

VANESSA WEISS RONCALIO

**INOVAÇÃO A PARTIR DO PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO EM
PRODUTOS: UM *FRAMEWORK* CONCEITUAL PARA O DESIGN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Mestre em Design, na área de concentração Design Gráfico e de Produto.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virginia Borges Kistmann

CURITIBA

2015

Catálogo na publicação
Vivian Castro Ockner – CRB 9ª/1697
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Roncalio, Vanessa Weiss

Inovação a partir do processo de significação em produtos: um framework conceitual para o design. / Vanessa Weiss Roncalio. – Curitiba, 2015.

176 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Virginia Borges Kistmann
Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas,
Letras e Artes
Universidade Federal do Paraná.

1. Design – produto – inovação.
2. Design de produto – projetos – processo industrial. 3. Design industrial – criação – produção. I. Título.

CDD 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós-Graduação em Design

TERMO DE APROVAÇÃO

VANESSA WEISS RONCALIO

INOVAÇÃO A PARTIR DO PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO EM PRODUTOS: UM FRAMEWORK CONCEITUAL PARA O DESIGN

Dissertação de Mestrado aprovada em sua versão definitiva como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, área de concentração em Design Gráfico e de Produto, no Programa de Pós-Graduação em Design do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, 20 de fevereiro de 2015.

Prof. Dra. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann
(orientadora e presidente - UFPR)

Prof. Dr. Adriano Heemann
(examinador interno - UFPR)

Prof. Dra. Mônica Cristina de Moura
(examinadora externa - UNESP)

Dedico este trabalho a minha querida mãe lara (1953-2012), que sempre me incentivou a perseverar nos estudos e que me ensinou a buscar o verdadeiro significado das coisas.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora Prof.^a Dr^a Virginia Borges Kistmann, com profunda admiração, pela condução do trabalho e pela compreensão e amizade.

Aos professores e colegas do PPG Design pelas conversas, ensinamentos e convivência harmoniosa.

Aos membros da banca examinadora Prof. Dr Adriano Heemann e Prof.^a Dr^a Mônica Moura pela criteriosa avaliação e importante contribuição ao estudo.

À CAPES pelo apoio financeiro que auxiliou na realização deste trabalho.

Às amigas Carol Guilgen e Carol Daros pelo apoio e pelos preciosos conselhos. E às amigas Nena e Lígia que, mesmo à distância, me ajudaram bastante, principalmente na fase de conclusão desta pesquisa.

À toda minha família querida, ao meu pai Carlos Henrique, à Oma, aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos pelo incentivo e amor. E também um agradecimento muito especial à família Pelegrini.

Aos meus amigos e colegas da academia Oxy Place pelo lazer e descontração tão necessários para continuidade do trabalho acadêmico.

À minha companheirinha Kiki, sempre ao meu lado, tentando apaziguar os momentos de estresse.

E sobretudo, ao meu marido Alexandre, pela paciência, pelos valiosos conselhos acadêmicos e pelo amor.

“Assim como o gorila tem seu pneu que lhe serve de suporte tangível para um frenético discurso sem palavras”, ele pensa, “também tenho essa imagem do símio branco. Todos rolamos nas mãos um velho pneu vazio por meio do qual queremos atingir o sentido último que as palavras não alcançam.” (O Gorila Albino, *Palomar*, Italo Calvino)

RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo teórico a respeito da inovação apoiada no processo de significação de produtos que estabelece um *framework* conceitual para o design. Com o aumento da competitividade e a valorização crescente dos ativos intangíveis nos produtos de consumo a inovação apoiada no processo de significação dos produtos por intermédio do design é apontada por diversos autores como uma estratégia que pode ser adotada pelas empresas. Nesse sentido, considera-se o design como uma força integradora de conhecimentos e de competências voltada para os processos industriais, dentro dos quais a geração de significados constitui-se uma de suas competências. Uma ampla investigação conectou estudos anteriores e posteriores à abordagem de Verganti (2012) para aprimorar a concepção de significado em produtos, sendo identificada uma lacuna a respeito de aspectos abordados em autores das ciências humanas, não presentes nas abordagens atuais. Assim, a pergunta de pesquisa que orientou o estudo foi como estabelecer um *framework* conceitual para a gestão de design com base na significação em produtos. O objetivo geral deste refere-se a ampliar as formas de ver a noção de inovação de significado e possibilitar a aplicação desses conceitos pelo designer. Portanto, os métodos utilizados nesta pesquisa são de natureza qualitativa teórico-analítica, com base em revisão bibliográfica. A principal contribuição desta pesquisa refere-se à estruturação da abordagem da inovação de significado buscando facilitar a criação de métodos e estratégias mais adequadas para utilização na gestão de design.

Palavras-Chave: Inovação de significado. Design de produto. Gestão de design.

ABSTRACT

This work presents a theoretical study regarding the subject of meaning in innovative product design. Introducing a conceptual framework in order to provide a set of analytical tools to better understand and classify the various forms that a product can translate meaning for its users. With increasing competitiveness and the increasing appreciation of intangible assets in consumer products, many authors consider the "innovation of meaning" through design a strategy that can be adopted by companies. In this sense, design is an integrating body of knowledge and skills focused on industrial processes, within which the generation and suggestion of meaning constitutes one of its very unique competences. A broad investigation connected previous and subsequent studies to Verganti's approach (2012) aiming to improve the concept of meaning in products, complementing it regarding some aspects already addressed in the humanities literature but not present in current approaches. Thus, the research question that guided this work was how to establish a conceptual framework for design management based on the approach of innovation of products meaning. The overall objective relates to expand the ways of seeing this approach to enable the application of these concepts by the designer. Therefore, the methods used in this research are qualitative, theoretical and analytic all based on literature review. The main contribution of this research refers to the structuring of the innovation of meaning approach seeking to facilitate the creation of methods and strategies for use in design management.

Keywords: *Innovation of meaning. Product design. Design management.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estrutura da pesquisa.....	28
Quadro 2: Funções dos produtos	39
Quadro 3: O processo do design para a inovação	72
Quadro 4: Inovação de significado e antecedentes.....	83
Quadro 5: Inovação de significado I (exemplos citados por Verganti, 2012).	91
Quadro 6: Inovação de significado II (alguns exemplos adicionais).	92
Quadro 7: Diferença na dinâmica entre inovação tecnológica e inovação de significado.....	96
Quadro 8: Quatro tipos de inovação	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Determinação da compra.....	50
Figura 2: Generalização do processo de design	64
Figura 3: Evolução do papel do design	67
Figura 4: Pirâmide de Inovação	73
Figura 5: Exemplos de inovação estética.....	75
Figura 6: Exemplos de inovação de modo de uso.....	76
Figura 7: Exemplos de inovação de significado	77
Figura 8: Exemplos de inovação tipológica	79
Figura 9: Pontos de partida e resultados	80
Figura 10: Categorias de valor simbólico em produtos	110
Figura 11: valor de experiência e inovação de significado	114
Figura 12: Camadas de Significação em Produtos	119
Figura 13: Campanha de divulgação e detalhe do produto da Garden Glory	121
Figura 14: Vitrine e exposição do produto da Garden Glory.....	122
Figura 15: Abotoaduras da Fonderie 47.....	127
Figura 16: Brincos de Coco Rocha para Senhoa.	128
Figura 17: Modelo original das Havaianas.	129
Figura 18: Parceria criativa das Havaianas com a Farm.....	131
Figura 19: Campanha "Vegetais Inglórios".....	133
Figura 20: Campanha "Vegetais Inglórios"	133
Figura 21: Diferença entre redesign e servitização de produto	135
Figura 22: Aplicativo "Our Garment" e "Meet your Knitter"	136
Figura 23: Biquíni N12 da marca Continuum	140
Figura 24: Sandália Laurel da marca Continuum	140
Figura 25: Modelo de vestido da marca Constrvct	141
Figura 26: Modelos de vestido e etiqueta personalizada Constrvct.....	142
Figura 27: Cadeira de hospital	145

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. MÉTODO DE PESQUISA	23
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 PERGUNTA DE PESQUISA	26
1.3 OBJETIVO GERAL.....	26
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
1.4 ESCOPO DA PESQUISA.....	27
1.5 SELEÇÃO E ESTRUTURA DO MÉTODO DE PESQUISA.....	27
1.5.1 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	28
1.5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	28
1.6 ETAPAS DA PESQUISA	30
1.7 VALIDAÇÃO NOS ESTUDOS QUALITATIVOS	31
2 DESIGN E SIGNIFICAÇÃO DOS PRODUTOS	33
2.1 O PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO E OS OBJETOS	34
2.2 A SIGNIFICAÇÃO DOS OBJETOS E SUAS FUNÇÕES	35
2.3 A SIGNIFICAÇÃO E O FUNCIONALISMO	39
2.4 A SEMÂNTICA NO DESIGN DE PRODUTOS	42
2.5 DESIGN E VALOR	44
2.5.1 O FATOR TEMPORAL E O VALOR DOS OBJETOS	47
2.5.2 VALORES SOCIAIS, VALORES INDIVIDUAIS.....	49
2.5.3 VALORES ADQUIRIDOS: POSSE, USO E RECUSA	50
2.5.4 VALOR COGNITIVO	52
3 DESIGN E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	55
3.1 INOVAÇÃO.....	55
3.2 INOVAÇÃO INCREMENTAL E INOVAÇÃO RADICAL	57
3.3 PESQUISAS E PROCESSOS PARA INOVAÇÃO EM DESIGN	60
3.3.1 PESQUISA EM DESIGN	60
3.3.2 PROCESSOS DE DESIGN	63
3.4 A INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN	67
3.4.1 TERMOS UTILIZADOS NA LITERATURA	67
3.5 OS TIPOS DE INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN.....	69
3.5.1 INOVAÇÃO ESTÉTICA	74
3.5.2 INOVAÇÃO NO MODO DE USO	75
3.5.3 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	76
3.5.4 INOVAÇÃO TIPOLOGICA	77
3.6 ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO	81

3.7 DESIGN EMOCIONAL: A dimensão psicológica.....	84
3.8 CATEGORIAS DE PRODUTOS E MEIOS CULTURAIS - A dimensão do contexto social	85
3.9 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	88
3.10 CARACTERIZAÇÃO DA ABORDAGEM DE INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	91
Outros exemplos pesquisados para este estudo podem ser observados no Quadro 6, abaixo:.	92
3.10.1 O FATOR CULTURAL.....	93
3.10.2 OS INTÉRPRETES.....	93
3.11 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.....	94
.....	98
3.12 FERRAMENTAS SUGERIDAS PARA A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	98
3.12.1 A ESTRATÉGIA DO DESIGN DISCOURSE.....	99
3.12.2 TÉCNICAS IMPLÍCITAS E EXPLÍCITAS DE REPRESENTAÇÃO.....	99
3.12.3 MAPA DA LINHA TEMPORAL.....	100
4 FRAMEWORK 1: ESTRUTURA DE VALOR PARA PRODUTOS.....	102
4.1 VALOR AGREGADO E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	102
4.2 CLASSIFICAÇÃO DE VALOR PARA O DESIGN.....	104
4.2.1 VALOR ECONÔMICO.....	105
4.2.2 VALOR UTILITÁRIO.....	106
4.2.3 VALOR SIMBÓLICO.....	107
4.3 VALOR DE EXPERIÊNCIA.....	110
4.4 A CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO.....	113
5 FRAMEWORK 2: CAMADAS DE SIGNIFICAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM PRODUTOS.....	116
.....	116
5.1 A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO COMO PROPOSTA CENTRAL.....	120
5.2 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO TANGÍVEL.....	121
5.3 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO-MARCA.....	123
5.3.1 MARKETING E COMUNICAÇÃO: A IMAGEM DA EMPRESA.....	123
5.3.2 IDENTIDADE DE MARCA E CREDIBILIDADE.....	124
5.3.3 SIGNIFICADOS COM ASSOCIAÇÕES CULTURAIS.....	125
5.3.4 SIGNIFICADOS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	126
5.4 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO-SERVIÇO.....	134
5.5 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO ATRAVÉS DA COCRIAÇÃO.....	137
5.5.2 A COLABORAÇÃO NOS MODELOS ABERTOS E FECHADOS.....	143
5.6 A DIMENSÃO DA INTERPRETAÇÃO PELO CONSUMIDOR.....	145
5.6.1 RESSIGNIFICAÇÃO A PARTIR DO USUÁRIO.....	147
6 IMPLICAÇÕES DOS FRAMEWORKS PROPOSTOS PARA A GESTÃO DE DESIGN ...	150
6.1 GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO.....	151

6.2 A INOVAÇÃO E OS NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN.....	153
6.3 UM <i>FRAMEWORK</i> PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA	155
6.4 A CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA	157
6.4.1 VALOR SIMBÓLICO DE CONTRIBUIÇÃO À MARCA	158
6.4.2 A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CONSUMIDOR	159
7 CONCLUSÃO.....	163
REFERÊNCIAS.....	166

INTRODUÇÃO

O homem é uma criação do desejo não uma criação da necessidade.

SIGMUND FREUD

Vive-se atualmente em uma sociedade extremamente complexa, envolta em amplas e profundas transformações tecnológicas, econômicas e socioculturais. Na contemporaneidade, várias áreas do conhecimento enfrentam desafios para lidar com os problemas atuais. Nesse contexto de complexidade, inclui-se o design, pois o mercado constantemente demanda novos produtos, serviços e processos para acompanhar constantes mudanças (MANZINI, 2014; BUCHANAN, 2014; LOCKWOOD et al., 2012; PARADIS, McGAW, 2010).

No início da era da industrialização, basicamente, o papel do designer era o de projetar produtos para suprir a crescente demanda. Entretanto, no contexto atual, observa-se a demanda por novos parâmetros e novas formas de projeto para responder a essa mudança na sociedade (MANZINI, 2014; BUCHANAN, 2014). O desafio nesse cenário dinâmico faz com que os produtores passem a considerar a arena ainda pouco decodificada dos atributos intangíveis dos bens de produção industrial, incluindo também atributos como o valor de estima e a qualidade percebida (MORAES, 2008; MORACE, 2013).

A ampliação da atuação do design na sociedade contemporânea é um fenômeno relativamente recente. De acordo com Victor Margolin (2011), o campo do design tem feito progresso na expansão do pensamento do que os designers podem fazer, o que se reflete em uma forma de pensar mais aprofundada e conectada a um mundo mais complexo. Por outro lado, essa ampliação também torna mais difícil ser um designer competente, porque as questões que se tem que lidar são mais numerosas e de ordem muito mais

complexa, o que demanda muito mais conhecimento para garantir o sucesso no trabalho (MARGOLIN, 2011).

Essas mudanças também se refletem no aumento da competitividade e na busca por diferenciação dos produtos no mercado. O que levanta uma série de questões. Em um meio com tantos produtos competindo entre si, como se diferenciar? E qual a importância do fator humano em sua relação com os avanços tecnológicos?

A maior parte dos estudos que discutem como a inovação cria vantagens competitivas econômicas consideram-na de um ponto de vista exclusivamente tecnológico. De fato, as novas tecnologias otimizam processos, eliminam etapas, diminuem custos operacionais, possibilitando a transformação de materiais e a criação de formas que não eram possíveis por outros métodos (WILLIAMS, 2012; KUNEINEN, 2012; MAAT et al., 2010). Entretanto, existem outros fatores a serem considerados, possibilitando uma visão muito mais ampla da inovação em produtos. A análise desses fatores reforça a importância do papel do intangível:

Cada vez mais, economistas e sociólogos se debruçam sobre os desafios que a mutação imaterial coloca em termos de critérios de avaliação e valorização do trabalho, dos investimentos e da inovação (COCCO, 2010 p.52).

Rampino (2011) corrobora com a visão de que a inovação tecnológica é de suma importância, mas sugere que outros fatores devem ser considerados, principalmente quando se foca na perspectiva da inovação por meio do design. Este argumento também encontra apoio em Morace (2009, p.07): “falar hoje de inovação significa dar ao design e a criatividade um papel que até pouco tempo pertencia quase exclusivamente à tecnologia e que assume uma importância central nas diferentes gerações”.

Niemeyer (2013, p.18) também amplia esse conceito quando diz que:

A importância da significação ganha crescente relevância no desenvolvimento de projeto de sistemas de uso e nos sistemas de informação: “[...] não basta algo ser formalmente agradável, ser funcional,

prover uma boa interface. É *mister* [importante] também o produto portar a mensagem adequada, “dizer” o que se pretende para quem interessa (NIEMEYER, 2013, p.18).

O desafio para o designer está em lidar com a complexidade e o grande número de variáveis envolvidas nesse processo, tais como: desejos e necessidades do usuário, antecipação de tendências, o conhecimento técnico dos materiais e dos processos de fabricação, dentre outros (ANDRADE, 2002 apud CAMPOS, 2007).

Segundo Morace (2013, p.124), nessa perspectiva atual, “não basta ter uma boa ideia ou um bom produto, mas sustentá-los com uma capacidade transformadora e convocativa que hoje faz a diferença”. Para inovar é necessário acompanhar não somente a evolução tecnológica, mas também acompanhar as mudanças nos gostos e estilos de vida do consumidor (ibid.).

Dessa forma, o designer deve buscar soluções informadas, abrangentes e completas, baseando-se em uma compreensão profunda dos valores em um projeto de design (WHITELEY, 1998 apud LLABERIA, 2009).

Regina Machado (2005, p. 19 apud CAMPOS, 2007) afirma que um produto como uma joia, por exemplo, não tem mais unicamente o valor do peso dos materiais empregados, e sim o valor do conceito, do design, da cultura em que se insere: “o luxo foi para o abstrato”. E acrescenta que o consumidor procura produtos que o surpreendam, que inovem e que materializem um novo tempo (ibid.). Esse ponto de vista ressalta o aspecto simbólico e intangível dos produtos.

