construção das estratégias de design, e o olhar para as pessoas, por meio da pesquisa e colaboração. Diante disso, é possível afirmar que há sentido nas informações fornecidas coletivamente pelos

profissionais, quando comparadas aos fatores trazidos por Zurlo para que se considere a complexidade na aplicação do design estratégico.

A complexidade aumenta à medida que novos elementos são trazidos para a discussão, pois se adiciona maior quantidade de inter-relações a serem mapeadas e analisadas. A análise sistêmica aparece nas entrevistas, mas nem sempre de forma clara, exigindo certa abstração na interpretação. O que se entende em algumas respostas é a necessidade de se considerar mais fatores em um projeto de design estratégico, como mostra a Tabela 34. As falas reforçam o preceito de se entender o todo para que se gere valor para todos, para a cadeia completa. Neste sentido, o design estratégico surge como uma abordagem que faz uso de métodos mais colaborativos e objetivos de pesquisa, e propõe estratégias que não se limitam à melhoria estética de um produto, ou ao desenvolvimento simplificado de um artefato qualquer.

Tabela 34 – Codificação da subcategoria “Análise sistêmica/da cadeia de valor”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                         | Código                                                                                                                                                                                                                                            | Participante |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Análise sistêmica/da cadeia de valor | <i>Ele direciona a nossa priorização do projeto, priorização das etapas, priorização do que é, sabe? Qual o principal valor que eu quero trazer com aquele investimento que eu vou criar? Como é que eu vou arrancar? O que eu abro mão aqui?</i> | P11          |
|                                      | <i>Que a gente vai olhar isso de um modo sistêmico</i>                                                                                                                                                                                            | P5           |
|                                      | <i>Eu desenho a integração de tudo isso, então o desenho é uma grande estratégia nascida</i>                                                                                                                                                      | P8           |
|                                      | <i>o que essa embalagem vai fazer no mundo, o que você está fazendo, da onde você está tirando, essas implicâncias de outro aspecto mais mundial</i>                                                                                              | P6           |
|                                      | <i>você faz todo esse processo de entendimento, de pesquisa, vai a campo, etnografia, etc. Mistura com todas as outras coisas, tem aquele caldo nutritivo de informação, aí traduz tudo isso em oportunidade</i>                                  | P8           |
|                                      | <i>o trabalho de mergulho sobre essas perspectivas internas</i>                                                                                                                                                                                   | P10          |

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>boa prática é esse mergulho profundo na natureza da máquina, na demanda do mundo para que esses cruzamentos que definam os gaps</i>    | P10 |
| <i>como ela pode olhar de uma forma mais sistêmica de sustentabilidade do planeta</i>                                                     | P2  |
| <i>O estratégico não é unidirecional. Ele é sistêmico</i>                                                                                 | P3  |
| <i>tento relacionar quais são os benefícios funcionais e emocionais que um entrega para o outro</i>                                       | P4  |
| <i>quais são os atributos ou quais são os valores que essa organização entrega</i>                                                        | P4  |
| <i>eu já acho estratégico, extremamente estratégico. Esse olhar racional, para mim, é tudo, todas essas etapas, são baseadas em dados</i> | P6  |

A análise da cadeia de valor de uma grande marca certamente é uma atividade crítica e de difícil execução, tanto pelo tamanho da rede quanto pela entrega de valor, que depende da percepção dos indivíduos. A partir dos códigos, entende-se que esses profissionais visam promover valor para o máximo de atores possíveis, o que pode sinalizar uma abertura do escopo dos projetos. Os termos “planeta”, “mundial”, “todas as outras coisas” e “sistêmico” dão a impressão de que a utilização do design estratégico é sempre em grande escala. Esta constatação tem conexão direta com a próxima subcategoria “(Re)enquadramento do briefing”, no qual são dispostas certas queixas dos entrevistados sobre o alinhamento do escopo com os clientes. O briefing se apresenta, aqui, como um componente de destaque no design estratégico, pois, na delimitação das atividades, podem não estar previstos todos os elementos do sistema.

Tabela 35 – Codificação da subcategoria “(Re)enquadramento do briefing”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                | Código                                                                                                                                                                                     | Participante |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Reenquadramento do briefing | <i>durante a demanda quadrada, você vem dando uma polida e você... Até você vai se aventurando dentro daqueles contextos que você entende que design estratégico vai ser mais útil ali</i> | P9           |
|                             | <i>entender o contexto do desafio, a gente responde briefings</i>                                                                                                                          | P10          |
|                             | <i>a boa prática é interpretar o briefing, é entender qual é a natureza do desafio</i>                                                                                                     | P10          |
|                             | <i>a nossa melhor entrega, é desenhar briefings ou redesenhar briefings</i>                                                                                                                | P10          |

|                                                                                    |     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>a primeira boa prática, né? De rever o briefing</i>                             | P10 |
| <i>o questionamento do briefing para que a pergunta fique muito clara</i>          | P10 |
| <i>não vai vir um escopo desse jeito, você não vai receber um briefing</i>         | P9  |
| <i>A demanda é sempre quadrada</i>                                                 | P9  |
| <i>você não recebe assim, tipo: “Olha, eu vim aqui fazer o design estratégico”</i> | P9  |

A redefinição do briefing é um procedimento natural no design estratégico, como relatam Scaletsky e Costa (2019), e esta atitude tira o designer da zona passiva na construção das estratégias da empresa. Ao que tudo indica, e como será visto no próximo subcapítulo, os participantes da pesquisa frequentemente revisam briefings com as marcas atendidas, indicando que este aspecto do design estratégico está em conformidade com a literatura. Além disso, de acordo com as falas, os respondentes demonstram certa insatisfação com o alinhamento do briefing junto ao cliente, ao menos em projetos mais estratégicos. Entretanto, o que se questiona, aqui, é a revisão do escopo para uma grande marca durante o desenvolvimento do projeto, considerando que essas empresas têm, muitas vezes, prazos, objetivos, recursos e indicadores bem definidos para o início de qualquer atividade.

A próxima subcategoria também pode ser questionável, se não se interpretar corretamente os códigos. A necessidade de desconstruir algo no design estratégico, de acordo com os respondentes, encontra-se na etapa de implantação da estratégia, e também remete à ideia de transformação. Percebe-se, na leitura dos códigos da Tabela 36, que ao adentrar nas atividades ligadas à estratégia de design, partes da empresa são alteradas, como os processos, a visão e até os objetivos. Certamente, essa desconstrução é limitada em função de a empresa ser muito grande e as transformações exigirem muito tempo e altos investimentos. No entanto, o relato de P9 traz uma situação de uso do design estratégico em um nível muito elevado, com

um impacto elevado em toda a corporação. Neste sentido, o design estratégico tem poder de transformação, quando as oportunidades são bem definidas, os recursos devidamente alocados e são envolvidas pessoas altamente qualificadas no projeto.

Tabela 36 – Codificação da subcategoria “Necessidade de desconstrução”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                 | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Participante |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Necessidade de desconstrução | <i>Vai ter um olhar que é o famoso design thinking que você vai desconstruir aquilo por etapas e você vai mapear o percurso.</i>                                                                                                                                                                        | P5           |
|                              | <i>a partir da perspectiva de valor de marca vou te mostrar que isso dá para fazer com que você pense o seu negócio de uma maneira completamente diferente do que você pensava antes</i>                                                                                                                | P7           |
|                              | <i>a gente trabalhou por quatro anos fazendo um projeto de gestão da mudança, projeto de visão de futuro, projeto de orientar sete empresas do portfólio, 47.000 mil funcionários. A gente teve que montar uma equipe de design, um escritório de designers, de design estratégico só com o projeto</i> | P9           |

As oportunidades identificadas em um nível estratégico são sempre de alto impacto para as empresas, e quando se fala de uma grande marca, tudo é escalado. A próxima subcategoria – Identificação de oportunidades – é constituída de códigos que revelam um dos objetivos de se utilizar o design estratégico, que é o de relacionar informações de várias esferas para que sejam oportunizadas possibilidades de futuro. O mapeamento do contexto aparece como uma etapa preditiva para a identificação de oportunidades, reforçando a necessidade da pesquisa com todo o ecossistema para que sejam formuladas as estratégias. O design estratégico pode ajudar na identificação de oportunidades, como mostra a tabela, somando informações ao negócio, mais relacionadas aos usuários, à tecnologia, à marca e demais elementos. Então, as oportunidades, no design estratégico, não são identificadas aleatoriamente ou apenas baseadas na intuição, como mostra esta pesquisa.

Tabela 37 – Codificação da subcategoria “Identificação de oportunidades”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                   | Código                                                                                                                                                                                                           | Participante |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Identificação de oportunidades | <i>você faz todo esse processo de entendimento, de pesquisa, vai a campo, etnografia, etc. Mistura com todas as outras coisas, tem aquele caldo nutritivo de informação, aí traduz tudo isso em oportunidade</i> | P8           |
|                                | <i>nessa potência humana dentro dos contextos, sejam em desafios ou oportunidades</i>                                                                                                                            | P2           |
|                                | <i>Você identifica a oportunidade e onde estão as fraquezas</i>                                                                                                                                                  | P5           |

O levantamento de informações iniciais se apresenta como um momento de atenção para esses profissionais, tanto para a identificação de oportunidades quanto para o alinhamento do briefing, como já discutido. Esse momento do projeto é marcado, de acordo com as respostas da Tabela 38, pela formulação das questões exploratórias ou pela questão de projeto. A formulação das questões iniciais deve ser utilizada como uma ferramenta de alinhamento com o cliente, pois é neste momento que se sintetiza os objetivos do projeto. Em um projeto de design estratégico, como pode ser visto, há certos conflitos inerentes ao alto volume de atores envolvidos, que podem criar expectativas diferentes acerca dos resultados, pois olham para o problema sob óticas diversas. Diante disso, a formulação da questão, mesmo que lembrada por poucos, é um momento decisivo em projetos envolvendo o design estratégico, pois sua abordagem, muitas vezes, fica na camada conceitual, abrindo margem para interpretações diversificadas e incorrendo no risco de se obter resultados insatisfatórios.

Tabela 38 – Codificação da subcategoria “Questões exploratórias”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria           | Código                                                                                                                                                | Participante |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Questões exploratórias | <i>indo para o design estratégico é, a hora que eu junto essas informações, trato essas informações e consigo desenhar, e formulou bem a pergunta</i> | P8           |
|                        | <i>Tem uma série de situações em que eu preciso pegar esses dados e a partir dessa pergunta, eu desenvolvo então, hipóteses de como andar</i>         | P8           |
|                        | <i>Existe sempre um problema, uma questão a ser abordada.</i>                                                                                         | P10          |
|                        | <i>o questionamento do briefing para que a pergunta fique muito clara</i>                                                                             | P10          |

---

*depende da minha pergunta, eu tenho que arrumar um jeito de descobrir a resposta* P8

---

Ainda na fase inicial, após a definição das questões, uma prática é a construção de hipóteses, como apresentam os entrevistados. Hipóteses lembram projetos acadêmicos, mas o mercado já faz uso desta abordagem em projetos estratégicos há alguns anos, como revela Liedtka (2000), ao afirmar que o pensamento estratégico é orientado por hipóteses. Muitas informações e pouco tempo para reflexão são um campo fértil para a construção de hipóteses, o que se diferencia do muito analítico dos negócios ou aprofundado da academia. No design estratégico, a construção de hipóteses se dá por meio do balanceamento do pensamento criativo com o crítico, a partir das informações providas do contexto, gerando o debate acerca da construção das estratégias. Sendo assim, a subcategoria presente na próxima tabela, Construção de hipóteses, mesmo que pouco lembrada, está alinhada a uma abordagem do design estratégico, de acordo com a autora.

Tabela 39 – Codificação da subcategoria “Construção de hipóteses”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria            | Código                                                                                                                                                | Participante |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Construção de hipóteses | <i>Tem uma série de situações em que eu preciso pegar esses dados e a partir dessa pergunta, eu desenvolvo então, hipóteses de como andar</i>         | P8           |
|                         | <i>you começa a usar ferramentas de design ou o famoso Double Diamond, você vai investiga, cria as hipóteses, afunila, prototipa e depois entrega</i> | P8           |

---

Ainda nas subcategorias da categoria Descoberta, surge o metadesign, tema contemporâneo e quase não abordado na revisão de literatura deste estudo (Tabela 40). Na verdade, este é um tema muito recente e específico, que vem crescendo nos últimos anos, mas ainda tem poucas fontes de pesquisa. Por não ser um assunto muito claro e tampouco difundido, surpreende que ele surja aqui nas falas, mesmo que para poucos participantes. As falas trazem

pouco sobre o que os participantes conhecem sobre o metadesign, que pode também ser encontrado como meta-projeto na literatura. Questionar a própria existência [ou os objetivos] do projeto é um aspecto do metadesign e uma dinâmica do design estratégico (SCALETISKY; COSTA, 2019). Este tema exige maior profundidade bibliográfica para que se possa gerar uma discussão mais apurada, o que não será desenvolvido nesta tese. Deste modo, o que se pode afirmar é que o metadesign, mesmo sendo um campo que já vem sendo estudado, ainda não está tão presente na memória desses profissionais.

Tabela 40 – Codificação da subcategoria “Metadesign”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria | Código                                                                                                           | Participante |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Metadesign   | <i>na prática, o metadesign acontecendo, eu acho que isso, talvez seja mais específico do design estratégico</i> | P11          |
|              | <i>a gente discute muito sobre esse metadesign</i>                                                               | P3           |
|              | <i>do metadesign</i>                                                                                             | P3           |
|              |                                                                                                                  |              |

Se para o meio do design o termo “metadesign” não é tão divulgado, há de se afirmar que para as empresas ainda é desconhecido. O questionamento que se abre aqui, tendo em vista que empresas grandes, como já dito, têm escopo de projeto, orçamento, prazos e recursos previamente definidos, é: Como ocorre uma abordagem de metadesign nesse contexto? Também, para projetos de nível operacional de design, esta abordagem não deve ser aplicada, pois o briefing normalmente é mais limitado e específico. Então, o metadesign, neste cenário, provavelmente não é uma prática corriqueira para estes profissionais, e muito menos para as empresas clientes.

Manzini e Vezzoli (2003) afirmam que ao se colocar o design na criação de estratégias, tem-se um debate entre o que se espera para o futuro com as tendências reconhecidas no

presente. Tendências surgem neste estudo por meio da fala de apenas um participante, que constitui a última subcategoria desta categoria, Análise de tendências. Assim como o metadesign, o tema foi pouco explorado pelos participantes, e, como abordado no começo deste subcapítulo, tendências fazem parte das abordagens do design. A pergunta que se faz com isso é: No design estratégico, as tendências são importantes? Uma parte da resposta já pode ser previamente instigada: depende. As grandes marcas certamente seguem e necessitam das tendências, pois são movimentos de mercado para gerar consumo. Contudo, existem tendências que se sobrepõem ao mercado, como as tendências sociais, tecnológicas, legais e ambientais, que certamente alimentam a análise de projetos mais estratégicos para grandes marcas.

Tabela 41 – Codificação da subcategoria “Análise de tendências”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria          | Código                                                                 | Participante |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Análise de tendências | <i>tendências, macrotendências, microtendências e assim por diante</i> | P12          |

A categoria Descoberta reforça a importância das abordagens de pesquisa na formulação de estratégias de design para grandes marcas. Esses profissionais assumem executar levantamentos de informações relacionadas ao contexto, em várias fases e níveis do projeto, ampliando a complexidade em se formular estratégias, visando soluções de futuro que atendam a tantas demandas. A descoberta aparece neste estudo como uma fase de alinhamento entre o design e o negócio, em que o design contribuiu para que as estratégias globais considerem fatores mais subjetivos ao serem formuladas. Neste sentido, o design estratégico aplicado a grandes marcas tem a pesquisa como um pilar, reforçando a necessidade de se realizar uma fase de descobertas antes de qualquer formulação de estratégias em que o design esteja envolvido.

A categoria subsequente à Descoberta é a Criação, e é também a última categoria que constitui o tema “Como acontece o design estratégico”. Esta categoria é estruturada pelas subcategorias que se relacionam, de alguma forma, com o conceito de criação, de desenvolvimento de algum artefato no processo de design estratégico. No entanto, algumas subcategorias, presentes nesta categoria, transitam em outras categorias, e estão aqui simplesmente por terem maior aproximação com o conteúdo, a exemplo, tem-se design de serviços e articulação de saberes, que podem estar nas demais categorias. A categoria Criação apresenta códigos que remetem às práticas de construção, trazidas pelos entrevistados, durante o desenvolvimento de projetos estratégicos para as grandes marcas.

