

Designing, a Transformação do Design Estratégico.

Dennis Hanson, MSc.

Incubadora da UFF - dhc@3torres.com.br

Rique Nitzsche

Animus, Estratégia Design Inovação - rique@animus.com.br

RESUMO:

O presente artigo traça as relações entre o design, a inovação e a estratégia corporativa, propondo uma visão do problema a partir da perspectiva do design, situando este último especificamente como um modelo inovador para uma bem-sucedida estratégia corporativa. Passando pelos conceitos baseados na literatura existente, o trabalho traz histórias e casos para ilustrar sua perspectiva.

PALAVRAS-CHAVE: designing, inovação, estratégia, marketing holístico

1. INTRODUÇÃO

Desde a virada do século XXI a Confederação Nacional da Indústria – CNI – vem procurando conscientizar seus associados no Brasil da importância do Design como diferencial competitivo no mercado globalizado. Projetos específicos foram desenvolvidos para a indústria moveleira e para a indústria calçadista, só para citar alguns. O fato é que as nações mais competitivas já compreenderam há muito que a máxima de Tom Peters (2003) “Be distinct, or be extinct” – “Seja distinto [diferente], ou seja extinto” – é essencial não só para a competitividade, mas para a sobrevivência no mercado.

Empresas como Phillips, Sony, Nike e Apple são exemplos de organizações inovadoras não só na tecnologia que desenvolvem, mas também na importância que dão ao seu Design. Este não só acumula prêmios e elogios da crítica especializada. Ele ajuda a vender. Muito. Para essas e muitas outras empresas o Design faz parte do desenvolvimento do produto, chegando a ser, em muitos casos, o produto. Tome-se o caso da Nike: um escritório de design e tecnologia de calçados com renome mundial, que não possui uma única fábrica, deixando bem claro qual é o seu foco: pesquisa e desenvolvimento. Uma vez desenvolvido o produto e o seu projeto, a replicação do modelo concebido pode ser feita por qualquer um que preencha alguns requisitos essenciais de qualidade, em qualquer lugar. Há calçados Nike fabricados na Malásia, na China e até no Brasil. É a inteligência e o design que contam.

O design insere-se no moderno conceito de economia do conhecimento, mencionado pela primeira vez por Drucker (1993) e cada vez mais presente na economia do mundo desenvolvido. Foi Peter Drucker que cunhou, há 4 décadas, o termo *knowledge worker*. Desde então, Drucker continua a destacar que se avançou muito pouco na formulação de uma teoria econômica que leve em consideração o conhecimento como principal recurso para a produção de produtos e serviços (DRUCKER, 1993).

Na economia do conhecimento, o que importa é o conceito, o projeto, a inteligência agregada a um produto ou serviço. Criado um protótipo, sua reprodução torna-se um detalhe acessório. A economia do conhecimento tem muitos pontos de tangência e interseção com a economia criativa (CITF, 2001; HOWKINS, 2001). Nesta última, o que conta é a propriedade intelectual. Em casos extremos, como no exemplo já mencionado da Nike, nem isso, na medida em que ela desenvolve novos produtos em grande velocidade, não se preocupando

com o registro de patentes. Em seis meses um modelo já foi suplantado por outro e a cópia torna-se acintosa. O consumidor Nike não compraria uma cópia pois sabe que vai levar apenas o aspecto exterior. Ele sabe que o Design não está só aí. Ele é parte inerente ao produto. Tecnologia, conforto e aspecto exterior são indissociáveis, formando um todo que se perde se todas as partes não estiverem presentes. Um não existe sem o outro. O desempenho esperado é dependente desse conjunto de características. A cópia é só uma cópia, sem coração e sem alma.

Drucker faleceu antes de ver publicado o trabalho de Don Tapscott, “Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar seu negócio” Segundo sua visão, relatada em entrevista a Machado (2007), hoje é possível criar valor fora das fronteiras físicas da empresa por meio da colaboração entre pares usando a internet. A colaboração é a tônica atual nos negócios e o conhecimento deverá fluir livremente sem as amarras do copyright ou outras restrições semelhantes. Deslocando-se o foco da questão da propriedade intelectual para o livre fluxo de conhecimento e da colaboração como motor da economia, pode ser que haja aí uma resposta para a pergunta de Drucker (1993).

Ainda sobre a questão de valor, Kotler (2004) fez a seguinte pergunta em uma palestra na Índia: o fabricante indiano de uma camisa Hugo Boss recebe US\$12, ou 10% do preço final de uma camisa pago por um consumidor na Sacks Fifth Avenue. O varejista leva 60% (US\$72) e o dono da marca leva 30%, ou US\$36. Você preferiria ser o fabricante, o dono da marca ou o varejista?

Considerando que o fabricante não tem como se defender se o dono da marca resolver fabricar seus produtos em outro lugar e que o varejista costuma ser local, o ganho fica evidentemente com o dono da marca global. No caso específico da Hugo Boss, boa parte de sua marca é a sua capacidade de criar – o seu design.

A esse propósito, vale mencionar o modelo adotado pela parte central da Itália, espremida entre o norte desenvolvido e o sul agrário, conhecido mundialmente como Terceira Itália. Designers das grandes *griffes* de moda italianas concebem seus projetos e criam os protótipos para reprodução por um *cluster* – ou aglomerado – de pequenas empresas espalhadas pela região. (HANSON, 2006)

Em vista dos exemplos citados acima, o propósito deste trabalho é investigar, por meio de um levantamento da literatura existente e pela exposição de alguns casos, o papel estratégico do Design como agregador de valor e diferencial competitivo-chave no mercado contemporâneo.

2. ALGUMAS DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

Visando o objetivo proposto, cabe definir para o leitor o que se entende por estratégia e estratégico no universo empresarial.

O termo tem suas origens na arte da guerra, tendo autores do vulto de Sun Tzu (544 AC-496 AC), Júlio Cesar (100 AC-44 AC) e Napoleão Bonaparte (1769-1821) discorrendo sobre o tema desde a antiguidade. Entretanto, foi um alemão, von Clausewitz (1780-1831), que codificou, a partir da leitura de Cesar e da experiência recente das guerras napoleônicas, aquilo que seriam as bases da estratégia militar moderna. Segundo ele, a estratégia é a parte da arte da guerra que trata de utilizar a vitória em batalhas para a consecução dos objetivos da guerra. Enquanto que a tática é a parte da arte da guerra que trata da melhor utilização das forças armadas para vencer batalhas. Esse conceito poderia ser transferido para o cenário empresarial afirmando-se que a estratégia é a parte da ciência da administração que usa os ganhos competitivos para a consecução dos objetivos empresariais.