Nesse sentido, corroboram as visões de Celaschi e Deserti (2007 apud VIEIRA, 2007) que pontuam que as abordagens clássicas do processo de design se concentram sobretudo nos aspectos tangíveis do produto, mas o contexto atual exige que se considerem outras dimensões, mais intangíveis como comunicação e experiência.

Em relação a essa dificuldade em mensurar os aspectos intangíveis, Verganti e Öberg (2013, p.88) acrescentam:

Whereas literature on management of innovation has deeply explored the antecedents of radical change of technologies, we still miss a deep investigation of the dynamics of radical change in meaning. A cause for this lack of investigation is that the nature of innovation of meaning is peculiar: it involves symbolic, emotional and intangible factors. Classical theories of innovation, conceived mainly for innovation of tangible factors, such as technology, utility, performance, and function, therefore wobble when used to investigate this type of innovation. New approaches and frameworks seem to be needed (VERGANTI, ÖBERG, 2013, p.88).¹

De acordo com Verganti (2012) as pessoas não usam produtos e serviços pensando apenas na sua utilidade, mas por razões emocionais, psicológicas e socioculturais. Conforme seu ponto de vista, as empresas que são realmente inovadoras adotam uma perspectiva mais ampla imaginando um novo contexto; ou seja, ao invés de focarem no produto, se perguntam sobre o tipo de experiência que as pessoas gostariam (ibid.). Dessa forma, o autor ressalta o valor social e simbólico de um produto. Assim, o conceito de inovação pode ser bem mais abrangente, seja através da pesquisa de soluções tecnológicas, pela demanda de mercado ou incluindo a inovação de significados nos produtos (ibid.).

De acordo com Norman e Verganti (2012) os tradicionais processos de ideação e métodos criativos não enfatizam suficientemente a importância dos processos interpretativos. As inovações radicais a partir dos significados se tornam possíveis a partir de pesquisas e observações dos sinais socioculturais, ao invés de focar apenas na criatividade sem rumo definido. Dessa maneira, a pesquisa em design pode ser orientada a novas

¹“Enquanto a literatura na gestão da inovação tem explorado em profundidade as causas da mudança radical de tecnologias, ainda sentimos falta de uma profunda investigação das dinâmicas da mudança radical de significado. Um motivo para esta falta de investigação é que a natureza da inovação de significado é peculiar: envolve fatores simbólicos, emocionais e intangíveis. As teorias clássicas da inovação, concebidas principalmente para a inovação de fatores tangíveis como tecnologia, utilidade, desempenho e função, portanto, oscilam quando são usadas para investigar este tipo de inovação. Novas abordagens e referências são necessárias” (VERGANTI, ÖBERG, 2013, p.88, tradução nossa).

interpretações do que poderia ser significativo para as pessoas (NORMAN, VERGANTI, 2012).

Conforme exposto, se evidencia a necessidade de uma visão mais abrangente e flexível do processo de design adaptada ao contexto atual. Portanto, é preciso incluir uma visão sistêmica que compreenda tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis.

Com foco nos aspectos intangíveis, nesta pesquisa decidiu-se guiar pelo viés que parte do conceito de inovação de significado². O interesse partiu da leitura da obra *Design-Driven Innovation* (VERGANTI, 2012) que avançou a discussão em relação aos aspectos intangíveis que caracterizam a inovação por meio do design. Onde o autor questiona: “Como as pessoas poderiam dar significado às coisas nesse cenário em constante evolução? ” (VERGANTI, 2012, p.11).

Ele se apoia no fato de que o conceito de inovação por meio do processo de significação se define como uma mudança no propósito que leva as pessoas a comprarem e usarem os produtos (VERGANTI, 2012; ÖBERG, VERGANTI, 2012). E se concretiza na obtenção de sentido através de uma nova experiência de uso, dado ainda não suficientemente explorado na literatura, sob o ponto de vista de uma proposta que oriente os profissionais de design a respeito dessa abordagem.

Assim, a pergunta de pesquisa que orientou este estudo foi: *Como estabelecer um framework conceitual apoiado na sistematização de conceitos e abordagens relacionados à inovação por meio da significação em produtos*

² Utilizaremos ao longo deste trabalho, sobretudo, o termo “inovação de significado” traduzido do termo em inglês “*innovation of meaning*” cunhado por Verganti (2012) e adotado por outros autores (ÖBERG, VERGANTI, 2012; RAMPINO, 2011; BAHA et. al., 2013a), por ser um termo mais sucinto. Entretanto, na realidade seria mais adequado dizer “inovação a partir do processo de significação em produtos” pois esse tipo de inovação só se confirma após a aceitação de um produto no mercado. Sendo que os significados resultam da interação entre usuário e produto, como afirma Verganti (2012). O design só pode sugerir os significados, mas não os determinar, ao desenhar as características do produto como uma plataforma de significação, onde o usuário criará sua própria interpretação (VERGANTI, 2012).

para a gestão de design? A partir dela, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: ampliar as formas de ver a inovação com base no processo de significação de produtos e possibilitar a aplicação desses conceitos pelo designer, estabelecendo um *framework* conceitual voltado para a prática e para a gestão de design.

Os motivos que levam a forma como foi realizado este trabalho se articulam de diversas formas.

Primeiramente, várias pesquisas indicam que o principal vetor de crescimento econômico são os produtos de maior valor agregado, reforçando a ideia do design e do marketing como fator de diferenciação (LOCKWOOD et al., 2012; KOTLER et al. 2010).

Mas para Robert Veryzer (2000 apud MOZOTA, 2010, p.124), ainda é necessário articular com mais clareza a ênfase no usuário. Nesse sentido, pesquisas aprofundadas em outras disciplinas podem enriquecer a compreensão e melhorar a prática do design:

Apesar de algumas pesquisas de design necessariamente terem que tocar em coisas que os designers já 'sabem' ou intuem, ainda é preciso formular e validar essas informações. Enquanto os aspectos do trabalho de design permanecerem vagos e imprecisos, o design será uma disciplina que continuará a lutar pelo completo reconhecimento no domínio corporativo.

Além disso, a inovação por meio da atribuição de significado pode ser uma estratégia promissora porque pode tanto servir para interpretar e traduzir novas tecnologias em produtos, bem como realizar inovações que são viáveis justamente por não dependerem do uso de alta tecnologia (ÖBERG, VERGANTI, 2012; NORMAN, VERGANTI, 2012). Destaca-se que: a aceitação da inovação de significado por parte do consumidor dependerá menos da tecnologia empregada e mais da experiência significativa que será ofertada. E essa é uma das questões onde o design assume um papel essencial (ibid.).

A inovação não consiste simplesmente na estética diferenciada ou no aprimoramento de desempenho do produto, mas na experiência total do produto (ÖBERG, VERGANTI, 2012). A inovação de significados engloba os aspectos intangíveis do design, um assunto que começa a ser discutido na academia, mas é pouco aplicado sistematicamente na indústria (ibid.).

No campo do design, as inovações estéticas (referentes à atualização do estilo) e de modo de uso (usabilidade, desempenho) já foram amplamente discutidas na literatura (DORMER, 1985; BÜRDEK, 2010; NORMAN, 2004). A perspectiva da inovação de significado, por sua vez, adota outra mentalidade para englobar todas as funções de um produto, seja ela estética, prática ou simbólica (VERGANTI, 2012). É necessário entender as reais aspirações dos consumidores para ir de encontro com suas necessidades e expectativas (ibid.).

Um motivo para a crescente importância dessa abordagem é que o mundo atual está mais complexo, e que, portanto, exige abordagens mais completas, condizentes com essa nova realidade.

Contudo, essa abordagem também exige um posicionamento mais proativo por parte da empresa, não apenas reagindo ao tentar acompanhar os concorrentes, mas buscando oferecer propostas inovadoras. Essa postura vai de encontro com a perspectiva do design estratégico, mais amplo e integrador (VERGANTI, 2012; MOZOTA, 2011).

De acordo com Baha et al. (2013a) a abordagem da inovação de significado se concentrou até o momento na análise posterior de estudos de caso selecionados no design. Os autores reforçam a necessidade de haver uma melhor compreensão dessa abordagem por parte do designer para poder utilizá-la também na criação de novas propostas em produtos e serviços (ibid.).

No contexto atual, o designer precisa saber como inovar em sua prática projetual e também entender como gerir a inovação no âmbito da gestão de

design. O desafio está em lidar com a complexidade e o grande número de variáveis envolvidas neste processo.

Assim, nesta pesquisa, percebe-se que é necessário sintetizar e sistematizar o conhecimento disponível na área da inovação de significado, indicando algumas referências para a criação de produtos que se alinhem às estratégias empresariais, sendo esse o seu objetivo principal. Como objetivos específicos, destacam-se a busca por referências sobre o processo de significação em autores das ciências humanas associando-os aos conceitos de design e a elaboração de um *framework* conceitual para estabelecer a relação com o processo de gestão de design.

Ao verificar essa lacuna de conhecimento, decidiu-se a idealização desta pesquisa, com o intuito de indicar caminhos para essa nova abordagem, já que ela se justifica no âmbito econômico pela contribuição ao desenvolvimento do design, indo de encontro com as políticas estratégicas estabelecidas pelo governo, tendo em vista a conquista de novos mercados e a diferenciação dos produtos; no âmbito profissional, ao buscar contribuir com um *framework* conceitual que possibilite uma visão ampla e estratégica da inovação de significado; e no âmbito acadêmico esperando contribuir para o ensino do design, com conteúdo referente à prática projetual e a gestão de design.

O documento aqui apresentado segue a seguinte estrutura:

Capítulo 1 – Método de Pesquisa: O primeiro capítulo se compõe da caracterização do problema de pesquisa para definição da pergunta e dos respectivos objetivos. Apresenta ainda a seleção dos métodos de pesquisa, o escopo e delimitação da pesquisa e os métodos adotados. Inclui ainda a estratégia e estrutura da pesquisa desmembrada em etapas e uma discussão a respeito da sua validação.

Capítulo 2 – Design e Significação dos Produtos: Esse capítulo apresenta uma síntese de vários campos de conhecimento a respeito da

relação homem-objeto, abordando conceitos sobre função e significação dos objetos. O capítulo também relaciona conceitos a respeito do valor dos produtos.

Capítulo 3 – Design e Inovação de significado: O terceiro capítulo se inicia pela caracterização do processo de inovação por meio do design, incluindo: os vários tipos de inovação, tendo como principal foco a inovação de significado e alguns dos estudos que antecederam essa abordagem. Também relaciona a evolução dos processos e pesquisas em design voltados à inovação.

Capítulo 4 – *Framework 1: Estrutura de Valor para Produtos:* O capítulo quatro consiste na elaboração de uma proposta de classificação de valor para o design, procurando esclarecer a inovação de significado por meio de uma melhor compreensão dos conceitos de valor.

Capítulo 5 – *Framework 2: Camadas de Significação para Inovação em Produtos:* Esse capítulo relaciona o conhecimento obtido com a literatura pesquisada e propõe uma estrutura para visualizar e entender a abrangência da inovação de significado para o design.

Capítulo 6 – *Implicações dos Frameworks Propostos para a Gestão de Design:* Nesse capítulo, discute-se as implicações dos *frameworks* descritos anteriormente no âmbito da gestão de design.

Capítulo 7 – *Conclusão:* O capítulo final apresenta uma discussão dos resultados obtidos no estudo, avaliando se os objetivos traçados foram alcançados além de indicar caminhos para futuras pesquisas.

1 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo se estabelece a seleção dos métodos de pesquisa para a realização do estudo. Ele se inicia com um aprofundamento do problema de pesquisa, seguido do estabelecimento da pergunta que definiu os objetivos pretendidos. Apresenta ainda o escopo e delimitação da pesquisa, os métodos adotados, com a estratégia e estrutura da pesquisa desmembrada em suas etapas e uma discussão a respeito da sua validação.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A abordagem da inovação de significado oferece uma série de exemplos de muitas empresas orientadas pelo design que passaram a ver além de melhorias funcionais e de estilo. Essas empresas redefiniram as razões pelas quais as pessoas compram e usam os produtos, ao proporcionar novas e significativas experiências (VERGANTI, 2012), e com isso gerando inovação.

As primeiras discussões acerca da importância do papel do design para a inovação vêm das áreas de administração, marketing e P&D (WALSH et al., 1992). Conforme exposto, atualmente, as atenções se voltam também para uma abordagem que considera novas proposições de significados dos produtos (VERGANTI, 2012).

O conceito-chave de Verganti (2012) trata do que ele denomina como uma mudança radical do significado de um produto ou serviço. Nesse sentido, pensar no significado da experiência do produto amplia as possibilidades de se pensar além de soluções óbvias, ou apenas incrementais, conduzindo à busca do tipo de experiência que as pessoas poderiam desejar. Isso pode ser investigado a partir de pesquisas mais aprofundadas sobre tendências socioculturais, estilos de vida e evolução tecnológica (ibid.).

Por que utilizar a abordagem da inovação de significado no desenvolvimento de novos produtos? A justificativa é que dessa forma as atenções se voltam para o aspecto mais humano na relação com os produtos. É uma outra “lente” para observar e analisar a sociedade e pensar na proposta de um novo produto (VERGANTI, 2012; KOTRO, PANTZAR, 2002). Além disso, essa abordagem pode ser usada para “traduzir” uma nova tecnologia em futuros produtos e torná-los mais assimiláveis. Destaca-se também que existem produtos que inovam a partir de significados e que não dependem necessariamente do emprego de alta tecnologia (VERGANTI, 2012; RAMPINO, 2011).

Apesar de todas essas vantagens, Rampino (2011) argumenta que ainda há uma dificuldade em mensurar o valor gerado pela inovação em design, o que se reflete na dificuldade do reconhecimento da sua importância. Segundo a autora, este problema existe porque é difícil quantificar os aspectos culturais e de significado de um produto (RAMPINO, 2011). Considerando que até mesmo nas indústrias que reconhecem a importância do design, a inovação é normalmente gerenciada por outros departamentos; dessa forma o P&D foca, sobretudo, nos aspectos tecnológicos enquanto que o marketing lida com a satisfação da demanda de mercado. Sabe-se que o design também lida com estas mesmas questões, mas suas contribuições são mais difíceis de demonstrar e de quantificar (ibid.).

Em relação a amplitude do papel do design nos processos de inovação de produto, Verganti e Öberg (2013) acrescentam que a gestão da inovação tem focado na mudança radical de tecnologias enquanto as dinâmicas da mudança radical de significado têm sido pouco exploradas. Segundo os autores, um motivo para esta falta de investigação é que a natureza da inovação com base no significado dos produtos é bastante peculiar, envolvendo fatores simbólicos, emocionais e intangíveis. Isso, porque as teorias clássicas da inovação foram concebidas principalmente para a inovação de fatores tangíveis como tecnologia, utilidade, desempenho e

função, e, portanto, novas abordagens e referências são necessárias (VERGANTI, ÖBERG, 2013).

Além disso, desde o início do século XX, o design se focou nas abordagens metodológicas referentes ao estilo, à forma do produto e ao funcionalismo (BÜRDEK, 2010; DORMER, 1995). Assim, na literatura de design, os temas relacionados às inovações baseadas na estética e no modo de uso têm sido bem mais explorados (ibid.). Mas, nas últimas décadas foram priorizados os aspectos centrados no usuário (NORMAN, VERGANTI, 2012).

Por sua vez, a abordagem da inovação com base nos significados, que engloba todos esses aspectos, requer outra mentalidade. Para isso, deve-se pesquisar de maneira mais aprofundada a semântica de produto, os aspectos socioculturais e as noções de valor simbólico (VERGANTI, 2012). Ou seja, deve-se adotar uma perspectiva mais ampla e trabalhar com conteúdo que vá além da relação custo-benefício funcional (ibid.).

Anteriormente à abordagem de Verganti (2012) outros autores de campos diversos trataram da questão do valor intangível na relação das pessoas com os objetos de consumo (MOLES 1981; BAUDRILLARD, 2000; THARP, 2004; BOZTEPE, 2007). Após a publicação de sua abordagem em 2009, vários pesquisadores também voltaram as atenções sobre esse assunto ao propor formas complementares de se pensar a inovação apoiada no significado atribuído aos produtos (BAHA et al., 2013a e 2013b; ROESSLER, KOLKER, 2013; ÖBERG, VERGANTI, 2012; BATTISTELLA et al. 2012).

Nesse contexto, Verganti (2012) apresenta uma postura mais restrita, destacando somente os produtos que conseguem apresentar uma inovação radical de significado. Afirma que as inovações incrementais não conduzem à inovação de significado, porque não conduzem à uma nova experiência de um produto.

Assim, neste estudo procura-se aprimorar a caracterização da inovação de significado para propor um modelo conceitual que possa nortear os

designers e as empresas que almejem adotar a abordagem da inovação de significado na elaboração de suas estratégias, já que na literatura existente não se encontrou modelos aplicáveis.

1.2 PERGUNTA DE PESQUISA

Considerando todas as questões tratadas anteriormente, este trabalho se apoiou na seguinte pergunta de pesquisa:

Como estabelecer um framework conceitual apoiado na sistematização de conceitos e abordagens relacionadas à inovação de significado em produtos para a gestão de design?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo, portanto, foi ampliar as formas de ver a inovação com base no processo de significação de produtos e possibilitar a aplicação desses conceitos pelo designer, estabelecendo um *framework* conceitual voltado para a prática projetual e para a gestão de design.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir, a partir de conceitos da área de humanas e do design que tratam da relação homem-artefato, uma caracterização da questão da significação em produtos;
- Propor um framework conceitual a respeito do processo de significação de produtos, a partir das teorias e das diferentes abordagens pesquisadas;
- Relacionar o *framework* conceitual com a gestão de design.

1.4 ESCOPO DA PESQUISA

A delimitação do tema da pesquisa se refere às possibilidades de inovação no significado de produtos, tendo como objetivo auxiliar designers em sua prática projetual e indicar caminhos para aplicação desta abordagem na gestão de design. A pesquisa é orientada por três grandes eixos temáticos: design, inovação de significado e gestão de design.