A primeira subcategoria da categoria Criação leva o mesmo nome, pois agrupa todos os códigos relacionados ao ato criativo, como desenhar, criar, desenvolver, transformar, construir, conceber e até o próprio design. Os códigos são sempre conceitos vinculados à criação de algo, e que fazem parte da vida desses profissionais desde muito tempo, pois se tornaram especialistas na criação de produtos, comunicações, marcas, sistemas e vários outros artefatos, que se revelam aqui também como a criação de estratégias (Tabela 42). É imprescindível que estas falas sejam contextualizadas, pois estão sempre precedidas de atividades relacionadas à descoberta, mas não com uma preocupação de sequenciamento, e sim de criar uma relação de dependência. Deste modo, no design estratégico, o ato criativo não é um ato isolado e baseado na inspiração, mas depende da organização de informações provindas da fase de descoberta para que a estratégia seja criada, indiferentemente do artefato que vai compor essa estratégia.

Tabela 42 – Codificação da subcategoria “Criação/Conceituação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria | Código | Participante |
|--------------|--------|--------------|
|--------------|--------|--------------|

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Criação/Conceituação | <i>E o design é o que desenha essas experiências, desenha os produtos, desenha os novos serviços, desenha os símbolos, desenha a cultura</i>                                                                                                                                    | P10 |
|                      | <i>Quando eu vou para o intangível, vou para abstrato. Eu estou trabalhando com design de sistemas ou design de cultura</i>                                                                                                                                                     | P3  |
|                      | <i>esse princípio de você coletar informações, tratar e a partir de aí criar produtos, serviços ou marcas, ou seja lá o que for. Começou a não ser aplicado só para desenhar produto. Você pode aplicar para desenhar, para trazer transformação cultural em outros lugares</i> | P8  |
|                      | <i>daí para frente é desenvolvimento</i>                                                                                                                                                                                                                                        | P10 |
|                      | <i>Eu construo, é esse o conceito mesmo.</i>                                                                                                                                                                                                                                    | P3  |
|                      | <i>uma vez criados os estímulos no processo A</i>                                                                                                                                                                                                                               | P6  |
|                      | <i>através desses feedbacks, a gente tem um refinamento e depois a solução final</i>                                                                                                                                                                                            | P6  |
|                      | <i>experimentações, concepções</i>                                                                                                                                                                                                                                              | P9  |

Outra subcategoria que surgiu após a codificação foi a Cocriação, disposta na Tabela 43, mostrando uma das formas de colaboração que acontecem no nível estratégico do design. De acordo como os entrevistados, a cocriação é uma forma de se colocar os clientes ativamente no processo criativo, somando-se o conhecimento interno (da empresa) com a visão desses profissionais que vivenciam projetos de diversas naturezas. Os workshops de cocriação tornaram-se uma prática de design muito comum no mundo corporativo. Manzini (2015) acredita que adicionar atores relevantes para um determinado sistema e construir com eles artefatos de valor é um princípio do design estratégico. Este grupo, na visão do autor, define coletivamente o que fazer e como fazer. Mesmo os detalhes da cocriação não sendo compartilhados pelos entrevistados, há coerência em suas práticas, quando relacionadas ao design estratégico, ao envolverem os clientes ativamente na construção das estratégias.

Tabela 43 – Codificação da subcategoria “Cocriação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria | Código | Participante |
|--------------|--------|--------------|
|--------------|--------|--------------|

|           |                                                                                                                                                                           |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Cocriação | <i>dentro dessa camada do design estratégico, que é desde a pesquisa do design até os processos de co-criação, até as lógicas de prototipagem, de teste, de interação</i> | P2 |
|           | <i>claro a gente faz isso no formato de co-criação</i>                                                                                                                    | P8 |
|           | <i>a co-criação é outra invenção maravilhosa, porque você acelera o processo, que é o que o cliente quer, mas principalmente ganha a cumplicidade</i>                     | P8 |
|           | <i>do trabalho é... da co-criação, que ela é multidisciplinar, mas ela precisa ser também transdisciplinar</i>                                                            | P2 |
|           | <i>co-criação com esse processo de facilitação</i>                                                                                                                        | P2 |
|           | <i>os processos de co-criação multi e transdisciplinar</i>                                                                                                                | P2 |
|           | <i>construir toda a lógica com aquele grupo</i>                                                                                                                           | P3 |
|           | <i>tem workshops que a gente promove junto com os clientes</i>                                                                                                            | P5 |

A atividade subsequente à criação e à cocriação é a experimentação, isto é, a testagem dos protótipos e das hipóteses. Esta relação da criação do artefato e da testagem é muito comum no design, desde o nível operacional, e aparece aqui como uma prática do design estratégico quando aplicado a marcas de grande porte. A denominação “Experimentação”, mesmo sendo genérica, representa um comportamento ousado desses profissionais, pois estão testando estratégias no âmbito dos negócios das empresas. Esta não é uma prática comum no universo corporativo, pois como já visto na literatura, as estratégias são sempre cunhadas por um alto teor de racionalidade e focadas em resultados. Com isso, acredita-se que as marcas confiam nesses escritórios a ponto de darem abertura para que haja testes neste nível de decisões.

Tabela 44 – Codificação da subcategoria “Experimentação”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria   | Código                                                                                                                                                                                                                        | Participante |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Experimentação | <i>dentro dessa camada do design estratégico, que é desde a pesquisa do design até os processos de co-criação, até as lógicas de prototipagem, de teste, de interação</i>                                                     | P2           |
|                | <i>you começa a usar ferramentas de design ou o famoso Double Diamond, você vai investiga, cria as hipóteses, afunila, prototipa e depois entrega</i>                                                                         | P8           |
|                | <i>Eu sinto que os escritórios de design estratégico deveriam ter seus laboratórios experimentais, que é onde os designers trabalharam muito bem, criativos, arquitetos, engenheiros... é fazer protótipos experimentais.</i> | P9           |

|                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Experimental modelos de negócio, testar, vê se dá valor</i>                                                                              | P9  |
| <i>a gente vive numa zona muito experimental, o design estratégico hoje para mim, é um dos lugares mais inovadores que têm</i>              | P9  |
| <i>you pode experimentar, traçar, não tem regra, não tem fórmula</i>                                                                        | P9  |
| <i>O projeto pode até errar, não tem problema!</i>                                                                                          | P11 |
| <i>Métodos, técnicas e ferramentas de pesquisa, de pesquisa etnográfica e de pesquisa também de teste de usabilidade e assim por diante</i> | P12 |
| <i>a rápida prototipagem, o rápido teste</i>                                                                                                | P2  |
| <i>o processo de “aprender”, o rápido processo de aprendizagem, quando a gente fala de protótipos num processo</i>                          | P2  |
| <i>a gente leva para o consumidor</i>                                                                                                       | P6  |
| <i>através desses feedbacks, a gente tem um refinamento e depois a solução final</i>                                                        | P6  |
| <i>experimentações, concepções</i>                                                                                                          | P9  |

Para Liedtka e Parmar (2012), o teste de suposições facilita e acelera a tomada de decisões dos gestores no nível estratégico, pois amplia a confiança na solução em desenvolvimento. Diferente disso, de acordo com os autores, é quando se tem dados para avaliar a hipótese, antes dos testes, porém, em contextos caóticos não se tem muitos dados no curto prazo. A testagem torna-se uma alternativa rápida e que promove feedbacks mais próximos da realidade. Esta abordagem é corroborada por Mintzberg e Walters (1985), ao assumirem que a experimentação, em ambientes instáveis e abertos, é uma alternativa para a alta administração poder agir antes de arquitetar toda a estratégia. Portanto, os conceitos prototipar, testar, experimentar, aprender, receber feedbacks, aplicados à construção de estratégias, devem ser considerados abordagens do design estratégico, no contexto em que estes profissionais atuam.

As três últimas subcategorias trouxeram práticas também convencionais do design operacional, isto é, são técnicas aplicadas a projetos de design de produtos, de interfaces digitais e embalagens. P8 faz uma simples, mas profunda reflexão acerca das ferramentas tradicionais do design, quando afirma que elas são a base para o design estratégico (Tabela 45). O design

estratégico não nasce aleatoriamente, e mesmo sendo um tema mais contemporâneo na história do design, seus fundamentos se baseiam no design. A essência do design estratégico é o próprio design, e isso não pode ser desconsiderado, pois pode gerar uma nova área concorrente ao próprio design. A maioria das ferramentas e abordagens apontadas até o momento, utilizadas por profissionais de design no nível estratégico em grandes empresas, são práticas encontradas em todos os outros níveis do design, mas, aqui, se apresentam sempre lidando com níveis de complexidade e abrangência maior.

Tabela 45 – Codificação da subcategoria “Ferramentas tradicionais de design”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                       | Código                                                                                                                                                                                                                                                                          | Participante |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Ferramentas tradicionais de design | <i>Elas partem das ferramentas clássicas de design</i>                                                                                                                                                                                                                          | P8           |
|                                    | <i>esse princípio de você coletar informações, tratar e a partir de aí criar produtos, serviços ou marcas, ou seja lá o que for. Começou a não ser aplicado só para desenhar produto. Você pode aplicar para desenhar, para trazer transformação cultural em outros lugares</i> | P8           |

Dentro do universo do design, existe o design de serviços que, para alguns entrevistados, é considerado um meio de se fazer estratégias de design, como mostra a Tabela 46. As duas últimas falas da tabela sinalizam que o design de serviços é uma das abordagens mais indicadas para se trabalhar o design no nível estratégico. As ferramentas comumente utilizadas no design de serviços também surgiram neste estudo, aproximando-o do design estratégico, pois ambas as abordagens normalmente produzem artefatos intangíveis. De acordo com Jun (2010), o fornecimento de serviços cresceu no mundo todo, e as disciplinas do design têm sido muito empregadas nesse contexto para promoverem experiências, tanto no mundo real quanto no virtual. Logo, a promoção do design de serviços no meio empresarial pode ter contribuído de

alguma forma para a evolução do design estratégico, pois suas práticas são sempre voltadas à colaboração, análise sistêmica e foco nas pessoas, muito do que vem sendo trazido neste estudo.

Tabela 46 – Codificação da subcategoria “Design de serviços”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria       | Código                                                                                                                                                                                                         | Participante |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design de serviços | <i>E o design é o que desenha essas experiências, desenha os produtos, desenha os novos serviços, desenha os símbolos, desenha a cultura</i>                                                                   | P10          |
|                    | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i> | P12          |
|                    | <i>o design de serviço tenha um potencial muito grande de formular, desenvolver, trabalhar a estratégia para empresa pelo viés do serviço e pelo viés da lógica do serviço dominante</i>                       | P4           |
|                    | <i>vejo o design de serviço como... não como uma abordagem, método, ferramenta ou técnica, mas como um aliado do contexto do design estratégico</i>                                                            | P12          |

Assim como o design de serviços, o design thinking também apareceu na pesquisa como uma abordagem para a aplicação do design estratégico. O design thinking popularizou-se nas duas últimas décadas em todo o mundo, e vem sendo utilizado em diversas áreas como uma abordagem colaborativa e ágil. Por mais que pareça uma redundância, o design thinking é também aplicado ao design de serviços e ao design estratégico. De acordo com os respondentes, o design thinking é muito solicitado pelas marcas como uma abordagem para se promover inovação e transformação. Na Tabela 47, o design thinking aparece como uma ferramenta para se construir estratégias de design, mas é relevante lembrar que o repertório desses profissionais é o que garante uma abordagem de qualidade, e não apenas a ferramenta.

Tabela 47 – Codificação da subcategoria “Design thinking”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria    | Código                                                                                                                           | Participante |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Design thinking | <i>Vai ter um olhar que é o famoso design thinking que você vai desconstruir aquilo por etapas e você vai mapear o percurso.</i> | P5           |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>a mais falada nos últimos tempos é o Design Thinking</i>                                                             | P12 |
| <i>Design Thinking é a mesma coisa</i>                                                                                  | P4  |
| <i>Design Thinking, é um processo que a gente usa para mudar a mentalidade de como resolver o problema das empresas</i> | P7  |

O mesmo acontece na aplicação de workshops durante o processo de design, que pode ocorrer em abordagens de design thinking, em projeto de design de serviços, e até mesmo no design estratégico, como mostra a Tabela 48. Os workshops são práticas comuns em diversas áreas e são conhecidos também como oficinas, muito empregadas no mundo da arte e educação. No design estratégico, os workshops apareceram apenas nas falas de P5, pois talvez seja uma prática comum a esses escritórios, não ganhando evidência na pesquisa. Obviamente, não se pode endereçar o design estratégico ao uso do workshop, mas vale lembrar que a cocriação, na maioria das vezes, se dá por meio de workshops entre os escritórios e as empresas. Os workshops facilitam a comunicação, alinham as expectativas e agilizam o projeto, pois há um compartilhamento de saberes mais direto e humanizado entre os atores do projeto.

Tabela 48 – Codificação da subcategoria “Aplicação de workshops”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria           | Código                                                         | Participante |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|
| Aplicação de workshops | <i>tem workshops que a gente promove junto com os clientes</i> | P5           |
|                        | <i>Vamos fazer um workshop</i>                                 | P5           |

Ambientes voláteis, orgânicos e temporais, como o dos negócios, exigem práticas estratégicas que conversem com esse contexto, e os workshops são muito produtivos, pois promovem trocas de pontos de vista diferentes, visando que se encontre o senso comum, de forma mais estruturada. No entanto, o workshop não cria estratégias, pois é apenas uma técnica e, diante disso, vale reforçar a importância do envolvimento de pessoas capacitadas e com repertório estratégico para participarem dos workshops. A próxima subcategoria,

“Facilitação/Articulação de saberes”, faz referência exatamente ao papel do estrategista de design, no processo de construção das estratégias. Indiferentemente do uso de workshops, os profissionais que conduzem as práticas do design estratégico precisam ter conhecimento e habilidade para articularem as informações entre os envolvidos. Esta facilitação da comunicação, das ferramentas e da tomada de decisões é considerada uma prática do design estratégico, de acordo com os respondentes.

Tabela 49 – Codificação da subcategoria “Facilitação/Articulação de saberes”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                       | Código                                                                                                                                                    | Participante |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Facilitação/Articulação de saberes | <i>o designer estratégico é esse grande maestro, articulador dessa orquestra</i>                                                                          | P12          |
|                                    | <i>a facilitação desse processo</i>                                                                                                                       | P2           |
|                                    | <i>co-criação com esse processo de facilitação</i>                                                                                                        | P2           |
|                                    | <i>facilitação da melhor potência humana</i>                                                                                                              | P2           |
|                                    | <i>a habilidade da articulação</i>                                                                                                                        | P3           |
|                                    | <i>uma habilidade seria essa articulação, ele conseguir dialogar num lugar onde muitas vezes ele não tem a autonomia delegada ou não tem a autoridade</i> | P3           |
|                                    | <i>é uma habilidade é a facilitação</i>                                                                                                                   | P3           |
|                                    | <i>um bom facilitador, ele facilita com ferramenta estruturada ou sem ferramenta estruturada</i>                                                          | P3           |
|                                    | <i>a habilidade de facilitação é mais valiosa do que a ferramenta aprendida</i>                                                                           | P3           |

Felix (2010) reforça que a facilitação e a comunicação clara são algumas das habilidades necessárias para um designer que atua no nível estratégico em uma empresa. Este profissional deve trabalhar em meio à diversidade de visões e, por meio de ferramentas adequadas – workshops de descobertas, de brainstormings, de construção de cenários e prototipagem de ideias –, deve prover soluções estrategicamente alinhadas às demandas de todo o sistema. Neste sentido, a experiência do articulador é um fator crucial no desenvolvimento de estratégias, pois,

mesmo não tendo autonomia para tomar as decisões, cabe a ele promover as discussões que facilitem a gestão do projeto e a resolução do problema. Por fim, ao que parece, é inerente ao papel deste facilitador, tratar a subjetividade provindas dos indivíduos, equilibrando-a com a racionalidade demandada pelo negócio, e não deixando de focar nos resultados esperados.

Tabela 50 – Codificação da subcategoria “Uso da intuição”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria    | Código                                                                                                                                                                                                   | Participante |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Uso da intuição | <i>A prática, quase sempre de primeiro, baseada em uma ótima intuição, e depois a gente vem estruturando o caminho, vai explicando, racionalizando o processo para a gente chegar naquele resultado.</i> | P10          |

Como já apontado, ao se trabalhar com grupos de indivíduos – usuários, colaboradores, especialistas, fornecedores, etc. –, deve-se promover a colaboração e a troca de conhecimentos, o que é uma premissa no design estratégico. As contribuições individuais e isoladas são sempre somadas a outras para que se amplie a percepção do grupo. Nesta perspectiva, a intuição de apenas um indivíduo não pode ser determinante na formulação de estratégias, a menos que seja analisada pela equipe de projeto. A intuição, subcategoria presente na Tabela 50, é um fator predominante na criatividade, e aparece muito pouco na pesquisa, como já abordado no início deste subcapítulo. O estrategista deve somar várias informações de fontes diferentes para reduzir o enviesamento ou análises superficiais, que alimentam a estratégia de futuro. Ao que tudo indica na pesquisa, o papel da coletividade tem mais peso na elaboração de estratégias de design que a intuição, e isso faz sentido, pois a estratégia de uma grande marca precisa responder por uma série de demandas, o que dificilmente pode ser feito a partir da percepção de apenas uma pessoa.