O americano Michael Porter é, desde a década de 80, um dos principais nomes na disciplina da estratégia empresarial. Sua proposta passou a ser conhecida como “Escola do Posicionamento” em Estratégia Empresarial. Segundo Porter (1980, 1985) trata-se de uma posição a partir da qual o empreendimento resiste às forças da competição e atende a demandas particulares da sociedade. Porter trouxe para a teoria da administração um arcabouço analítico relativamente simples, mas bastante eficiente, para o tratamento sistemático da situação do ambiente competitivo e da capacidade competitiva da empresa. Sua contribuição apresenta uma forma de analisar a estrutura concorrencial de uma indústria (de um setor industrial), considerando uma situação de competição ampliada. Seu modelo das cinco forças interrelacionadas indica a tendência de lucratividade em um setor tornando-se referência mundial. Outra contribuição relevante foi a classificação das estratégias genéricas em uma matriz dois por dois, quanto à opção por custo X diferenciação e foco X base ampla, que também é muito utilizada.

Sua obra também inclui observações sobre sinalização para a concorrência; análise da concorrência; estratégias em diferentes situações genéricas, quais sejam, em indústrias maduras, fragmentadas, ou emergentes; entre outras.

A despeito de não perder o conjunto de empresas de um setor de vista, Porter se concentra nas empresas individualmente, face à sua concorrência imediata, tendo como principais ferramentas a cadeia de valor e o sistema de valor (*value chain* e *value system*, no original). Tanto a cadeia de valor quanto o sistema de valor são formas de representar a agregação das diversas atividades da empresa. A atividade (*activity*, no original) é fundamental como conceito e, segundo ele, a base da vantagem competitiva é a atividade discreta, seguida da ligação ou conexão (*linkage*) externa e interna dessas atividades. Estas dirigirão a redução de custo ou o aumento da diferenciação, conforme as imposições do ambiente. (PORTER, 1980, 1985)

As críticas mais recentes a esse modelo criado por Porter é a de que ele é essencialmente estático, permitindo uma visão da situação estratégica e competitiva da empresa em um dado momento. Para responder a essas críticas, Porter (1990, 1991) propôs uma extensão do modelo original, que ele classificou como uma visão transversal (*crosssectional*), isto é, da ligação entre as características da firma e os resultados de mercado, buscando-se explicar o desempenho superior de uma firma em um dado ponto no tempo. De modo a sustentar uma posição vantajosa ao longo do tempo, Porter propõe uma análise que ele classifica como longitudinal, ou seja, a análise de como e em que direção a organização evolui no tempo. A proposta é entender qual a posição desejável e como ele se sustenta e caminhar da melhor maneira possível no seu rumo.

Uma visão mais recente da estratégia aponta para a chamada Visão Baseada em Recursos (VBR) na qual busca-se no interior da empresa explicações e direções para a competitividade desejada. Trata-se de entender e utilizar as capacitações e competências internas, quanto mais diferenciadas, melhor, diante da concorrência e do ambiente. (GRANT, 1991; RUMELT et al, 1991; FOSS, 1997).

Para Ghemawat (1991), o ponto nevrálgico da estratégia empresarial é a tomada de decisões que dizem respeito aos comprometerimentos (*commitments*) irreversíveis em um ambiente de incertezas. Essa aposta em um recurso ou direção estratégicos é a fonte de diferenciais que trariam os grandes lucros desejados ou fechariam as rotas de fuga em caso de uma decisão desacertada.

Vale observar, no que tange a este trabalho, que quando se trata de aumentar a diferenciação, o Design é um grande agregador de valor no sentido porteriano. Na escala de commodity ou produto genérico para um produto de grande valor agregado, o Design é um diferenciador de peso. O mesmo pode ser dito a respeito da VBR – Design é um recurso

poderoso e sustentável ao longo do tempo. Para finalizar, o comprometimento com o Design, a despeito de chances limitadas de fracasso, é facilmente reversível, na medida em que geralmente o serviço é responsabilidade de um departamento ou empresa especializada.

3. DEFININDO INOVAÇÃO

Se o Design é um conceito inovador, ele certamente se insere no processo de inovação, que pode ser classificado como o “aproveitamento bem-sucedido de novas idéias” (DTI/CBI, 1994) ou, em um pensamento mais completo “o reconhecimento de oportunidades para a mudança lucrativa e a perseguição dessas oportunidades até a sua adoção na prática” (Baumol, 2002); Drucker (1994), por sua vez, destaca que a inovação é “a única forma de converter a mudança em oportunidades”, destacando que ela talvez seja a única maneira de uma empresa prosperar, ou até sobreviver, concluindo, entretanto, que ela deva ser organizada como uma atividade sistemática para ser bem-sucedida.

Quando se fala em inovação, é impossível não citar o Manual de Oslo (OECD, 2005) com sua definição e diretrizes de inovação. Segundo este manual, “Inovação é a implementação de uma nova (para a empresa) solução visando melhorar sua posição competitiva, seu desempenho ou seu know-how (conhecimento).” O mesmo manual classifica a inovação como de produto, de serviço, de processo, na organização e no marketing.

É curioso observar que tanto o Manual de Oslo quanto boa parte dos pensadores da inovação consideram-na sob um ponto de vista estritamente tecnológico. Há outras formas de inovar e certamente uma bastante importante é o que se chama de invenção ou inovação social. Estudiosos como de Grazia (1960) e Slepko (2001) destacam a importância de tais inovações. Muitas são tão antigas que suas origens se perderam no tempo. Nesta categoria pode-se colocar o conceito de família ou mesmo a linguagem. Outras são tão recentes que ainda não houve tempo para avaliar sua importância. Este poderia ser o caso da internet – certamente uma inovação tecnológica –, mas qual o seu impacto na sociedade no médio e longo prazos?

