

O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa

Strategic design in the dialogue between design culture and company culture

Carlo Franzato

cfranzato@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Av. Unisinos, 950, Cristo Rei, 93022-000, São Leopoldo, Brasil.

Resumo

Este artigo tem como principal objetivo estimular o diálogo cultural entre design e empresa. Neste meio surgiu o design estratégico, que hoje representa uma das reflexões mais relevantes para a evolução do design em relação ao desenvolvimento das empresas. A análise emprega recursos etimológicos, bibliográficos e estudos de casos, a fim de avaliar as potencialidades do design na elaboração das estratégias competitivas das empresas. Tais potencialidades devem ser necessariamente estruturadas nas organizações e afirmadas com a ação cotidiana dos designers.

Palavras-chave: design estratégico, cultura de projeto, cultura de empresa, competição.

Abstract

The main goal of this article is to stimulate a cultural dialogue between design and companies. Strategic design, a result of this dialogue, is today one of the most relevant reflections for the evolution of design in relation to the development of companies. The analysis uses etymological and bibliographic resources as well as case studies in order to assess the potential of design for the development of corporate competitive strategies. Such potentials have to be structured in the organizations and be affirmed through the daily actions of designers.

Key words: strategic design, project culture, company culture, competition.

Do “desenho industrial” ao “design”: Considerações etimológicas

Revisando a evolução etimológica da palavra “design”, já amplamente discutida em relevantes congressos internacionais, encontramos sinais úteis para iniciar a análise do diálogo entre a cultura de projeto e a cultura de empresa.

A palavra “desenho” deriva do termo latino *designare*, composto pela partícula *de*, que tem o mesmo significado que em português, e *signum*, ou seja, signo, imagem, efígie (Pianigiani, 1907).

Possui as mesmas raízes etimológicas do substantivo português “desenho”, do italiano *disegno*, do espanhol *diseño* e do francês *dessin* (Ferrari Martins, 2007). Durante o século passado, ao lado respectivamente dos adjetivos “industrial”, *industriale*, *industrial* e *industrielle*, estes substantivos formaram locuções capazes de sintetizar a complexidade do projeto de produto industrial, dando um nome à disciplina que o articula.

Isto acontecia numa fase histórica que via inexoravelmente crescer o peso do setor secundário na economia. Tal acento sobre o caráter industrial, porém, começou a pesar sobre uma disciplina que, ao mesmo tempo em que auxiliava o crescimento da indústria, também acompanhava a expansão do terciário.

Além disso, a disciplina desenvolveu especializações sempre mais específicas e encontrou novas áreas de aplicação, de modo que o produto industrial tornou-se só um dos seus diversos objetos projetuais.

Gerou-se a necessidade de uma nova nomenclatura capaz de dar conta destas evoluções disciplinares. Inclusive por causa da internacionalização da disciplina (lembra-se principalmente a ação propulsora dos congressos de Estocolmo, em 1959, e de Veneza, em 1963, organizados pelo ICSID, s.d.), voltou a ser aplicada a palavra inglesa *design*.

Também *design* tem as mesmas origens das palavras “desenho”, *disegno*, *diseño* e *dessin*. Enquanto estas últimas, porém, sozinhas, indicam primariamente a capacidade de representar a realidade ou as ideias numa

superfície de suporte, então a mesma representação delas, a palavra “design”, possui em si um significado mais abrangente e é habitualmente usada como sinônimo de projeto. Inclusive é verbo, sendo que *to design* equivale seja a “desenhar”, seja a “projetar”.

No inglês, a palavra *design* já foi e continua sendo articulada com o adjetivo *industrial*, formando a locução *industrial design*, mas de fato não necessita desta adição para expressar o projeto e até o ato projetual. Isto lhe permite mais versatilidade, podendo ser facilmente declinada nas diversas especializações disciplinares (por exemplo, *product design*, *service design*, *communication design*, etc.) e nas novas áreas de aplicação da disciplina (por exemplo, *food design*, *sound design*, *event design*, etc.).

A opção pela palavra *design* influencia diretamente todas as disciplinas de projeto. O desenho industrial encontrou as próprias bases científicas, tecnológicas e culturais na arquitetura e na engenharia, além das artes. A partir destas bases e na relação com a indústria, desenvolveu-se um construto original de conhecimentos e competências peculiares. Após esta escolha, porém, de alguma maneira o design tornou-se a disciplina projetual por antonomásia, depositária dessa que a comunidade científica italiana é acostumada a chamar de “cultura de projeto”, ou seja, “o conjunto articulado dos conhecimentos, das competências e dos estatutos que constituem a ação do projetista e a ativação do intenso processo de crítica e reflexão científica do qual ele precisa para renovar-se e competir” (Celaschi, 2004, p. 22, tradução nossa). Tal cultura fica compartilhada entre arquitetura, engenharia e design, mas este último torna-se a sua principal guarda. É significativo sinalizar que a revista de design *Modo*, editada em Milão e dirigida por Almerico De Angelis, usava a seguinte *headline*: “revista internacional de cultura de projeto” (tradução nossa).

No momento em que substituímos a locução “desenho industrial” pela palavra “design”, a disciplina se afasta da indústria?