Tabela 51 – Codificação da subcategoria “Capacitação da equipe do cliente”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                     | Código                                                                                                                  | Participante |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Capacitação da equipe do cliente | <i>e a capacitação é o mindset e as ferramentas para inovar.</i>                                                        | P2           |
|                                  | <i>capacitação dos indivíduos para que eles possam inovar e também no suporte às organizações para que elas inovem.</i> | P2           |

A pesquisa aponta que atores de campos multidisciplinares têm um papel preponderante na elaboração das estratégias de design, e a equipe de projeto é composta pelo grupo de atores que atuam diretamente na construção dos artefatos. Pelas entrevistas, nota-se que esses profissionais vêm tanto dos escritórios de design quanto das empresas clientes. Entretanto, os funcionários das empresas nem sempre são capacitados a trabalharem com design, o que exige uma outra atuação desses escritórios, que é o de transferência de conhecimento para esses clientes. A Tabela 51 apresenta apenas dois códigos ligados a este tema, mas no próximo subcapítulo há uma discussão mais profunda sobre capacitação de design em empresas. Aqui, o que se percebe é a necessidade de preparação das empresas para desenvolverem a cultura de design para a inovação, o que também aparece na literatura. A maioria das empresas ainda tem uma cultura muito racional e voltada a resultados financeiros, e a formação em design pode contribuir para balancear essa situação, deixando o ambiente mais propício para o nascimento de boas ideias.

Essas boas ideias, no nível estratégico, têm o objetivo de formular possibilidades de futuro que tragam melhorias em relação ao que se sabe no presente. A construção de cenários futuros foi apontada apenas por dois respondentes nas questões espontâneas. No entanto, para Zurlo (2010), prever e mostrar cenários futuros é um fundamento do design estratégico, que, para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), tem como objetivo propor formas diferentes das já utilizadas no presente, visando posicionar as marcas em lugares melhores que a concorrência. A

Tabela 52 traz o entendimento desses profissionais acerca da visão de futuro que se cria por meio do design para grandes marcas. De acordo com as falas, não fica claro como ocorre o desenho desses cenários, mas a relação com a estratégia de negócio é muito presente, o que pode sinalizar a construção de cenários mais conservadores.

Tabela 52 – Codificação da subcategoria “Construção de cenários futuros”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria                   | Código                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Participante |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Construção de cenários futuros | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i>                                                                                          | P12          |
|                                | <i>a gente discutiu com eles como eles se preparariam para os próximos 100. Cara, isso bateu no conselho, bateu na família, bateu no board e eles falam assim: “É essa agenda aqui que a gente vai ter que tratar”. Então, o design estratégico aconteceu aí</i>                                        | P9           |
|                                | <i>a gente trabalhou por quatro anos fazendo um projeto de gestão da mudança, projeto de visão de futuro, projeto de orientar sete empresas do portfólio, 47.000 mil funcionários. A gente teve que montar uma equipe de design, um escritório de designers, de design estratégico só com o projeto</i> | P9           |
|                                | <i>dentro dessa visão de criação de cenários, a avaliação de cenários e tudo mais</i>                                                                                                                                                                                                                   | P12          |

A última subcategoria analisada neste tema é a “Formulação de estratégias”, que aparece como sendo uma atividade exercida por esses profissionais no contexto da pesquisa. Para eles, o design tem esse caráter de desenvolver estratégias no âmbito do negócio, o que pode ocorrer também por meio da criação de artefatos como serviços, mapas e planos. A relação do design com o negócio é um componente importante na construção das estratégias de design para os respondentes, e Phillips (2013) concorda com essa afirmação, ao considerar que uma estratégia de design tem a função de ligar o problema abordado aos objetivos do negócio, de forma muito clara. No entanto, é importante destacar, que esses profissionais não detalham como é a construção dessas estratégias, e o quanto elas são claras para todos. Logo, abre-se aqui mais

campos de pesquisa sobre o design estratégico no Brasil, relacionados ao que se entrega como estratégia de design para uma empresa.

Tabela 53 – Codificação da subcategoria “Formulação de estratégias”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

| Subcategoria              | Código                                                                                                                                                                                                                                                           | Participante |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Formulação de estratégias | <i>projetar estratégias, projetar futuros, projetar serviços, projetar novas abordagens, novas formas de lidar com problemas da sociedade e nesse caso específico, problemas que estão ligados ao negócio.</i>                                                   | P12          |
|                           | <i>o design de serviço tenha um potencial muito grande de formular, desenvolver, trabalhar a estratégia para empresa pelo viés do serviço e pelo viés da lógica do serviço dominante</i>                                                                         | P4           |
|                           | <i>Eu desenho a integração de tudo isso, então o desenho é uma grande estratégia nascida</i>                                                                                                                                                                     | P8           |
|                           | <i>não precisa desenvolver um produto, porque eu posso trabalhar com estratégia de business, eu posso trabalhar com estratégia de outras coisas.</i>                                                                                                             | P8           |
|                           | <i>uma composição estratégica mais bem estruturada, enquanto proposta, enquanto marca, enquanto ações, enquanto com quem contrata, é uma linha</i>                                                                                                               | P9           |
|                           | <i>a gente discutiu com eles como eles se preparariam para os próximos 100. Cara, isso bateu no conselho, bateu na família, bateu no board e eles falam assim: “É essa agenda aqui que a gente vai ter que tratar”. Então, o design estratégico aconteceu aí</i> | P9           |
|                           | <i>Se eu usar as ferramentas e abordagens de divergir para convergir para engajar o meu board executivo e desenhar o plano estratégico dos próximos cinco anos, pode ser uma ferramenta estratégica</i>                                                          | P4           |
|                           | <i>Você vai trabalhar mapas estratégicos, seja ele qual for. Você vai trabalhar os indicadores, as metas.</i>                                                                                                                                                    | P9           |

Como pode ser visto no texto, a categoria Criação corresponde às atividades relacionadas à construção de artefatos na esfera estratégia das empresas. Os participantes trouxeram várias abordagens utilizadas para o desenvolvimento da solução, isto é, da estratégia de design. Para a área do design, muitas ferramentas são comuns e utilizadas em todos os níveis, mas para o mundo dos negócios, essa forma de se trabalhar as estratégias pode trazer mais dinamismo e

criatividade. Muitas abordagens compartilhadas por esses profissionais apareceram na literatura como sendo abordagens do design estratégico, o que mostra conhecimento deles acerca do tema. As categorias Descoberta e Criação estão muito relacionadas ao universo do design, de acordo com a pesquisa, e atuam juntas na construção das estratégias para grandes marcas.

Por fim, as quatro categorias presentes no tema “Como acontece o design estratégico” dão um panorama sobre o que pensam coletivamente os entrevistados, sobre a prática do design estratégico para grandes marcas. Os profissionais de design trouxeram as abordagens que são aplicadas no mundo dos negócios, largamente conhecidas no design, mas que ganham mais exigência na execução, pois são aplicadas a contextos mais complexos e abrangentes. A percepção desses profissionais, sobre a construção de estratégias de design, está alinhada à revisão bibliográfica, em sua maioria. Logo, é possível afirmar que a seara do design estratégico no Brasil – mesmo que apenas para uma amostra – tem grande repertório nas abordagens que podem contribuir com a construção de estratégias no mundo dos negócios.

#### **4.2.2. Análise das questões com temas estimulados**

Uma das perguntas que exigiu mais atenção dos respondentes está relacionada ao nível de abrangência dos projetos – questão 6 da Parte C –, em que o design estratégico é normalmente aplicado. Diversos questionamentos e reflexões foram feitos pelos entrevistados durante a formulação das respostas, pois a questão é complexa e carrega um alto teor de subjetividade. Os três níveis apresentados são conhecidos pelos respondentes, mas como têm relação entre si, sua sobreposição acaba dificultando a separação. P1 deixa esta sobreposição

muito evidente ao afirmar “*que A sempre vai dar uma ‘cutucada’ no B*”. Percebeu-se que cada respondente procurou uma ótica própria para contextualizar as respostas. Alguns deles, por exemplo, evitaram dar justificativas ou explicações complementares sobre suas respostas. Logo, os termos “Sempre”, “Às vezes” e “Nunca”, apresentados na Tabela 54, são abstrações do pesquisador, baseando-se nas respostas fornecidas na pesquisa.

Dos três níveis, o que mais gerou dúvidas foi o PSS, pois a maioria dos participantes aparentemente não conhecia o termo. Diante disso, o pesquisador explicou o conceito para os participantes toda vez que sentiu que havia dúvidas. Um dos respondentes, inclusive, questionou o termo alegando que é “antiquado” e que lembra conceitos industriais e está desconectado conceitualmente com uma abordagem que envolva a sociedade, o meio ambiente, etc. Esta manifestação traz muita riqueza para a pesquisa, pois mesmo o termo não sendo conhecido, o nível é muito claro para a maioria dos entrevistados, mesmo sendo um nível em que eles atuam com menor frequência e intensidade. Dos três níveis, o design ainda tem um campo de atuação estratégico maior no desenvolvimento de um produto ou serviço, entendendo-se que projetos de comunicação e embalagens entraram neste nível também.

**Tabela 54 – Respostas à pergunta “Em qual destas situações o design estratégico é mais empregado pelo seu escritório?”. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**

| <b>Participante</b> | <b>No desenvolvimento de um produto ou serviço (A)</b> | <b>Na formulação de estratégias globais para uma empresa (B)</b> | <b>C. No desenvolvimento de um Product-Service System (C)</b> |
|---------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| P1                  | Sempre                                                 | Às vezes                                                         | Nunca                                                         |
| P2                  | Sempre                                                 | Nunca                                                            | Às vezes                                                      |
| P3                  | Sempre                                                 | Às vezes                                                         | Quase nunca                                                   |
| P4                  | Sempre                                                 | Quase nunca                                                      | Nunca                                                         |
| P5                  | Sempre                                                 | Sempre                                                           | Às vezes                                                      |
| P6                  | Sempre                                                 | Às vezes                                                         | Nunca                                                         |

|     |          |          |          |
|-----|----------|----------|----------|
| P7  | Sempre   | Sempre   | Nunca    |
| P8  | Sempre   | Sempre   | Às vezes |
| P9  | Às vezes | Sempre   | Sempre   |
| P10 | Sempre   | Às vezes | Às vezes |
| P11 | Às vezes | Sempre   | Sempre   |
| P12 | Nunca    | Sempre   | Nunca    |

Produtos, serviços e embalagens são um nível de projeto mais presente na vida dos designers ao longo da história e isso é conhecido pelas marcas que contratam os escritórios participantes da pesquisa. A maioria destes escritórios acaba desenvolvendo conceitos de produtos e/ou serviços mesmo que o briefing seja inicialmente para outro propósito. No entanto, de acordo com alguns relatos e como pode ser visto nas respostas, mesmo em um nível mais estratégico, produtos e serviços são muito requisitados como entregas de projeto. O que se percebe em parte das falas é que, mesmo sendo um artigo mais tangível, o produto, o serviço ou um projeto de comunicação acabam sempre trazendo a discussão para um nível maior, talvez de modelo de negócio, ou de estratégias da empresa. P1 evidencia esta questão: *“é quase que uma consequência, pois se você não discute produto e serviço, você não vai conseguir discutir estratégia da empresa, e muito menos esta parte... mais sistêmica, um sistema como um todo”*. O que os respondentes relatam é que muitos projetos deste nível exigem uma reflexão ou um realinhamento de posicionamento de marca, de estratégia de produção e/ou distribuição, entre outros aspectos que estão acima apenas de uma estratégia de produto.

Alguns escritórios entendem, também, que propor uma solução que estimule uma nova estratégia para a empresa não significa que o escritório atuou no nível das estratégias globais. Estes escritórios descrevem que uma grande marca tem estratégias muito consolidadas na alta

gestão e já implementadas em todos os níveis da empresa, o que torna muito difícil qualquer realinhamento ou mudança em função de todo o capital financeiro, humano e de marca envolvido. O relato a seguir fortalece esta afirmação: *“quando eu tiver aquelas duas modalidades (B e C), normalmente, são projetos que têm que estar dentro da estratégia da empresa como ‘business’.* Então, quem nos contrata tem que estar lá no C-level (diretoria), e é mais difícil chegar lá” (P8). Em outras palavras, mudar a estratégia global de uma grande marca não é uma atividade que nasce de um projeto de design de produto ou serviço isolado.

No contraponto, estão as opiniões daqueles que acreditam contribuir para reestruturação de estratégias globais de algumas marcas que atendem. Estes profissionais afirmam que já atuaram em um nível de tomada de decisão muito alto, diretamente com o CEO, e que as estratégias formuladas por meio do design estratégico condicionavam as ações da empresa. P11 reforça que *“na função de designer estrategista, a gente não coloca a mão no projeto [do produto]”,* o que sinaliza a atuação específica de um nível de atuação além do design de um artefato mais tangível, e, neste caso, totalmente ligado à estratégia da empresa. Como apresentando por Jevnaker (2000), muitas ações estratégicas podem ser construídas por meio da relação do design com os negócios, pois o design tem um comportamento naturalmente de construção que, somado à gestão e operação da empresa, tende a incentivar o espírito, a inteligência e o conhecimento dos atores (codesign), o que pode dar mais visibilidade ao design na formulação de estratégias.

Entretanto, esta atuação não é tão frequente para 50% dos entrevistados, o que pode ser melhor explicado pelo relato de P3, ao dizer que *“pontualmente vêm esses [clientes] que pedem ali: Ah, me ajuda a construir algo que vai influenciar na estratégia da empresa [...] mas, assim, é bem mais*

*pontual [que produto e serviço]*". E o outro lado da moeda é a percepção da empresa ao contratar um escritório de design para criar estratégias de negócio, o que não foi levantado neste estudo, mas que aparece na resposta de P4: *"...estou falando do nível B, mas estou falando da maturidade da empresa para entender que uma consultoria de design pode ajudá-la a formular estratégias globais para a empresa"*. Nesta resposta, P4 entende que as consultorias de design ainda não são vistas como criadoras de estratégias pelas empresas. Assim, desenhar estratégias globais para grandes marcas ainda deixa pontos de questionamento e indefinições em relação à aplicação do design estratégico, considerando o tamanho dessas marcas.

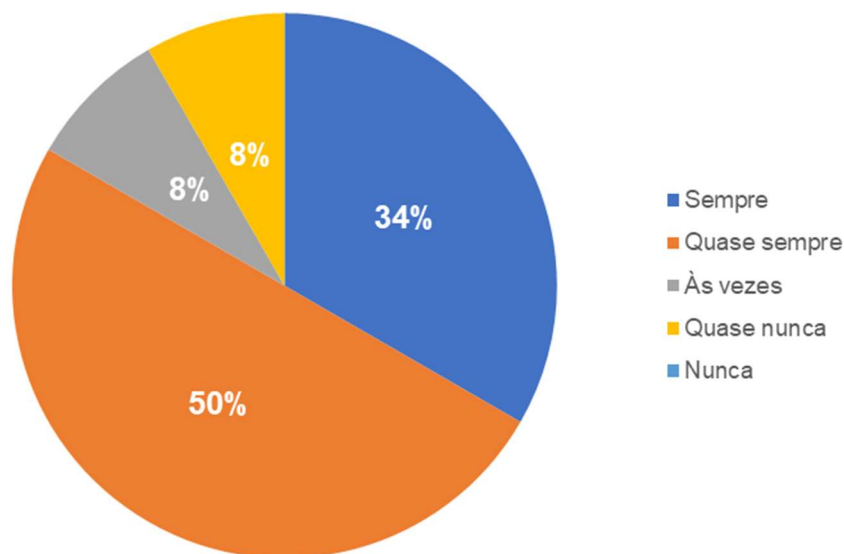
No que diz respeito ao nível PSS, é perceptível, observando-se a Tabela 54, que a maior parte ainda não atua em projetos com esta abrangência, mesmo sendo um desejo dos escritórios. As duas falas a seguir enaltecem esta dualidade: *"e a camada mais sistêmica ainda, não vejo ninguém pedindo isso para a gente, tá? Existe um interesse muito grande nosso [...] em promover esse tipo de atuação"* (P3); e *"eu percebo que hoje a gente não tem muito isso, vejo uma tendência de caminhar para este tipo de demanda, e vejo um interesse nosso como consultoria, em, apesar de o cliente não demandar isso, a gente trazer um tipo de 'pitada' disso nas entregas de projeto, pensando em uma agenda de sustentabilidade 2030, [...] mas eu percebo mais os clientes buscando produtos e serviços..."* (P4). Há um contraste entre estas falas e a explicação de Manzini e Vezzoli (2003) sobre o PSS, que pode ser a resposta para a pouca demanda deste tipo de projeto. Segundo os autores, o objetivo maior do PSS não é desenvolver um produto ou serviço ou qualquer estratégia de branding, mas, acima de tudo, é atender às reais necessidades daqueles que sofrem determinado problema. Neste caso, pode ocorrer de os interesses do negócio serem diferentes das reais necessidades sociais, ou ambientais, o que expõe um conflito de interesses na raiz do projeto,



grandes marcas situadas no Brasil, quais dos itens abaixo são aplicados em projetos envolvendo o design estratégico?”, que trouxe uma discussão em torno do que é requisitado pelos clientes e o que realmente é desenvolvido nos projetos. Relatos sobre incoerência na composição do briefing, sobre as expectativas desalinhadas das empresas, sobre o campo de visão limitado dos clientes acerca do contexto e do problema, foram várias vezes apontados nas respostas. Neste sentido, o que se tentou estabelecer para o levantamento desta questão foram as percepções em relação ao que realmente é aplicado nos projetos de design estratégico, isto é, o que acontece na prática, ou, ao menos, o que é entregue como proposta final para o cliente.