Ajudando a estender o conceito de inovação a outras esferas além da tecnologia, Tidd, Bessant e Pavitt (1997) conduziram estudos que apontam uma forte correlação entre desempenho no mercado e novos produtos. A inovação é um fator de competitividade, na medida em que ela é capaz de auxiliar na captura e retenção de fatias de mercado além de aumentar a lucratividade desses mercados. Segundo estes autores, a inovação pode se dar em outros aspectos do produto, notadamente design, customização – ou adaptação às necessidades de clientes específicos – e qualidade.

Eles também propuseram uma nova categoria: a inovação de paradigma. Esta viria quando se introduz um novo pensar e um novo fazer a partir da introdução de uma inovação. Assim, pode-se afirmar que a linha de montagem fordista mudou radicalmente a organização do trabalho humano.

Retomando o Manual de Oslo (OECD, 2005), este sugere que se faça uma distinção entre o que seja uma inovação disruptiva ou radical e uma inovação incremental. Chama-se uma inovação de disruptiva ou radical quando esta rompe com os parâmetros pré-existentes e introduz um conceito, um comportamento, ou um processo produtivo inteiramente novo (Christensen e Raynor, 2003). Inovação incremental é aquela que acrescenta uma nova camada ou dimensão a algo já existente (Affuah, 1998).

Por outro lado, a inovação também ocorre em produtos ou serviços, ou nos processos usados para criar esses produtos ou serviços. Trata-se então de fazer algo novo ou fazer algo de forma melhor. A fronteira pode parecer um pouco imprecisa em alguns casos (Christensen, 1997). Algumas inovações podem ainda incorporar um pouco de cada uma das formas

descritas. Como exemplo da primeira, pode-se pensar no telefone. Nunca, antes de sua invenção, foi possível se conversar com pessoas que estivessem além de alguns metros distantes. Sua invenção aproximou pessoas e encurtou distâncias.

O primo mais jovem do telefone, o telefone celular, está tipicamente na categoria seguinte de inovação incremental, ou seja, trata-se de melhorias na proposta original. Ambos são importantes inovações sociais. Se inovações são possíveis no marketing visando a melhorar a competitividade de produtos e empresas, o design como estratégia de marketing passa a ser uma escolha sensata. Design e marketing juntos tiraram diversos produtos da situação de commodities trazendo-os para um novo patamar de mercado. A Apple consegue transformar objetos atualmente cotidianos, como computadores e celulares, em objetos de desejo.

Segundo Kotler (2003) “uma empresa tem duas – e apenas duas – funções essenciais: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados: tudo o mais são custos.” Levando esse raciocínio adiante, ele propõe que a empresa deva ter uma visão mais holística das atividades do mercado-alvo, seu estilo de vida e espaço social, os canais da empresa e sua cadeia de suprimentos, suas comunicações, e os interesses de seus *stakeholders* (ou partes interessadas, isto é, acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, etc.). Segundo essa visão, holístico significa que tudo, desde o desenvolvimento, o design, até a implementação de programas de marketing, processos e atividades, é visto como estando interconectado e interdependente. O marketing holístico, assim como a gestão holística da marca, reconhecem que tudo importa. (KOTLER, PFOERTSCH, MICH, 2006)

O marketing holístico proposto por Kotler et al, (2006) é uma renomeação do CRM, ou gestão do relacionamento com clientes ou ainda, ampliando o seu escopo para CEM, ou gestão da experiência do cliente, na qual se integram os sistemas de produção e desenvolvimento, marketing, vendas e canais de vendas, atendimento e pós-vendas a um sistema de ERP, formando um todo homogêneo e acessível a toda empresa que poderia ser chamado de sistema de inteligência corporativa. (SCHMIDT, 2003; REICHHELD, 1996; McKENNA, 1994)

4. DESIGN E HISTÓRIAS

Primeira história: Peter nasceu em 1868. Ele trabalhou como artista e como colaborador de publicações de arte e literatura até aceitar um convite de um Grão-Duque para participar de uma colônia de artistas influenciada pelas idéias do movimento de artes e ofícios, pouco antes da virada do século. Lá, ele construiu sua própria casa, projetando todos os móveis, tecidos, pinturas e utensílios. A construção dessa casa mudou a sua vida. Ao longo do tempo, sua visão de artista foi se impregnando com a realidade econômica de seu país e com as recentes tecnologias de produção de massa. Logo depois, ele foi nomeado diretor de uma escola na qual imprimiu significativas mudanças no currículo, implementando o ensino de artes e ofícios, influenciado pelos princípios nascentes de uma sociedade igualitária. Peter conseguiu perceber as mudanças emergentes da sociedade e das necessidades industriais.

Ao final da sua experiência como reformador educacional, Peter aceitou o convite para ser consultor artístico de uma grande empresa, da qual criou a identidade corporativa: marca, novos produtos, catálogos, comunicação, showrooms, decoração, arquitetura, etc. Ele também criou bairros operários, assim como suas casas e mobiliário. Por esse trabalho pioneiro, ele foi indicado como o primeiro designer oficial da história. Peter também é considerado como o inventor dos princípios da Identidade Corporativa. Ele foi um inovador e um líder das reformas da arquitetura na virada do século. Foi um precursor do modernismo e foi o maior designer/arquiteto de fábricas e edifícios de escritórios em tijolo, aço e vidro na primeira metade do século na Europa. Peter Behrens foi um expoente em todas as atividades em que

atuou e suas idéias foram passadas pelos seus alunos e colaboradores, tais como Ludwig Mies van der Rohe, Charles Edouard Jeanneret-Gris (também conhecido como Le Corbusier), Adolf Meyer, Jean Kramer e Walter Gropius (que depois se transformou no primeiro diretor da Bauhaus).

Peter Behrens também teve uma carreira como professor universitário, tendo ensinado na Academia de Viena entre 1922 e 1936, e na Academia de Berlin, entre 1936 e 1940. Pintor, ilustrador, ceramista, encadernador, tipógrafo, moveleiro, professor, reformista, inovador, inventor, Peter foi um alemão de Hamburgo. Teve vida longa e produtiva e morreu em Berlim em 1940, pouco antes de fazer 72 anos.