Numa passagem do seu livro *Design Industrial*, Tomás Maldonado denunciava as consequências científicas, tecnológicas, formativas e sociais de uma nova abordagem disciplinar que, também aproveitando-se da fissura aberta por essas evoluções terminológicas, operava uma distinção entre dois tipos de design: o *design frio* e o *design quente*.

“Nos últimos tempos, especialmente em Itália, tem sido teorizada com frequência uma contraposição entre dois tipos de design: por um lado o “design frio”, endereçado à produção industrial e destinado ao consumo de massa; por outro, o “design quente”, feito por poucos, com poucos meios e destinado à fruição artístico-cultural de alguns poucos sujeitos sociais” (Maldonado, 1999, p. 83).

Em outras palavras, achamos por um lado o desenho industrial da Escola de Ulm, por exemplo, cujo foco primário é o produto industrial, por outro o *contradesign* de Archizoom, Alchimia e Memphis, por exemplo, um “design entendido como uma atividade projetista diversa (e, em

alguns aspectos, em polêmica oposição) no que respeita ao industrial design” (Maldonado, 1999, p. 85).

A partir dos anos 60, diversas correntes do design se moveram centrifugamente em relação à indústria, berço originário do design moderno, de maneira especial indo ao encontro das formas de produção artesanal e artística.

O “conflito” entre design e indústria chega ao seu ápice na Grã-Bretanha dos anos 80 e 90, onde uma corrente de designers quis celebrar a passagem de uma economia industrial a uma economia baseada nos serviços, por meio de experimentações explicitamente pós-industriais. Designers como Ron Arad e Tom Dixon, por exemplo, criaram produtos em edições limitadas ou até peças únicas, que eram marcados por uma estética exasperadamente mecânica e que conscientemente desafiavam os tradicionais processos produtivos ou até abusavam deles: “Não mais condicionados pelas limitações dos processos industriais, os designers assumiram em relação ao próprio trabalho uma atitude totalmente nova e caracterizada por uma redescoberta da liberdade criativa” (Bhaskaran, 2006, p. 210, tradução nossa).

Estes foram movimentos que de alguma maneira libertaram o design da indústria, mas que o aproximaram à empresa contemporânea. Consentiram à disciplina o aprimoramento da sua capacidade de agregar valores semânticos aos objetos e de tomar consciência das suas possibilidades comunicativas.

Também por causa destas experiências, hoje podemos renovar a interpretação da disciplina. Analisando a etimologia latina da palavra *design* que foi anteriormente proposta, Klaus Krippendorff chega exemplarmente a afirmar que

“design significa construir algo, distingui-lo através de um signo, dar-lhe um significado, designar as suas relações com as outras coisas, os proprietários, os usuários ou os deuses. Em base de tal significado originário, pode-se dizer: design é construir o sentido (das coisas)” (1989, p. 9, tradução nossa).

Este processo de conscientização da disciplina é hoje muito proveitoso para o projeto do produto industrial, pois a mercadoria contemporânea é porosa, semanticamente permeável e necessita de razões e conteúdos para fazer sentido em um mercado saturado de mercadorias (Celaschi *et al.*, 2005, p. 19-44).

O mercado atual, por sua vez, não é mais um lugar de mera intermediação entre as indústrias e os consumidores, mas, pelo contrário, torna-se sempre mais um lugar de diálogo entre sujeitos com uma identidade própria: entre as empresas e os consumidores e entre os próprios consumidores (cf. Fabris, 2003). Nestes diálogos geram-se novas subculturas, que parcelam o mercado em pequenas comunidades, mais que em simples nichos (cf. Morace, 2008).

Tais relações entre as empresas e os consumidores, de conotação comercial, mas também social e cultural, não se desenvolvem só através dos produtos industriais que elas distribuem, mas por meio da densa articulação das ofertas empresariais inteiras. Nesta articulação, os produtos e os serviços ofertados pelas empresas resultam em itens mais

integrados, tanto que é difícil estabelecer o limite entre eles (Sanders, 2006, p. 1).

A oferta de produtos e serviços é acompanhada por sistemas de comunicação empresariais que, além da mera promoção dos mesmos através dos catálogos e da publicidade, integram a assessoria de imprensa, as plataformas eletrônicas oficiais, as novas mídias desenvolvidas espontaneamente pelos consumidores, a participação em manifestações do setor, a organização de eventos temáticos próprios, o mecenatismo cultural (Cautela e Zurlo, 2006, p. 180-186; Galbiati e Piredda, 2005).

Os showrooms empresariais pertenciam a este sistema de comunicação integrada. Tornam-se lugares nos quais a identidade de uma empresa assume uma dimensão espacial, de modo que o consumidor, entrando, pode mergulhar-se nela e experimentá-la (Morone, 2007).

O design contemporâneo continua a se ocupar dos seus tradicionais objetos de projetos, como o produto industrial, mas, de acordo com Manzini e Vezzoli (2002), hoje deve primariamente projetar a integração e a articulação entre produtos, serviços e comunicação de uma empresa, ou seja, o seu sistema produto-serviço. Em virtude destes novos conhecimentos e competências adquiridos, o design pode exercer o papel de elo entre as empresas e a sociedade, tendo necessariamente que assumir novas responsabilidades nas empresas.