Sobre o tópico Inovação, há sempre a correlação do design com entregas de alto valor percebido pelo mercado, de prestações muito criativas e de antecipações ou tentativas de antecipação de formas de futuro. A discussão sobre inovação trouxe muitos pontos de vista, mas, em sua maioria, muito alinhados, apresentando quase que um padrão mercadológico sobre a importância do processo de design para a inovação. É bom lembrar que no estudo apresentado por Mazzucato e Penna (2016), algumas marcas atendidas pelos participantes desta pesquisa (Figura 8) aparecem em posição de destaque no ranking das empresas privadas mais inovadoras do Brasil, como Natura, Bradesco, Embraer e Vale. De alguma forma, estas empresas são beneficiadas pelo design estratégico, e como isso ocorre vai ficando mais perceptível à medida que as respostas são somadas.

Gráfico 8 – Frequência de aplicação da INOVAÇÃO em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Na maioria das respostas, a inovação aparece como um item quase que indissociável do design estratégico, mas a relação entre expectativa e realidade é um ponto que se sobressaiu nas respostas, pois traz certa insatisfação pessoal dos entrevistados. Percebe-se que a inovação é um dos sinônimos de design, sendo requisitada pelos clientes no ato da contratação do serviço (Gráfico 8). E pela interpretação desses profissionais, o design tem esta relação direta com inovação, como um selo de qualidade, isto é, há uma imagem criada a partir do design, por parte dos clientes, de que o design é o caminho para se inovar. Esta hipótese fica presente em falas como *“todo mundo procura a gente por inovação”* (P2), e *“inovação é sempre, porque é a palavra hoje que está sendo utilizada para descrever qualquer projeto deste”* (P3). A inovação apresenta-se, aqui, tangenciando uma ação publicitária, o que não deve ser visto de forma negativa, pois estes escritórios têm recorrência no atendimento a grandes marcas, criando assim um histórico que os atestam como agentes de inovação na percepção de seus clientes.

A fala do entrevistado P9, além de mais completa, intensifica a relação do design estratégico com a inovação na visão das marcas: “*na grande maioria das vezes, quando as empresas estão fazendo estratégia, elas estão querendo achar [...] diferenciação, querem achar posicionamento distinto... que é assim, isso vai sempre demandar um olhar de inovação, que é o que o administrador não tinha, lembra que design estratégico acaba sendo demandado para isso*”. Importante reforçar que o termo design estratégico aqui não é claro para os clientes, como já apresentado anteriormente. No entanto, o termo design já está associado à inovação para as marcas que são atendidas por estes profissionais, como pôde-se ver nas respostas.

A resposta de P9 traz dois aspectos relevantes para esta pesquisa, a percepção das marcas e o entendimento do profissional de design, temas que dialogam em todo este levantamento. Isso é reforçado na fala do participante P1, que trouxe o seguinte trecho: “[...] *design e inovação, neste nível, eles meio que... design se posicionou muito ali, na inovação. [...], se você não entrega alguma coisa aí, não precisa ser uma ‘mega’ inovação, mas se não entrega alguma coisa nova, neste viés, a percepção de qualidade da entrega também é ruim. Eu sei porque já passei por isso*”. Então, quando ele fala que o design se “posicionou” na inovação, traz seu ponto de vista e conhecimento acerca da área, da sua história e da experiência sobre o design que constrói algo novo, algo de valor para a sociedade. No contraponto, tem-se a expectativa do mercado sobre o design, mas não qualquer design, na fala dele, em destaque o trecho “*neste nível*”, que faz referência ao design estratégico. Logo, a percepção de que o design se presta como um agente de inovação está presente na percepção dos designers e também das marcas que os contratam, o gera maior expectativa e necessidade de compromisso, por estarem em um nível mais estratégico.

Ainda no olhar para a percepção das marcas, existe a expectativa sobre o design construir a inovação. De acordo com os respondentes, o design estratégico tem sempre relação com a inovação, indiferentemente se apenas na expectativa ou se é a realidade, o que pode ser conferido no Gráfico 8, em que nenhum respondente afirma que ‘Nunca’ e apenas 8% dizem ‘Quase nunca’ aplicarem inovação em seus projetos. Aprofundando mais a discussão, temos a fala de P10, que traz um ponto ainda mais específico dentro do campo da percepção das marcas, que é a dialética entre subjetividade e objetividade na hora de construir o briefing do projeto. Na fala, “*verbalizada como inovação, é às vezes, mas como expectativa é quase sempre, pois ele espera ser surpreendido, espera um nível disruptivo*”, fica aparente que se espera do design a inovação, quase que automaticamente.

Outra fala muito ligada a esta expectativa de inovação pelo design veio do respondente P4, que disse: “*a gente acredita que inovação é valor percebido... a gente até brinca, o cliente diz: ‘Eu preciso de cinco inovações para este ano’. [...] Então, tem uma questão de valor percebido, de implementação, é... tem esta mística da inovação disruptiva. ‘Eu quero alguma coisa disruptiva’*”. Pode ser visto aqui, em destaque, a inovação disruptiva vinculada ao design em um nível mais estratégico, na percepção dessas grandes marcas. É possível notar que a expectativa deve ser muito alta por parte dos clientes dos entrevistados, o que gera maior pressão, muita habilidade de negociação e a necessidade de educação destes clientes, com relação ao processo de design. Neste sentido, é imperativo trazer os apontamentos de Liedtka (2000), apresentados no levantamento bibliográfico, que descrevem o processo do design estratégico como sendo exploratório, não parametrizado e não linear, devendo ser levada em consideração a necessidade constante de revisão do problema, por meio da iteração de ciclos generativos, o que não permite

uma agenda preditiva rígida acerca da criação e da implantação da solução. Neste caso, é difícil definir uma agenda voltada à inovação, principalmente disruptiva, sem que se tenha imergido mais no contexto e no problema para que se tenha melhor entendimento das necessidades dos atores envolvidos.

Os entrevistados têm experiência suficiente para entender que quanto mais estratégico é o projeto, menos previsibilidade se tem da entrega final, o que fica evidente neste relato de P4: *“Cara, não dá para garantir [inovação disruptiva] ... é um processo que é orgânico. Então, sempre aparece. Se a gente entender que as nossas soluções, nossos projetos endereçam dores e possibilitam interações melhores que as que [eles] tinham antes, sim, a gente entrega inovação”*. O que se entende, então, é que o processo ganha muita importância no design estratégico, pois deve ser desenhado de forma a garantir uma evolução percebida pelo cliente. P10 complementa esta visão com a fala *“inovação é basicamente processo e não vai ser neste processo que a gente vai te surpreender [o cliente]. Então, vamos criar uma outra maneira de fazer isso aqui”*, reforçando a ideia de negociação do método de desenvolvimento da solução, da abordagem a ser aplicada no serviço que está sendo contratado. Com esta fala, é evidente que o cliente muitas vezes tem uma expectativa diferente da possibilidade real, o que precisa ser reajustado, muitas vezes, com o projeto em desenvolvimento. Por fim, existem as comprovações sobre o nível de inovação que é entregue nos projetos, presentes nesta declaração: *“mas nem sempre, no final, os projetos acabam sendo inovadores. [...] Eu vou colocar aqui sempre, porque existem diferentes níveis de inovação e aí a gente tem uma questão de percepção sobre a inovação”* (P2).

O segundo tópico abordado nesta questão gerou menos padrões de respostas e houve maior grau de questionamentos acerca do que deveria ser respondido. O Gráfico 9 apresenta o

quanto as respostas divergiram ao se relacionar o design estratégico e branding nos projetos, tendo destaque para as explicações que vieram com as respostas. Sobre a frequência, alguns respondentes ficaram inseguros em definir o quanto o branding acontece em projetos desenvolvidos para seus clientes. Esta questão surgiu expressivamente por meio de explicações relacionadas à diferença entre resultados dos projetos que apenas contribuem para o fortalecimento da marca e das abordagens especificamente voltadas ao branding. Esta diferença, para alguns deles, muda totalmente o teor da resposta, pois para a maioria dos participantes, métodos e técnicas de construção de marca não são, por si só, abordagens de design estratégico.

O que se percebe nas respostas é que a maioria dos entrevistados acredita que os projetos de design estratégico alimentam o branding de alguma forma, pois consideram que a marca é uma camada muito maior que qualquer projeto de design. As evidências desta afirmação estão em falas como a do participante P5: *“Em termos de realização, sempre, tá? Por que eu acho que tudo é branding. Eu sempre levo para este lado, eu sempre falo da marca e o quanto que aquilo que ele está pedindo [...] vai ou não afetar a marca dele”*, e do P8: *“Quase sempre, porque quase sempre a gente tem que reposicionar alguma coisa, ajustar a marca, ajustar proposta de valor”*. Sob esta ótica, os respondentes entendem que todas as ações de design impactam a marca e vice-versa, pois são muito conectadas. Em outro ponto de vista, o profissional P1 relata ainda mais, ressaltando os caminhos que o design estratégico percorre, os campos da empresa que ele impacta, como negócios, estratégia, posicionamento e a marca: *“você acaba esbarrando, você fala de negócio, você fala de estratégia, você fala de ‘positioning’<sup>3</sup>, você de ‘promise’<sup>4</sup>, você acaba falando de marca”*. Logo, o

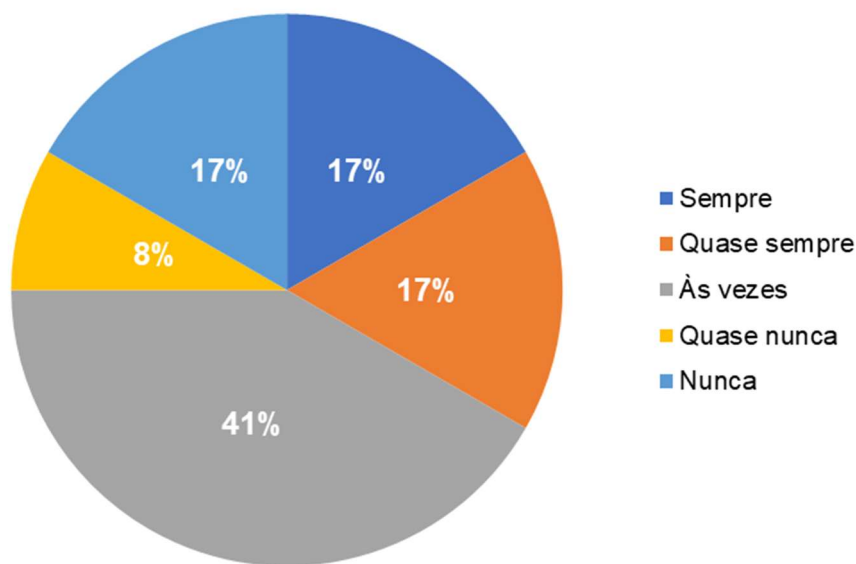
---

<sup>3</sup> Do inglês: posicionamento

<sup>4</sup> Do inglês: promessa

que se tem na soma destas duas respostas é uma preocupação muito grande dos profissionais de design, ao aplicarem o design estratégico sem um alinhamento com a marca da empresa.

Gráfico 9 – Frequência de aplicação do BRANDING em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Outro relato que traz a preocupação em vincular o processo de design estratégico com a marca é o de P10, que fala *“como dei o exemplo da Marca A<sup>5</sup>, ela queria design estratégico, ela queria sistema de embalagem, mas cara, se eu não fizer este percurso antes na marca, eu não consigo te atender neste ponto, porque tudo é sobre branding de uma certa maneira, porque o todo tem a ver com uma marca que por sua vez responde a um negócio”*. Diante desta explicação sobre o cuidado com a abordagem, o pesquisador aproveitou o momento para fazer outra pergunta: *“Qual é a relação entre design estratégico e branding?”* e a resposta do entrevistado foi: *“A gente tem tentado ‘ai’ equalizar isso até para o nosso próprio entendimento interno. Quando eu uso esta metáfora que o branding é a disciplina que ajuda você a enxergar a marca como um todo, e a marca por sua vez é um negócio. Então branding é o hardware, eu consigo olhar estruturalmente uma marca [...] o design é o*

<sup>5</sup> Por questão de confidencialidade o nome da marca global não será apresentado aqui.

*software que roda dentro deste hardware. Então, o design desenha experiências, desenha símbolos, desenha produtos, desenha embalagens, desenha cultura, desenha engajamento. Então, eles estão intimamente conectados, mas um é estrutural – branding tem muito mais a ver com a visão de você olhar a coisa holisticamente, o negócio na perspectiva da marca – e o design é de fato o que desenha, é o que manifesta as necessidades de expressão desta marca nas suas quatro dimensões, no produto e serviço, no símbolo, na cultura e no relacionamento.* Em uma síntese desta fala, é possível definir que o branding, na visão do respondente, é o resultado global de uma série de ações, e muitas destas ações são realizadas por meio do design.

A resposta de P10 tenta separar o design estratégico, que está ligado à construção dos artefatos que resultam na marca, da marca, que é o grande direcionador das ações do design. Jun (2010) reforça este aspecto ao destacar que o branding é um elemento essencial na formulação de estratégias de design, pois considera as questões de longo prazo, de qualidade, da cultura e do serviço. O que é consumido pelo mercado, que é percebido como um artefato de valor, é construído pelo design por meio da linguagem, mas está dentro da grande camada perceptiva que é a marca. Esta construção é o branding, e é o que diferencia uma empresa da outra do ponto de vista de quem é consumidor. Sendo assim, o relato de P10 está totalmente alinhada às contribuições de Jun, o que ajuda, neste estudo, a entender a diferença entre branding e design estratégico.

Uma parte dos respondentes, no entanto, entende que sua atuação com projetos de design estratégico não tem relação direta ou pouco impactam a marca. Neste caso, como comentado anteriormente, existem profissionais que atuam em escritórios que não realizam abordagens de branding, e isso pode estar vinculado às respostas dadas. Sendo assim, relatos,

por exemplo, como o de P3, *“Branding, para mim, na minha atuação, não vem, nunca!”* estão mais ligados ao processo de design que propriamente ao resultado, pois ele deixa claro que branding não é solicitado, quando utiliza a expressão *“não vem”*, isto é, não é solicitado a ele. Esta declaração é similar à de P4: *“... entendendo que é design estratégico, complexo, que existe uma camada de marca envolvida, a gente gosta de entender essas premissas [...] mas quase nunca aparece isso”*, reforçando a não solicitação de abordagens de branding no briefing, ao utilizar a expressão *“nunca aparece isso”*.

Existe, também, uma outra camada dos entrevistados que está no meio das duas opiniões dadas anteriormente, pois se posicionam como não atuantes em projetos de branding, relatando que esta abordagem não faz parte do portfólio e expertise de seus escritórios. Eles veem a marca como algo muito grande em uma empresa de renome nacional ou global, e consideram que, de alguma forma, alguns projetos podem contribuir com algo relacionado ao branding. Exemplo desta hipótese é o relato fornecido por P2: *“Branding é às vezes, porque tem muita marca que já tem, para branding, tem muita marca que já tem seu território muito bem definido e você está fazendo alguma coisa que muitas vezes está ‘ali’ reforçando, mas você ter um impacto na gestão da marca, é... acho complexo demais”*. Assim, para um grupo de profissionais que não atuam diretamente na construção e comunicação de marcas, sua atuação pode ou não impactar a gestão destas marcas no mercado.