Segunda história: Walter lutou na Primeira Grande Guerra e, como Peter, aceitou um convite de um Grão-Duque para ser diretor escolar, na verdade de duas escolas. Uma ensinava artes artesanais aplicadas, considerada de nível inferior. A outra, ensinava belas artes, de nível superior. Considerava-se, naquela época, que o movimento inglês das Arts & Crafts havia falhado. Ele enfrentou o desafio de unir as duas escolas e fundou a Casa Estatal de Construção (*Das Staatliche Bauhaus*), em 1919, com uma proposta de ensino revolucionária, onde os alunos aprendiam não só teoria, mas usavam suas mãos nas oficinas de ofícios e artes. Dessa forma, ele fundou o ensino do design e deflagrou o modernismo.

Diante das transformações da sociedade ao redor, Walter desenvolveu a teoria do “planejador” ou “desenhador” (gestalter) que seria um novo profissional responsável pela visão holística de um projeto, em qualquer escala, em qualquer complexidade, sempre tendo em foco a função, o destino humanístico, antes da forma final.

Georg Walter Adolf Gropius revolucionou o ensino da época criando uma equipe multidisciplinar que aprendia ensinando em uma constante evolução criativa, a Bauhaus. Depois, nos Estados Unidos, ele liderou a escola de arquitetura de Harvard durante 15 anos. “Praticando seus princípios de design cooperativo, Gropius trabalhou com um grupo de jovens arquitetos no design da 'Harvard graduate center'.” (Columbia University Press). Walter nasceu em Berlim em 1883 e morreu em Boston em 1969.

Duas histórias: o que elas têm em comum?

Ambos possuíam o espírito empreendedor multidisciplinar. Ambos foram alemães multi-instrumentistas e líderes de equipes criativas também multi-disciplinares. Peter Behrens foi pintor, ilustrador, encadernador, arquiteto, designer de produtos, professor, idealista, consultor, modernista, pensador e empreendedor. Walter Gropius foi arquiteto, professor, escritor, designer de produtos, urbanista, agitador cultural, pensador e empreendedor. Ambos foram inventores e inovadores. Ambos inventaram seu lugar no mundo e na história. Ambos inovaram ao elaborar novas formas de criar para um novo mundo que se transformava cada vez mais rapidamente. Mais ainda, ambos possuíam uma capacidade de desenvolver projetos com uma visão estratégica e holística dos problemas e uma consciência da dimensão humana, sem parâmetros anteriores como referência.

Theodore Levitt, outro alemão economista e professor da Harvard Business School, além de editor da revista Harvard Business Review disse que “Criatividade é pensar em coisas novas. Inovação é fazer coisas novas.” Tanto Behrens como Gropius tinham o vírus da ação. Foram impelidos a “fazer coisas novas”.

4.1. SOBRE DESIGN E DESIGNERS

“A Bauhaus não foi uma instituição com um claro programa - foi uma idéia, e Gropius formulou essa idéia com grande precisão... O fato de ter sido uma idéia, eu acredito, foi o motivo da enorme influência que a Bauhaus teve sobre todas as escolas progressistas ao redor

do mundo. Você não consegue fazer isso com organização, você não pode fazer isso com propaganda. Somente uma idéia vai tão longe...” (Van Der Rohe, in Giedion, 1954).

A Bauhaus lançou ao mundo a idéia do “gestalter”, um profissional que conseguiria navegar em diversas áreas do conhecimento e que poderia administrar uma equipe multidisciplinar para resolver nascentes problemas daquela época. Podemos imaginar, por tudo que deixou gravado, que Walter Gropius tinha em mente que os grandes problemas da época passavam pela solução dos ambientes de viver, morar e trabalhar. Podemos arriscar uma simplificação: talvez ele quisesse dizer que um super-arquiteto pudesse materializar o “gestalter”.

As carreiras de Peter Behrens e do próprio Walter Gropius poderiam ser uma confirmação dessa suposição. Eles foram capazes de pensar filosoficamente na evolução da sociedade moderna e de materializar soluções desde bairros inteiros até uma simples colher, com uma visão de sustentabilidade precoce. Foram eles os primeiros a pensar na necessidade das soluções simples para grandes ou pequenos desafios. Há exatamente cem anos atrás, Peter Behrens foi contratado como consultor artístico permanente da AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft) e iniciou uma aventura chamada “design”.

Há cem anos atrás, Behrens não estava muito preocupado em estabelecer teorias, mas em agir. Por outro lado, Gropius, em 1919, estava preocupado em organizar o ensino de uma ciência que ainda não existia formalmente. O design foi sendo criado e ensinado, por e para pessoas que tinham a consciência de estarem dentro de uma transformação inédita. A Bauhaus foi uma inovação no ensino e o primeiro resultado dela foi gerar profissionais inovadores.

Em 1954, nove anos depois do término da guerra, Peter Drucker lança o livro “The Practice of Management”, que foi editado no Brasil em 1962 pela Editora Fundo de Cultura, com o nome “Prática de Administração de Empresas”. Alguns pensadores consideram que o lançamento desse livro coincide com o lançamento do próprio Marketing em si, como ele é conhecido hoje.

Nessa época, meados da década de 50, as práticas e procedimentos dos primeiros designers já haviam erigido muitos arranha-céus nas principais cidades dos Estados Unidos. Escolas de design haviam sido construídas derivadas dos ensinamentos da Bauhaus. Cronologicamente, o design foi lançado ao mundo quase 50 anos antes do marketing.

Antecipando o comportamento da economia por pelo menos 50 anos, Joseph Schumpeter argumentou que indivíduos não se comportam como os economistas imaginam. “O Homo Economicus era uma fantasia dos economistas. Para entender economia você deve estudar o homem como ele é, vivendo em contextos, influenciado por culturas, preconceitos e idiossincrasias.” (KOSAR, 2007). Comparando os pensamentos de Gropius, e de seus seguidores, com os de Schumpeter, poderíamos arriscar em dizer que “para exercer o design, você deve estudar o homem como ele é, vivendo em contextos, influenciado por culturas, preconceitos e idiossincrasias”. Esses pensamentos inovadores têm mais de 70 anos.