Assim, uma parte deste estudo se refere à abordagem da inovação de significado em termos dos *valores* que são importantes para o projeto. O estudo de Verganti (2012) abordou essa questão sobretudo do ponto de vista do valor econômico para as empresas, mas neste presente trabalho busca-se aprofundar os conceitos de valor na perspectiva dos produtores e dos consumidores. Além disso, busca-se uma caracterização das dimensões da significação que possibilitem formular estratégias no âmbito da gestão de design.

1.5 SELEÇÃO E ESTRUTURA DO MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa de natureza qualitativa com um enfoque fenomenológico. Como a inovação com base nos significados atribuídos aos produtos é uma abordagem relativamente recente (VERGANTI, 2012), buscou-se o caráter exploratório e descritivo como forma de buscar maiores informações e obter nova percepção do fenômeno estudado (MARCONI, LAKATOS, 2002; GIL, 2009; CERVO, BERVIAN, 1983). Partiu-se de uma análise teórica porque julga-se a forma mais adequada para relacionar conceitos diversos pertinentes ao estudo (*ibid.*).

Assim, a partir dos objetivos descritos anteriormente, concluiu-se que o plano de pesquisa deveria considerar as seguintes etapas:

- Revisão bibliográfica aprofundada dos temas abordados;
- Estudo teórico-analítico para a elaboração de *framework* conceitual;

- Verificação das implicações do *framework* conceitual para a gestão de design.

1.5.1 ESTRUTURA DA PESQUISA

Conforme o escopo da pesquisa e o método geral selecionado, a estrutura da pesquisa foi elaborada conforme o Quadro 1, abaixo, que ilustra a estrutura da pesquisa:

<p>OBJETIVO GERAL Ampliar as formas de ver a inovação com base no processo de significação de produtos e possibilitar a aplicação desses conceitos pelo designer, estabelecendo um <i>framework</i> conceitual.</p>		
<p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p>	<p>PRINCIPAIS REFERÊNCIAS TEÓRICAS</p>	<p>MÉTODOS</p>
<p>(1) Definir, a partir de conceitos da área de humanas e do design que tratam da relação homem-artefato, uma caracterização da questão da significação em produtos;</p> <p>(2) Propor um <i>framework</i> conceitual a respeito do processo de significação em produtos, a partir das teorias e das diferentes abordagens pesquisadas;</p> <p>(3) Relacionar o <i>framework</i> conceitual com a gestão de design.</p>	<p>(1) MOLES (1981), DORMER (1995), KRIPPENDORF (1984, 1990), BAUDRILLARD (2000), THARP (2004), BOZTEPE (2007), VERGANTI (2012), RAMPINO (2011), ÖBERG e VERGANTI (2012), NORMAN e VERGANTI (2012), JUSTESEN (2012), ROESSLER e KOLKER (2013), HANSEN-HANSEN (2012), KOTLER e KELLER (2006).</p> <p>(2) Com base na revisão bibliográfica.</p> <p>(3) MOZOTA, ÖBERG e VERGANTI (2012).</p>	<p>(1) Revisão bibliográfica.</p> <p>(2) Estudo teórico analítico.</p> <p>(3) Revisão bibliográfica + estudo teórico analítico.</p>

Quadro 1: Estrutura da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

1.5.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Nesta pesquisa, relacionam-se conceitos-chave para discutir e formar um ***framing* conceitual** que se pode utilizar para analisar a situação. Dorst e

Tietz (2011) definem a atividade do *framing* como um método de reposicionamento:

'Framing' is the term commonly used for the creation of a novel standpoint from which a problematic situation can be tackled – this includes perceiving the situation in a certain way, adopting certain concepts to describe the situation, a set of patterns of reasoning and problem solving that are associated with that way of seeing, all leading to the possibility to act within the situation. The ability to frame and reframe is central to reasoning in design situations (DORST, TIETZ, 2011, p. 106)³.

Diferentemente, para Paradis e McGaw (2010) o *framework* é qualquer modo de ver a realidade que reduza a complexidade de uma situação, procurando padrões e estruturas que possam ser úteis.

Dessa forma, entende-se que para esta pesquisa a proposta de produzir um *framework* conceitual seria de grande utilidade para analisar e sintetizar o tema debatido possibilitando um melhor entendimento.

Com base nos objetivos gerais e nos objetivos específicos propostos, o *framework* deverá se constituir a partir dos seguintes parâmetros:

- **Perceber a situação de certa maneira/ com certo modo de ver a realidade** - Sintetizando as diversas abordagens da área de humanas que tratam da relação homem-artefato em um âmbito geral e para o design. Tendo como objetivo demonstrar a complexidade e a importância do estudo dessa relação e formar uma base de entendimento para o conteúdo dos capítulos seguintes.
- **Adotar certos conceitos para descrever a situação que reduzam a complexidade** - Incluindo padrões de raciocínio e de solução de problemas associados àquela forma de ver as coisas. Caracterizando

³ “*Framing* (enquadramento) é o termo normalmente usado para a criação de um novo ponto de vista no qual uma situação problemática possa ser resolvida – isto inclui perceber a situação de certa maneira, adotando certos conceitos para descrever a situação, padrões de raciocínio e de solução de problemas associados àquela forma de ver as coisas, tudo encaminhando à possibilidade de agir dentro daquela situação. A habilidade de enquadrar e ‘reenquadrar’ é central ao raciocínio em situações do design” (DORST, TIETZ, 2011, p.106, tradução nossa).

as diversas abordagens de inovação de significado em produtos. Partindo da abordagem de Verganti (2012) motivadora inicial deste estudo, situando essa perspectiva no âmbito da inovação, relacionando com outros autores contemporâneos que fazem uma leitura complementar à esta abordagem.

- **Possibilitar a ação dentro daquela situação** - Propondo um mapeamento da significação em produtos; ampliando a abordagem inicial de Verganti (2012) e enriquecendo-a com outras dimensões/visões. Relacionando a teoria discutida na primeira parte da pesquisa, somada ao mapeamento das dimensões de significação propondo um *framework* conceitual para a gestão de design.

1.6 ETAPAS DA PESQUISA

A presente pesquisa consistiu em três grandes etapas:

- Na primeira etapa foi elaborada uma caracterização mais definida e abrangente da inovação de significado a partir das áreas de design, administração, marketing, antropologia, sociologia e psicologia. Apoiando-se, principalmente, nos estudos de VERGANTI (2012), ÖBERG, VERGANTI (2013), THARP (2004), MOLES (1981), DORMER (1995) e BAUDRILLARD (2000).
- Na etapa seguinte, a partir da base teórica foram propostos *frameworks* que pudessem estabelecer referências para o design, tendo como base os trabalhos de: KOTLER, KELLER (2006), KOTLER *et al.* (2010), MOZOTA (2011), BAHA *et al.* (2013b), HANSEN-HANSEN (2012), VERGANTI (2012), RAMPINO (2011) e BOZTEPE (2007), dentre outros autores.
- Na terceira etapa, buscou-se relacionar os *frameworks* propostos para a gestão de design. Utilizando sobretudo os estudos de MOZOTA (2011) e ÖBERG, VERGANTI (2013).

Em resumo, várias abordagens foram analisadas com a intenção de estabelecer *frameworks* conceituais para discutir uma proposta mais ampla de inovação de significado para o design.

1.7 VALIDAÇÃO NOS ESTUDOS QUALITATIVOS

Devido à complexidade do fenômeno social, a pesquisa qualitativa requer por parte dos pesquisadores uma abordagem mais aberta, com métodos que possibilitem o uso de seu conhecimento tácito para justamente extrair sentido de tal nível de complexidade (DONMOYER, 2008). Portanto, a ênfase desta pesquisa está na coleta de dados qualitativos que formam a base dos *frameworks* conceituais.

Segundo Miller (2008), de maneira ampla, a validação refere-se à qualidade e ao aspecto sólido e confiável de um estudo. Nos estudos quantitativos, sob perspectivas positivistas e pós-positivistas, a validação corresponde às noções de objetividade e generalização, ou seja, se o estudo mede o que se propõe a medir e se a verdade é acuradamente identificada e descrita (ibid.).

No entanto, em relação aos estudos qualitativos, foco desta pesquisa, o autor supracitado destaca que a situação é muito diferente, pois há uma variedade de paradigmas e de métodos e seria simplista conceber critérios gerais para validação (ibid.). Assim, no campo de estudos qualitativos, a validação deve ser encarada dentro de um contexto específico. Sugere-se aos pesquisadores de área qualitativa, que não esperem até o final da pesquisa para checar os resultados e sim, que esses continuamente busquem a autenticidade, a credibilidade e a plausibilidade ao se utilizarem de estratégias de validação (ibid.).

Miller (2008, pp.9-10) ainda expressa que:

most who do qualitative work agree that the validity of all research is heightened by ensuring that research procedures remain coherent and

transparent, research results are evident, and research conclusions are convincing (MILLER, 2008, pp.9-10)⁴.

Com o mesmo objetivo, um dos métodos mais indicados, de acordo com Nguyen (2008) é o da triangulação analítica, processo pelo qual o pesquisador convida alguém especialista no assunto da pesquisa em questão para checar e analisar a metodologia, a interpretação e a análise dos dados. Por esse motivo, é importante que o avaliador tenha conhecimento do fenômeno em questão bem como da metodologia qualitativa para fornecer um *feedback* consistente, esclarecendo interpretações e conclusões do pesquisador e, dessa maneira, podendo contribuir com a credibilidade do estudo (ibid.).

Finalmente, em razão do tema emergente, de cunho teórico, e pelas questões colocadas nesse tópico, considera-se que a pesquisa desenvolvida possui consistência suficiente para uma dissertação de mestrado.

⁴ “A maioria dos que fazem um trabalho qualitativo concordam que a validade de toda a pesquisa é enaltecida assegurando que os procedimentos de pesquisa permaneçam claros e coerentes, que os resultados da pesquisa estejam evidentes e que as conclusões sejam convincentes” (MILLER, 2008, pp.9-10, tradução nossa).

2 DESIGN E SIGNIFICAÇÃO DOS PRODUTOS

Queremos sempre significar, há sempre alguma coisa para dizer, e aproximamo-nos mais ou menos dela.

MERLEAU-PONTY

Conforme definido no capítulo anterior, o *framework* parte da percepção da situação apoiada na síntese das diversas abordagens da área de humanas que tratam da relação homem-artefato em um âmbito geral e para o design. Assim, tendo como objetivo demonstrar a complexidade e a importância do estudo dessa relação e formar uma base de entendimento para o conteúdo dos capítulos seguintes, este capítulo apresenta uma revisão da literatura a respeito da ampla e complexa relação entre design e significado dos produtos.

Parte-se do pressuposto de que, ao fazer parte de um campo de conhecimento interdisciplinar, é de grande utilidade para o designer o aprofundamento das questões relacionadas ao significado dos produtos nas áreas de humanas, pela importância do fator humano nos projetos.

Assim, este capítulo sintetiza: a relação entre homem-objeto para o design, juntamente com as funções dos produtos, o significado psicológico e social, a semântica de produto e o valor dos produtos.

A ampliação dos aspectos intangíveis que envolvem os objetos de consumo é cada vez mais premente (VERGANTI, 2012; MORACE, 2013). Esse fenômeno em grande parte é devido a *comoditização*⁵ dos produtos (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; KOTLER, ARMSTRONG, 2000). Os princípios econômicos e utilitários dos produtos sempre estiveram em

⁵ Comoditização é um termo originado da palavra inglesa *commodity*, que quer dizer mercadoria. É utilizado tanto para designar matéria-prima, como para produtos com pouco grau de industrialização ou ainda para produtos produzidos em grande quantidade por muitos produtores e com pouca diferenciação. Aqui se emprega o termo no sentido de que, eventualmente, muitos produtos acabam se tornando *commodities* ao longo do tempo, com pouca diferenciação e vantagem competitiva. N.A.

destaque, enquanto os aspectos simbólicos, por serem mais subjetivos, eram colocados em segundo plano. Na medida em que muitos produtos se equiparam em atributos físicos e na qualidade percebida, torna-se cada vez mais importante lidar com os aspectos intangíveis em um projeto (VERGANTI, 2012; BÜRDEK, 2010).

2.1 O PROCESSO DE SIGNIFICAÇÃO E OS OBJETOS

É próprio da natureza humana atribuir significados às coisas, desde os primórdios da humanidade, seja criando ferramentas com propósitos práticos, ou criando objetos para fins ritualísticos e simbólicos. Em qualquer situação, os significados sempre transbordam o aspecto material do objeto⁶, englobando tudo mais que é perceptível pelos sentidos e interpretado por nós (OSGOOD, 1975 et al. apud BARKER, 2013; HIRCHMAN, 1986; GONÇALVES, 2007). Assim, a princípio, atribuímos, percebemos e interpretamos os significados como conteúdos presentes em algum fenômeno, nas relações humanas e na relação com o mundo material (ibid.).

Segundo Darrel Rhea (s/d, apud OHR, 2013), os seres humanos criam significados para tentar extrair sentido da vida, tecendo uma história particular sobre a realidade. É nesse sentido individual de realidade que baseamos nossos objetivos, aspirações e crenças que, por sua vez, guiam nossas preferências. O sentido que extraímos das coisas define, portanto, quem somos e o que mais valorizamos.

Dessa forma, é o significado o que se busca ao analisar as mais variadas atividades humanas: os padrões de compra, a escolha do lazer, as opiniões políticas, a economia; com o objetivo de entender, mas também de prever o comportamento humano em diversas situações. Assim, um dos mais

⁶ Neste trabalho, entende-se por objeto aquilo que é pensado e se opõe ao ser pensante, ou sujeito.

importantes fatores na atividade social humana é a criação de significado (OSGOOD, 1975 et al. apud BARKER, 2013).

Por sua carga de significados, os objetos materiais são vistos como patrimônios culturais. Ao descrever o que chama de poder dos objetos, a antropóloga Annette Weiner (1987, p.59 apud GONÇALVES, 2007, p.26) afirma que:

[...] nós usamos objetos para fazer declarações sobre nossa identidade, nossos objetivos, e mesmo nossas fantasias. Através dessa tendência humana a atribuir significados aos objetos, aprendemos desde tenra idade que as coisas que usamos veiculam mensagens sobre quem somos e sobre quem buscamos ser.[...] Estamos intimamente envolvidos com objetos que amamos, desejamos ou com os quais presenteamos os outros. Marcamos nossos relacionamentos com objetos. [...] Através dos objetos fabricamos nossa autoimagem, cultivamos e intensificamos relacionamentos. Os objetos guardam ainda o que no passado é vital para nós. [...] não apenas nos fazem retroceder no tempo como também tornam-se os tijolos que ligam o passado ao futuro.

Assim, os objetos correspondem a uma das formas mais importantes de fornecer sentido de substância em determinada cultura, pois estes são recordações tangíveis de significado cultural. Além disso, os objetos não só criam o mundo culturalmente constituído como também são por ele criados (MIRANDA, 2008).

2.2 A SIGNIFICAÇÃO DOS OBJETOS E SUAS FUNÇÕES

O sociólogo Jean Baudrillard (2000) realizou um estudo dos objetos no campo da sociologia nos anos 60, partindo da linguística e da psicanálise. Para o autor, os objetos são primeiramente vistos como instrumentos (no plano tecnológico/funcional) e só depois como signos (no plano simbólico). Assim, o objeto possui um valor de adequação entre o valor semântico relativo ao seu propósito e ao valor acrescido, conotativo.

Assim, todo o sistema dos objetos reside de alguma forma no conceito de funcionalidade. Um conceito moderno e perfeitamente ambíguo para o autor supracitado, o termo *funcional* além de sugerir uma relação direta com

as necessidades humanas também significa aquilo que se adapta a uma ordem ou sistema. Nesse conjunto, o objeto ultrapassa sua função primária para “se tornar um elemento de jogo, de combinação, de cálculo, em um sistema universal de signos” (BAUDRILLARD, 2000, p.70).

O valor simbólico unido ao valor funcional dos objetos acompanha as mudanças das estruturas sociais e interpessoais. Analisando o ato de colecionar, por exemplo, percebe-se que o objeto está abstraído de sua função prática mais evidente (BAUDRILLARD, 2000). Se todo objeto tem duas funções: uma de ser utilizado e outra de ser possuído; o objeto desprovido de “função”, ou abstraído do uso, tem status puramente subjetivo e, portanto, pode se converter-se em objeto de coleção (ibid.).

A utilidade primária do objeto seria fruto de uma tecnologia que visasse o usuário em seu aspecto menos diferenciado, sem inserção cultural, o que não é possível. Segundo o autor, a liberdade que temos de escolha nos leva a entrar em um sistema cultural, pois não existe a possibilidade somente pela função pura de uso no grau zero (ibid.).

Segundo Victor Margolin (1997) a função é um conceito operacional que se adere ao objeto, enquanto o uso acrescenta a dimensão social na interação do usuário com o objeto. Entretanto, a função não está restrita a utilidade do objeto (ibid.).

Na mesma linha, Heskett (2002) propôs a subdivisão do termo *função* entre utilidade e significado. Sendo utilidade a qualidade de adequação ao uso para qual foi projetado; e significado, o sentido próprio que o objeto pode assumir conforme os usos e valores a ele atribuído (ibid.). A função prática pode parecer a função mais óbvia, mas nem sempre é o foco principal do projeto, especialmente quando se busca acentuar os valores simbólicos (ibid.).

Abraham Moles (1981), no campo da psicologia social, baseou sua análise de objetos partindo da psicanálise de Jung e dos estudos

fenomenológicos de Bachelard. Para o autor, os objetos são percebidos e classificados primeiramente por sua função, através dos valores de denotação (para que servem) e conotação (estética e simbolismo) (MOLES, 1981). Moles também considera que a função não está reduzida a funcionalidade, e inclui os aspectos de comunicação dos objetos (ibid.).