Na última camada deste grupo, temos respondentes que entendem que estão dentro de um processo maior, um processo de transformação de seus clientes ao atuarem com projetos de design estratégico, não conseguindo entender claramente sua posição neste contexto, mas sabendo que fazem parte. A exemplo, temos a declaração de P9, que traz reflexões profundas

acerca da mudança de uma marca ser muito maior que as próprias ações da empresa: *“... é que a empresa precisa de um grau de mudança tão forte nela, que ela precisa olhar para o branding dela e falar que aquele branding já não representa mais o que ela é. Isso para mim é uma jornada. O branding muda com a jornada dos indivíduos, né? Mudou o espírito do tempo na empresa, muda-se a marca, a expressão [...] meu etos mudou, esteticamente minha marca muda. Então, assim, mas tem empresa que ela não chega neste estágio, ela está ali brigando por posicionamento”*. Já Bucolo e Matthews (2011) trouxeram um olhar relacionado à transformação estratégica de uma empresa ao indicarem que, uma vez conceituada a estratégia competitiva, uma revisão contra a promessa e as mensagens da marca pode ser realizada. Neste sentido, P9 e os autores entendem que ações estratégicas – projetos de design estratégico, por exemplo – propõem o aumento da maturidade estratégica da empresa, o que pode desafiar a promessa da marca existente.

Ao direcionar o olhar para quem será beneficiado por toda a implantação da estratégia, o estudo trouxe uma questão relacionada ao design centrado nas pessoas, revelando pontos críticos sobre a prática deste conceito no uso do design estratégico para grandes marcas. Sabendo-se que um dos pilares do design é o olhar para quem utiliza as soluções, isto é, aqueles nos quais se espera terem as vidas beneficiadas pelas ações dos designers, ainda há muito o que se evoluir quando se fala em solução para problemas reais. Percebe-se um grande desequilíbrio entre o posicionamento dos profissionais de design, em relação à necessidade de se colocar o cliente realmente no centro do processo, com a real intenção das empresas ao visarem prioritariamente os negócios. Por consequência, o que se vê na pesquisa é uma expectativa de que naturalmente o design vai trazer o olhar dos usuários para a discussão, mas que o escopo, o

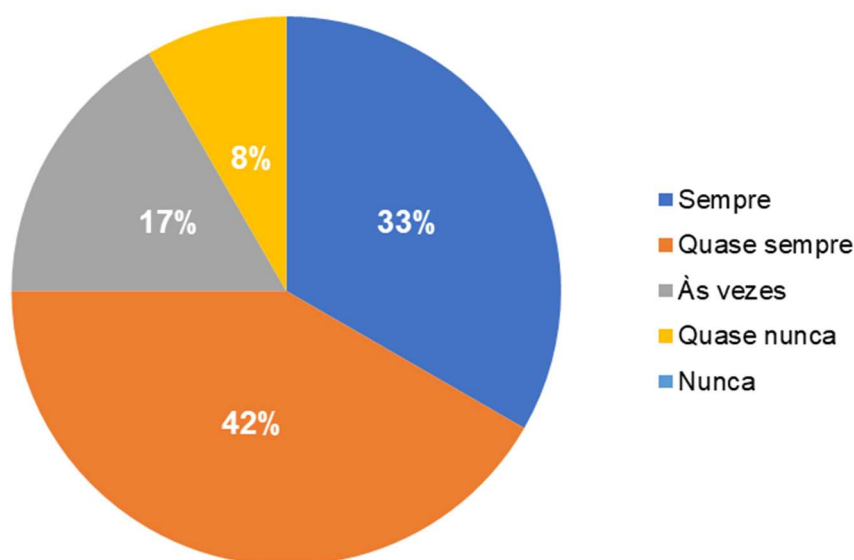
tempo, os recursos e os interesses do negócio não podem ser negativamente impactados com este tipo de abordagem.

Porquanto, há uma insegurança, por parte dos respondentes, em relação à afirmação de que realmente utilizam o design centrado nas pessoas em seus projetos, mesmo o Gráfico 10 revelando que a maioria concorda que isso ocorra na prática. A fala de P8 *“Ah, isso a gente empurra (risos)! [...] mas é quase sempre [aplicado]”* traz muito deste sentimento que os demais apresentaram nas entrevistas, em que algumas empresas não exigem este olhar no briefing dos projetos. Contudo, ainda na fala de P8, é possível notar um posicionamento do escritório ao afirmar que eles “empurram” o design centrado nas pessoas no projeto, pois é parte do papel dos designers desenvolverem soluções que tenham real valor para as pessoas. Esta questão é reforçada na fala *“Quase sempre porque têm uns [clientes] que não ‘compram’ isso”* (P5), que faz uma ligação com o custo de um projeto desta natureza, pois um processo em que os usuários finais são envolvidos demanda maiores esforços e provavelmente mudança de escopo e custo de projeto, o que não é contratado por clientes que já têm muitas definições preestabelecidas.

Então, neste momento é imprescindível lembrar que um dos princípios do design estratégico é o codesign, em que os artefatos e as estratégias são construídos juntamente com aqueles que serão impactados (MANZINI, 2015). O design coordena as atividades deste grupo de atores sociais, que definiram coletivamente o que fazer e como fazer. Devemos entender aqui que os atores sociais dos projetos envolvendo estas grandes marcas são os colaboradores, os consultores, a própria empresa, os fornecedores, os diretores e também os clientes e os consumidores. Neste contexto, fica evidente que os profissionais participantes da pesquisa têm um posicionamento claro sobre o que representa a opinião e a participação dos clientes no

processo de design estratégico. O ponto crítico fica na execução disso, pois o que diverge um pouco de um para o outro é a experiência e o ponto de vista, pois pode haver um entendimento diferente de como inserir o usuário no processo, o que não foi abordado nesta questão.

Gráfico 10 – Frequência de aplicação do DESIGN CENTRADO NAS PESSOAS em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Ainda sobre o posicionamento dos profissionais, P2 reforça com a fala “*sempre, esta é a nossa abordagem e forma de fazer*”, indicando que isso é parte integrante do processo de design estratégico. Fica ainda mais evidente na resposta de P1: “*sempre, esta é a porta de entrada para mim, senão você vai discutir design pelo estilo [...] essa sempre foi a minha bandeira*”. O que se pode extrair destas duas falas é que, desde o início da negociação do projeto, o usuário deve ser considerado no processo de design. Entretanto, há uma lacuna aqui ao se comparar estas respostas com outras, em que isso não ocorre com tanta frequência e muitas vezes fica apenas no discurso. P11 traz este ponto com mais detalhes: “*Aqui tem uma divergência interessante porque isso faz parte do discurso sempre, mas na prática acaba não tendo a priorização dentro do projeto... engraçado isso. [...] Na prática, o que a empresa quer está distante disso, ela está muito mais ainda com*

*foco na manutenção do status quo da cultura, do que exatamente abrir uma camada nova de diálogo com as pessoas*”. Esta afirmação elucida mais uma vez a relação entre expectativa e realidade, entre o que acreditam os profissionais e as marcas, o que se espera realmente de uma abordagem de design estratégico, mas que, em grandes empresas, possivelmente as decisões de negócio se impõem ao processo.

Olhares ainda mais críticos surgiram nas respostas, que reforçam esta dualidade de intenção e prática, detalhada na fala de P10: *“quase nunca vem o design centrado nas pessoas, mas quase sempre ou sempre existe expectativa de uma entrega de design que seja relevante para as pessoas, para o público para o qual eu estou desenvolvendo uma solução. Então, aí existe um gap até maior, quase nunca a construção é do design centrado nas pessoas, mas quase sempre ou sempre existe a expectativa de ser relevante, de atender à uma dor”*. A palavra ‘gap’ surge aqui para evidenciar este desalinhamento entre a expectativa e a realidade, aprofundando a discussão no sentido de destacar que o processo de construção com o usuário no centro é esperado, mas nem sempre ocorre nos projetos desenvolvidos para estas empresas.

Por fim, é bom lembrar dos conceitos trazidos por Tukker e Tischner (2006) a respeito do sistema produto-serviço (PSS), visto, talvez, como um nível mais elevado do design estratégico, pois é formado pela junção de artefatos tangíveis e intangíveis com o objetivo de propor um valor específico para o cliente final. E, sobre o processo, comumente se cria o sistema produto-serviço juntamente com os clientes, e com um olhar mais sistêmico. Os autores deixam evidente que o PSS é totalmente focado na funcionalidade e satisfação do usuário, e que o processo de concepção não deve se basear nas limitações e determinações iniciais da empresa ou do grupo envolvido, pois estas restrições surgirão durante o processo de cocriação. Diante do

exposto, a fala de P9: *“Na verdade, a empresa fala design centrado no consumidor e isso tem matado as empresas ultimamente, porque ela tem que sair deste lugar, de onde o human-centered<sup>6</sup> ‘zoou’ [...] sabe quando começa a distorcer o espelho para parecer que está bonito? É um espelho distorcido”* revela muito do que já foi dito por P11 anteriormente, isto é, o discurso do design centrado no usuário já está sendo utilizado pelas grandes marcas. Na verdade, elas querem que essa abordagem aconteça e até valorizam, contudo, possivelmente não conseguem conciliar a abordagem e seu processo orgânico com as diretrizes estratégicas do negócio.

O início de qualquer projeto exige muito alinhamento entre o escritório de design e a empresa, o que constitui a formulação do briefing. O que se percebe, até o momento, é que este acordo inicial nem sempre é claro e estruturado, o que é normal em um projeto de design estratégico. No briefing, são alocados os grandes problemas a serem resolvidos, também são apresentadas as dores e necessidades dos clientes, assim como as diretrizes de negócio e da marca. Todavia, este estudo mostrou que a abordagem do problema comumente tem uma definição e uma abrangência não tão claras para os clientes dos respondentes. Em alguns casos, como apresentado a seguir, alguns clientes tentam reduzir o tamanho do problema, com o objetivo de simplificá-lo. O que não fica claro é o motivo desta atitude, que certamente pode consumir mais recursos, mais tempo e reduzir as chances de sucesso do projeto.

O Gráfico 11 apresenta um panorama da percepção dos entrevistados sobre a frequência com que os projetos envolvem o desenvolvimento de soluções para problemas complexos. Importante lembrar que o nível de complexidade não é tratado aqui, pois também parte da leitura e entendimento individual de cada participante, de acordo com sua experiência. O que

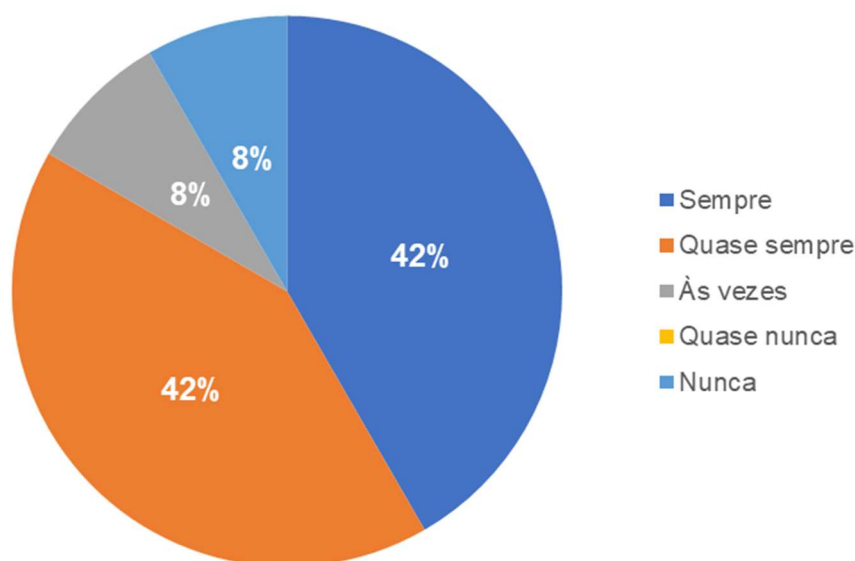
---

<sup>6</sup> Do inglês: centrado no ser humano

se pode adiantar é que o design estratégico é aplicado a projetos em que a alta complexidade do problema já se apresenta desde o início evidenciado, por exemplo, na fala de P5: “... *toda vez que o ‘cara’ tem um problema e ele nos apresenta como um problema complexo, sim, aí eu diria que é sempre [aplicando o design estratégico]*”. O teor desta resposta é visto em outras, de forma diferente, mas com grande valorização da necessidade de uma abordagem mais estratégica e colaborativa para entregarem uma solução de valor diante de uma situação de difícil resolução.

A consciência dos clientes em relação ao nível de complexidade do problema foi o ponto mais criticado pelos entrevistados, pois ressaltam que há dois grupos principais de clientes: aqueles que não enxergam o tamanho do problema no briefing e aqueles que tentam inibir a visão dos designers sobre o tamanho do problema, talvez com o objetivo de simplificar o escopo do projeto. A respeito da falta de entendimento da alta complexidade do problema, várias falas trazem este conflito no início do projeto, como “*não é um termo que aparece com muita frequência, sabe? Inclusive eu sinto que os clientes têm mais dificuldade de perceber as dificuldades do que eles deveriam*” (P4). E P8 reforça, “*Cara, quase sempre acontece, porque a gente começa a desenterrar coisas ou olhar para coisas que quase ninguém viu*”, o que se soma à fala anterior e revela que os profissionais de design acabam utilizando sua experiência com técnicas de briefing, provavelmente provindas do design estratégico, para reenquadrar o briefing, para redefinir o problema e só assim alinharem expectativas em relação ao escopo do projeto.

Gráfico 11 – Frequência de aplicação de SOLUÇÃO PARA PROBLEMAS COMPLEXOS em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Scaletcky e Costa (2019) também entendem que o reenquadramento da proposta inicial de um problema para a formatação do briefing sinaliza a mudança de algumas das intenções estratégicas, o que faz com que os designers que se posicionaram e ajudaram neste realinhamento do projeto ganhem um papel preponderante nas estratégias do negócio. Para os autores, o reposicionamento do briefing, fornecido pelo cliente, é comumente notado quando se faz uso do design estratégico, o que fica aparente nas falas dos entrevistados. Isso tende a gerar confiança na relação, no longo prazo, pois há iterações entre as reconstruções dos briefings e a medição dos resultados dos projetos de design estratégico desenvolvidos por esses escritórios. A fala de P9 traz esta questão com mais clareza: “... os clientes já criaram uma relação com a gente assim: ‘... deixe-me levar este ‘trampo’ para os caras porque talvez eles vão me trazer algumas ideias. Projeto complexo não tem escopo, então ele [o cliente] não sabe com quem acionar. Então, geralmente projetos complexos eles vão atrás de alguém ao qual eles criaram um vínculo, do tipo assim: ‘Cara, eu acho que estes caras são capazes de me trazer uma resposta’”.

Por outro lado, como mencionado anteriormente, existem clientes que tentam simplificar o problema e reduzir o escopo do projeto. Nesta situação, alguns participantes da pesquisa relatam que sempre há uma renegociação do briefing durante o desenvolvimento, pois o que é delimitado pelos clientes nem sempre é o problema que os designers descobrem na prática. *“Existe até uma questão estratégica comercial dos clientes de minimizar o problema. Normalmente o cliente diz: Não, é simples. É só embalagem, é só... então, o cliente não verbaliza problemas complexos, ele simplifica o próprio dito. Estou falando na perspectiva comercial... como o pedido chega. O pedido chega sempre simplificado, mas todo o problema é complexo. Todo problema de design tem mil ilações, é complexo”* (P10). A experiência dos profissionais envolvidos, ao utilizarem o design estratégico, nível abordado nesta tese, traz sempre possíveis mudanças de rota ou realinhamento constante no decorrer do projeto.

Outro profissional que traz o quanto os designers que trabalham com estratégias lidam com problemas complexos reais foi P11, na resposta *“A realidade é que a gente sempre está lidando com isso, mas o que ele (cliente) solicita é quase nunca, porquê? Por que ele tem medo de admitir para o negócio dele que ele está entrando em uma questão de alta complexidade, ele quer dizer que está à altura de realizar aquilo. Então, é, ao mesmo tempo, tudo é complexo, mas não se admite a complexidade que aquilo tem de verdade”*. O relato descrito aqui está muito próximo ao apresentado anteriormente, mas adiciona uma camada de tentativa de controle, por parte da contratante, em relação a algo que não se sabe exatamente o que é. Não se sabe, no entanto, as razões de clientes adotarem este comportamento, mas o que se nota aqui, do ponto de vista de design, é a in experiência destas marcas em relação ao design estratégico, que naturalmente prevê a complexidade e reenquadramentos durante todo o processo.