Cultura de projeto e cultura de empresa

Neste contexto torna-se determinante a relação entre cultura de projeto, guardada pelo design, e cultura de empresa, guardada pela administração. Segundo Cautela e Zurlo, a moldura conceitual desta relação é constituída por três elementos (2006, p. 43-44):

- O design, entendido como o processo que, orientando-se para a mudança das dimensões, características e formas expressivas de situações existentes, utiliza a visualização como instrumento para negociar, dirigir e assumir escolhas, decisões e soluções;
- A empresa, e especialmente a empresa de alto envolvimento com o design, ou seja, uma empresa na qual o design não é empregado somente no desenvolvimento de novos produtos, mas que o relaciona de maneira abrangente às dinâmicas e aos processos empresariais. Uma empresa em que as atividades projetuais para o desenvolvimento de novos produtos são integradas no cotidiano da gestão empresarial;
- A estratégia, que podemos considerar como o campo de ação preferencial da relação, consistente na determinação de objetivos e marcos do ciclo de vida empresarial e na atividade contínua de recepção, interpretação e apropriação de estímulos e impulsos, endógenos ou exógenos, talvez apenas perceptíveis.

Victor Margolin (1989) distingue o começo do diálogo entre as duas culturas nos anos 60, com a publicação de dois livros, *Design Management*, de Michael Farr (1966), e *Design Coordination and Corporate Image*, de Frederick Henry Kay Henrion e Alan Parkin (1967), escritos respectivamente por um manager e dois designers.

Farr foca a atenção sobre a gestão das competências do design para agregar valor aos negócios das empresas, evidenciando que as administrações delas necessitam ter um bom conhecimento da cultura de projeto, além de serem capazes de dialogar com o design e saberem administrá-lo.

Henrion e Parkin focam a atenção sobre as potencialidades estratégicas intrínsecas ao design. Na opinião deles, uma empresa se expressa por meio de um leque abrangente de “aparências” que constitui a sua imagem corporativa. Através da coleta de alguns dos melhores projetos de imagens corporativas daquela época, os autores demonstraram que o design tem um papel fundamental na construção e na comunicação das identidades das empresas. Demonstraram, conseqüentemente, que a ação do design influencia de maneira determinante as estratégias daquelas empresas que produzem valor a partir das próprias identidades.

Durante muito tempo, a cultura de empresa foi o motor principal da estruturação teórico-prática da relação com a cultura de projeto, chegando a expressar importantes resultados científicos especialmente através da área disciplinar da administração chamada justamente de *design management*. Nesse nicho, concentram-se os estudos de Brigitte Borja de Mozota, segundo a qual o design tem um papel primariamente instrumental nos processos empresariais (como já revela o subtítulo do seu livro *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, 2003). Também segundo a autora, porém, há margens para que a disciplina passe de um nível operacional para um nível estratégico das estruturas das empresas:

“*Design management* é o enxerto na empresa do design, entendido como um programa formal de atividade, através da comunicação da relevância do design para o alcance das metas empresariais de longo prazo e da coordenação dos recursos do design em todos os níveis da atividade empresarial, a fim de atingir os objetivos da empresa. [...] É o emprego do design para ajudar a empresa no desenvolvimento da própria estratégia. Isto comporta a administração da integração do design na estrutura empresarial no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão)” (2003, p. 71-72, tradução nossa).

A cultura de projeto para a cultura de empresa. Dois exemplos

A cultura de empresa, então, solicita à cultura de projeto um design sempre mais participativo e decisivo na determinação das estratégias empresariais.

A história do design é rica em respostas a essas solicitações, desde os alvares da profissão. Em 1907, Peter Behrens, artista de formação, pintor e designer gráfico, já tendo entrado em contato com outras expressões da cultura de projeto, foi encarregado de atuar como consultor artístico pela AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft). Além do projeto de algumas luminárias, as primeiras encomendas da AEG foram essencialmente trabalhos concernentes à comunicação da empresa (estudos para o novo

logotipo da empresa, projetos gráficos para publicidade, ilustrações para revistas empresariais, folders, manuais de instruções, etc.). Logo Behrens projetou pela AEG diversos produtos industriais, estandes de feiras, lojas, residências para operários e fábricas como a *Turbinenfabrik* (Buddensieg, 1984).

Escreveu-se muito sobre a atividade deste projetista e o significado que teve, mas aqui é importante citar especialmente duas contribuições. A primeira é de Charlotte e Peter Fiell, segundo os quais o papel de Behrens na AEG representa “a primeira vez que uma empresa empregou um designer para aconselhar sobre todos os aspectos do design” (2005, p. 99). Fazendo um paralelo entre esta interpretação e a visão do *design management* expressa por Michael Farr, podemos facilmente afirmar que Behrens foi o primeiro designer a assumir o papel de design manager em uma empresa.