Dessa forma, ao adquirir a dimensão sócio econômica, os objetos passam a ser produtos, carregados de significados, significados esses atribuídos a partir das práticas sociais, econômicas e simbólicas (CANCLINI, 1983). Essas práticas intermediam o processo de significação dos produtos a partir das variadas funções que eles desempenham.

Assim, é importante salientar que os significados atribuídos aos produtos vão além do propósito funcional do produto: “As pessoas compram coisas não somente pelo que estas coisas podem fazer, mas também pelo que elas significam” (LEVY, 1959, p. 118 apud MIRANDA, 2008, p.25).

Segundo Miranda (2008) esse processo de atribuição de significado a produtos envolve a definição do contexto em que se encontram inseridos o objeto e o indivíduo, a coleta de informações realizada pelo indivíduo, a criação do significado na mente deste, a identificação do significado e sua validação (ibid.).

Entretanto, a noção de personalização dos objetos e crenças é um conceito ideológico que visa integrar melhor as pessoas: “O produto mais procurado hoje não é mais alguma matéria-prima ou máquina, mas uma personalidade” (RIESMAN, p.76 apud BAUDRILLARD, 2000 p.160). Uma coerção que se revela um paradoxo, pois:

[...] no ato de consumo personalizado fica claro que o indivíduo na sua exigência mesma de ser sujeito, somente se produz como objeto da demanda econômica. [...] o que permanece é apenas a ilusão de uma distinção pessoal (BAUDRILLARD, 2000, p.160-161).

Segundo Löbach (2001) todas essas funções (prática, estética e simbólica) podem estar presentes no produto, porém algumas se sobressaem

mais do que as outras, dependendo do contexto de uso e das práticas socioculturais.

Sudjic (2010), arquiteto e diretor do Museu do Design de Londres, considera que os produtos possuem tanto funções práticas como emocionais. Para ele, todas essas questões também demonstram um conflito antigo entre design e arte. A arte surge do mágico, do sobrenatural, da religião. O design, por sua vez, tem como primeiro propósito alguma aplicação prática. Por esse “algo a mais” é que a arte acaba tendo mais prestígio. Conscientes dessa questão, muitos designers buscam dar um certo “sabor cultural” a seus produtos; utilizando estratégias como: o uso de referências artísticas e culturais, a produção de uma série limitada de produtos, ou simplesmente, através da assinatura, se forem designers renomados (SUDJIC, 2010).

Segundo Peter Dormer (1995), o marketing também atua nessa direção, pois tenta revestir os objetos de consumo com uma aura de alta cultura, buscando elevar os objetos ao nível da arte. Esse processo é percebido com mais nitidez na produção e comercialização dos artigos de luxo, por exemplo. Para Dormer, a função pode ser vista como propósito maior de um produto; pois as coisas que nos dão prazer têm um fim em si mesmas:

Existe uma grande variedade de experiências humanas que não dependem da noção de finalidade. Perguntar qual é o objetivo do amor que se tem pelos filhos não tem, em termos práticos, qualquer significado (...) São fins em si mesmos, por exemplo: uma profissão interessante, jardinagem, desporto, companheirismo, ouvir histórias – ou tentar descobrir como funcionam os *quarks* (DORMER, 1995, p.176).

De acordo com Manzini (2014) a principal discussão no design envolve dois princípios: a de que o design existe para solucionar problemas (*problem solving*) e a de que o design visa a produção de sentido (*sense making*). Tal como um pêndulo, em alguns processos e produtos prevalece a resolução de problemas, noutros a produção de sentido é sua função mais evidente (ibid.).

Por sua vez, Mozota (2011, p.114) destaca que: “O prazer que um produto pode proporcionar a um consumidor pode vir da estética de um objeto, sem qualquer relação com sua função. Não é raro, no entanto, valores

estéticos e utilitários ocorrerem juntos. Os produtos mais bem-sucedidos oferecem ambos os benefícios ao consumidor”. Dessa maneira, se “por um lado, o consumidor concentra-se no desempenho, no custo e nos atributos tangíveis; por outro, interessa-se pela valorização do eu, pelo valor subjetivo e pelos atributos intangíveis” (CLAYES et al. apud MOZOTA, 2011, p.115).

De forma resumida, o Quadro 1, abaixo, apresenta teorias que buscam relacionar as funções dos objetos/produtos com seus aspectos subjetivos e objetivos.

AUTOR	ÁREA DE REFERÊNCIA	FUNÇÕES DO PRODUTO	
		Aspectos Objetivos	Aspectos Subjetivos
Baudrillard (2000)	Sociologia (+ semiologia, linguística e psicanálise)	Função primária (instrumento técnico)	função psicológica/socio-cultural (signo)
Heskett (2002)	Design industrial	Função prática	Função de significado
Verganti (2012)	Administração / design	Função prática	Função de significado
Moles (1981)	Psicologia	Função básica (utilidade)	Mediador social (funções psicológicas, filosóficas, estéticas e sociais)
Baxter (2011)	Design industrial / design do produto	Função primária / utilitária (básica e secundária)	Função de estima
Löbach (2000)	Design industrial / design do produto	Função prática (utilitária)	Função estética; Função simbólica
Sudjic (2010)	Arquitetura / design	Função prática (utilitária)	Função emocional
Mukarovsky (1970)	Linguística	Funções espontâneas (prática e teórica)	Significantes (simbólicas /estáticas)
Bürdek (2010)	Design	Funções práticas (indicativas)	Funções simbólicas (contexto social)

Quadro 2: Funções dos produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Neste presente trabalho, o estudo se concentra no processo de significação subjetiva.

2.3 A SIGNIFICAÇÃO E O FUNCIONALISMO

O funcionalismo é um conceito que está associado ao design moderno de produtos. Ele consistia no preceito da forma seguir a função utilitária, contra

os excessos do ornamentalismo nos produtos (BÜRDEK, 2010; DORMER, 1995), no processo de significação dos produtos.

Para Dormer (1995), no entanto, uma das consequências da procura por absolutos estéticos no modernismo revelou-se uma armadilha, tornando a mudança e a variedade muito mais difíceis de justificar:

Se partirmos do princípio de que esta série de formas e só ela, de que este tipo de texturas e só elas são os ideais (negando todos os restantes), acabamos por fazer com que tudo se torne muito parecido. Foi o que aconteceu à arte abstrata e o que se passou com a arquitetura clássica (DORMER, 1995, p.106).

Para o autor, quando um estilo predomina no design e os produtos se tornam muito parecidos, é muito prejudicial para a concorrência. Esta situação acabou levando ao conceito “diferenciação de produtos” e alimentou os estudos referentes à semântica de produto (DORMER, 1995).

Entretanto, na atualidade, o desafio continua sendo o mesmo, o de projetar produtos funcionais ao mesmo tempo em que se busca sua diferenciação (ibid.). Assim, observa-se no texto a seguir que o processo de significação ganhou um enfoque mais orientado para os aspectos simbólicos:

A sugestão, cada vez mais atraente de que a forma pode não seguir a função, mas o significado, traz o consumidor de volta à cena e sugere fortemente que os designers precisam discutir não só os contextos em que suas formas são usadas, mas também como essas formas são feitas de significado e o que querem dizer às pessoas (KRIPPENDORFF apud VERGANTI, 2012, p.245).

Por esse motivo, ao comprarmos um produto, como uma chaleira *Alessi* ou uma caneta *Mont Blanc*, estamos adquirindo também uma fração de algo muito maior: a cultura contemporânea oficial (DORMER, 1995), pois, esses produtos expressam o prazer e o privilégio de possuir algo agradável de usar em termos funcionais, estéticos, e simbólicos (ibid.): “O conteúdo simbólico dos objetos pode tornar-se o aspecto mais importante de um design, ao ponto do simbolismo comprometer a utilização, mas nunca a segurança” (ibid., p.172).

Dessa forma, mesmo ultrapassados ou com desempenho deficiente, muitos produtos continuam a ser estimados e utilizados:

Não foram apenas as belas-artes que alimentaram o culto do objeto; com efeito, este culto tornou-se uma influência poderosa no design industrial, sobretudo depois da Segunda Guerra Mundial, quando o objeto de consumo doméstico passou a ser comercializado como uma coisa em si (DORMER, 1995, p.105).

Ainda para Dormer (1995), a expressão de significados e as representações - metáforas visuais – inclusas nos trabalhos dos designers devem-se em parte ao ceticismo pós-moderno, como se os objetos tivessem que justificar a sua existência além da função prática (ibid.). Uma justificativa que ocorreria em termos criativos, mais afinada com os valores estéticos. Ele aponta que algo similar acontece no campo da arte:

[...] a maioria das pessoas está ainda pouco à vontade com a noção de objetos inúteis que não têm referência para além do que são – muita da pintura e da escultura modernistas é perturbadora devido à sua falta de significado. Claro que há muita gente que aceita bem o fato de um arranjo floral ou de um seixo apanhado na praia não terem qualquer **significado** para além de si próprios. Mas os artefatos realizados pelo Homem que não têm qualquer interpretação para lá de si próprios são desestabilizadores (DORMER, 1995, p.105, grifo do autor).

No entanto, Dormer (1995, p.105) também reconhece que, obviamente, há exceções a tal generalização, mas: “Desde que um objeto tenha uma função, por mais nominal ou circunstancial que seja o simples fato de ter um significado basta para justificar sua existência”.

Assim como as obras de arte, os produtos artesanais, folclóricos, exóticos ou antigos também possuem um deslocamento dentro do sistema, pois sua função primária pode ter sido abolida ou deixada em segundo plano. Esses objetos marginais, que operam de outra forma, são percebidos como se fossem dotados de mais “personalidade” e “autenticidade” em comparação com os objetos industriais contemporâneos (BAUDRILLARD, 2000; MOLES, 1981).

Esse é um tipo de análise que pode ser relevante para o design, porque as pessoas têm uma relação diferente com um objeto produzido

especificamente para elas por encomenda a um artesão, em contraponto a um objeto industrial produzido em massa (SUDJIC, 2010).

2.4 A SEMÂNTICA NO DESIGN DE PRODUTOS

Segundo Bürdek (2010, p.230) “o design é uma disciplina que não produz apenas realidades materiais, mas especialmente preenche funções comunicativas”. E esse aspecto foi pouco atendido por muito tempo, pois o interesse dos designers estava mais atrelado ao atendimento das funções práticas (BÜRDEK, 2010).

A função comunicativa do design foi aprofundada com os avanços nos estudos de semiótica e de hermenêutica, no sentido de perceber que os produtos possuem significados adicionais, simbólicos que podiam ser interpretados (ibid.). Na semiótica de Charles Morris (apud MOZOTA, 2011, p.117), divide-se o objeto em três dimensões:

- A dimensão sintática: de como o objeto pode ser descrito enquanto estrutura.
- A dimensão pragmática: a lógica do objeto adaptado à ação (função prática).
- A dimensão semântica: a “construção de sentido” do objeto em dois níveis: a dimensão denotativa, mais objetiva e a dimensão conotativa, mais subjetiva (incluindo a imagem do símbolo e da marca).

A semântica de produto e a abordagem da inovação de significado vão trabalhar mais nesse último nível. A partir dos anos 80, com influência da semiótica, a expressão “semântica de produto” ganha força nos Estados unidos causando grande impacto com essa nova concepção de design (BÜRDEK, 2010). Este conceito, de um modo geral, tem origem na semiótica que era aplicada em produtos na HfG de Ulm (ibid.).

A semântica de produto é definida por Krippendorff (1984) pelo estudo das qualidades simbólicas dos artefatos em seu contexto de uso e a aplicação desse conhecimento no design. É um estudo aprofundado dos significados que emergem na interação humana com os objetos de uso. Segundo o autor, é através dessa abordagem que os designers podem desmistificar uma tecnologia complexa, aprimorar a interação dos artefatos com seus usuários ou ainda ampliar oportunidades para expressar a autoimagem dos usuários (ibid.).

É importante destacar que qualquer artefato produzido pelo ser humano é carregado de significados simbólicos que dependem do contexto no qual estão inseridos (ibid.). Krippendorff (1990) procura demonstrar que se o significado de um objeto não está claro para nós, nos sentimos impelidos a explorá-lo até que consigamos compreendê-lo. É por este motivo que o significado de algo não reside em sua superfície, mas emerge com o uso, através de nossas ações e percepções adquirindo experiência de acordo com cada contexto de uso (ibid.). Assim, o estudo da semântica deve se concentrar na busca do que é significativo e motivador para os seres humanos (ibid.).

Para Krippendorff (1990) uma diferença importante deve ser estabelecida entre significado e sentido dos objetos, pois são duas maneiras distintas de relação com os objetos. Para o autor, algo faz sentido quando compreendemos o papel que um objeto cumpre em determinado contexto, quando se tem uma explicação satisfatória para isto. Já o significado de um objeto é a soma total de todos os contextos nos quais alguém é capaz de imaginar algum sentido para este objeto; o que possibilita alguém antecipar possíveis contextos de uso (ibid.). Assim, o significado traz consigo uma potencialidade de realização. Em suma, adquirimos o significado de algo generalizando em uma série de contextos a variedade de sentidos que poderíamos obter do objeto (ibid.). E este é o conceito-chave para que se possa pensar também a proposição de novos significados para os produtos. Assim, pode-se inferir que o sentido é o “para que?”, pois se relaciona com o propósito mais evidente do produto; enquanto o significado, além de englobar

o sentido, acrescenta um questionamento mais profundo através do “por quê?”.

Michael McCoy (1996 apud BÜRDEK, 2010), em visão retrospectiva sobre seu trabalho com a semântica de produtos, adotou o conceito de “design interpretativo”, pois, assim como Krippendorff (1984, 1990), considerava a semiótica clássica limitante. Como serão abordados no capítulo seguinte, os conceitos de semântica de produto são revisitados por Verganti (2012) na concepção da inovação guiada pelo design.

Pelo motivo da ênfase atual do design considerar também os aspectos intangíveis, os tópicos seguintes buscam esclarecer as diversas noções de valor que possam ser úteis para estabelecer critérios para o design.

2.5 DESIGN E VALOR

Neste tópico busca-se sintetizar diversas noções de valor que se considera relevantes ao design, pois os significados têm relação com os valores e as funções que se atribuem aos produtos (BOZTEPE, 2007). Parte-se do princípio que o objetivo final de um projeto deva ser a obtenção de um maior valor agregado a ser percebido pelo cliente. Considera-se que o designer deve entender, primeiramente, quais as dimensões do valor para então buscar meios de aprimorar a intenção do valor desejado nos produtos (ibid.).

Por outro lado, como foi afirmado que a inovação de significado muda a estrutura de valor em um produto (ÖBERG, VERGANTI, 2012), este estudo pretende esclarecer os principais conceitos de valor para formar uma base teórica e tentar compreender de forma mais aprofundada as dimensões da inovação de significado. O significado de um produto está associado à percepção dos valores que esse objeto representa para o indivíduo (BOZTEPE, 2007). Então, quando se diz que algo é mais significativo, implica

em dizer que tem mais valor. Mas como se poderia caracterizar o conceito de valor em um produto?

Valor é um conceito amplo e elusivo, e praticamente cada campo de conhecimento fornece uma definição preferencial. Boztepe (2007) aponta que a confusão no uso do termo valor não é exclusiva do design, pois também não existe consenso nas áreas de economia, sociologia, antropologia, psicologia e marketing.

Em um primeiro momento, Boztepe (2007) esclarece que é necessário diferenciar “valor” no singular de “valores” no plural. Dessa forma, os valores (no plural) referem-se às crenças individuais (éticas e morais) relacionadas à um modo de conduta que também diz respeito a finalidade da existência humana (ibid.). Portanto, os valores são padrões socialmente e culturalmente definidos que determinam as ações, preferências e atitudes, incluindo a relação com os objetos (ibid.). Nesse sentido, os valores são o que cada pessoa traz consigo a respeito do modo de vida que acredita ser adequado para ela como indivíduo e em relação aos outros.

De um modo geral, no que se refere aos artefatos, as definições destacam a dimensão econômica de valor. Nesse sentido, o dicionário Houaiss (2015) traz as seguintes definições de valor:

Qualidade que confere a um objeto material a natureza de bem econômico, em decorrência de satisfazer necessidades humanas e ser trocável por outros bens. [...] Medida variável de importância que se atribui a um objeto ou serviço necessário aos desígnios humanos e que, embora condicione o seu preço monetário, frequentemente não lhe é idêntico (HOUAISS, 2015).

Por sua vez, na área da psicologia, Abraham Moles indica a seguinte definição de valor: “Chama-se valor ao coeficiente numérico ou qualificável ligado a um objeto nas suas relações com um indivíduo e que caracteriza o vetor de atração que este objeto exerce [...]” (MOLES 1981, p. 84).

Baxter (2011) também destaca a dimensão econômica, na qual o valor de um produto é um conceito relativo a ser determinado pelo consumidor. Em

outras palavras, representa a quantia em dinheiro que ele está disposto a pagar pelas funções que o produto contém (BAXTER, 2011). Nesse sentido, os produtos que apresentam um maior número de características desejadas (práticas e simbólicas) serão considerados de maior valor. O autor sugere que uma avaliação quantitativa pode ser feita na comparação com produtos similares, seguindo critérios considerados importantes para o consumidor. Outra forma é através da análise de custos de componentes ou de produtos que exercem a mesma função. Nesse caso o menor custo determinaria objetivamente o valor da função.

Conforme foi colocado por Boztepe (2007), a noção de valor está presente em vários campos do conhecimento e são muitas as classificações existentes, tanto nas áreas de ciências exatas como nas áreas de ciências humanas. Teorias econômicas do século XIX estabeleceram duas categorias de valor: o valor de uso e o valor monetário (HANSEN-HANSEN, 2012; MOLES, 1981). Assim, no sistema capitalista, a noção que se sobressai está sobretudo relacionada ao valor econômico.