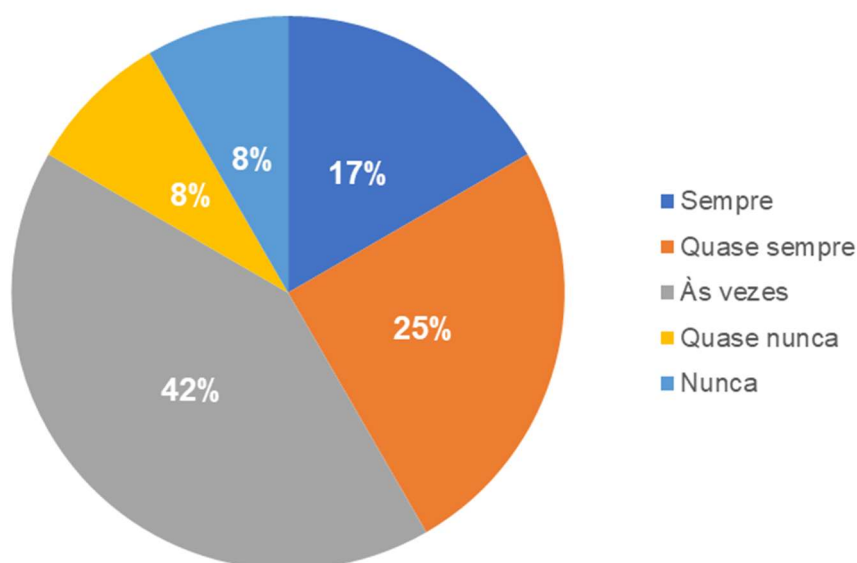
Definir o problema é um ato de alta complexidade, principalmente no âmbito estratégico, pois é aberto a muitas interpretações, e depende diretamente da visão de mundo dos atores envolvidos. O que se sabe, até o momento, dos estudos das estratégias de negócios, é que os problemas são muitas vezes “perversos” e que as abordagens tradicionais para lidar com eles não têm trazido bons resultados (LIEDTKA, 2000). Neste sentido, apostar em determinações muito rígidas, em problemas mal entendidos, em escopos limitados no início pode ser um grande risco para o sucesso do projeto. Falas assim, que confirmam esta hipótese, ganham destaque neste contexto: *“Ele precisa de uma orientação e às vezes ele não quer uma orientação, ele quer dividir com você... [...] mas a gente quase nunca é envolvido na discussão como a gente deveria ser envolvido... [...] não dá para aprofundar”* (P5).

De modo geral, o desalinhamento fica entre a percepção inicial acerca da complexidade e a execução do projeto, que sofre com as iterações e reorganizações imprevistas. Repostas como a de P1 e P8, respectivamente, tentam facilitar o acordo inicial, entendendo que a complexidade é inerente ao processo, e que este comportamento é natural: *“com o tempo eu fui aprendendo que não adianta só estampar na cara de quem te contratou, porque ele vai travar, [dizendo:] eu sei que é complexo, mas você quer que eu faça o quê? E aí está lógico do... tipo, está bom... eu sei que ele é complexo, vou te mostrar que ele é complexo, mas vamos começar por aqui, pelo não complexo”* e *“Então... começa simples e fica complexo. Pode ser que a resposta seja simples de novo. Que é o melhor dos mundos”*. O processo não será linear neste cenário, pois a complexidade já está prevista pelos profissionais de design que atuam em nível estratégico, o que mostra muita maturidade e experiência deles neste nível do design. Logo, como já indicado por Liedtka, as abordagens lineares de construção de estratégias de negócios preconizam procedimentos sistematizados com o uso de técnicas

prescritivas, que não promovem a apreciação da complexidade dos problemas de design, tendem a não trazerem boas soluções para as empresas.

A relação de criação de estratégias com modelagem de novos negócios sempre aparece em temas relacionados ao empreendedorismo e também ao design estratégico. Este estudo traz estas questões de forma mais acentuada, principalmente nas respostas dos profissionais de design que entendem que os projetos desenvolvidos neste nível têm um impacto no modelo de negócio da empresa, mesmo que em forma de uma proposição. O Gráfico 12 pode apresentar uma incoerência quando comparado com as respostas, pois traz um entendimento de que grande parte dos projetos propõe novos modelos de negócio. Contudo, ao cruzar-se os dados, é possível notar que esta hipótese está mais para ser uma conceituação que propriamente uma implantação. P1 relata isso de forma muito objetiva: *“no nível de oportunidade é ‘sempre’ e ‘quase sempre’, e na execução é ‘às vezes’ e ‘quase nunca’*. Isto é, há espaço para que se discuta a modelagem de novos negócios, mas isso não acontece tanto na prática.

**Gráfico 12 – Frequência de aplicação de MODELAGEM DE NOVOS NEGÓCIOS em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**



É provável que os escritórios de design já tenham entendido que eles podem contribuir com a criação de novos negócios para seus clientes, pois projetos que impactam serviços e a marca sempre trazem novos olhares, novas experiências e consequentemente novas formas de geração de receita para a empresa. Portanto, a fala de P8 dá demonstrações de que o design estratégico tem interface com modelagem de novos negócios quando se trata de grandes marcas, *“eu diria que está entre às vezes e... era quase nunca, mas a gente tem cada vez mais puxado para isso, sabe? Até porque a gente está atuando muito neste business builder<sup>7</sup>”*. O que não está claro é se isso realmente acontece, pois grandes marcas têm grandes estruturas, normalmente um organograma institucional extenso, o que exige muitas negociações para que qualquer ação desta natureza seja efetivamente implantada.

Para Fraser (2012), há uma série de ações que devem ser realizadas para que se converta uma nova visão (conceito) em uma estratégia de negócios, muito similar ao que se discute nestas falas. Neste contexto, são dimensionados os recursos e os esforços necessários para fazer com

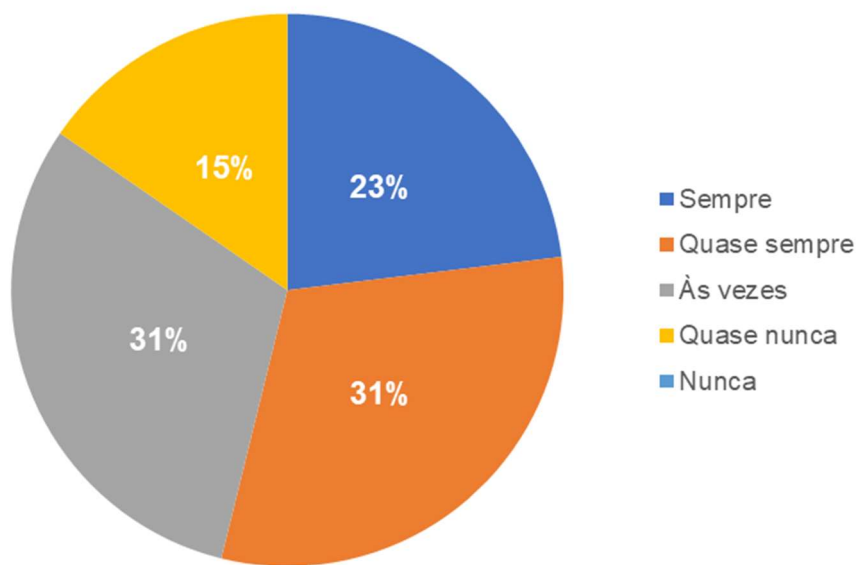
<sup>7</sup> Do inglês: construtor de negócios

que o conceito estratégico se torne uma realidade que tenha valor tanto para o mercado quanto para a empresa, o que naturalmente pode resultar em uma mudança no modelo de negócio ou no desenvolvimento de um novo. P10 reafirma essa possibilidade, mas faz críticas em relação à percepção dos clientes, que podem não ver os designers atuando nesta situação: *“quase sempre a gente traz uma visão que traz novas direções possíveis de evolução para o negócio. Isso é um gap para a gente muito ruim, porque a gente já está fazendo a diferença no negócio do cara, só que ele não entende, ele não nos demanda por isso”*. É perceptível que realidade e oportunidade ainda não estão alinhadas, o que pode dar um entendimento errôneo a alguns designers ao acreditarem que realmente estão modelando novos negócios. Logo, conceituar novas estratégias, por meio do design, que resultem na criação de novos negócios, pode ainda ser algo não factível para estas empresas.

Mesmo o design deixando a estratégia mais tangível por meio dos seus artefatos, parte das entregas destes profissionais fica ainda na esfera da proposição e muito não chega ao nível de implantação ou de mensuração dos resultados. Na maioria das vezes, isso ocorre, pois os designers projetam soluções para serem construídas no futuro, e no presente, tentam deixá-las o mais concreto possível. Zurlo (2010) endossa este aspecto com mais detalhes ao apontar três capacidades dos designers estrategistas, que são a capacidade de ler contextos e sistemas orientados (ver), de antecipar criticamente o futuro (prever) e de visualizar cenários futuros (mostrar). A construção de cenários futuros foi um item questionado aos profissionais na aplicação do design estratégico em seus projetos, como mostra o Gráfico 13. O que se pode notar é que de alguma forma isso está presente nas ações destes profissionais quando estão

desenvolvendo projetos para estas empresas, pois a maioria acaba trazendo possibilidades de futuro na aplicação do design estratégico.

Gráfico 13 – Frequência de aplicação de CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS FUTUROS em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).



Entretanto, de acordo com o relato de P1, a construção de cenários futuros não é uma atividade tão clara para os designers, mesmo os estrategistas: *“sim, acabo desenvolvendo não com esta ideia de cenários futuros, mas provocando o que pode acontecer [...] nunca foi uma bandeira que eu levantei, sempre foi um complemento”*. Somando-se à fala de P2, *“como esta é uma lente nova e a gente vem aplicando cada vez mais nos nossos projetos, por mais que o projeto não seja de futuro ele sempre acaba trazendo uma linha de futuro, e de construção de cenários, para dentro do projeto.”*, pode-se notar que isso não é algo corriqueiro e tampouco algo preciso, isto é, algo do domínio destes profissionais, pois é evidente que eles ou não dão foco a esta prática ou têm pouca experiência. E a contribuição de P11 reforça esta ideia de que é uma nova abordagem nos projetos, *“Nós não somos muito percebidos como uma agência de investigação do futuro, a gente não tem este histórico de*

*projeto, de percepção dos nossos clientes. A gente deve criar um projeto novo sobre isso para falar sobre este tema”.*

Hamel e Prahalad (1989) já vinculavam o pensamento estratégico à ideia de futuro, explicando que é um caráter adutivo deste tipo de pensamento. A intenção estratégica dimensiona os esforços para atingir objetivos e isso se refere à criação de uma intenção convincente, com o sentido de "descoberta, direção e destino", e depende muito do que se idealiza e se desenha no presente. Neste cenário, o design estratégico ganha mais evidência, pois consegue reunir mais elementos, antes desconectados e muitas vezes subjetivos, para que se tornem propostas mais concretas, mesmo que ainda conceituais. Entretanto, dar abertura e voz para que o design construa cenários futuros, que podem abrir várias possibilidades – inclusive de sucesso e de insucesso – é um ato corajoso e de muita maturidade da empresa cliente. Esta construção depende muito da cultura da empresa, o que fica evidente no relato de P9: *“Hoje começou a surgir mais, tá? Esta demanda começou a ficar transparente. O que não está transparente? Transformação de empresa... há um tempo atrás não era Cenários futuros, aí a gente trazia os cenários e agora eu vejo assim, eles falam de cenários, mas não falam de transformação”.* Neste exemplo, o design estratégico já faz estas provocações de futuro há um tempo, mas a empresa não estava preparada para ouvi-las. E hoje, a empresa já traz essa questão no escopo dos projetos, mas não está disposta a fazer mudanças necessárias, isto é, não quer se renovar para que estes cenários sejam mais bem considerados.

P10 afirmar que a visão de curto prazo impera nos projetos, impedindo a análise de cenários futuros, mesmo que considerados e apontados: *“é muito curto ‘prazista’ os pedidos, quase sempre são, mas quase sempre, ou sempre, eu acho que é sempre, a gente traz a visão, a gente aponta.*

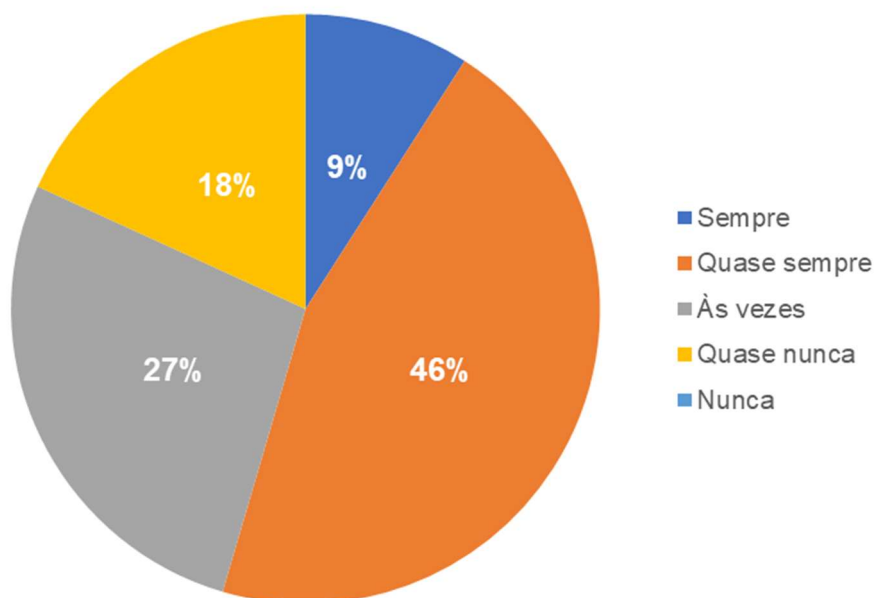
*Este 'de-para' que a gente faz é uma visão de futuro de marca. [...] A gente cria horizontes para a marca".* Desse modo, ainda há que se entender melhor o que é construção de cenários futuros, pois pode haver aqui uma difusão de entendimentos. Contudo, o que se percebe é que estes profissionais olham e apontam possibilidades de futuro em seus projetos, pois é inerente ao design estratégico, como já levantado. Portanto, a relação de design estratégico e a visão de futuro é algo ainda a ser aprofundada em outros estudos, mas já vem sendo vinculado e solicitado ao design estratégico no atendimento a grandes marcas.

Outro aspecto apresentado nas bibliografias sobre design estratégico refere-se à mudança cultural por meio do design. O Gráfico 14 apresenta um percentual positivo em relação à percepção dos profissionais ao utilizarem o design estratégico para promover a mudança de cultura em seus clientes. Mesmo assim, há grandes divergências em relação à percepção dos profissionais acerca da forma como isso é feito e consequentemente sobre os resultados. Para alguns profissionais, a capacitação para o uso de ferramentas de design é uma forma da empresa mudar sua cultura, pois este conhecimento sendo dissipado pela empresa de forma aplicada ao trabalho. Outros designers entendem que no desenvolvimento de um projeto, há naturalmente uma camada de capacitação da equipe, pois a forma de se trabalhar com design estratégico colaborativo acaba transferindo conhecimento prático para o cliente. Por loutro lado, há profissionais que não veem a capacitação como algo tão estratégico, ou não veem algumas consultorias atingindo este nível com a capacitação.

Mesmo sendo um tema complexo e que gera dúvidas, falar de mudança cultural por meio do design é um aspecto a ser considerado como importante, resgatar o texto de Jevnaker (2000) pode ser uma forma de elucidar pontos de vista divergentes. Em uma de suas pesquisas,

a autora identificou que a experiência das pessoas ao trabalharem iteradamente com colaboração somada à produção de conhecimento produz um grande repertório de experiências de valor, o que torna a informação mais relevante para a empresa. Além disso, produz-se naturalmente outros artefatos internos da empresa, mas que nem sempre impactam no fortalecimento da marca ou na experiência dos clientes. A distribuição do design na cultura organizacional é concretizada por meio dos choques criativos das pessoas, pelas experiências no trabalho e pelas rotineiras iterações, que são promovidas pela própria cultura de design, ao se criar um modelo mental voltado à construção de artefatos.