A segunda é de Renato De Fusco, que foca a atenção na procura de Behrens e do management da AEG por uma imagem empresarial unitária e coerente. A construção de tal imagem foi “conseguida pela segura escolha de uma inspiração classicista” que implicou uma profunda “reorganização do visível”, teorizada por Behrens em seguida”

(2004, p. 101, tradução nossa). Nessa “reorganização do visível” encontramos em outros termos o projeto do abrangente leque das “aparências” de uma empresa, a respeito do qual escreveram Henrion e Parkin.

Pouco depois de ter recebido este papel na AEG, Peter Behrens, junto com Hermann Muthesius, Peter Bruckman, Josef Maria Olbrich, Fritz Schumacher, Richard Riemerschmid, entre outros, fundou em Munique o *Deutscher Werkbund* (Liga de Ofícios Alemã). No programa associativo publicado em 1910, declarava-se que a principal finalidade do Werkbund era “a cooperação entre arte, indústria e artesanato, para melhoria da atividade comercial por meio da educação, da propaganda e da posição unida sobre questões pertinentes” (Droste, 1994, p. 12). Torna-se claro que Peter Behrens não trouxe somente grandes capacidades projetuais e administrativas para a AEG, mas também uma poderosa conexão com o movimento cultural que, na Europa central daqueles anos, estava desenvolvendo uma intensa ação de renovação e qualificação da indústria, mesmo através de uma nova relação colaborativa com a arte e o artesanato.

Passando para a Itália dos anos 60, encontramos um caso que tem algumas interessantes afinidades com o de



Figura 1. Sentido horário: (a) Peter Behrens, cartaz para lâmpadas incandescentes, AEG, 1907 (Branzi, 1996, p. 102). (b) Peter Behrens, ilustração para lâmpadas incandescentes, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (c) Peter Behrens, lamparina, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (d) Peter Behrens, ventilador de mesa, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (e) Peter Behrens, desenho para a *Turbinenfabrik*, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102).

Figure 1. Clockwise: (a) Peter Behrens, poster for incandescent lamps, AEG, 1907 (Branzi, 1996, p. 102). (b) Peter Behrens, illustration for incandescent lamps, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (c) Peter Behrens, lamp, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (d) Peter Behrens, desk fan, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102). (e) Peter Behrens, design for *Turbinenfabrik*, AEG, 1908 (Branzi, 1996, p. 102).

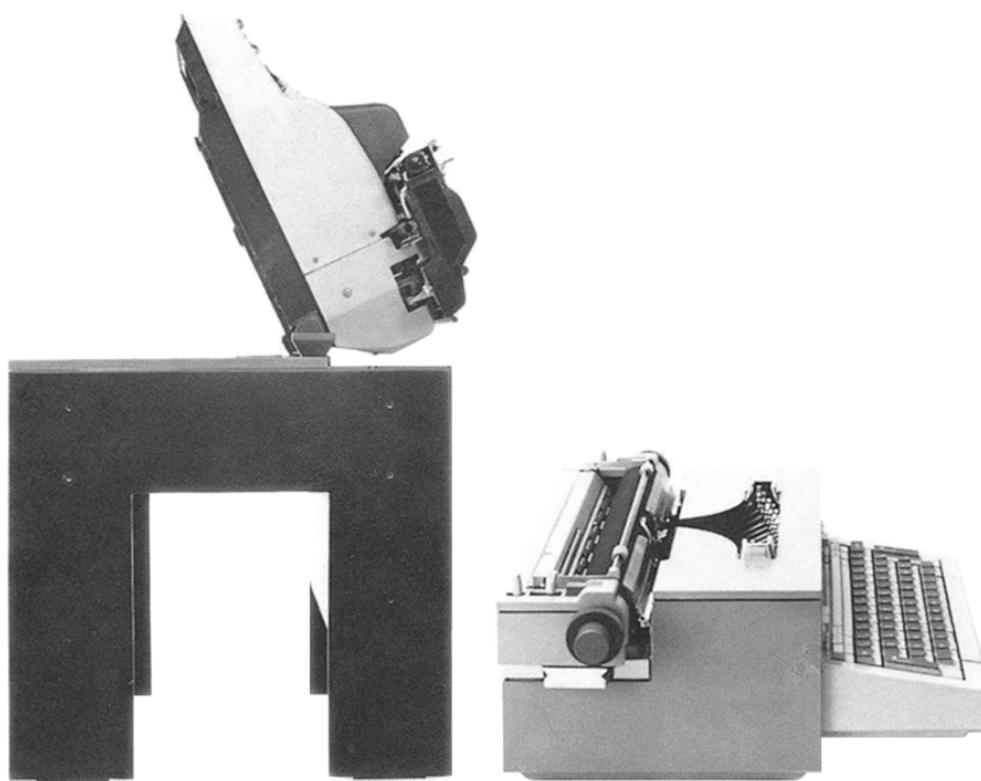


Figura 2. Da esquerda para direita: (a) Ettore Sottsass, Hans von Klier e Andires van Honk, Mesa de suporte para a máquina de escrever Mercator 5000, Olivetti, 1959 (Branzi, 1996, p. 102). (b) Ettore Sottsass e Hans von Klier, máquina de escrever Praxis 48, Olivetti, 1964 (Branzi, 1996, p. 102).