Contudo, mesmo quando se expressa de maneira quantificável, o valor é sempre construído sobre percepções subjetivas, ou seja, ele não reside no objeto em si, mas na mente de quem designa o valor, e que difere de indivíduo para indivíduo. Carl Menger (1871/1994 apud HANSEN-HANSEN, 2012), fundador da Austrian School of Economics, corrobora que o valor econômico é subjetivo e contextual, pois reside na mente das pessoas e não pode ser medido através do processo produtivo. No final do século XIX, nessa mesma instituição, foi estabelecido o conceito de “valor subjetivo” que iria se assemelhar as teorias que analisam o consumo no século XX, como as da área de marketing (HANSEN-HANSEN, 2012). Podemos estender essa concepção da subjetividade do valor econômico para todas as dimensões de valor, pois recentemente se acordou que valor foi reconhecido como situacional e individual (VARGO et al. 2008 apud HANSEN-HANSEN, 2012). Portanto, pode se dizer que a noção de valor reside mais na mente do indivíduo do que ligada objetivamente ao produto em si.

Para o antropólogo Bruce Tharp (2004), no campo do design, valor é o que se oferece como um benefício esperado ou percebido, por um indivíduo ou por um grupo. Os objetos em si não têm nenhum valor inerente mas carregam os valores projetados por nós. Ou seja, é através da ação humana socialmente reconhecida na qual os valores são criados – os objetos são somente os meios para esse fim. Para o autor, o design tem o potencial de catalisar o discurso crítico e aprofundar o pensamento sobre a relação homem-artefato para adicionar valor à experiência humana (ibid.).

Tharp (2004) se baseia na divisão proposta pelas ciências sociais: valor simbólico, valor de uso e valor monetário (respectivamente: *sign-value*, *use-value* e *exchange-value*)⁷. Por exemplo, um relógio de pulso da marca Rolex, tem um valor simbólico que indica *status* através da posse de um bem de luxo, também possui valor de uso como ferramenta de medir o tempo e tem seu valor monetário assegurado pela venda ou troca (ibid.). Por outro lado, também pode-se entender a recusa de um objeto em termos dessa divisão de valores para analisar o que exatamente não deu certo em um projeto. No entanto, no referido artigo, o autor trabalha com o conceito de “valor como importância de ação” e não desenvolve profundamente as implicações da classificação supracitada para o design.

2.5.1 O FATOR TEMPORAL E O VALOR DOS OBJETOS

A relação com os objetos é uma relação dinâmica. Por esse motivo, um mesmo objeto tem variações no seu valor percebido pelo indivíduo desde o momento da aquisição até o seu descarte final (MOLES, 1981). De acordo com Moles (1981) o tempo de vida do produto passa por diferentes instâncias

⁷ Segundo Tharp (2004), Karl Marx (1867) é responsável pela distinção entre valor de uso e valor de troca, enquanto o valor simbólico está mais associado com as teorias do sociólogo francês Jean Baudrillard (1975).

que terão significados e valores diversos para o usuário desde o período de aquisição, passando pelo uso, até o descarte do produto. O significado se altera conforme o tempo passa e o destino que é dado ao objeto, se irá para um antiquário, museu, doação, se irá se tornar peça de herança ou ainda se será descartado como lixo (MOLES, 1981).

O local em que se deposita certo objeto vai depender de como foi compreendido e qual valor lhe foi designado: se ele é destinado a um sótão, antiquário ou museu dependerá do valor a que a ele se atribuiu (ibid.).

Entre esses valores pessoais destacam-se o gosto, a ideia de peça que completa a coleção, a aceitação da moda vigente, o orgulho e a concorrência. Os valores pessoais somados aos valores sociais é que determinam a aquisição e a manutenção de um produto (ibid.)

Portanto, quando os valores são ligados a um produto eles não são permanentes e também sofrem uma alteração no momento da satisfação da principal necessidade. Por exemplo, um prato tem um valor psicológico maior *antes* do que *depois* de uma refeição. No entanto, esses são valores altamente imprecisos e para a psicologia não importa quantificá-los, mas somente percebê-los (ibid.)

Outra evidência de que os significados mudam é a percepção da diminuição de valor através da obsolescência. A obsolescência é um conceito em duas vias:

- **Obsolescência programada** - Quando ela pode ter sido prevista pelo fabricante através da escolha dos materiais, da composição e do mecanismo do produto, objetivando a diminuição da durabilidade.
- **Obsolescência percebida** - A obsolescência pode ser psicológica, quando se percebe o produto como estando fora de moda, com estilo ultrapassado e deslocado em comparação com outros produtos no mercado. Esse tipo de obsolescência possui uma forte conotação social. Nesse sentido, o produto ainda pode cumprir sua função prática, mas é descartado por não cumprir mais o seu papel simbólico. Uma

tensão psicológica crescente é gerada entre a presença do objeto e nossa autoimagem no mundo atual, quando o objeto é percebido como um entrave na evolução cultural. E o objeto impõe-se ao exame crítico sociocultural, que conflita com novos estímulos materiais, onde os valores simbólicos se sobrepõem aos valores funcionais e a data de validade social se impõe sobre o uso individual (MOLES, 1981).

Assim, os produtos podem tanto perder sua utilidade ou não serem mais significativos para os usuários. Infere-se que um projeto que vise uma maior durabilidade de um produto não considere somente o aspecto material, mas leve em conta também o aspecto simbólico, para um produto atual e relevante.

2.5.2 VALORES SOCIAIS, VALORES INDIVIDUAIS

Para Moles (1981) há uma série de fatores que determinam a escolha e a aquisição de um artefato, principalmente se for um objeto artístico. Os valores sociais relacionados ao objeto que podem repercutir no indivíduo são: utilidade, prestígio do material, valor estético (se o objeto está de acordo com o que é considerado belo em seu meio sociocultural), o valor do material (peso ou prestígio), o valor do trabalho empregado no objeto, o valor de antiguidade (através do estilo reconhecido da época ou pela idade do objeto), valor histórico (se está ligado a um acontecimento importante), *pedigree* (autenticação) e até mesmo um valor mágico (no caso de relíquia ou imagem religiosa).

Por sua vez, os fatores pessoais que influenciam a escolha incluem: gostos estéticos, colecionismo, aceitação da moda, orgulho e concorrência (distinção); portanto, é a soma de todos esses fatores (pessoais e sociais) que determinará a aquisição do objeto, conforme o esquema da Figura 1, abaixo:

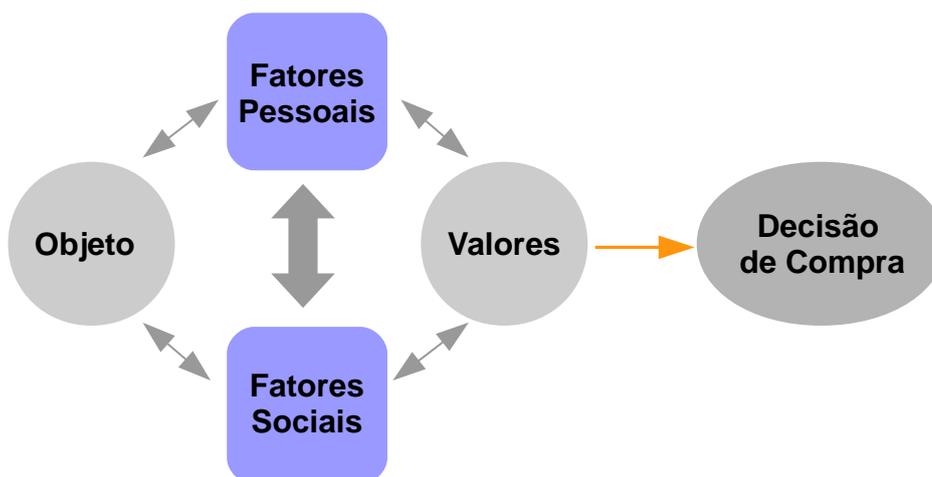


Figura 1: Determinação da compra.

Fonte: Adaptado de MOLES (1981, p.132).

2.5.3 VALORES ADQUIRIDOS: POSSE, USO E RECUSA

Se o objetivo do design é o de projetar produtos mais significativos deve-se compreender quais são os principais valores atribuídos à posse, ao uso e até mesmo a recusa dos produtos.

Com esse objetivo de entender os aspectos mais significativos da relação dos seres humanos com os artefatos é necessário um conhecimento mais aprofundado nas áreas de humanas, embora seja importante salientar que cada disciplina da área de ciências humanas terá diferentes conceitos para valor, sob diferentes aspectos. Nesse sentido, Tharp (2004) conduziu vários estudos ao selecionar conceitos e métodos da antropologia para utilização no design. Segundo o autor, na intersecção dessas duas disciplinas, um dos conceitos mais úteis é o de *valor de produção e de consumo*. Ele afirma que o principal objetivo da prática do design está na criação de

produtos e serviços com *valor agregado* (ibid.). Tharp (2004) também pontua que o design não costuma investigar o tópico de valor com mais profundidade além da dimensão econômica.

Como o benefício de valor pode ser extraído na relação das pessoas com os objetos? A antropologia analisa esta relação através do estudo de sociedades não industriais e de grupos específicos para formar uma base de entendimento de como o consumidor experimenta valor em nossa sociedade capitalista.

Um conceito selecionado por Tharp (2004) é o de “valor como importância da ação” (GRAEBER, 2001; MUNN, 1986 apud THARP, 2004). Nesse caso, o valor não reside apenas na posse ou no uso de um bem ou serviço, ou seja, é através dos padrões socialmente reconhecidos de ação humana que o valor é produzido, sendo os objetos apenas os veículos dessa ação. Isto também quer dizer que o valor pode ser produzido através da não-posse, da rejeição ou da doação de um produto. Tharp (2004) acrescenta que o entendimento desse conceito pode ser muito útil para o design sustentável.

Buscando investigar o assunto de forma mais aprofundada, o autor supracitado coloca as seguintes questões: Se o valor não está inerente no objeto que é definido por seu potencial, até onde poderia se forçar a noção de valor? Será que o consumidor poderia obter esse valor de alguma forma sem o consumo?

Como exemplo, analisa a comunidade *Amish* norte-americana, que procura se manter ideologicamente distante do resto da civilização. Muitos de seus membros, inclusive, têm orgulho de não possuírem utensílios elétricos (ibid.). Assim, faz parte da condição humana formar uma identidade através do que se escolhe, mas também através do que se rejeita. Dessa maneira, os *Amish* demonstram que através do fenômeno da rejeição consciente também se adquire certo tipo de valor.

Por sua vez, o sociólogo Georg Simmel (1905 apud Tharp, 2004) observou dois desejos conflitantes no ser humano: o primeiro é o de ser aceito por um grupo e o segundo é o de se diferenciar um pouco daquele grupo para ter sua identidade mais valorizada. O desejo de aceitação convive com o desejo de distinção social, da mesma forma que a rejeição simbólica ou ideológica é encontrada em todas as sociedades. Por exemplo, as pessoas que se recusam voluntariamente a ter uma TV ou carro, por motivo não financeiro, exprimem uma rejeição ideológica, o que demonstra uma criação de valor simbólico através da negação.

Um valor também pode ser produzido por meio de doação voluntária, o que vale tanto para objetos que perderam sua utilidade para o proprietário quanto para objetos que são presenteados. Tharp (2004) sugere que a teoria do “valor como importância da ação” pode prover uma base para os designers repensarem a relação homem-artefato e, conseqüentemente, seus esforços profissionais. Dessa forma, o objetivo do designer é prover os meios materiais através dos quais os usuários se beneficiem, seja tecnicamente, socialmente ou ideologicamente (THARP, 2004). Ou seja, como o paradigma prevalente é o de produzir objetos para posse, repensar essa perspectiva através da não-posse poderá fornecer *insights* para a sustentabilidade. O autor pondera que, embora a teoria do “valor como importância de ação” seja deficiente em muitos pontos, poderá ser um catalisador de um discurso crítico a respeito do potencial do design em criar valores significativos para experiência humana com mais respeito ao meio ambiente.

2.5.4 VALOR COGNITIVO

Para enriquecer a discussão aqui apresentada sobre valor, Giuseppe Cocco (2010), destaca que, atualmente, o valor também é criado através do capital cognitivo. Para o autor, o capitalismo cognitivo é um processo cada vez mais amplo de desmaterialização do trabalho e dos bens. “A dimensão

cognitiva do valor deriva diretamente do fato que o que se compra e se vende é fundamentalmente **significação**” (COCCO, 2010, p.35, grifo do autor).

Segundo o autor, uma grande mudança da pós-modernidade foi a passagem ao modo de produção de mercadorias por meio de conhecimento a produção de conhecimento por meio de conhecimento (COCCO, 2010). Por isso, vive-se uma fase de mudança e reflexão: “[...] aquela que permite fazer o trabalho de *framing*, ou seja, colocar o problema da inovação no marco da questão mais geral da significação e do valor.” (COCCO, 2010, p.56).

Para Cocco (2010), a produção de valor não deve ser analisada somente no nível da empresa, mas examinando-se todo o circuito global que vai do produtor aos muitos usuários, considerando as diversas contribuições e significações possíveis:

Comprar o sapato de uma determinada marca diz respeito a um sistema de significações que ultrapassa a dimensão funcional de colocar algo no pé para podermos andar. A marca da empresa, sua propaganda, seu ativismo cultural e desportivo nos oferecem, como dissemos, um “mundo”, quer dizer, um sistema de valores, uma forma de vida. Nessa perspectiva, o capitalismo cognitivo diz respeito, por um lado, a uma relação direta entre valor monetário (nível dos preços, determinação dos custos) e o valor como significação ética e social mais ampla e, por outro, nos remete àquele modelo antropogenético onde a produção de conhecimento por meio do conhecimento aparece como produção do homem por meio do homem [...] (COCCO 2010, p.56).

Assim, o valor cognitivo é um capital intangível para a empresa. No entanto, para produzir esse tipo de valor é preciso empreender processos criativos que interpretem o conhecimento e o contexto onde ele deve ser aplicado (ibid.). “Os processos meramente reprodutivos ou automáticos não são suficientes. É preciso, ao contrário, ter imaginação, capacidade de investigação e atitudes reflexivas, ou seja, muito mais do que um cálculo de oportunidade” (ibid., p.57).

O valor cognitivo se conecta à esfera de conhecimento que abrange os valores que serão discutidos com maior profundidade na proposta de *framework* conceitual de valor no capítulo 4. Contudo, antes, se faz necessária

a síntese sobre design e inovação a partir da criação de significado, no capítulo a seguir.

3 DESIGN E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

You don't understand anything unless you learn it more than one way.

MARVIN MINKSKY

Este capítulo procura esclarecer a relação entre design e inovação e o papel fundamental do design como condutor desse processo; as diferenças entre inovações radicais e incrementais, seguindo com os principais conceitos e terminologias da inovação guiada pelo design, com destaque à inovação de significado.

Também se discute autores antecedentes à abordagem de Verganti (2012), além de autores que se valem de seu estudo e que avançam algumas questões importantes. Cabe destacar, sob esse aspecto, a contribuição de Rampino (2011) com uma proposta das principais formas de inovação em produtos. Além disso, são apresentadas algumas mudanças ocorridas no campo do design em pesquisas e processos, cujos desdobramentos possuem pertinência para esta pesquisa.

3.1 INOVAÇÃO

Para alguns autores, o período entendido como “modernidade” nasce com o Iluminismo (século XVIII), no qual “o medo da mudança, até então quase universal, dava lugar ao medo da estagnação; a palavra *inovação*, tradicionalmente um termo eficaz para o abuso, se tornou uma palavra de louvor (GAY apud BAUMAN, 2009, p.168). Dessa maneira:

O 'novo' pressagiava outro passo no caminho do homem rumo ao controle dos desígnios da humanidade [...] “Ação era o nome do jogo – e, onde houvesse vontade de agir, prontamente surgiriam o *know-how* e as ferramentas (BAUMAN, 2009, p.168).

Mais de dois séculos depois, vivemos o período denominado por muitos teóricos de pós-modernidade, hipermodernidade ou ainda modernidade líquida (BAUMAN, 2009). Continuamos mais do que nunca a correr atrás da inovação, do aprimoramento, mas agora é preciso repensar as estratégias.

No Brasil, a Lei da Inovação considera a inovação como: "introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços" (SPÍNDOLA, 2011, p.2). O Manual de Oslo (2005), amplia essa definição para incluir também a inovação organizacional e a inovação de marketing, no escopo da gestão de design (OECD/FINEP, 2005). O mesmo documento ressalta que, a inovação é um fenômeno complexo e sistêmico, cujo foco se direciona para a criação e a difusão de conhecimento em várias áreas (ibid.). Ainda segundo o Manual de Oslo (2005), evidências empíricas confirmam o elo existente entre inovação e crescimento econômico e destaca a importância da economia criativa e de abordagens mais interdisciplinares:

As atividades de inovação de uma empresa dependem parcialmente da variedade e da estrutura de suas relações com as fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros. Cada interação conecta a firma inovadora com outros atores do sistema de inovação: laboratórios governamentais, universidades, departamentos de políticas reguladoras, competidores, fornecedores e consumidores (OECD/FINEP, 2005, p.27).

Através de várias iniciativas, a inovação está sendo pensada como uma abordagem criativa, interdisciplinar, que envolve uma rede colaborativa de pessoas de diversas disciplinas do conhecimento, através da interação e do diálogo nas organizações (LOCKWOOD, 2012; LEADBEATER, 2006). É precisamente com este enfoque que se percebe a importância do design na estruturação deste processo (ibid.).