**Gráfico 14 – Frequência de aplicação de MUDANÇA DE CULTURA NA EMPRESA em projetos envolvendo design estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor (2022).**



Na percepção de alguns respondentes – a maioria como apresenta o gráfico – o design estratégico tem sido aplicado nas empresas impactando também na cultura organizacional. Indiferentemente da forma como isso é feito, seja por capacitação seja desenvolvimento de projetos, os designers se veem ajudando na mudança de comportamento da empresa, inserindo

mais processos de pesquisa, de colaboração, de criatividade, entre outros. Este fenômeno é considerado novo pelos respondentes, como afirma P1: *“mudança de cultura na empresa, cada vez mais. Eu acho que isso era uma coisa que passava meio batido”*, e P10: *“A gente já teve projetos essencialmente de cultura e cada vez mais a gente tem sido acionado para isso. A área de RH ou DHO, a área que cuida das pessoas traz uma demanda de comunicação de experiência. Então, isso é um briefing bem específico”*. As grandes marcas, ao pensarem no design como um dos meios para realizar alguma mudança cultural, indicam os escritórios de design para os departamentos de Recursos Humanos (RH) para que eles deem consultorias de capacitação em práticas de design para todas as áreas da empresa.

Há questionamentos sobre a capacitação de design em dois pontos aqui: Um treinamento de design é design estratégico ou é capacitação? Um treinamento de design é estratégico? Há, ainda, uma terceira observação com relação à mudança cultural, relacionada ao papel e capacidade de os designers em realmente conduzirem a mudança em uma grande marca. Esta crítica aparece nas entrelinhas da resposta de P1 [...] *acho que até mesmo os próprios RHs estão meio enciumados, tipo: o que vocês estão fazendo aqui? Mas cada vez mais as empresas estão entendendo que isso está fundamental, então vou dizer aí que ‘quase sempre’*”. A expressão *“o que vocês estão fazendo aqui?”* fala muito sobre este papel que ficou confuso neste cenário, em que os designers são historicamente conhecidos por desenvolverem soluções criativas, mas que em certo momento são formadores de novos criativos dentro das empresas.

Sobre a capacitação de design para mudança cultural, há uma discussão mais profunda e que não será abordada nessa tese. Mesmo assim, diante da última resposta de P1, foi questionado pelo pesquisador o fato de algumas consultorias dizerem estar mudando a cultura

das empresas com design estratégico por meio da capacitação da equipe. Ele deu a seguinte resposta: *“Aí, eu tenho muita dúvida sobre o quanto estas empresas estão conseguindo ser estratégicas, eu conheço um monte, e eu já escutei isso também delas, eu tenho dúvidas sobre o quanto elas conseguem ser estratégicas, eu tenho bastante dúvida, quanto de fato elas acham que estão sendo e de fato elas estão sendo... é uma opinião minha... preconceituosa talvez, não tenho base para falar... só estou provocando você, para você refletir sobre o que de fato é a entrega e a percepção da entrega pela consultoria, porque o RH não é tão estratégico assim...”*. Tem-se, com esta situação, uma nova hipótese de pesquisa, caráter da pesquisa exploratória de abrir novas hipóteses, novos questionamentos. Logo, até o momento, não se tem uma definição acerca da capacitação em design ser estratégica e tampouco se essas capacitações realmente estão mudando a cultura destas empresas.

A capacitação em design foi fortemente comentada nesta questão, como uma agente de transformação cultural, o que é um contraponto ao que foi abordado no parágrafo anterior. Sobre esta questão, P2 também dá sua opinião: *“às vezes, até porque muitos projetos nossos têm esta natureza, de mudança cultural também, principalmente educação. [...] Este participante trouxe vários exemplos de grandes marcas que os contrataram para capacitação de equipes para uso do design thinking, por meio do departamento Recursos Humanos (RH), evidenciando a mudança de práticas dentro da empresa que estavam trazendo bons resultados. E outra consultoria reforça que a mudança cultural é algo idealizado nos projetos, mesmo aqueles exclusivos de capacitação: “eu estou entre ‘às vezes’ e ‘quase sempre’, porque nem todo o projeto tem este foco, mas vários projetos são com esta intenção de promover desenvolvimento de capacidades de design, desenvolvimento de capacidade de inovação” (P4).*

Em um segundo momento da mesma resposta, P4 demonstrou-se confuso e decidiu complementar a resposta: *“talvez fosse legal separar, assim... o tipo de projeto. Tem projeto [...] com escopo fechado com foco em entrega que não seja capacitação, ‘nunca’! Projetos que têm este viés mais focado em capacitação, ‘sempre’.* O “nunca”, neste caso, refere-se à consultoria nunca aplicar, na visão deles, design estratégico voltado à mudança de cultura em projetos que não sejam de capacitação, isto é, para ele a única forma que eles trabalham com mudança de cultura é por meio da capacitação em design. P5 tem uma experiência similar, pois não trabalham com capacitação, restando apenas os projetos de design estratégicos e estes não adentram na mudança de cultura de seus clientes, pois esta decisão é muito maior, na visão dele: *“... eu não acho que as empresas nos procurem por isso [...] a gente não é o principal decisor, nem a principal agência”.*

Por fim, o que se percebe até aqui é uma difusão de visões e experiências acerca do uso do design estratégico como agente de transformação cultural nas empresas. P10 entende que existem projetos, fora do âmbito da capacitação, que impactam a marca e consequentemente interferem na cultura da empresa. Sua explicação exige uma reflexão a respeito do escopo do projeto e do tamanho do impacto na cultura, pois há casos em que isso não está claro para os envolvidos: *“Mas qualquer projeto mais complexo de design estratégico ou de sistema de design ou de branding, com certeza, ele implica em uma mudança de cultura, porque às vezes o próprio demandante da marca, ele não sabe a implicação que ele tem. [...] e o que a gente tem percebido é que a gente tem colaborado, neste sentido.* Este desconhecimento da empresa cliente acerca do impacto exige que o profissional de design estratégico mapeie muito do que se espera como resultado. Na percepção de P10, ainda, os passos subsequentes ao projeto envolvem momentos de capacitação – mais uma vez – que não estão dentro de um serviço de formação em design, mas que a agência

identificou uma oportunidade neste sentido: *“É um trabalho de disseminação, por exemplo, de uma diretriz de design ou de marca, ele já é um trabalho de acultramento, já estou formando a dimensão, formado público. E a gente tem visto até uma oportunidade de criar cursos, de criar módulos de realmente formação de cultura e não só de implementação do projeto”*. Logo, o design estratégico pode atuar de duas formas, na percepção destes profissionais, quanto relacionado à mudança cultural: por meio da formação de design e no desenvolvimento dos projetos de design estratégico.

## 5. CONCLUSÃO

Para dar início à conclusão desta tese, é importante que se resgate o seu objetivo central: entender como o design estratégico é percebido por profissionais de design que atuam em projetos para grandes marcas. A revisão bibliográfica – sistemática e assistemática –, juntamente com a pesquisa de campo, constituíram o aporte metodológico para que se conseguisse atingir este objetivo. Com um caráter exploratório, este estudo encontra-se em um contexto pouco pesquisado pelo meio acadêmico: o design estratégico nas grandes marcas. Além disso, o tema design estratégico também é pouco abordado no meio empresarial, o que reforça o ineditismo da pesquisa. Neste sentido, foi necessária uma revisão bibliográfica mais segmentada no meio acadêmico, para garantir mais profundidade e evitar conteúdos efêmeros, e a escolha de uma amostra mais qualificada para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

De antemão, a pesquisa traz como uma de suas principais conclusões a dificuldade em se definir o termo “design estratégico”, tanto na literatura quanto por parte dos participantes. O termo é composto por duas palavras com conceitos diversos, que mudam de acordo com o contexto e percepção das pessoas. Mesmo o design estratégico utilizado em empresas privadas, há grande divergência de entendimentos e formas de aplicá-lo. Isso exigiu que se criasse um diálogo entre as contribuições bibliográficas e as definições dos entrevistados, enriquecendo a discussão ao longo da pesquisa. As percepções dos profissionais, mesmo não estando totalmente alinhadas ao repertório trazido pela literatura, indicam que eles conhecem e têm experiência na construção de estratégias de design para grandes empresas.

Pelo tempo de experiência com design e com design estratégico, e pelo portfólio de marcas atendidas por esses profissionais, fica difícil não aceitar suas respostas como sendo

válidas para esta tese. Alguns desses profissionais trabalham com design há mais de três décadas, atuando em grandes marcas – nacionais e internacionais – com projetos das mais variadas naturezas. Para eles, foi mais fácil descrever o processo de design estratégico que propriamente defini-lo, o que demonstra experiência prática e revela o caráter construtivo do design, mesmo na esfera estratégica. No entanto, mesmo com formação acadêmica de nível superior e com bom conhecimento teórico acerca do design, os entrevistados tiveram dificuldade para conceituar e delimitar o design estratégico. E, mesmo acerca das abordagens utilizadas na construção de estratégias, houve grande divergência de uso de ferramentas. Logo, o design estratégico ainda se mostra intangível, quando se busca uma definição mais delimitada.

Em face disso, é imprescindível que se relembre uma das questões que motivaram o desenvolvimento desta tese, relacionada aos temas mais relevantes para esses profissionais, no tocante ao design estratégico. A análise trouxe uma série de temas ligados à formulação de estratégias de design, na percepção dos entrevistados, e a maioria desses temas aparece na revisão de literatura. Cada tema apontado abre campo para novas pesquisas, e alguns deles já são assuntos centrais abordados em outros estudos, como complexidade, visão sistêmica, estratégias de negócio, gestão das marcas, cultura organizacional e muitos outros. Tanto na conceituação quanto na descrição do processo do design estratégico, os participantes da pesquisa trouxeram temas muito relevantes para o campo do design.

Esses profissionais ampliam a sua atuação, colocando o design em nível mais estratégico, quando o objetivo não visa apenas a construção de artefatos, mas possibilidades melhores de futuro para a sociedade, visando promover valor percebido para os atores de um determinado sistema, e alinhando-se aos objetivos do negócio. Esse design, descrito pelos entrevistados, é

um design que espera uma mudança de comportamento na empresa, exigindo com que os designers olhem mais para as demandas do negócio, dialogando mais com a esfera estratégica. E é esperado que o negócio também mude, dando abertura para abordagens mais holísticas, orgânicas, humanizadas e criativas para uma tomada de decisões que equilibra a racionalidade e a subjetividade, diante da volatilidade da contemporaneidade.

Uma das maiores contribuições trazidas por este estudo para o meio empresarial – um dos objetivos específicos – é o olhar para os usuários durante o processo de formulação das estratégias. O excesso de racionalidade, presente no mundo dos negócios, necessita de um contraponto para promover equilíbrio, que é a subjetividade, vinda do contexto social. As estratégias de design devem ser norteadas pelas necessidades dos atores, e advogar a favor deles é papel dos estrategistas de design. No entanto, este é um ponto trazido pelos participantes, como algo que fica mais no discurso, sendo pouco desenvolvido na prática. Os designers sabem o quão é importante que as pessoas sejam colocadas no centro das decisões estratégicas, mas a pesquisa aponta que, nas grandes marcas, isso não é executado de forma efetiva. Logo, abre-se, aqui, campo para futuras pesquisas acerca do real papel dos usuários na formulação das estratégias para grandes marcas.

Outro tema largamente explorado pelas empresas, ao utilizarem o design, é o foco na inovação. O design aparece nas respostas como sendo um sinônimo para inovação, pela ótica das grandes empresas que contratam esses escritórios. Contudo, assim como o design centrado nas pessoas, a inovação também fica muito no discurso, mais como um requisito de projeto, e nem sempre é resultado de uma abordagem de design estratégico. Há, no entanto, um olhar sobre tal aspecto, quando relacionado ao conhecimento desses profissionais acerca da inovação,

algo que certamente faz parte do seu repertório profissional, pois lidam com design há muitos anos. Considerar que um projeto é inovador para profissionais com senso tão crítico pode não ser algo simples, pois as expectativas são mais altas acerca do que se considera ser inovador. Mesmo assim, vale lembrar que esta tese não visa auditar a atuação desses escritórios, mas sim, avaliar a percepção dos entrevistados, e a inovação é um tema relevante para as empresas, quando se pensa em design estratégico.

Ainda sobre os temas relevantes para os entrevistados, surge na pesquisa o design sistêmico e a complexidade, assuntos correlatos, mas diferentes na essência. Os dois temas apareceram com destaque nas respostas, e foram também trazidos pela revisão de literatura, o que mostra alinhamento entre as duas esferas. O design estratégico, pela experiência dos entrevistados, atua em um nível de complexidade muito maior que um projeto com escopo delimitado e com uma entrega bem definida. Uma grande marca pode demandar projetos de design que envolvem muitos fatores, como um ecossistema maior, maior alinhamento com as diretrizes da marca e a gestão de mais recursos. O que se percebe na pesquisa, é que a tratativa dessa complexidade exige diferenciação, desde a formação da equipe até o design do processo. O design estratégico exige maior investimento tanto do escritório de design quanto da empresa, pois os objetivos e os problemas não são claros na fase inicial.

O design de ferramentas também é um comportamento do design estratégico apontado na literatura e que foi evidenciado na pesquisa de campo. De acordo com os entrevistados, não existe processos e ferramentas padrões para a construção de estratégias, o que exige a adequação ou a criação de novas abordagens. O método é adequado ao contexto, e não o contrário, o que demonstra maturidade desses profissionais ao aplicarem o design estratégico nas grandes

marcas. O processo do design estratégico, à medida que se aumenta o ecossistema e a complexidade, vai se tornando cada vez menos preditivo e mais flexível, exigindo o envolvimento de profissionais experientes e com poder de decisão para se obter bons resultados. A contratação de projetos desta natureza aparece como um ponto crítico na relação dos escritórios com as marcas, pois todo esse trabalho, muitas vezes, não é entendido pela empresa contratante.

Diante disso, a formulação do briefing é um ponto crítico em projetos de design estratégico, pois a empresa não tem dimensão da complexidade e muito menos da abordagem necessária para se resolver o problema. O realinhamento do briefing surge na pesquisa como uma atividade corriqueira para os estrategistas de design, mesmo após o início do projeto. Na verdade, isso não deve ser visto como algo anormal, pois, após a realização das pesquisas e diagnósticos em meio a um ecossistema multifacetado, e muitas vezes caótico, é natural que algumas premissas devam mudar em razão das informações tornarem-se mais claras. No entanto, a mudança do briefing para uma grande marca aparece como uma questão problemática para os entrevistados, pois os objetivos, os recursos e o tempo para execução do projeto já estão aprovados. Logo, o briefing inicial de um projeto de design estratégico pode ser revisto durante o seu desenvolvimento, o que exige amadurecimento das marcas em entenderem que isso é um aspecto normal na construção de estratégias de design.

A mudança do briefing se dá devido à realização de pesquisas, que são necessárias para que se entendam as reais necessidades dos atores envolvidos, e se tenham uma visão clara dos objetivos. O desenvolvimento de pesquisas, de alinhamentos, de diagnósticos e de qualquer outro tipo de levantamento de informações aparece na tese como sendo um dos pilares do

processo do design estratégico. Os estrategistas entrevistados apontaram, de forma categórica, a necessidade de se desenvolverem pesquisas – das mais diversas naturezas – para que se crie soluções que realmente atendam às necessidades dos consumidores e do negócio. Indiferentemente do tipo de projeto, a pesquisa tem destaque na construção de estratégias de design, e o design aparece, aqui, como sendo um vetor que leva os reais problemas da sociedade ao nível global da empresa. Na percepção dos entrevistados, há uma tentativa de se criar estratégias globais para grandes marcas por meio do design, adicionando-se mais empatia e criatividade à visão do negócio.

Por este ângulo, o negócio ganha evidência para esses profissionais, quando pensam no design estratégico. Para eles, só se pode considerar o design como sendo estratégico se ele estiver relacionado às estratégias globais do negócio. O alinhamento com os objetivos de negócio e com a marca é um fator determinante no processo do design estratégico para grandes marcas. As falas desses profissionais apresentam preocupação em o design se conectar à esfera mais estratégica, onde as decisões de negócio imperam e a marca tem seus caminhos delineados. O design tem um papel neste nível de conectar pontos – objetivos e subjetivos – e interpretá-los de forma criativa, para que seja construída uma estratégia de negócio, que vise solucionar problemas dos mais diversos atores do sistema. Neste nível, o escopo do projeto não é fechado, delimitado e previsível, o que torna o design estratégico diferente de um projeto mais operacional.

Se há um ponto de destaque acerca do design estratégico para os entrevistados, é seu envolvimento com o negócio, com um viés de subordinação, mas não de omissão. De acordo com os designers entrevistados, as estratégias de design consideram veementemente as decisões

de negócio e da marca, e respeitam a cultura da empresa, mas buscam sempre trazer provocações com o intuito de promover transformações. O design estratégico não é passivo, e isso fica patente nas falas relacionadas ao seu processo, que é integrador, questionador e construtivo. Mesmo as empresas ainda não conhecendo o que é design estratégico, a abordagem é requisitada para o desenvolvimento de projetos de maior abrangência, pois o processo promove a cocriação entre os escritórios de design e a equipe interna da empresa para resolverem problemas mais complexos. Essa colaboração para troca de experiências é um aspecto do design estratégico, reforçado na literatura, e destacado pelos participantes, pois novos olhares são trazidos para o negócio.