Figure 2. From left to right: (a) Ettore Sottsass, Hans von Klier and Andires van Honk, support desk for the Mercator 5000 typewriter, Olivetti, 1959 (Branzi, 1996, p. 102). (b) Ettore Sottsass, Hans von Klier, Praxis 48 typewriter, Olivetti, 1964 (Branzi, 1996, p. 102).

Peter Behrens e da AEG. É o de Ettore Sottsass e da Olivetti, também nascido por algumas consultorias encomendadas ao designer até o ponto em que a empresa pediu uma integração fixa do designer nas estruturas empresariais. Mas o caso teve uma solução inédita, muito diferente do modelo de colaboração entre designers e empresas perseguido na Alemanha até os nossos dias (Branzi, 1996, p. 94). O episódio é bem relatado por Barbara Radice:

“Ettore começou a trabalhar na Olivetti como freelancer até quando, no início dos anos 60, Roberto Olivetti lhe ofereceu para trabalhar de maneira fixa com um salário muito alto. Depois de ter pensado longamente, Ettore recusou e tipicamente contrapropôs a Roberto uma organização absolutamente nova das relações entre a indústria e os designers, organização que Roberto aceitou, que funcionou muito bem e ainda funciona depois de 30 anos. Ettore pediu à indústria para abrir um escritório de design com administração da Olivetti e colaboradores pagos pela Olivetti, porém escolhidos por ele. Ele ficaria como colaborador freelancer e coordenador do escritório, cujos principais projetistas ficariam também num relacionamento freelancer com a indústria. A solução era genial porque conseguia resolver diversos problemas com vantagens e satisfação para todos. De uma parte os designers, com autonomia

de trabalhar por conta própria, não eram incorporados e mais ou menos destruídos e engessados pela rotina e pelas lutas internas ao ambiente industrial; de outra parte, o contrato freelancer deles garantia à empresa o contato com o externo, a circulação de ideias e maiores possibilidades de atualização cultural. O escritório foi aberto e desde o começo Ettore procurou colaboradores internacionais como Von Klier, Van Onk, George Sowden, Masanori Umeda, Tiger Tateishi. Nos anos 60 e 70, o escritório da Olivetti na via Manzoni, 14, em Milão, foi um dos centros internacionais de pesquisa em design mais interessantes e inovadores. Agradecendo a amizade com Roberto e a posição de freelancer, Ettore tinha com a Olivetti uma relação de especial privilégio. Dependia de Roberto e nenhum outro, e com ele, junto ao marketing, aos engenheiros e à produção, se sentava à mesa de decisões na qual eram discutidos e definidos os planos concernentes à imagem geral e à estratégia da indústria” (Radice, 1993, p. 93-94, tradução nossa).

Com o caso de Ettore Sottsass e da Olivetti nasceu um novo modelo de relação entre cultura de projeto e cultura de empresa que se tornou um dos pilares fundamentais do sistema do design italiano e da repentina afirmação do mesmo no panorama internacional.

“Neste modelo – escreve Andrea Branzi – o design não é só uma função industrial, empenhada na resolução dos problemas produtivos, mas uma atividade estratégica, uma cultura civil, imersa nas mudanças da história, e então capaz de fornecer à indústria, através do produto, uma identidade dentro da sociedade” (Branzi, 1996, p. 94, tradução nossa).

Particularmente a partir dos anos 90, a comunidade científica italiana começou a analisar sistematicamente o design nacional e a sua própria integração no *Made in Italy*, e a estruturar um pensamento que vê a disciplina como um dos principais atores do desenvolvimento das estratégias empresariais nos cenários atuais de extrema competição. Este pensamento integra-se ao conjunto de estudos internacionais sobre a relação entre design e administração empresarial, sendo determinante para o surgimento do que então passou a ser denominado como “design estratégico”.

Design estratégico e competição empresarial

A rápida difusão numa escala internacional da expressão “design estratégico” remonta aos últimos 10 a 15 anos (Zurlo, 2006, p. 89). A afirmação da expressão levou à sua inclusão no dicionário do design recentemente organizado por Michael Erlhoff e Tim Marshall:

“Do momento que o termo “estratégia” implica a existência de um corpo competitivo, o design estratégico está direcionado à promoção do desempenho e da eficiência de uma empresa indiferentemente aos olhos dos próprios designers, consumidores e competidores. Neste sentido, o design estratégico é baseado na articulação das práticas de negócios orientadas seja internamente, seja externamente à empresa. As estratégias internamente orientadas focam tipicamente na capacidade de uma empresa de promover a comunicação, o conhecimento e a compreensão interorganizacionais. As estratégias externamente orientadas, por outro lado, são frequentemente dirigidas pelo mercado e focam na eficiência do design para o alcance do público-alvo, para a promoção de uma identidade de marca consistente, e para o desenvolvimento da vantagem competitiva da empresa. Naturalmente os dois grupos de estratégias são estreitamente correlatos e o sucesso de um deles depende do sucesso do outro” (Ikeda, 2007, p. 373, tradução nossa).

Este excerto do verbete “design estratégico”, redigida por Minako Ikeda, levanta três questões principais:

- O design estratégico é orientado à competição empresarial;
- O design estratégico é focado no desenvolvimento das estratégias internas da empresa;
- O design estratégico é focado no desenvolvimento das estratégias externas da empresa.