“O inovador Schumpeter, com sua 'destruição criativa', que é a única teoria, até então, que explica porque existe algo que chamamos de lucro... Durante a Primeira Grande Guerra, Schumpeter compreendeu, muito antes de qualquer outro – e uns bons dez anos de Keynes – que a economia realmente estava mudando.” (Drucker, 1983)

“A economia clássica considerava que a inovação estava fora do sistema, como Keynes também pensava. Inovação pertencia às categorias de catástrofes exteriores como terremotos, mudanças climáticas ou guerra, que, todos sabem, têm profunda influência na economia mas não são parte da ciência econômica. Schumpeter insistia que, ao contrário, a inovação [...] é a verdadeira essência da economia e certamente da moderna economia.” (Drucker, 1983)

Embora Peter tenha escrito 39 livros, e seja considerado como o inventor da administração, somente em 1985 ele dedica um livro inteiro à inovação e empreendedorismo: “Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles”, editado no Brasil em 2006 pela Thomson Learning. Joseph Schumpeter vem sendo reabilitado como pensador econômico. Embora ele tenha analisado em profundidade a essência da palavra inovação desde 1934, ela vem sendo muito falada nesses últimos anos pela comunidade empresarial.

O que aconteceu nesse hiato? Porque as idéias de empreendedorismo e inovação não colaram há 70 anos atrás? O que aconteceu com o design?

Hoje, cem anos depois, a Inglaterra não é mais o centro do universo. Os Estados Unidos ainda o são, com a China rugindo nos seus calcanhares. Documentários, artigos e livros argumentam que estamos vivendo em tempos de mudanças exponenciais. As pessoas recebem mais informações do que a sua capacidade de processá-las. O mercado está saturado: existem mais marcas do que prateleiras para expô-las.

Talvez a inovação tenha sido apresentada antes da necessidade do seu uso. O mercado, na época de Schumpeter era comprador. O que os empresários lançassem, seria comprado. A inovação tornou-se necessária nesse mundo insuportavelmente exponencial. A pressão por eficiência fez com que o mercado buscasse por “novas” soluções.

O consumidor chegou à sua exaustão psíquica. As pessoas desejam um alívio para amenizar o bombardeamento de informações recebidas, talvez um “agenciador de conhecimento” que os ajude a entender a velocidade das mudanças. “Segundo o ex-Ministro do Trabalho (dos Estados Unidos) Robert Reich, chegou a hora de: – [...] esquecermos a ‘administração da marca’, como ela costuma ser definida. Os consumidores não querem apenas a garantia de que estão recebendo o que costumavam receber. Eles querem alguém que os guie até o que é novo”. (DAVIS, 2003) Nessa nova época de escassez e excessos extremos, “administrar trabalhadores do conhecimento é o maior desafio do século XXI. Nos países em desenvolvimento é a condição essencial para a sobrevivência.” (DRUCKER, 1999)

As grandes empresas começam a perceber que esses “trabalhadores do conhecimento” trabalham melhor em equipes multidisciplinares. Esses novos trabalhadores aprenderam administrar idéias de diversas disciplinas. “Gênios lendários como Einstein, Freud e Darwin pertencem à história. O que agora emerge, nos negócios e na ciência, é a mente coletiva, uma era em que o trabalho mais inovador é feito por equipes” (GARDNER, 2007).

E o que aconteceu com o design nesses 100 anos? Ele floresceu e semeou o mundo dos negócios. Hoje, todas as “coisas” de valor do mundo têm um designer na sua origem. Poderíamos dizer que o design se “coisificou”. Existe design de qualquer “coisa”: de design industrial a design de cabelos, de design de estruturas de informação a design de moda, de design de ambientes virtuais a design de móveis, de design editorial a web design. Enfim, o design chegou até ao nível do sagrado quando fundaram o “design inteligente”, uma seita que nomina Deus como o Designer supremo.

Porém, o design foi inicialmente elaborado como uma forma experimental de pensar e agir. Seus criadores não tinham qualquer referência anterior a não ser a “mal” sucedida experiência do movimento “Arts & Crafts”. A Europa daquela época estava fervilhando de idéias e as cidades começavam a crescer sem controle. O design foi elaborado como uma ciência experimental necessária à eferescência das transformações inéditas. Na verdade, seus criadores imaginavam que o design viesse a ser administrado pela arquitetura e urbanismo. O arquiteto urbanista deveria se transformar em um “gestalter” para administrar os diversos interesses e profissionais envolvidos nos projetos.

Em resumo, o designer seria um pensador e um agilizador para transformar os projetos em soluções tangíveis. O design deveria ser um processo de pensar-agir-tangibilizar: um

verbo complexo a ser conjugado por profissionais dispostos a praticar diversas disciplinas e a trabalhar em equipes multidisciplinares. A rápida difusão do design fez com ele se identificasse com o objeto tangível, com o objetivo da sua intenção. O design acabou se especializando em dezenas de objetivos tangíveis: carros, relógios, óculos, embalagens, telefones, computadores, tudo e qualquer coisa.

Nesse movimento, em direção ao objetivo, ao objeto-alvo do seu desígnio, o design foi sendo afastado das decisões estratégicas iniciais e ficando mais perto da forma final do projeto, até se transformar, de certa forma, em um adjetivo de valor. Quanto mais aparente for a manifestação de design, mais qualificado fica o projeto para a sua venda. Hoje, o design se transformou em atraente argumento de venda. Vende-se de tudo com o atributo do design reconhecível. Mas, lá no seu início, os designers estavam comprometidos com a função antes da forma, entendendo a função como a pesquisada e estudada razão do projeto. A forma deveria sempre se dobrar à função racional consentida. A análise deveria estar sempre antes e durante o processo criativo do design.

“Uma definição de design é a intervenção no curso dos eventos para produzir um efeito desejado. Outra definição é que o design é o prólogo das intenções nos negócios humanos. Uma terceira especialmente elegante descrição é que o design muda as coisas de uma condição existente para uma outra preferida. Essa última reduz a complexidade da idéia do design, mas eu gosto das três definições. Design não precisa ter um componente visual. Ultimamente, qualquer coisa intencional pode ser chamada de um ato de design.” O autor desse pensamento é Milton Glaser, fundador do Push Pin Studios, sempre reconhecido como um criador icônico e simbólico do seu tempo e de New York. (FARSON, 2002)

Depois de se fragmentar em infinitas especialidades, o design está sendo descoberto como uma essencial ferramenta para a inovação. De uma forma sinérgica, essas duas matérias estão vindo à tona e povoando o mundo dos negócios. Não se trata mais de dizer que design é um fator diferenciador, como disse Robert H. Hayes da Harvard Business School: “Há quinze anos, as empresas competiam por preço. Agora, é qualidade. Amanhã, será design.” (PETERS, 2003)