O sucesso de grandes empresas orientadas pelo design tem motivado a discussão de como ocorre a inovação que gera vantagem competitiva no mercado (MUTLU et al. 2003). O papel do design vem se ampliando, deixando de ser reconhecido apenas por inovações incrementais em estilo para um conceito de inovação bem mais abrangente (ibid.). O *Department for*

Business, Innovation and Skills e o *NESTA* do Reino Unido incluem o design em seus relatórios na categoria de investimento em “capital intangível” para a inovação (DONG, 2013). Ou seja, o valor integrador e estratégico do design para a inovação é cada vez mais reconhecido (BEVERLAND, FARREL, 2007 apud LINDAHL, GRUNDSTRÖM, 2012).

O desafio está em lidar com a complexidade e o grande número de variáveis envolvidas neste processo, nos fatores tangíveis e intangíveis como: desejos e necessidades do usuário, antecipação de tendências, o conhecimento técnico dos materiais e dos processos de fabricação, dentre outros (ANDRADE, 2002 apud CAMPOS, 2007).

Além disso, segundo Mueller e Thoring (2012), uma inovação deve provar ser algo economicamente viável, tecnicamente possível e, sobretudo desejável para o consumidor. Muitas empresas focam nos dois primeiros aspectos e não consideram se o produto é realmente necessário ou mesmo desejável (MUELLER, THORING, 2012).

3.2 INOVAÇÃO INCREMENTAL E INOVAÇÃO RADICAL

Praticamente toda discussão envolvendo o processo de inovação diferencia, de uma forma ou de outra, o que se conceitua por inovação radical (disruptiva) e por inovação incremental. Em resumo, a principal diferença consiste na descrição abaixo (NORMAN, VERGANTI, 2012):

- **Inovação incremental:** refere-se ao aperfeiçoamento de um produto ou serviço dentro de um mesmo enquadramento de soluções: “*doing better what we already do*”⁸
- **Inovação Radical:** reflete uma mudança que quebra com o passado, inaugurando um novo momento: “*doing what we did not do before*”⁹

⁸ “Fazendo melhor o que já fazemos” (NORMAN, VERGANTI, 2012, tradução nossa).

⁹ “Fazendo o que antes não fazíamos” (NORMAN, VERGANTI, 2012, tradução nossa).

Conforme os autores supracitados, a inovação radical é extremamente rara e é onde muitas tentativas de colocação de produtos no mercado falham. Mesmo os produtos inovadores que obtém sucesso posterior demoram certo tempo para serem aceitos (NORMAN, VERGANTI, 2012). Muitas vezes, a inovação radical necessita de aprimoramentos para se adaptar ao consumidor:

Most successful products undergo continual incremental innovation, lowering their costs, and enhancing effectiveness. This, by far, is the dominant form of innovation and even though it is not as exciting as radical innovation, it is just as important. Radical innovations seldom live up to their potential when first introduced. At first, they are often difficult to use, expensive, and limited in capability. Incremental innovation is necessary to transform the radical idea into a form that is acceptable to those beyond early adopters (NORMAN, VERGANTI, 2012, p.6)¹⁰.

Enquanto a inovação incremental se refere ao aperfeiçoamento de um produto ou serviço dentro de um mesmo enquadramento de soluções já produzidas, a inovação radical reflete uma mudança de costumes, pois quebra com o passado, ao propor um novo produto ou serviço radicalmente diferente. Entretanto, as duas formas de inovação são necessárias, sendo que depois de vários aperfeiçoamentos em um tipo de produto a inovação incremental sempre atinge um limite; além disso, o potencial da inovação radical pode ser ampliado através de constantes inovações incrementais (ibid.).

Hansen-Hansen (2012) também considera que um tipo de inovação não deve ser visto como superior à outra, pois tudo depende do contexto. Assim:

Many types of design innovations can potentially serve in the entrepreneurial endeavour. Sometimes a profit opportunity can be seized and acted upon through a different type of packaging or a different advertising campaign, other times it requires a technological invention, and other times again it may require

¹⁰"A maioria dos produtos de sucesso se submete a inovações incrementais contínuas, reduzindo seus custos e aumentando sua eficácia. Este é de longe, a forma dominante de inovação e embora não seja não empolgante como a inovação radical, é tão importante quanto esta. As inovações radicais raramente alcançam todo seu potencial quando introduzidas. No início, são muitas vezes difíceis de usar, caras e limitadas em sua capacidade. As inovações incrementais são necessárias para transformar a ideia radical em uma forma que seja aceitável para um público mais amplo" (NORMAN, VERGANTI, 2012, p.6, tradução nossa).

radical innovation where the meaning of a consumer product or its context is changed (HANSEN-HANSEN, 2012, p.615)¹¹.

Após vários anos de pesquisa, Norman (2012) concluiu que os métodos de pesquisa centrados no usuário são incapazes de promover a inovação radical. A este dado, Verganti (2012) acrescenta que, tanto a gestão de design como o *design thinking* tendem a focar, principalmente, no design centrado no usuário, o que favorece, sobretudo, as inovações incrementais. Dessa forma, embora investigações com os usuários resultem em contribuições cruciais e relevantes para o design, os autores aconselham que as empresas que almejem inovar nos significados dos produtos adotem outro caminho, se afastando um pouco do contexto atual do usuário para imaginar outro contexto (NORMAN, VERGANTI, 2012).

Os dois principais tipos de inovação também foram relacionados com modelos de desenvolvimento por equipes internas, externas ou combinadas. O estudo de Abecassis-Moeda e Pereira (2012) revela que as empresas que contratam designers externos possuem basicamente dois objetivos: a busca pela inovação radical ou o benefício obtido pela associação à um designer reconhecido. Neste último caso, a equipe interna de design continua produzindo inovações incrementais a partir da plataforma original desenvolvida pelos designers externos. O estudo conclui que a inovação radical é mais provável de ser desenvolvida pelas equipes externas, pelo nível de liberdade e independência no processo criativo (ibid.). De fato, "quanto mais radical a inovação, mais a empresa desejará recorrer a especialistas externos e facilitadores em tecnologia, como designers, a fim de gerenciar a inovação" (MOZOTA, 2011, p.159).

¹¹ "Muitos tipos de inovação em design podem potencialmente servir para o empreendimento. Às vezes, uma oportunidade de lucro pode ser assegurada através de diversos tipos de embalagem ou de uma campanha diferenciada, outras vezes requer uma invenção tecnológica, e em outras situações exigem uma inovação radical que altera o significado de um produto ou seu contexto" (HANSEN-HANSEN, 2012, p.615, tradução nossa).

Por outro lado, o estudo de Chiva e Alegre (2007) demonstra que empresas que utilizam suas próprias equipes de design acabam investindo mais em seus recursos e competências internas. Todavia, quanto mais radical a inovação maior a possibilidade de risco, de rejeição por parte do consumidor. Contudo, os designers também podem ajudar a projetar a compreensão da tecnologia para o cliente. Com base nos autores citados, conclui-se que muitas vezes os usuários têm uma visão restrita do que poderiam querer adquirir como produto e as empresas que investem em tecnologia também precisam buscar novos significados para seus produtos.

3.3 PESQUISAS E PROCESSOS PARA INOVAÇÃO EM DESIGN

3.3.1 PESQUISA EM DESIGN

As empresas mais bem-sucedidas agem como intérpretes do espírito de seu tempo ao perceber as oportunidades e lançar tendências (NORMAN, VERGANTI, 2012). No entanto, em um meio dinâmico, percebe-se que as estratégias adotadas devem estar sempre atualizadas, e com esse objetivo, se faz necessário investir em pesquisa em design. Os modelos de pesquisa em design descritos nessa seção fornecem algumas indicações de caminhos para inovações através do design.

Baseando-se no trabalho de Donald Stokes (1997) que caracterizava a pesquisa básica em “compreensão” e a pesquisa aplicada em “consideração de uso”, Norman e Verganti (2012, p.14) dividiram a pesquisa de design de produto em duas dimensões: a busca por uma nova interpretação de significado ou por uma consideração de uso (ibid.).

De acordo com os autores, essas duas dimensões da pesquisa se dividem basicamente em três quadrantes para explicar o espaço que ocupa a pesquisa em design:

- **Pesquisa Básica em design** - Busca novos significados sem considerações específicas para uso em produtos. É mais lenta, aprofundada e tem bases filosóficas.
- **Pesquisa Guiada pelo design** - É o processo utilizado para conceber novos significados para depois aplicá-los a novos produtos. Um exemplo reconhecido é o projeto “*Family Follows Fiction*”¹² conduzido pela Alessi nos anos 90.
- **Pesquisa Centrada no Usuário** - Explora as necessidades e os significados atuais de produtos para aprimorar as categorias de produtos, sendo a etnografia e a usabilidade seus principais métodos de pesquisa. É a principal pesquisa utilizada na abordagem do *design thinking*.

Segundo os autores citados, esses tipos de pesquisa são os mais importantes e muitos produtos bem-sucedidos seguem este padrão: uma pesquisa básica contribui para uma inovação radical que por sua vez é baseada na pesquisa guiada pelo design, para, em seguida, o produto ser aperfeiçoado através da pesquisa centrada no usuário.

What is needed is an explicit act of interpretation of patterns, rather than just random creativity. [...] To do this, the research must be directed towards new interpretations of what could be meaningful to people. Traditional ideation processes and other creative methods fail to emphasize the importance of interpretation processes, although it is possible that the procedures could be modified appropriately (NORMAN, VERGANTI, 2012, p.17)¹³.

Por sua vez, uma empresa inovadora como a Phillips, percebe a ampliação do escopo da inovação, que tem crescido em complexidade, onde

¹² “*Family Follows Fiction*” (a família segue a ficção) é um trocadilho com a expressão consagrada do funcionalismo no design: “*form follows function*” (a forma segue a função).

¹³ “O que é preciso é um ato explícito de interpretação dos padrões, ao invés de criatividade sem foco. [...] Para isto, a pesquisa deve ser direcionada a novas interpretações do que poderia ser significativo para as pessoas. Os tradicionais processos de concepção e métodos criativos falham na ênfase da importância dos processos interpretativos, embora seja possível que os procedimentos possam ser modificados apropriadamente” (NORMAN, VERGANTI, 2012, p. 17, tradução nossa).

produtos, serviços, necessidades dos usuários e novas tecnologias precisam ser integradas:

The design discipline has by nature considerable expertise in integrating technologies, generating and interpreting end-user insights and marketing information, and above all, visualizing outcomes, all of which enables the discussion needed for successful innovation (KYFFIN, GARDIEN, 2009, p.57)¹⁴.

Com esse objetivo, a abordagem em pesquisa da *Phillips* adota a seguinte classificação (KYFFIN, GARDIEN, 2009).

- **Pesquisa para o design:** é a mais reconhecida pelas indústrias em geral, por ser o tipo de pesquisa mais utilizado pelos designers;
- **Pesquisa em design:** inclui novas metodologias e linguagens em design;
- **Pesquisa através do design:** o design é visto como ferramenta para obtenção de conhecimento.

A abordagem de pesquisa para a inovação na *Phillips* envolve uma combinação de métodos, de modo não linear, indicando vários caminhos a seguir, o que engloba a combinação de métodos criativos e analíticos do design e de pesquisas aprofundadas (GREEN, 2007 apud KYFFIN, GARDIEN, 2009).

Pode-se deduzir que os vários tipos de pesquisa em design resumidos nesta seção apontam implicitamente para a necessidade de construção e registro do conhecimento que é gerado nas próprias empresas (MOZOTA, 2011). Conhecimento que é considerado essencial para o processo de design, que será abordado no tópico a seguir.

¹⁴ "O design possui em sua natureza um conhecimento considerável na integração de tecnologias, elaborando e interpretando dicas dos usuários e informação de mercado, e acima de tudo, visualizando resultados, tudo isto possibilita a discussão necessária para a inovação de sucesso" (KYFFIN, GARDIEN, 2009, p.57, tradução nossa).

3.3.2 PROCESSOS DE DESIGN

Os métodos na área do design foram criados com o objetivo de organizar e facilitar a atividade projetiva, propondo ferramentas específicas e encadeamento de etapas. De acordo com Bürdek (2010), o uso de métodos no design foi uma tentativa de lidar com a crescente complexidade da sociedade a partir da industrialização, notavelmente a partir da Segunda Guerra Mundial. Os métodos mais artísticos e intuitivos do início do século XX se mostravam limitados e foram sendo substituídos por métodos científicos, mais afinados aos processos industriais (ibid.).

Portanto, de início, ambos os métodos citados se ativeram mais ao “manejo físico” de um produto, mas os problemas sensoriais exigiram cada vez mais métodos contextuais, ou seja, semióticos, hermenêuticos e fenomenológicos (ibid.).

A principal mudança de paradigma no design ocorreu a partir dos anos 70, pois até então os métodos utilizados tinham uma orientação mais dedutiva, desenvolvendo um problema “de fora para dentro”. Desse ponto em diante, também se trabalhou de forma mais indutiva, 'de dentro para fora', o que significa se perguntar para quem determinado projeto deve ser colocado no mercado. A partir dos anos 90, o papel das ciências humanas foi se ampliando no design, com este adquirindo importância estratégica, principalmente pelo uso da gestão de design (ibid.).

A maioria das propostas metodológicas segue a orientação: problema-análise-solução (BÜRDEK, 2010; LINDEN, LACERDA, 2012; VIEIRA, 2007), cuja representação abstrata do processo pode ser observada na Figura 2, na página a seguir. Em outros modelos as etapas podem tanto ser lineares, como circulares ou ainda apresentar retroalimentação do processo.



Figura 2: Generalização do processo de design

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Segundo Mueller e Thoring (2012) a maioria das descrições dos diversos processos de design são informais e mesmo onde há uma esquematização abstrata do processo existem muitas versões diferentes, por causa dos ajustes e desenvolvimentos posteriores. De acordo com os autores, o exercício de comparação dos modelos abstratos serve para o propósito de contrastar as informações em um meta-nível, seja quanto ao número de etapas, a sequência, o alinhamento, a nomenclatura, a frequência e a direção das diversas atividades (ibid.).

Conforme apontam os autores supracitados, deve-se salientar que as metodologias aplicadas na prática não são apenas procedimentos mecânicos e, consideram-se também os elementos tácitos tais como experiências individuais, as mentalidades específicas de cada profissional e a cultura empresarial em que estão envolvidos (ibid.). Estes elementos intangíveis são muito importantes, pois nem tudo pode ser tornado explícito e reduzido à descrição de um processo (ibid.).

Outra ressalva a ser feita é a de que a metodologia também possui um caráter didático, no sentido de conseguir comunicar o pensamento abstrato, ou seja: “O contínuo e constante significado da metodologia do design para o ensino é hoje a contribuição para o aprendizado da lógica e sistemática do pensamento” (BÜRDEK, 2010, p. 226).

As abordagens mais recentes exigem maior integração de diferentes campos do conhecimento. Esse cruzamento de informações, aponta Kistmann (2014), requer habilidades para gerir a interdisciplinariedade, devido a necessidade atual de lidar com os problemas complexos.

De acordo com Vieira (2007) e Van der Linden e Lacerda (2009) os modelos clássicos são válidos em determinadas situações, mas não estão integrados com o discurso atual da gestão de design, pois não consideram a macroestrutura no processo.

[...] metodologias do design mais pragmáticas e cartesianas tendem a situar o design como uma atividade de caráter técnico e operacional, de modo convergente a uma solução de problema previamente determinado e não questionado. Enquanto, por outro lado, abordagens de gestão do design e design estratégico apresentam deficiências de implementação uma vez que não fornecem (internamente, no método) subsídios e ferramentas de projeto que resultem em um produto tangível, fruto do exercício analítico, reflexivo e criativo do projeto (VIEIRA, 2007).

Portanto em propostas que considerem o ponto de vista da inovação guiada pelo design e da gestão de design, devem englobar no processo de design aspectos mais abrangentes relativos à macroestrutura.

Segundo Celaschi e Deserti (2007 apud VIEIRA, 2007) as abordagens clássicas do processo de design se concentram mais nos aspectos tangíveis do produto, mas o contexto atual exige que se considerem outras dimensões, mais intangíveis como comunicação e experiência. De acordo com Vieira (2007) o fator limitante das metodologias clássicas está no próprio processo de design, o que acaba restringindo os horizontes de pesquisa e, conseqüentemente, a capacidade de inovação.

Atualmente, se evidencia a necessidade de uma visão mais abrangente e flexível desse processo de design adaptado ao contexto atual. É preciso incluir uma visão sistêmica que compreenda tanto os aspectos tangíveis como os intangíveis. Muitas referências às organizações inovadoras destacam o compartilhamento mediante um fluxo intenso de informações internas e externas às empresas (NONAKA, TAKEUCHI, 1997 apud VIEIRA, 2007; MOZOTA, 2011). Nesse âmbito, Mozota (2011) considera que é essencial

uma coerente comunicação das informações de mercado e sobre o usuário, dos fornecedores, da produção, das unidades de geração de conceito, pois essas devem ser compartilhadas com os responsáveis pelos projetos de inovação (MOZOTA, 2011). Muitas vezes o trabalho do designer está normalmente restrito aos aspectos técnico-formais e não está integrado aos outros departamentos das empresas. A autora ainda destaca a importância da participação dos designers nos estágios iniciais de planejamento dos produtos, importância que muitas vezes é subestimada pelos gerentes de desenvolvimento (ibid.). No caso do desenvolvimento de produtos radicais ou descontínuos o papel do design estaria mais relacionado ao processo de interpretação dessa nova situação do que ao usual processo de resolução de problemas (LESTER et al., 1998 apud MOZOTA, 2011).

Porém, como foram discutidos na seção de design e inovação, outros fatores importantes estão expressos nos conteúdos socioculturais e devem ser considerados pelos designers em seus projetos. Segundo Rampino e Ingaramo (2007), o primeiro passo ao iniciar um processo de design que objetiva a inovação é compreender tanto o sistema industrial no qual se insere o produto quanto o contexto cultural que o rodeia. Os autores destacam a importância de uma profunda e exaustiva pesquisa sobre o contexto cultural que cerca um produto, tais como: tendências sobre estilo de vida e hábitos de consumo, situações de uso cotidianas e extraordinárias, tanto para um produto existente quanto para um produto em potencial (ibid.).