Será aqui prestada particular atenção ao primeiro tópico.

É a partir do adjetivo “estratégico” que se manifesta a aptidão à competição do design estratégico, como ex-

plicitado por Ikeda na passagem citada. Francesco Zurlo sublinha que as raízes etimológicas da palavra “estratégia” se encontram na arte militar (2006, p. 90-91). De fato, “estratégia” deriva do grego *stratêgia*, formada na base do termo *stratêgós*, composto por *stratós*, ou seja, explanada, planície e figuradamente campo, acampamento, exército, e por *egos*, de *ago*, ou seja, conduzir, dirigir (Pianigiani, 1907). Originariamente, então, a estratégia é a arte da condução dos movimentos de um exército e mais amplamente das operações militares, cabendo nos cenários bélicos de competição extrema.

A análise dos contextos nos quais a relevância estratégica do design se manifestou, tomou forma e se estruturou também sob um perfil científico nos confirma a sua estreita correlação com a competição.

Foi nos anos 60 que a cultura de empresa e a cultura de projeto perceberam as possibilidades estratégicas do design e as evoluíram (como demonstram os trabalhos de Farr e de Henrion e Parkin, e como é evidenciado empiricamente pela inovadora relação que se estabeleceu entre Ettore Sottsass e a Olivetti). A década de 60 seguiu uma fase na qual a competição entre as empresas era limitada. Depois da Segunda Guerra Mundial, na Europa e no Japão, a prioridade era a reconstrução, à qual foram destinados todos os esforços, coordenados por planos governamentais (como o Marshall). Durante ao menos toda a década de 50, todo o Ocidente foi permeado por um processo de reforma socioeconômica, substancialmente baseado na produção e alimentado pelo consumo (De Fusco, 2007, p. 71-74). Nesta fase, era necessário produzir e consumir, sendo que as margens para o crescimento das indústrias ficavam amplas e tendencialmente garantidas. A fase seguinte, ao contrário, dava-se na direção de uma saturação produtiva e de uma intensa crítica cultural ao consumo (De Giorgi, 2007, p. 89-92). Mesmo nestas circunstâncias, a cultura de projeto foi chamada a auxiliar a cultura de empresa no desenvolvimento de novas formas de mercadoria que se diferenciasssem por um leque de valores de diversa natureza, técnica, econômica, social e cultural, e com estes competissem numa nova forma de mercado:

“Era a indústria que devia transformar-se diante do mundo, da história, da cultura, e não o contrário. E é o designer o responsável por conduzir para dentro dela não somente as linguagens civis das formas, mas também as informações antropológicas necessárias para permitir à indústria a entrar de um novo jeito na sociedade” (Branzi, 1996, p. 84, tradução nossa).

E foi nos anos 90 que a cultura de projeto começou a operar um intenso esforço de decodificação e desenvolvimento de uma abordagem inovadora em relação ao design e do design, que levou à rápida e abrangente difusão da expressão “design estratégico”, como sugere Francesco Zurlo. Nos anos 90, uma inédita permeabilidade das fronteiras e as novas possibilidades oferecidas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação geraram uma maior troca transnacional de mercadorias e uma maior circulação dos homens e das ideias (Farrell *et al.*, 1999). Com a definição de novas fronteiras de competição entre as empresas, a cultura de projeto sentiu a

necessidade de se estruturar para contribuir mais intensa e eficazmente na projeção, no desenvolvimento e na implementação das novas estratégias necessárias para enfrentar os cenários da globalização e da economia do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995). Seguiu-se uma progressiva expansão da disciplina, sempre mais interpelada pelas empresas à procura de uma inovação dirigida pelo design, acompanhada pelo nascimento de novas escolas de design no mundo todo. O número dos designers que atuam nas empresas, nos escritórios de design ou como *freelancers* aumentou de maneira progressiva (cf. Exon e Cox, 2010; Design Focus, 2006):

“Este surpreendente fenômeno expansivo é o resultado indireto dos processos da globalização, no sentido que qualquer empresa, para ficar no mercado internacional, é constrangida a se medir com uma concorrência sempre mais aguerrida e dinâmica, elaborando então estratégias de “inovação contínua” que lhe permitam adequar a própria oferta aos novos mercados e às novas tecnologias” (Branzi, 2007, p. 325, tradução nossa).

Conclusões. Design “estratégico”, uma redundância necessária

Para delinear as conclusões, voltaremos às considerações etimológicas apresentadas no começo do artigo. Foi sublinhado que, com o desenvolvimento da disciplina durante a segunda metade de 1900, nos países com idiomas de origens latinas, difundiu-se o uso da palavra “design” no lugar da locução portuguesa “desenho industrial” e das outras similares italiana, espanhola e francesa. A respeito da palavra “design”, Vilém Flusser escreve:

“Em inglês, a palavra design funciona como substantivo e também como verbo (circunstância que caracteriza muito bem o espírito da língua inglesa). Como substantivo significa, entre outras coisas, ‘propósito’, ‘plano’, ‘intenção’, ‘meta’, ‘esquema maligno’, ‘conspiração’, ‘forma’, ‘estrutura básica’, e todos esses e outros significados estão relacionados à ‘astúcia’ e à ‘fraude’. Na situação de verbo – to design – significa, entre outras coisas, ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquemematizar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’” (Flusser, 2007, p. 181).