5. DESIGN COMO ESTRATÉGIA ESPECÍFICA – CASOS ILUSTRATIVOS

Em 1991, Stefano Marzano foi contratado para o cargo de CEO da Philips Design, uma empresa do grupo Philips e responsável pelo seu design. Nessa época, a Philips estava com grandes problemas. A gigante holandesa estava despedindo 55 mil funcionários, estava à beira da insolvência, apresentava um balanço com significativas perdas de 3,9 bilhões de dólares e tinha as empresas orientais crescendo à sua volta. Década e meia depois, a Philips Design cresceu de uma forma vibrante: os 110 profissionais se transformaram em 450, espalhados por 12 unidades ao redor do globo. Em nenhum momento a Philips duvidou que os designers fariam a diferença nos momentos críticos. (TIPLADY, 2005)

Dez anos depois, em 2001, Gerard Kleisterlee assumiu a responsabilidade de dirigir o conglomerado construído ao redor de uma mítica tecnológica. Sua primeira preocupação foi decidir mudar o posicionamento da companhia e focar na construção de uma marca ao invés de linhas de produtos tecnologicamente impecáveis. Kleisterlee dirigiu a empresa para produtos inovadores e fáceis de usar. Sense and Simplicity (Bom Senso e Simplicidade) é o conceito que permeia a empresa.

Para encontrar novas fontes de inovação e criatividade, a Philips voltou-se para profissionais de fora da empresa. Kleisterlee montou uma equipe de pensadores conhecida como “Simplicity Advisory Board” (equipe de conselheiros sobre simplicidade) que funciona como uma gerência informal e constituída de uma mistura bem incomum: uma radiologista americana, um arquiteto chinês, uma designer de moda inglesa, um designer de automóveis

japonês e um professor do MIT que também é um designer gráfico famoso. Parece que as suas iniciativas deram certo pois a marca Philips foi estimada em US\$ 6,73 bilhões no “ranking” das melhores marcas do mundo elaborado pela BusinessWeek/Interbrand em 2006. (CAPELL, 2006)

Essas recentes experiências nas grandes companhias vêm acompanhada por uma mudança de interpretação sobre o design. Ele vem sendo percebido como um verbo a ser conjugado até pelos homens de negócio. Depois de se fragmentar em infinitas especialidades, o design está se transformando em verbo. A recente matéria da Business Week Magazine, de julho de 2007, que divulga os vencedores do Prêmio Anual de Design comenta que o design evoluiu de um foco estético para uma rica disciplina que abraça o “branding”, serviços, sustentabilidade, medicina e até conforto e segurança para pilotos e passageiros aéreos. O que era uma área preservada para engenheiros, consultores de negócios, ecologistas e administradores de marcas abriu-se diante da prática cada vez mais estratégica dos designers e suas equipes multidisciplinares.

Esse é o resultado visível de um movimento que começou a aparecer há poucos anos atrás. O retorno da percepção do design como uma atividade de ação tangível, uma união entre os dois lados do cérebro, do racional com o emocional. Como a música, o design necessita dos dois lados em sinergia para a sua prática fluente. A percepção de que o designer é um pensador que age e tangibiliza, veio se cristalizar no termo “design thinking”. Particularmente hoje, a palavra “design thinking” tem 161 milhões de referências no Google.

Em 2004, a Universidade de Stanford investiu 35 milhões de dólares para lançar a primeira dSchool dos Estados Unidos (em referência às bSchools – business schools). Seu objetivo é capacitar designers-pensadores captando estudantes tanto das grandes companhias como das iniciantes, combinando pensamento analítico com pensamento intuitivo, experimental e profundamente empático. (BREEN, 2005)

Em paralelo e em parceria, a Rotman School of Management de Toronto lançou um programa de uma nova disciplina registrada como “business design”. O objetivo será unir o rigor acadêmico das escolas de negócios com a relevância das práticas criativas de resolução de problemas e da investigação sobre o comportamento dos consumidores. Segundo Roger Martin, reitor da Rotman, o design já faz parte do léxico da inovação: “Os homens de negócios não precisam somente entender melhor os designers, eles precisam se tornar designers” (BREEN, 2005).

Isso coincide com a observação de Tom Peters, que na lista das 40 empresas mais focadas em design nos Estados Unidos, elaborada pela revista ID – International Design – metade delas eram empresas de prestação de serviços. “Isso nos faz deduzir que design (também) tem a ver com os departamentos de compras, treinamento e finanças” (PETERS, 2003).

O presidente da Procter & Gamble, Alan G. Lafley, acenou com uma grande mudança, em outubro de 2003, ao anunciar que 50% de todas descobertas e inovações poderiam vir de fora da empresa, até então acostumada a gerir todos os seus lançamentos internamente (MARKIADES e GEROSKI, 2005). Ao voltar de uma viagem ao Japão, ele percebeu que seus produtos perdiam em atratividade para os concorrentes japoneses. “Ficou mais que evidente para mim e para a companhia que o Design não era apenas importante, por exemplo, em produtos de beleza... Seria e é essencial possibilitar uma grande experiência toda a vez que alguém toca a marca, ao empunhar a embalagem do produto...” A P&G decidiu criar a função independente de Vice-Presidente de Design, Inovação e Estratégia, para observar de fora a operação da companhia. Muito mais do que as embalagens, a P&G decidiu redesenhar toda a

sua estrutura para melhorar a experiência de compra dos consumidores. Segundo Lafley, “it’s all design”. (MADIA, 2006)

Claudia Kotchka foi a profissional escolhida para tal missão. Sua primeira atitude foi montar uma equipe multidisciplinar com profissionais de marketing, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e design para um objetivo comum, denominado por ela de “design success”. Ela acredita que as habilidades dos designers em resolver problemas imprevisíveis formam uma ferramenta imensamente valiosa. Na sua opinião, os designers são empáticos, com uma capacidade de se identificar com o problema e com os outros, de aprender com os outros. O usuário de um produto não costuma explicar o que ele quer porque não consegue descrever a sua experiência com clareza. Por isso, é necessário ter uma capacidade empática de ver, escutar e se relacionar com o problema e com o usuário. Ela percebe que os designers sempre se perguntam: “nós estamos resolvendo o problema certo?” Na sua experiência, ela percebe que os designers freqüentemente param para olhar o problema de outro ângulo inesperado, trazendo um conceito limítrofe mais rico.