Analisando a história do design nota-se que houve uma mudança no modo como as indústrias e os designers percebem seu papel principal. Roessler e Kölker (2013) apresentam no Quadro seis a evolução na tarefa do design:

Resumindo as abordagens relacionadas às funções dos produtos, pode-se inferir que o design seguiu a seguinte trajetória conforme as prioridades-chaves dos projetos, que pode ser resumida através da Figura 3, a seguir:

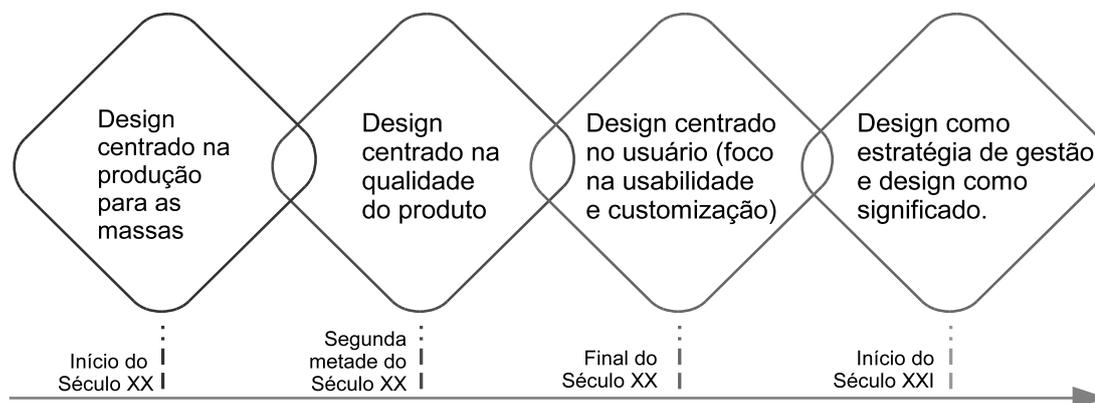


Figura 3: Evolução do papel do design

Fonte: Elaborado pela autora (2015), adaptado de ROESSLER, KÖLKER (2013).

Os autores sugerem que no futuro as empresas irão cada vez mais considerar os significados que seus produtos incorporam e comunicam. Isso tudo deverá estar associado às tendências socioculturais e a visão da empresa (ROESSLER, KÖLKER, 2013).

3.4 A INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN

3.4.1 TERMOS UTILIZADOS NA LITERATURA

Primeiramente, convém se esclarecer os principais termos utilizados na literatura, já que estes muitas vezes se confundem. De um modo geral, todos os termos citados a seguir se referem à prática do design como um meio para se chegar a um resultado inovador em produtos e serviços.

O termo *design-led innovation*¹⁵ (BEVERLAND, FARELLY, 2007; KYFFIN, GARDIEN, 2009) é considerado o termo mais abrangente; sinônimo

¹⁵ “inovação orientada pelo design”

dos seguintes termos: *innovation through design*¹⁶ (VERGANTI, 2006), *innovation by design*¹⁷ (MUTLU et al., 2003) e *design inspired innovation*¹⁸ (UTTERBACK et al. 2007).

Dessa forma, *design-led innovation* parece ser o termo mais utilizado para descrever uma ampla gama de atitudes e ações relacionadas ao design, que uma empresa estabelece como meta estratégica para diferenciação e inovação. Segundo Dong (2013), essas ações que promovem o design incluem: metodologias e ferramentas do design, características individuais dos designers, cultura e estratégia empresarial além da busca por novos significados.

Por sua vez, a expressão *design-driven innovation*¹⁹ (VERGANTI, 2012) foi cunhada para se referir, mais especificamente, à inovação radical de significado dos produtos. Esse termo caracteriza, segundo o autor, a maneira mais marcante de o design ser reconhecido como vetor da inovação. Termo que, por vezes, é substituído por *meaning-driven innovation*²⁰ (NORMAN, VERGANTI, 2012; BAHA et al. 2013a), ou simplesmente *innovation of meaning*²¹ (ÖBERG, VERGANTI, 2012). Sendo que todos esses termos servem para designar o mesmo processo: a inovação radical no significado dos produtos guiada pelo design; equivalem a dizer que, a inovação radical através do design está associada a uma mudança radical no propósito pelo qual as pessoas compram e usam determinado produto. Entretanto, Rampino (2011) emprega o termo *design-driven innovation* para englobar todas as inovações através do design, classificadas por ela como: inovação estética, inovação de modo de uso, inovação tipológica e inovação de significado (RAMPINO, 2011)²².

¹⁶ “inovação através do design”

¹⁷ “inovação pelo design”

¹⁸ “inovação inspirada pelo design”

¹⁹ “inovação guiada pelo design”

²⁰ “inovação guiada pelo significado”

²¹ “inovação de significado”

²²A classificação da Pirâmide da Inovação será apresentada no final deste capítulo.

Nesse sentido, o termo *innovation of meaning* é mais focado e específico do que o termo *design-driven innovation*, que pode englobar outros tipos de inovação através do design (RAMPINO, 2011). Öberg e Verganti (2012, p.3-4, grifo do autor) se posicionam dessa forma:

We refer to the meaning of a *product* ou *service* and the *meaningful experience* that a person has when interacting with it [...] Therefore, a meaning is not Always explicit and obvious. It spurs from the experience and practice of an individual but it is connected to society, technology and culture. [...] Every product has a meaning and can be innovated²³.

Por esse motivo, neste estudo será empregado o termo inovação de significado (*innovation of meaning*) por ser o termo mais sucinto e apropriado em relação à abordagem pretendida (ÖBERG, VERGANTI, 2012).

Além disso, o foco da inovação de significado não está somente na estética diferenciada ou no novo modo de uso do produto. Seu fator “novidade” consiste na experiência diferenciada de um novo produto ou ainda no surgimento de uma nova categoria de produtos (VERGANTI, 2012).

3.5 OS TIPOS DE INOVAÇÃO GUIADA PELO DESIGN

Falar de significado no design não é tão fácil como parece. Para Rampino (2011), o significado de um produto é algo difícil de definir, explicar e controlar e por isso, muitas vezes difícil de medir a justa contribuição do design. Heskett (2008, p.83 apud RAMPINO, 2011, p.4) também havia destacado a dificuldade em se mensurar os valores qualitativos do *design*:

Specific attempts to explain design in an economic context have generally sought to justify it in terms of the numerical, *quantitative values* that dominate

²³ “Nos referimos ao significado de um *produto* ou *serviço* e a *experiência significativa* que uma pessoa tem quando interage com ele [...]. Assim, um significado não se encontra sempre claro e óbvio. Ele emerge da experiência de um indivíduo, mas também está conectado a sociedade, tecnologia e cultura [...]. Cada produto tem um significado que pode ser inovado” (ÖBERG, VERGANTI, 2012, p. 3-4, grifo do autor, tradução nossa).

business processes. Since the main arena of activity for designers is the firm, however, a major emphasis in discussing the role of design needs to be at the microeconomic level and encompass a greater degree of *qualitative factors*²⁴.

Assim como Norman e Verganti (2012), Rampino (2011) destaca o papel do design como eixo central da inovação em produtos. Contudo, enquanto os dois primeiros autores destacam as inovações radicais de significado ou de tecnologia, esta autora propõe categorias mais abrangentes, considerando que a inovação guiada pelo design pode englobar tanto inovações radicais como incrementais (RAMPINO, 2011).

Para isso, estabelece a Pirâmide de Inovação (RAMPINO, 2011) como um modelo para esclarecer a contribuição do design na inovação de produtos. É importante salientar que essa categorização é um estudo²⁵ de um fenômeno ocorrido, a partir de produtos inovadores já lançados e testados no mercado (e muitas vezes premiados em importantes concursos de design). O modelo lista alguns pontos de partida adotados pelos designers, mas não visa propor diretrizes ou métodos projetuais para que tais resultados sejam alcançados (ibid.). De um modo geral, as visões de empresas em relação à inovação consideram, sobretudo a inovação tecnológica e não outros tipos de abordagem. Isso ocorre, porque todas as inovações orientadas pelo design seja ela predominantemente estética, de modo de uso ou ainda de significado são difíceis de mensurar (ibid.). Assim, o valor da contribuição total do design muitas vezes, não se evidencia.

²⁴ “Tentativas específicas de explicar o design em um contexto econômico tem geralmente buscado justificá-lo em termos de valores numéricos, quantitativos, que dominam os procedimentos de negócios. Como o principal local de atividade para os designers é a empresa, entretanto, uma maior ênfase na discussão do papel do design deveria estar no nível microeconômico, abrangendo um maior grau de fatores qualitativos” (HESKETT, 2008, p.83 apud RAMPINO, 2011, p.4, tradução nossa).

²⁵ Este estudo é o resultado de uma pesquisa que durou cinco anos (2006-2011) envolvendo três áreas relacionadas com o desenvolvimento de novos produtos: administração, engenharia e design. Essas áreas foram representadas pela Indaco (Industrial Design, Art and Communication), pelo departamento de Engenharia Mecânica do Politécnico de Milão e pela Business School da Bocconi University.

A principal contribuição de Rampino (2011) foi a de estabelecer os três principais pontos de partida, definidos antecipadamente pelo designer, na concepção de um produto e os quatro possíveis resultados em termos de inovação percebidos no produto final. Segundo a autora, nos experimentos feitos com especialistas, essas categorias se mostraram suficientes para descrever o fenômeno da inovação em produtos (ibid.).

Os **pontos de partida** referem-se ao gatilho inicial que irá guiar a criação de um produto. São denominados pela autora de **levers** (niveladores) para metaforicamente descrever a relação do designer em forçar o critério de escolha no seu projeto. Os *levers*²⁶ são classificados em:

- **Tecnologia** - Se divide em *tecnologia de processo*, onde o ponto de partida consiste em saber aproveitar as vantagens de cada processo; e *tecnologia de produto*, onde já é estabelecido *a priori* que o produto final deverá possuir características específicas, como, por exemplo, uma maior durabilidade, resistência ou desempenho. Nesse caso, o designer não necessita de um conhecimento aprofundado em engenharia, mas deverá, no entanto, “traduzir” uma nova tecnologia em possíveis significados (RAMPINO, 2011).
- **Modo de uso** - Este *lever* também parte de dados objetivos, tais como os requerimentos tecnológicos. Relaciona-se tanto com habilidades humanas sensórias e cognitivas, bem como com medidas antropométricas. O termo “modo de uso” foi escolhido por Rampino (2011) em lugar do termo “função” porque o conceito de *função* foca apenas no modo operacional enquanto o conceito de *uso* acrescenta uma dimensão cultural e social que é essencial ao *design* (op cit. p.6). O produto é pensado em sua interação com o usuário: por exemplo, produtos que possuem formas mais compactas quando não estão em

²⁶ Pelas características peculiares do conceito de *lever* (nivelador) empregado pela autora, optou-se por conservar a denominação original em inglês. N.A.

uso, para facilitar sua armazenagem. Ou ainda, em formas que “ganham vida” somente com o uso (ibid.)

- **Forma** - É o *lever* mais comum em produtos com forte apelo estético, como, por exemplo, nas áreas de moda, decoração, mobiliário, iluminação etc; contudo, é também o requerimento mais subjetivo, “aquele que traz o design mais próximo à arte”, sendo que a mesma função de uso poderá ser materializada em diferentes formas, deixando o designer livre para escolher a melhor (RAMPINO, 2011, p.8).

A decisão da autora em unir os aspectos formais e de significado no mesmo *lever* se deve à crença de que, durante o processo criativo, e no próprio objeto artístico não se podem distinguir claramente os aspectos formais (morfológicos) de seus significados (iconológicos). Assim, os dois *levers* anteriores (descritos acima) estão mais próximos da engenharia enquanto o aspecto estético se encontra mais próximo da arte (ibid.).

O Quadro 3, abaixo, resume os principais pontos destacados pela autora no processo de design para a inovação:

PROCESSO DO DESIGN		
Ponto de Partida	O que considerar	O que definir
Forma - atributos morfológicos do produto	Novas formas (nível figurativo)	Nova linguagem (nível de significado)
Modo de uso - usabilidade	Novas funções	Novo modo de utilização para atender novas necessidades / demandas de uso
Tecnologia - aplicações e oportunidades no emprego de inovações tecnológicas	Novos processos	Novo produto

Quadro 3: O processo do design para a inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2015), a partir de Rampino (2011).

É válido notar que todos esses requerimentos não limitam o processo criativo, mas direcionam os esforços dos designers abrindo novas possibilidades. Segundo Rampino (2011) muitas vezes, é difícil definir exatamente qual o *lever* inspirou todo o processo de design, pois em muitos casos, os designers utilizam mais de um *lever* simultaneamente. Entretanto, a autora salienta que a categorização auxilia bastante na comunicação com a indústria e facilita a compreensão do processo no ensino do design (ibid.).

Essa classificação de inovação se estabeleceu de acordo com a novidade do produto que mais prevaleceu sobre as outras. Sendo que as proporções de cada categoria de produto foram obtidas mediante diversos experimentos com especialistas. A representação da Pirâmide de Inovação (ibid.) pode ser observada na Figura 4, a seguir.

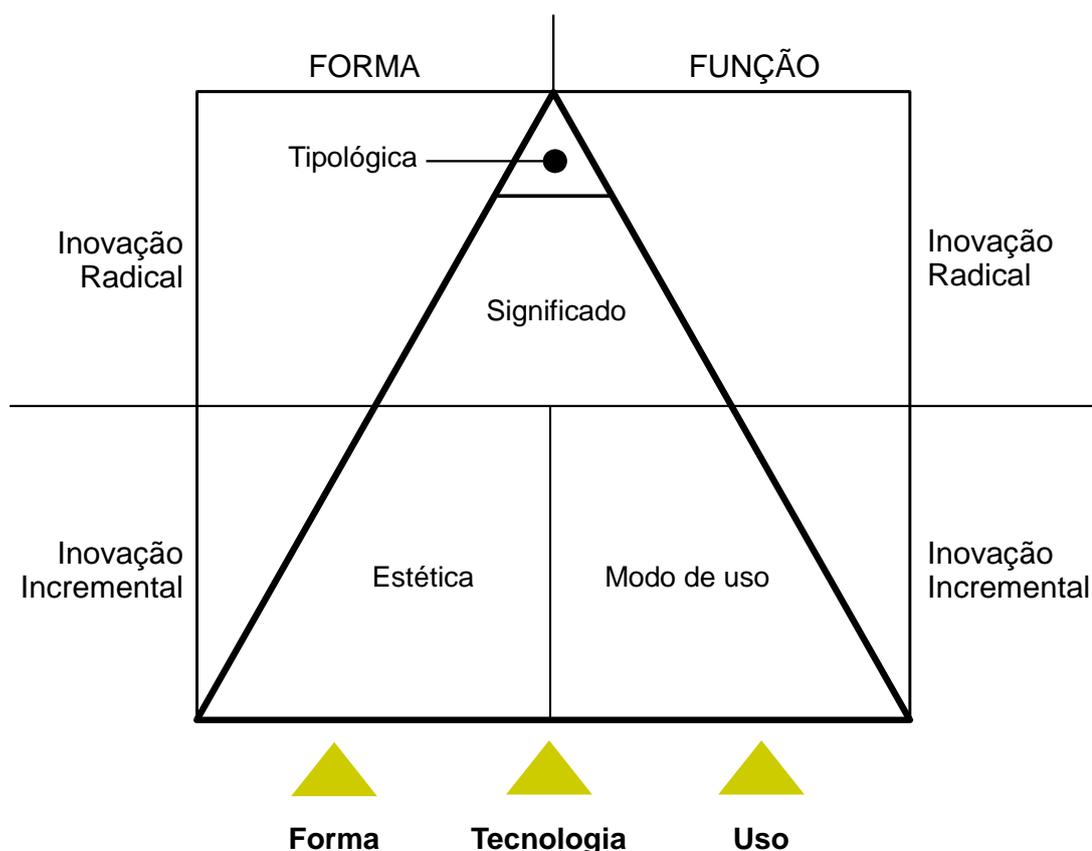


Figura 4: Pirâmide de Inovação

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Traduzido de Rampino (2011).

A seguir, tem-se a descrição da classificação proposta por Rampino (2011), na qual se explica o conceito de cada categoria de produtos que compõem a Pirâmide de Inovação.

3.5.1 INOVAÇÃO ESTÉTICA

A inovação estética está relacionada ao reconhecimento do produto, na diferenciação de seus competidores no mercado, e tem como objetivo principal tornar o produto mais atraente. Lida com atributos relacionados com a aparência (forma, tamanho, proporção de elementos, cor), ou seja, aspectos que podem ser avaliados à primeira vista sem necessidade de interação ou melhor compreensão (RAMPINO, 2011).

Essas atualizações, sobretudo incrementais, na aparência física de um produto não alteram seu arquétipo, nem a tecnologia utilizada ou influenciam no seu desempenho (RAMPINO, 2011).

Stoneman (2010) corrobora com essa visão afirmando que as inovações estéticas aumentam o valor percebido nos produtos e satisfazem as demandas do consumidor no que se refere ao gosto, à imagem social e a preferência por novidade; mas não provém nova funcionalidade ao produto, não alteram o modo como um produto é utilizado; e talvez façam uso de novas tecnologias ou materiais, mas não necessariamente (STONEMAN, 2010 apud HANSEN-HANSEN, 2012).

A inovação estética é a que mais chama a atenção na mídia porque a aparência é mais fácil de comunicar através de uma imagem. Quando há muitos produtos similares no mercado que se utilizam do mesmo nível tecnológico a inovação estética se mostra muito eficaz (RAMPINO, 2011).