A partir dessas bases, Flusser (2007, p. 182) chega até a falar do Cavalo de Troia, um dos mitos da arte militar que, como vimos, é o berço etimológico da palavra “estratégia”. Design e estratégia, então, parecem dois conceitos fortemente conectados.

Por isso devemos questionar se é realmente adequado falar de design “estratégico”. Como anota Francesco Zurlo (2006, p. 89, tradução nossa), esta dúvida terminológica é frequente: muitos pensam que “o design é estratégico em si e, então, não precisa de prolixidades terminológicas” para afirmar tal característica da disciplina. Nesta interpretação, o adjetivo “estratégico” soa redundante perto do substantivo “design”. Mas tal redundância é provavelmente necessária.

Como vimos, só recentemente as empresas perceberam a importância estratégica do design. A cultura de em-

presa amadureceu esta percepção, desenvolveu o construto teórico-prático do *design management* e, desde alguns anos, acolheu os princípios do design estratégico.

Esta consciência está fortemente presente nas empresas maiores ou, prescindindo do tamanho, nas empresas orientadas pelo design (numerosos casos são ilustrados em Borja de Mozota, 2003). Nestas realidades, porém, está contemporaneamente (e justamente) presente uma visão do design que enxerga a disciplina como fornecedora das competências operacionais para o desenvolvimento funcional e estético dos produtos industriais, das peças gráficas, dos ambientes, etc. Nestas empresas, então, a cultura de projeto deve afirmar de maneira clara o próprio potencial estratégico, e tal afirmação deve ser acompanhada por um processo de estruturação das competências estratégicas que são intrínsecas ao design, tanto como as operacionais (Cautela, 2007, p. 23-40).

Nos outros contextos empresariais, a situação é mais complicada, pois geralmente esta consciência não está presente e, por isso, torna ainda mais importante que a cultura de projeto manifeste o seu potencial estratégico. A cultura de projeto entra nestas realidades pelas consultorias prestadas por escritórios de design ou designers *freelancers*, procurados para desenvolver projetos pontuais (design de um novo produto, de uma nova identidade visual, de peças de comunicação ou de um site, de um stand de feira, etc.). São ocasiões excepcionais que, se oportunamente exploradas pelos consultores, podem agregar importantes valores estratégicos aos negócios das empresas e ajudar o seu processo de conscientização a respeito da cultura de projeto. Entrando em contato com uma empresa e aprofundando o seu conhecimento dela e do seu contexto de atuação, o consultor tem a missão de abrir-lhe novos caminhos com o seu projeto pontual. Ou seja, ele deve “projetar projetando estratégia”, deve sempre procurar a inclusão de conteúdos estratégicos nas suas ações projetuais (Mauri, 1996).

Mais que uma nova especialização da disciplina que se coloca ao lado, por exemplo, do design de produto, dos serviços ou da comunicação, então, o design estratégico se configura como uma abordagem do projeto transversal às especializações, que leva o design aos níveis estratégicos de atuação das empresas. Pouco importa se forem necessárias redundâncias: *repetita juvant*.

Nestas dinâmicas, a universidade tem um papel fundamental. O desenvolvimento científico da disciplina deve necessariamente focar na dimensão estratégica da cultura de projeto e então transferir as consequentes evoluções teórico-práticas às empresas e aos profissionais. Por isso, torna determinante procurar novos modelos de colaboração direta entre universidade e empresas, nos quais os futuros profissionais sejam diretamente envolvidos. Além disso, torna determinante estabelecer um diálogo com os profissionais e as suas associações, que vise à formação continuada deles (Borba *et al.*, 2008).

Referências

- BHASKARAN, L. 2006. *Designs of the Times: Using Key Movements and Styles for Contemporary Design*. Hove, Rotovision, 256 p.
- BORBA, G.S.; GALISAI, R.; GIORGI, R. 2008. Design como cultura de projeto e como integração entre universidade e