Kotchka percebe também que os designers abraçam o problema de uma forma holística, não-linear. Enquanto os métodos científicos se utilizam de estratégias focais e analíticas do problema, os designers focam na solução e na síntese. Em outras palavras, eles procuram sempre uma solução plena, ao invés de quebrar o problema em partes. Outra particularidade que os designers têm é o hábito de trabalhar com protótipos para materializar diversas possibilidades de soluções. A revisão contínua desses protótipos faz com que as soluções evoluam rapidamente em um permanente “loop”. Ela percebe o processo de construir-testar-evoluir é mais útil e rápido que os métodos tradicionais. Em uma declaração pessoal, ela entende que está se transformando em uma “design thinker” pela proximidade e pela experiência com essas equipes criativas e que ela está tentando incorporar esse processo à própria estrutura da P&G. (CHRISTENSEN, 2004)

A Procter & Gamble melhorou sua performance na última edição (maio/2007) do “The World’s Most Innovative Companies” da BusinessWeek. Pulou do sétimo lugar para o sexto com o seguinte argumento: “Depois de anos investindo em novos produtos fora dos seus muros, a P&G conseguiu mapear ao redor do mundo as forças da inovação. O CEO Lafley está incentivando a empresa por mais novas idéias disruptivas.”

No próprio design interno das organizações, a fronteira entre design tangível e intangível está desaparecendo. Isso significa que os líderes e administradores estão se tornando arquitetos, sociólogos, antropólogos, filósofos, historiadores, psicólogos, designers? Sim. Ou então, aprendendo a trabalhar com eles. Não para adquirir suas habilidades, mas suas formas de ver e lidar com os problemas. As pessoas mais importantes de qualquer área sempre transcendem à técnica. Os administradores que adotarem a abordagem dos designers – estudando o ambiente mais amplo, modelando, prototipando e inventando – irão equipar suas empresas com diferentes formas de enfrentar e resolver problemas. Temos muito o que aprender, e muito o que inventar. Nós não podemos assumir que, seguindo os caminhos do passado, nós simplesmente iremos evoluir para um mundo melhor. Nós podemos desenhar um mundo melhor. (FARSON, 2002). A maioria das pessoas, nos negócios ou em qualquer parte, se entendem com um pensamento através de uma elaboração racional. Julgamento e comportamento rotineiro oferecem sempre um risco pequeno, por isso são preferidos como métodos de pensar. As pessoas ainda não estão acordadas para a necessidade do “design thinking”. Elas sentem dificuldade em conceber a existência de um jeito inteiro de pensar que é diferente do pensamento. Não é que essas pessoas sejam complacentes. Simplesmente, elas não sabem que existe uma outra forma de pensar. Porém, seria importante que as pessoas entendessem a proposta de valor do design. (BONO, 2007)

“Não importa o que você faz para viver, o design tem importância. Colocando de outra forma, atrás de cada projeto de design existe um processo mental que transcende o próprio design. Se você está fazendo organizando um plano estratégico de vendas, ou simplificando uma operação manufatureira, ou montando uma novo sistema inovador – se você trabalha no mundo dos negócios – você está envolvido com a prática do design. Para o design, como para os negócios, tudo é uma questão de como resolver problemas”. (BREEN, 2004) “Numa economia na qual o estilo é imperativo, nós todos precisamos começar a pensar e agir como o design faz.” (BREEN, 2005)

“Design, em resumo, está se transformando cada vez mais na máquina de lucros corporativos. Não adianta mais simplesmente ter uma performance melhor do que a concorrência, para ter sucesso em um mundo de incessante e rápida mudança, os homens de negócios precisam também pensar além da concorrência. Eles precisam começar a pensar – ou se tornar – mais como designers.” (MARTIN, 2006)

6. CONCLUSÃO

Entrevistado quando veio ao Brasil, em abril de 2007, Clayton Christensen, consultor, conferencista e professor da Universidade de Harvard com Ph.D em Economia, autor de best-sellers sobre inovação, em entrevista à Maria Laura Neves, da revista Época, declarou: “Atualmente, a inovação parece ser uma coisa muito aleatória. A grande maioria dos novos produtos lançados no mercado fracassa... Parte da minha ambição é trazer a ciência para a inovação e torná-la mais previsível. É preciso criar a ciência da inovação”.

O que significa isso? Significa que enquanto os teóricos estiverem descascando essa nova fruta que surgiu no paraíso dos negócios, existe uma forma das empresas se iniciarem na prática da inovação: agir. Ninguém precisa ficar esperando que os acadêmicos transformem a inovação em um curso de procedimentos organizados. A inovação foi sempre praticada por pessoas que ousaram pensar-agir-tangibilizar, mesmo sem um manual por perto.

Em 30 anos de prática de design ou, dizendo de outro modo, resolvendo problemas complexos para clientes, percebemos que as melhores soluções vieram fluidamente quando o cliente fez parte do processo criativo como um membro afetivamente ativo da equipe multidisciplinar responsável pelo projeto. Ou, pelo menos, foi um incentivador e cúmplice ativo da equipe criativa. Em uma conta segura, calculamos que já participamos de mais de mil projetos criativos. Somente em poucos deles conseguimos ativar essa centelha de cumplicidade estratégica criativa. Porém, o resultado excepcional foi suficiente para compensar todas as outras experiências. Há mais de dez anos, chamamos essas experiências de “design estratégico”, quando o design consegue estar totalmente inserido no processo estratégico do projeto. Não no final de um processo estratégico, mas no início, quando a equipe estratégica se reúne para traçar objetivos.

O “design thinking” existe e não é só praticado por designers. Qualquer profissional com uma mente aberta pode pensar-agir-tangibilizar e participar de um processo de inovação. Já presenciamos e praticamos esse processo muitas vezes. Nosso objetivo aqui é apresentar e reconhecer o design como um instrumento valioso para processos de inovação.