O processo do design estratégico não foi descrito pelos participantes de forma estruturada, com métodos e técnicas claramente definidos. Pelas respostas, o design estratégico dá margem para que cada projeto tenha uma abordagem específica. No entanto, de modo geral, o design estratégico apresenta o uso de muitas ferramentas utilizadas em outros níveis do design, somadas a técnicas de outras áreas, como administração e marketing. Os escritórios têm uma espécie de caixa de ferramentas, que são escolhidas, adequadas e criadas antes e durante o desenvolvimento do projeto. Como macroetapas do processo, aparecem as atividades de pesquisa e entendimento do contexto, abordagens de criação e a experimentação das estratégias criadas. Todas estas etapas visam alimentar a estratégia do negócio para que os objetivos sejam alcançados com a contribuição do design. Logo, o design estratégico é complementar às estratégias de negócio de uma grande marca, e não o elemento central.

É importante lembrar, que a pesquisa de campo se concentrou nas entrevistas com profissionais experientes de design, como já destacado, e não coletou dados que comprovem

qualquer fala. Na estruturação metodológica inicial desta tese, era também prevista a aplicação da pesquisa documental, com o objetivo de coletar relatórios e dados sobre os projetos de design estratégico desenvolvidos por esses escritórios. Porém, durante o teste com o primeiro respondente, ele já sinalizou que não seria possível repassar qualquer documento interno sobre os projetos, pois existiam contratos de confidencialidade, que proibiam o repasse de informações sigilosas das empresas. Neste sentido, há, aqui, uma lacuna metodológica, no sentido de efetivar as informações fornecidas durante a pesquisa.

Outra limitação da pesquisa está na investigação bibliográfica, pois as buscas concentram-se em termos próximos ao design estratégico e estratégias de design. Contudo, por ser um termo difuso e indefinido, é provável que outras expressões tenham sido empregadas em publicações com o mesmo significado, como o próprio termo “design”. Vale reforçar a pesquisa em literaturas fora também do meio do design, pois a área dos negócios há tempos vem utilizando abordagens do design na construção de estratégias. Consultorias renomadas também são fontes de pesquisa largamente utilizadas, pois compartilham materiais densos e de estudos reais. O risco, neste caso, é o enviesamento e o teor comercial desses materiais, que podem reduzir a profundidade da pesquisa.

Além disso, como todos os estudos, principalmente os exploratórios, foram criadas novas questões de pesquisa que podem alimentar futuros levantamentos acerca do design estratégico. Uma delas refere-se à necessidade de investigação mais efetiva do impacto do design nas estratégias de grandes marcas: Qual é o real papel do design na construção das estratégias globais de uma grande marca? Uma opção de abordagem investigativa é a aplicação de estudos de caso para o acompanhamento mais preciso do estudo. Outra questão de estudo é a capacitação em design

em empresas, também citada no estudo, como abordagem para a mudança cultural de grandes empresas: Como a capacitação em design dentro de uma empresa pode auxiliar na construção de estratégias? Há questionamentos sobre o quanto isso é efetivo e quanto isso é estratégico para uma grande marca. Por fim, além destas, outras questões foram surgindo no decorrer da discussão dos resultados, que têm menor peso, mas são relevantes para futuras pesquisas sobre design estratégico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BUCOLO, S.; MATTHEWS, J. A conceptual model to link deep customer insights to both growth opportunities and organisational strategy in SME's as part of a design led transformation journey. In Ip, A.; Cai, J.; Liu, J.; Tong, G. (Eds.) *Design Management: Towards a New Era of Innovation: Proceedings of the 2011 Tsinghua-DMI International Design Management Symposium: Innovation and Design Management Association Ltd.*, Hong Kong, 2011, pp. 243-250.
- CASTRO, M. L. A. C. de; CARDOSO, Juliana. Estratégia e design: construção das abordagens contemporâneas. *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, p. 69-75. Set-dez/2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4789>. Acesso em: 15 out. 2018.
- CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007a. 248 p.
- \_\_\_\_\_. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 2007b. p. 37-45.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In.: BUCHANAN, D.A.; BRYMAN, A. (Eds.). *The sage handbook of Organizational research Methods*. London: Sage Publications, 2009, p. 671-689.
- ECO, U. *Como se faz uma tese*. 24. ed. Tradução: Gilson Cesar Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2012. 174 p.
- FELIX, E. Closing the design gap. *The Journal of Design Strategies: Change Design*. New York (USA): Parsons, v. 4, n. 1, p. 76-80, spring/2010. Disponível em: <[https://issuu.com/journalofdesignstrategies/docs/the\\_journal\\_of\\_design\\_strategies\\_vo\\_3d28703899b84f](https://issuu.com/journalofdesignstrategies/docs/the_journal_of_design_strategies_vo_3d28703899b84f)>. Acesso em: 10 jan. 2020.

FRANZATO, C. O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa. *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, p. 89-96. set/dez. 2010. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/4791>. Acesso em: 5 mar. 2019.

FRASER, H. *Design para negócios na prática: Como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design*. Tradução Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 13-90.

FREIRE, K. de M. From strategic planning to the designing of strategies: A change in favor of strategic design. *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, p. 91-96. may/aug 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2017.102.01>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 6-155.

GÜNTHER, Hartmut. Como elaborar um questionário. In: PINHEIRO, José de Queiroz; GÜNTHER, Hartmut (org.). *Métodos de pesquisa nos estudos pessoa-ambiente*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2008. cap. 4, p. 105-147.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. *Harvard Business Review*, v. 3, n. 67, p. 63-76, 1 maio 1989. Disponível em: <https://hbr.org/1989/05/strategic-intent-2>. Acesso em: 15 out. 2019.

JEVNAKER, B. H. How design becomes strategic. *Design Management Journal* (Former series), Boston (USA), v. 11, n. 1, p. 41-47, jan./2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00286.x>. Acesso em: 10 dez. 2019.

JUN, C. An Evaluation of the Positional Forces Affecting Design Strategy. *Design Management Journal*, Boston (USA), v. 3, n. 1, p. 23-29, jun./2010.

KOTLER, P.; RATH, G. A. Design: A powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, Bingley (UK), v. 5, n. 2, p. 16-21, mar./1984. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb039054/full/html>. Acesso em: 2 dez. 2019.

LEVY, Y.; ELLIS, T. J. A Systems Approach to Conduct an Effective Literature Review in Support of Information Systems Research. *Informing Science Journal: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, California (USA), v. 9, p. 181-212, 2006.

LIEDTKA, J. In defense of strategy as design. *California Management Review*, California (USA), v. 42, n. 3, p. 8-30, abr./2000. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2307/41166040>>. Acesso em: 24 dez. 2019.

LIEDTKA, J.; PARMAR, B. Moving Design from Metaphor to Management Practice. *Journal of Organization Design*, New York (USA), v. 1, n. 3, p. 51-57, dez./2012. Disponível em: <<https://www.jorgdesign.net/article/view/6298>>. Acesso em: 20 jan. 2020.

MANZINI, E. *Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation*. Cambridge (USA): The MIT Press, 2015. 241 p.

MANZINI, E; VEZZOLI, C. A strategic design approach to develop sustainable product-service systems: Examples taken from the 'environmentally friendly innovation' Italian prize. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdã (HOL.), v. 11, n. 8, p. 851-857, dez./2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652602001531>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas; Amostragem e Técnicas de Pesquisa; Elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 277 p.

MAZZUCATO, M.; PENNA, C. *The Brazilian Innovation System: A Mission-Oriented Policy Proposal*. Avaliação de Programas em CT&I. Apoio ao Programa Nacional de Ciência (Plataformas de conhecimento). Brasília, DF: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, mar./2016. Disponível em: <[https://www.cgее.org.br/documents/10195/1774546/The\\_Brazilian\\_Innovation\\_System-CGEE-MazzucatoandPenna-FullReport.pdf](https://www.cgее.org.br/documents/10195/1774546/The_Brazilian_Innovation_System-CGEE-MazzucatoandPenna-FullReport.pdf)>. Acesso em: 28 fev 2020.

MCGUIRK, P. M.; O'NEILL, P. *Using questionnaires in qualitative human geography*. In.: Research Online. University of Wollongong, Faculty of Social Sciences, 2016. Disponível em: <<https://ro.uow.edu.au/sspapers/2518>>. Acesso em: 19 Ou 2019.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR; CENTRO BRASIL DESIGN; APEX – AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. *Diagnóstico do Design Brasileiro*. 2014. 224 p. Disponível em: <

[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1402666459.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1402666459.pdf)>. Acesso em 20 de julho de 2014.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. New York, p. 257-272. 1 set. 1985. Disponível em:

<<http://www.jstor.org/stable/2486186>>. Acesso em: 15 jun. 2020.

MORELLI, N. Developing new product service systems (PSS): methodologies and operational tools. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdã (HOL.), v. 14, n. 17, p. 1495-1501, abr/2006. Disponível em: <

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652606000801>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

MOZOTA, B. B. de; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. *Gestão do Design: Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação Corporativa*. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre; Bookman, 2011. 343 p. ISBN: 978-85-7780-782-6.

OCDE – Organisation for Economic Co-operation and Development. SME and Entrepreneurship Policy in Brazil 2020. In.: *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. Paris: OECD Publishing, abr./2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/cc5feb81-en>>. Acesso em: 5 mai 2020.

PASTORI, Douglas Onzi et al. Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design. *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, p. 11-23. jan/jun. 2009. Disponível em:

<http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5157>. Acesso em: 20 jul. 2019.

PHILLIPS, P. L. *Briefing: A gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher, 2013, p. 27-140.

PORTER, M. What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

SCALETISKY, C. C.; COSTA, F. C. X. da. Design Management & Strategic Design: cross perspectives. *Strategic Design Research Journal*. Porto Alegre, p. 27-42. 1 jan. 2019. Disponível

em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2019.121.03>. Acesso em: 03 mar. 2020.

SEIDEL, V. Moving from design to strategy: The roles of Design-led strategy consulting. *Design Management Journal (Former series)*, Boston (USA), v. 11, n. 2, p. 35-40, mar./2000. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00017.x>>. Acesso em: 15 dez. 2019.

TUKKER, A.; TISCHNER, U. Product-services as a research field: past, present and future: Reflections from a decade of research. *Journal of Cleaner Production*, Amsterdã (HOL.), v. 14, n. 17, p. 1552-1556, abr/2006. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652606000862>>. Acesso em: 10 jan. 2020.

UNIVERSITY OF NEWCASTLE LIBRARY. *Systematic Reviews: What is a systematic review?* In.: Research Guides, Dez 2019. Disponível em: <http://libguides.newcastle.edu.au/sysreviews>. Acesso em: 12 dez. 2019.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. *Brazil Competitiveness and Inclusive Growth Lab Report*. Insight Report. Mar./2018. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_43923\\_Brazil\\_COMP\\_Lab\\_report\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_43923_Brazil_COMP_Lab_report_2018.pdf)>. Acesso em: 6 mai 2020.

ZURLO, F. *Design Strategico*. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010. Disponível em: [http://www.treccani.it/enciclopedia/designstrategico\\_\(XXIecolo\)](http://www.treccani.it/enciclopedia/designstrategico_(XXIecolo)). Acesso em 20 fev 2020.

## APÊNDICE 1

### Questionário sobre design estratégico com especialistas

**Questão:** Como o design estratégico vem sendo utilizado pelas grandes empresas de design do Brasil?

**Objetivo da tese:** Analisar o uso do design estratégico em grandes empresas situadas no Brasil, a partir da contribuição de profissionais atuantes nestas empresas e com grande experiência em design.

#### Parte A – Aspectos profissionais

1. Nome:
2. Maior grau acadêmico:
3. Profissão atual:
4. Empresa:
5. Tempo de experiência com design:
6. Tempo de experiência com estratégias de design:

#### Parte B – Conhecimento e percepção

1. Em sua opinião, como se define design estratégico?
2. Esta concepção está mais relacionada à sua experiência (isto é, você emprega este design estratégico em projetos de design) ou ao que você acredita ser design estratégico? Comente.
3. Quais práticas (abordagens, métodos, técnicas, ferramentas, etc.) estão relacionadas especificamente ao nível do design estratégico, na sua opinião?

#### Parte C – Design estratégico nas empresas situadas no Brasil

1. Quais destas práticas sua empresa tem utilizado especificamente em grandes empresas no Brasil?
2. Você pode citar algumas marcas que já foram atendidas pelo seu escritório com projetos envolvendo design estratégico?
3. O design estratégico é requisitado por essas empresas no desenvolvimento dos projetos? Comente.
4. Nos últimos três anos, em quantos projetos de design estratégico seu escritório atuou no Brasil? (Em função da pandemia, a contagem dos anos pode ir até 2019 apenas)
5. Qual destes projetos foi o mais expressivo para você (ou sua empresa)? Se possível, comente detalhes: como ocorreu a solicitação, o tamanho da empresa, objetivos do projeto, processo, duração, recursos, resultados, impacto, etc.?
6. Para alguns autores, o design estratégico pode atuar em três contextos:

- a. no desenvolvimento de um produto ou serviço;
- b. na formulação de estratégias globais para uma empresa;
- c. no desenvolvimento de um Product-Service System (cadeia de valor: sociedade + sustentabilidade).

Olhando para as grandes empresas situadas no Brasil, em qual destas situações o design estratégico é mais empregado pelo seu escritório? Comente.

7. Pensando ainda em sua experiência com grandes marcas situadas no Brasil, quais dos itens abaixo são aplicados em projetos envolvendo o design estratégico?

| Item                             | Escala de solicitação |              |          |             |       |
|----------------------------------|-----------------------|--------------|----------|-------------|-------|
|                                  | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Inovação                         | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Branding                         | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Design centrado nas pessoas      | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Solução para problemas complexos | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Modelagem de novos negócios      | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Construção de cenários futuros   | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |
| Mudança de cultura da empresa    | Sempre                | Quase sempre | Às vezes | Quase nunca | Nunca |

8. Para trabalhar com projetos deste nível, qual o perfil profissional e a formação recomendados?
9. Na sua opinião, nós temos este tipo profissional em quantidade suficiente para atender à demanda da nossa região?
10. Quais caminhos o design estratégico deve seguir para auxiliar no desenvolvimento das empresas do Brasil?
11. Por fim, o que mais você gostaria de comentar sobre estratégias de design em uma empresa?

## APÊNDICE 2



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa "DIRETRIZES PARA O USO DO DESIGN ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DAS REGIÕES SUL E SUDESTE DO BRASIL". O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que a maior parte das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras tem dificuldade para utilizar o design de forma efetiva, o que, somado a outros fatores, impacta diretamente no desenvolvimento das regiões onde estas empresas estão situadas. Nesta pesquisa pretendemos propor diretrizes para o uso do design estratégico nas MPEs das regiões Sul e Sudeste do Brasil, visando desenvolvimento econômico, social e tecnológico destas empresas.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: questionário e/ou entrevista, presencial ou virtual, com questões relacionadas ao seu conhecimento sobre design estratégico, sua experiência com as principais práticas e como as empresas vêm utilizando essa abordagem aqui no Brasil. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: constrangimento no repasse de informações sigilosas. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, todos os dados individuais e de identificação do participante e das empresas citadas serão preservados em total sigilo, sendo dispostos no relatório final apenas informações sem identificação e os dados da coletividade. A pesquisa pode ajudar:

- na promoção do design estratégico como abordagem para o desenvolvimento empresarial no Brasil;
- na identificação das melhores práticas do design estratégico já utilizadas no Brasil;
- a trazer maior conhecimento acerca do design estratégico – abordagens, métodos, ferramentas e técnicas – para a pesquisa acadêmica;
- no mapeamento das vocações mercadológicas das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento também se encontra impresso em duas vias originais, caso esteja participando da pesquisa virtualmente, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você, caso solicite. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Bauru, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

Assinatura do participante  
Nome do participante  
RG: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador  
RG: \_\_\_\_\_

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:  
CEP - Comitê de Ética em Pesquisa da FAAC – UNESP Bauru  
Fone: (14) 3103-4825/ E-mail: sta.faac@unesp.br

Pesquisador Responsável: Claudio Roberto Boni  
Instituição: Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".  
Contato: (18) 99607-7602, claudioboni@hotmail.com  
Orientador: Paula da Cruz Landim  
Instituição: Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho".  
Contato: (14) 3103-6062, paula@faac.unesp.br