- empresa. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 8, São Paulo, 2008. *Anais...* São Paulo, SENAC, p. 2702-2714.
- BORJA DE MOZOTA, B. 2003. *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York, Allworth Press, 281.
- BRANZI, A. 1996. *Il design italiano 1964-1990*. Milano, Electa, 493 p.
- BRANZI, A. 2007. E il secolo ha perso tutti i suoi confini: con la crisi, il design asseconda il neo-infantilismo del pubblico. *Europeo*, 6(6):325-327.
- BUDDENSIEG, T. 1984. *Industriekultur: Peter Behrens and the AEG, 1907-1914*. Cambridge, MIT Press, 520 p.
- CAUTELA, C. 2007. *Strumenti di design management*. Milano, FrancoAngeli, 142 p.
- CAUTELA, C.; ZURLO, F. 2006. *Relazioni produttive: design e strategia nell'impresa contemporanea*. Milano, Aracne.
- CELASCHI, F. 2004. La cultura del progetto per il sistema dei beni culturali. In: F. CELASCHI; R. TROCCHIANESI (org.), *Design & Beni culturali*. Milano, Edizioni POLI.design, p. 19-31.
- CELASCHI, F.; CAPPELLIERI, A.; VASILE, A. 2005. *Lusso versus design: Italian design, beni culturali e luxury system: alto di gamma & cultura di progetto*. Milano, FrancoAngeli, 216 p.
- DE FUSCO, R. 2004. *Storia del design*. Bari, Laterza, 366 p.
- DE FUSCO, R. 2007. Il paese degli elettrodomestici: Anni 50: con il boom iniziano i consumi di massa. *Europeo*, 6(6):71-74.
- DE GIORGI, M. 2007. Esame di maturità per industria e design: Dopo le sperimentazioni si rafforza l'innovazione. *Europeo*, 6(6):89-92.
- DESIGN FOCUS. 2006. *Design directory*. Milano, Design Focus. Disponível em: www.designfocus.it/df/designdirectory.pdf, acesso em: 02/08/2009.
- DROSTE, M. 1994. *Bauhaus: 1919-1933*. Köln, Taschen, 256 p.
- EXON, M.; COX, R. 2010. *Design Industry Insights: Comments & Conversations on the Business of Design in the U.K.* London, Design Council. Disponível em: www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/Research/Design-Industry-Research-2010, acesso em: 02/04/2010.
- FABRIS, G. 2003. *Il nuovo consumatore: verso il post-moderno*. Milano, Franco Angeli.
- FARR, M. 1966. *Design Management*. London, Hedder & Stoughton, 162 p.
- FARRELL, G.; THIRION, S.; SOTO, P. 1999. A competitividade territorial: conceber uma estratégia de desenvolvimento territorial à luz da experiência LEADER. *Innovazione in Ambiente Rurale*, 6(1). Disponível em: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/compet/contents.htm>, acesso em: 02/08/2009.
- FERRARI MARTINS, L.G. 2007. A etimologia da palavra desenho (e design) na sua língua de origem e em quatro de seus provincianismos: desenho como forma de pensamento e de conhecimento. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30, 2007, Santos. *Anais...* São Paulo, Intercom. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R1866-1.pdf>, acesso em: 02/08/2009.
- FIELL, C.; FIELL, P. 2005. *Design do século XX*. São Paulo, Taschen do Brasil, 768 p.
- FLUSSER, V. 2007. *O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação*. São Paulo, Cosac Naify, 222 p.
- GALBIATI, M.L.; PIREDDA, F. (org.). 2005. *Manter Mood: Il movie design per il silk concept store La Tessitura, Como*. Milano, Edizioni POLI.design.
- HENRION, F.H.K.; PARKIN, A. 1967. *Design Coordination and Corporate Image*. New York, Reinhold Publishing Corporation, 208 p.
- ICSID – INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. [s.d.]. Disponível em: www.icsid.org, acessado em: 02/08/2009.
- IKEDA, M. 2007. Strategic Design. In: M. ERLHOFF; T. MARSHALL, *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*. Basel, Birkhäuser, p. 373-376.
- KRIPPENDORFF, K. 1989. On the Essential Contexts of Artifacts or on the Proposition That "Design Is Making Sens (of Things)". *Design Issue*, 5(2):9-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1511512>
- MALDONADO, T. 1999. *Design industrial*. Lisboa, Edições 70, 127 p.
- MANZINI, É.; VEZZOLI, C. 2002. *Product-Service Systems and Sustainability*. Paris, UNEP. Disponível em: <http://www.unep.org/scp/design/pdf/pss-imp-7.pdf>, acesso em: 02/08/2009.
- MARGOLIN, V. 1989. Postwar Design Literature: A Preliminary Mapping. In: V. MARGOLIN, *Design Discourse*. Chicago, The University of Chicago Press, p. 265-287.
- MAURI, F. 1996. *Progettare progettando strategia: il design del sistema prodotto*. Milano, Dunod.
- MORACE, F. 2008. *Consum-Autori: Le generazioni come imprese creative*. Milano, Scheiwiller, 198 p.
- MORONE, A. 2007. Gli spazi del consumo dalla comunicazione alla realizzazione: nuovi strumenti progettuali. *SDI Design Review*, 5. Disponível em: <http://www.sistemadesignitalia.it/sdimagazine/>, acesso em: 02/08/2009.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford, Oxford University Press, 284 p.
- PIANIGIANI, O. 1907. *Vocabolario etimologico della lingua italiana*. Roma, Albrighi & Segati. Disponível em: <http://www.etimo.it/?pag=hom>, acesso em: 02/08/2009.
- RADICE, B. 1993. *Ettore Sottsass*. Milano, Electa, 262 p.
- SANDERS E.B.N. 2006. Design Research in 2006. *Design Research Quarterly*, 1(1). Disponível em: <http://www.drsg.org/issues/drq1-1.pdf>, acesso em: 02/08/2009.
- ZURLO, F. 2006. Della relazione tra strategia e design: note critiche. In: P. BERTOLA; E. MANZINI, *Design Multiverso: Appunti di fenomenologia del design*. Milano, Edizioni POLI.design, p. 89-98.

Submissão: 24/06/2010

Aceite: 06/12/2010