O marketing foi evoluindo até se transformar em um poderoso verbo a ser conjugado pela empresa inteira. O branding surgiu como outro verbo a ser conjugado por toda a empresa e está crescendo como uma “nova” solução. O design não é novo. É uma ferramenta de construção de marcas tão poderosa que virou paisagem. Está na hora do “designing” ser entendido como um verbo a ser conjugado. Executivos estrangeiros de grandes, médias e pequenas empresas já perceberam isso. Os acadêmicos estrangeiros já estão ensinando design para executivos. Todos eles já perceberam a profunda conexão entre design e inovação.

Nossa sugestão: experimente! Tente montar uma equipe multidisciplinar e coloque um, ou vários designers, para agir intensivamente nos “brainstorms” e na prototipagem rápida das idéias surgidas. Seu projeto vai sentir a diferença sem muita demora.

7. REFERÊNCIAS:

- BAUMOL, W.J.. *The free-market innovation machine*, Princeton, USA, and Oxford, UK: Princeton University Press, 2002
- BONO, Edward. Why So Stupid? In: *Management-Issues, Pensamento Lateral*, maio de 2006.
- BREEN, Bill. Masters of design, In: *Fast Company Magazine* 83, junho de 2004.
- BREEN, Bill. The Business of Design, In: *Fast Company Magazine* 93, abril de 2005.
- CAPELL, Kerry. How Philips Got Brand Buzz, In: *BusinessWeek*, Londres, 31 de julho de 2006.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Massachusetts, 1997
- CHRISTENSEN, Karen. Designing for Success at P&G, In: *Rotman Management, the alumni magazine of Rotman School of Management*, Winter 2004, páginas 10 e 11.
- CITF (Creative Industries Task Force) 2001, disponível em <http://www.culture.gov.uk/creative/mapping.html>, acesso em 17/07/07 às 12:02h
- CLAUSEWITZ, Karl von. *Da Guerra*, Ed. Martins Fontes 1996.
- DAVIS, Melinda. *A nova cultura do desejo*, Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.
- DRUCKER, P. *Innovation & Entrepreneurship*. New York: Harper & Row, 1994
- DRUCKER, Peter F. Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge, In: *California Management Review* 41, volume 2, 1999 Winter.
- DRUCKER, Peter F. Modern Prophets: *Schumpeter or Keynes?*, *The Frontiers of Management*, New York, Penguin Putnam, Inc., 1999, páginas 104-115.
- DRUCKER, Peter F. Drucker: o homem que inventou a administração, In: *Business Week*, artigos editados pela Harvard Business Review, Editora Campus, 2006.
- DRUCKER, Peter. *Post-capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993.
- DTI/CBI – UK. Competitiveness - How the best UK Companies are Winning (Winning Report), 1994. Disponível em <http://www.wmictcluster.org/support/business/business/>. Acesso em 23/02/2002, às 13:42h
- FARSON, Richard e KEYES, Ralph. *Whoever Makes the Most Mistakes Wins: The Paradox of Innovation*. Free Press/Simon and Schuster, 2002.
- FOSS, N. (ed) *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press, New York, 1997.
- FRANCIS, Dave e BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development in *Technovation* 25 (2005). Pp.171-183
- GARDNER, Howard. *Cinco mentes para o futuro*, Editora Artmed, 2007.
- GHEMAWAT, P. *Commitment: The Dynamic of Strategy*, The Free Press, New York, 1991.
- GRANT, R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation in *California Management Review*, pp.114-135, Spring, 1991.

- HANSON, Dennis. A dessacralização do sagrado ou Deus morreu, Marx morreu e a arte vai bem, obrigado. In: 2º CONGRESSO DE ENGENHARIA DO ENTRETENIMENTO, 2006, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Laboratório de Engenharia do Entretenimento, UFRJ, 2005.
- HOWKINS, John. *The Creative Economy: How people make money from ideas*. Allen Lane: The Penguin Press. 2001
- KOSAR, Kevin R. Mr. Creative Destruction, Joseph Schumpeter and the truth about capitalism, In: *Weekly Standard*, 28/05/2007, Volume 012, Issue 35.
- KOTLER, Philip. *A Strategy Documenton The New Marketing Paradigm Holistic Marketing, Lateral Marketing, High-tech Marketing*. Lecture delivered at Indietimes Mindscape, Mumbai and Delhi: October 11, 12, 2004.
- KOTLER, Philip. *Marketing insights from A to z: 80 concepts every manager needs to know*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2003.
- KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar; MICHI, Ines. *B2B Brand Management*. Berlin; New York: Springer, 2006.
- MACHADO, André. Prepare-se para a wikinomia. In: *O Globo – caderno de Informática – segunda-feira*, 25 de junho de 2007.
- MARKIADES, Costas e GEROSKI, Paul. A arte da escala, London Business School, In: *HSM Management* 49, março-abril 2005.
- MARTIN, Roger. The design of Business, In: *Rotman Management, the alumni magazine of Rotman School of Management*, Winter 2004.
- MARTIN, Roger. Tough love. Business wants to love design, but it's often an awkward romance, In: *Fast Company* 109, outubro de 2006.
- McCRAW, Thomas K. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Belknap Press, 2007.
- McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- Modern Design Dictionary e Architecture and Landscaping, da Oxford University Press.
- OECD. *Oslo manual - guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Paris, 2005.
- PETERS, Tom. *Re-imagine!* London: Dorling Kindersley, 2003.
- PORTER, M. “Towards a Dynamic Theory of Strategy” in *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.95-117, 1991.
- PORTER, M. *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- PORTER, M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M. *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York, 1990.
- REICHHELD, Frederick F. *A estratégia da lealdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROCKS, David e IHLWAN, Moon. Samsung design, *BusinessWeek*, novembro de 2004.
- RUMELT, R.P. SCHENDEL, D. e TEECE, D.J. Strategic Management and Economics in *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.2-29, 1991.
- SCHMITT, Bernd. *Customer Experience Management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, John e PAVITT Keith. *Managing Innovation. Integrating technological Market and Organizational Change*. Wiley, 1997. Chap 1. Key issues in innovation management. Chap. 2. Innovation as management process.

TIPLADY, Rachel. Behind Philips' High Design, In: *BusinessWeek*, Outubro de 2005.

TZU, Sun - *A arte da Guerra*, Ed. Martins Fontes, 2002

WINGLER, Hans M. *The Bauhaus. Weimar-Dessau-Berlin-Chicago*, The MIT Press, 1976.