A seguir, na Figura 5, são apresentados alguns exemplos de inovação estética:

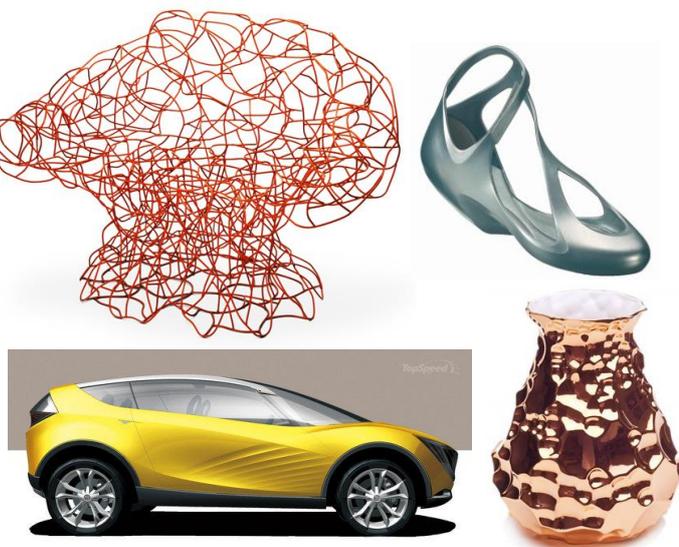


Figura 5: Exemplos de produtos com inovação estética

Cadeira *Corallo* de Humberto e Fernando Campana, Sandália Melissa por Zaha Hadid, Mazda 2007; e vaso Krater da Holaria. Fontes: <http://cotazeroblog.com/2014/03/05/cadeiras-divertidas/>; <http://karlacunha.com.br/melissa-por-zaha-hadid/>; www.topspeed.com/cars/mazda/2007-mazda-hakaze-ar26662/picture144805.html; <http://www.presentesrodriguez.com.br/vaso-krater-bronze/>

3.5.2 INOVAÇÃO NO MODO DE USO

A inovação no modo de uso remete ao grau no qual um produto aprimora ou modifica sua utilização e leva em conta a maneira pela qual os usuários interagem com um produto. Rampino (2011) destaca que uma maior sensibilidade para o momento de interação com o produto é a principal diferença entre um designer e um engenheiro para resolver uma função. A interação com um produto e a percepção de como usá-lo relacionam-se aos diversos contextos culturais, assim como toda inovação guiada pelo design (RAMPINO, 2011). A seguir, alguns exemplos de produtos com inovação de modo de uso, na Figura 6:



Figura 6: Exemplos de produtos com inovação de modo de uso

Purificador de água *Lifestraw*, sistema de gavetas *Riverso*, de Peka-system AG (2007) e funil retrátil, de Normann Copenhagen. Fontes: <http://www.ippinka.com/shop/lifestraw-portable-water-filter/>; RAMPINO (2011); <http://www.davison.com/creators/2010/01/22/innovative-kitchen-ideas/>

3.5.3 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Para Rampino (2011) a inovação de significado deve ser percebida no nível reflexivo de design emocional, pois interage com nossas memórias e nossa autoimagem. Dessa maneira, esse tipo de produto deve ser capaz de contar uma história, inclusive, podendo ser exibido com orgulho por quem o possui (RAMPINO, 2011). Para chegar nesse nível de inovação, com forte apelo emocional, os designers devem ser capazes de dominar a área de semântica de produto, particularmente no que diz respeito às funções simbólicas. Contudo, a principal dificuldade na abordagem simbólica consiste na inexistência de regras e de um vocabulário pré-definido que corresponda aos significados possíveis de estabelecer em um produto, pois os significados

simbólicos só podem ser interpretados a partir de seu contexto sociocultural (BÜRDEK, 2010). Nesse sentido, Rampino (2011, p.11) ressalta:

It is important to stress that since the meaning of a product is strictly linked to its cultural context and the respective value system, *meaning innovation* can be such only within a given context, as in one particular country or in a specific region ²⁷.

Portanto, essa é a inovação radical destacada por Verganti (2012), na qual o novo significado de um produto prevalece sobre as outras novidades (estéticas, funcionais ou tecnológicas).

Na Figura 7, a seguir, são apresentados dois exemplos de produtos com inovação de significado destacados por Rampino (2011).



Figura 7: Exemplos de produtos com inovação de significado

Muji CD player, de Naoto Fukusawa e lata de lixo *Eva Solo*, de Tools Design. Fonte: Rampino (2011).

3.5.4 INOVAÇÃO TIPOLOGICA

Rampino (2011) ainda inclui um quarto tipo de inovação. A inovação tipológica está relacionada à forma que desvia do padrão vigente, ao distanciamento de um produto de seu arquétipo constituído. Muitas formas

²⁷ “É importante salientar que, assim como o significado de um produto está estritamente conectado ao seu contexto cultural e respectivo sistema de valores, a inovação de significado pode ser caracterizada somente dentro de certo contexto, como em um determinado país ou em uma região específica” (RAMPINO, 2011, p.11, tradução nossa).

para determinados usos são repetidas desde a antiguidade, porque se moldaram à sua função eficazmente. Mesmo assim, as formas dos objetos evoluem devido às mudanças culturais ou às novas oportunidades tecnológicas, e assim por diante, o que leva a criação de novos arquétipos (ibid.). O design inovador sempre tenta romper com o padrão vigente, e as novas formas mais bem-sucedidas acabam se tornando os novos arquétipos (ibid.). Assim, os produtos que inovam tipologicamente são altamente reconhecíveis, sendo que, as formas mais conhecidas em uma categoria específica de produto referem-se ao conceito de design dominante ou arquitetura dominante (ABERNATHY, UTERBACH, 1978 apud RAMPINO, 2011).

O conceito de inovação tipológica surgiu durante o estudo da autora supracitada para a classificação de produtos que muitos designers tinham dificuldade em categorizar, utilizando-se apenas dos conceitos dos três grupos anteriores. Entretanto, um dado importante é que nem sempre a inovação tipológica representa um sucesso de vendas para a empresa. Pois, considera-se que:

Marketing studies show that when a product's form is entirely new or highly unusual, the end user struggles to categorize it and attempts to map it onto an existing product category. This difficulty often results in the product being rejected (RINDOVA, PETKOVA, 2007 apud RAMPINO, 2011, p.11)²⁸.

Muitas vezes, isso ocorre porque os consumidores preferem um produto que já conhecem e que conseguem categorizar e é por este motivo que a inovação radical apresenta seus riscos.

Isso é o que Raymond Loewy descreveu nos anos 1950 com o princípio MAYA (*Most Advanced, Yet Acceptable*)²⁹. Sugerindo que os designers

²⁸ Estudos de *marketing* confirmam que, quando a forma de um produto é inteiramente nova ou muito diferente, o usuário tem dificuldade em categorizá-lo e tenta encaixá-lo dentro de uma categoria de produtos já existentes. Esta dificuldade, muitas vezes, resulta na rejeição do produto (RINDOVA; PETKOVA, 2007 apud RAMPINO, 2011, p.11, tradução nossa).

²⁹ O princípio MAYA (Mais Avançado Embora Aceitável) foi criado como um método de determinar a estética mais comercialmente viável para um design. A obra fundamental sobre MAYA é *Never Leave Well Enough Alone* de Raymond Loewy (1951). Loewy acreditava que o apelo estético de um

escolhessem se diferenciar esteticamente dos concorrentes, mas não completamente, a ponto de o produto não ser mais reconhecido em seu segmento (RAMPINO, 2011; LIDWELL et al. 2010).

Na Figura 8, a seguir, são destacados alguns exemplos de produtos com inovação tipológica.



Figura 8: Exemplos de produtos com inovação tipológica.

Poltrona Sacco de Zanotta, de Teodoro, Gatti e Paolini; telefone *Grillo* para Sit-Siemens Italiana, de Marco Zanuso, o primeiro iPad, da Apple e torneira Faraway, de Zucchetti.
 Fontes: Rampino (2011); <http://www.todaysiphone.com/2015/01/tip-weekly-10/>;
<http://www.archiexpo.com/prod/zucchetti-rubinetteria/product-5225-877026.html>

Um fator importante no estudo de Rampino (2011) refere-se à relação existente entre o *lever* que foi aplicado pelo designer e o resultado obtido no

produto era um equilíbrio de duas variáveis: tipicidade e novidade. Ou seja, um produto deveria representar grande novidade no mercado, mas ainda ser reconhecível em sua categoria de produtos (LIDWELL et al., 2010, p.162).

produto final. Assim, no caso das inovações incrementais (estética e modo de uso) o *lever* utilizado correspondeu diretamente ao resultado obtido, sendo, nesses casos, possível ser aplicado também o *lever* tecnologia. No entanto, as inovações radicais (de significado e tipológicas) em sua maioria, resultam da utilização de dois ou de três *levers* ao mesmo tempo (RAMPINO, 2011). Como pode ser observado na Figura 9, a seguir.



Figura 9: Pontos de partida e resultados

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Traduzido de Rampino (2011).

Segundo Rampino (2011) enquanto as inovações predominantemente estéticas ou de modo de uso, se apoiam basicamente na forma e na função do produto, as inovações radicais (tipológicas e de significado) não possuem uma distinção clara. Essas podem se referir tanto à inovação formal como funcionais, ou ainda à ambas (ibid.).

Na inovação radical destacada por Verganti (2012), o novo significado de um produto prevalece sobre as outras novidades (funcionais e tecnológicas). Entretanto, vários autores consideram que as duas formas de inovação são necessárias, sendo que depois de vários aperfeiçoamentos em um tipo de produto a inovação incremental sempre atinge um limite. Além disso, o potencial da inovação radical pode ser ampliado através de constantes inovações incrementais (NORMAN, VERGANTI, 2012; HANSEN-HANSEN, 2012).

Dessa maneira, muitos tipos de inovação em design podem servir para um empreendimento: às vezes, é necessário mudar os tipos de embalagem, veicular uma campanha diferenciada; outras vezes se requer uma invenção

tecnológica; e em outras situações se exige uma inovação radical que altera o significado de um produto e seu contexto (HANSEN-HANSEN, 2012).

É importante destacar que os pontos de partida sugeridos por Rampino (2011) para a criação de novos produtos (radicais ou incrementais) partem de aspectos tangíveis: tecnologia, modo de uso, e forma. Pode-se inferir que no modelo dessa autora, os fatores intangíveis não estão explícitos e se encontram na própria figura do designer, nos seus conhecimentos tácitos, que são utilizados durante o processo criativo. Por outro lado, os pontos de partida indicados por Norman e Verganti (2012) partem de um aspecto tangível e de outro aspecto intangível. Para inovações radicais, tecnologia e interpretação de cenários, e para inovações incrementais, tecnologia e análise de usuário (NORMAN, VERGANTI, 2012).

Conclui-se que para estabelecer quais seriam os pontos de partida para o tipo de inovação desejada, é necessário investigar através de pesquisas aprofundadas todo o contexto envolvido no projeto. E também rever quais os processos e métodos são mais adequados de acordo com o projeto. Esse tema será discutido no próximo tópico.

3.6 ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Conforme exposto nos Capítulos 2 e 3, vários campos de conhecimento se propuseram a estudar a relação entre o homem e os artefatos.

Por sua vez, Verganti (2012) iniciou sua investigação partindo da própria definição de design: “fazer sentido (das coisas)”, tal como elaborado por Krippendorf (1989) e por Heskett (2002), no sentido de que o design visa satisfazer nossas necessidades de maneira significativa.

Verganti (2012) também considerou vários estudos sobre design, psicologia do consumo, sociologia, antropologia, semiótica, marketing e gestão da inovação, e concluiu que os produtos sempre têm uma dupla

natureza³⁰: o aspecto utilitário e o aspecto simbólico: “A dialética não é, portanto, entre função e forma, mas entre função e significado” (VERGANTI, 2012, p.28).

Por causa do fator humano, interpretativo, o design deve corresponder a algo mais do que forma e função, para não ser limitante (VERGANTI, 2012). Desta forma, a inovação de significado, que também engloba a estética e a utilidade de um produto, mas propõe outro posicionamento, visa rever conceitos referentes ao gosto, às normas, aos códigos sociais etc.

As emoções provocadas visualmente são armazenadas de forma hierárquica na memória do consumidor. A memória trabalha como uma reação em cadeia, começando com uma imagem visual dos atributos do produto, o que leva a uma sequência de elos com o autoconceito do consumidor e com suas percepções dos benefícios do produto. Dito de maneira simples, os produtos são comprados pelo que significam para o consumidor. (PETER, OLSON, 1987, OLSON, 1988 apud MOZOTA, 2011, p.115).

De um modo geral, o marketing e a publicidade sempre focaram nos significados que as pessoas podem dar aos produtos (VERGANTI, 2012; McCRAKEN, 1986). Os conceitos referentes a explicitar (por parte do usuário) ou criar (por parte do fabricante) a demanda por algo ainda inexistente no mercado também tem origem na literatura de administração e de marketing (von HIPPEL, 1994; HAMEL, 2000; MARZANO, 1988 apud BRASIL, RITTO, 2000). Assim, pode-se falar de “sensitidades latentes” (MARZANO, 1988 apud BRASIL, RITTO, 2000) a partir da percepção a respeito de produtos ou serviços que os usuários poderiam desejar. Também pode se falar da inovação de valor, na qual Kim e Mauborgne (1999, 2005 apud BOABAID, 2006) utilizam a metáfora para ilustrar a necessidade de criar “oceanos azuis” em um nicho de mercado onde os concorrentes ainda operam nas áreas saturadas, os chamados “oceanos vermelhos”. Em suma, são conceitos

³⁰ Conforme apresentado no capítulo 2 desta pesquisa.

similares para expressar a necessidade de atender aos desejos subjetivos e ainda latentes dos consumidores.

Outros autores de campos diversos, também discutiram a questão do significado na teoria e na prática, sendo que alguns desses estudos estão listados no Quadro 4, a seguir:

ANTECEDENTES DA INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO	
Objetos e significados (semiótica, psicologia, antropologia, marketing, design)	KRIPPENDORF (1984, 1990); HESKETT, (2002); THARP (2004).
Pessoas compram significados (psicologia, sociologia, marketing)	LEVY (1959); BAUDRILLARD (1960); CSIKSZENTMIHALYI & ROCHBERG-HALTON (1981); MOLES (1981); PETER & OLSON (1987).
Os significados dos produtos podem ser inovados (design)	KOTRO & PANTZAR (2002); HESKETT (2002); NORMAN (2004).
INOVAÇÕES DE SIGNIFICADO NA PRÁTICA	
Ocorre de várias formas e em várias indústrias	VERGANTI (2009); HEKKERT <i>et al.</i> (2011); ÖBERG & VERGANTI (2012); JAHNKE (2012); NORMAN & VERGANTI (2012); JUSTESEN, (2012); RAMPINO (2011); ROESSEL & KÖLKER (2013); HANSEN-HANSEN (2012); BAHA <i>et al.</i> (2013a, 2013b); BATTISTELLA (2012).

Quadro 4: Inovação de significado e antecedentes

Fonte: Elaborado pela autora (2015), adaptado de Öberg, Verganti (2013).

3.7 DESIGN EMOCIONAL: A dimensão psicológica

A teoria de Norman (2003; 2008) sobre design emocional amplia a compreensão das possibilidades comunicativas do design. De acordo com o autor, três níveis de emoção são apreendidos pelas pessoas:

- **Visceral** (induzido pela percepção) - É o primeiro nível, o mais básico, inato e biológico. Corresponde às primeiras impressões, ainda pré-conscientes; ao impacto emocional imediato a respeito de certo ambiente, pessoa ou objeto. Demonstra como fomos programados biologicamente para perceber tanto os perigos em potencial, bem como o que nos faz bem e nos dá segurança. No caso do design, um produto precisa despertar boas sensações comunicadas principalmente através de sua *aparência*. O que importa nesse nível é o momento presente do indivíduo.
- **Comportamental** (induzido pela expectativa) - Esse nível diz respeito a experiência do usuário com o produto. Relaciona-se funcionalidade, ao desempenho e a usabilidade. Ou seja, se o produto se presta à função para qual foi projetado, se há facilidade no desempenho destas funções e se há *efetividade e prazer no uso*. Tem base no que já foi aprendido no passado e projeta expectativas em relação ao futuro.
- **Reflexivo** (induzido pelo intelecto) - Esse é o nível mais consciente, com os mais altos níveis de sentimento, cognição, interpretação e raciocínio. É o nível que mais varia conforme a cultura, experiência ou grau de instrução de quem utiliza o produto. Entra a questão do gosto pessoal e reflete a *autoimagem e satisfação pessoal*. O nível reflexivo se estende por mais tempo, possibilitando refletir sobre o passado ou pensar no futuro. A interação com o produto irá refletir a identidade da pessoa. Por isso, incluem-se os valores individuais e sociais (NORMAN, 2003; 2008).

Segundo Norman (2008) esse último nível é o mais vasto dos níveis de design e o mais desafiador para se trabalhar no que diz respeito ao significado do produto: as lembranças pessoais que o produto evoca, a autoimagem e as

mensagens que o produto emite para as outras pessoas, dentre outros aspectos. Dessa forma, os produtos interpretados em nível reflexivo representam mais do que a soma da aparência às funções que desempenham, pois eles satisfazem as necessidades emocionais das pessoas.

3.8 CATEGORIAS DE PRODUTOS E MEIOS CULTURAIS - A dimensão do contexto social

Para Kotro e Pantzar (2002) muitas referências para a criação de novos produtos provêm da análise das categorias de produtos já existentes. Todo o produto é classificado dentro de uma certa categoria, que por sua vez, possui um significado geral. Por exemplo, móveis, eletrodomésticos, celulares, automóveis etc. O conceito de *meio cultural*³¹ de um produto é articulado para classificar modelos e ideias que transitam de um grupo de produtos a outro. São categorias de produtos já existentes e que podem servir de modelos mentais para uma nova categoria. Assemelha-se ao conceito de *product milieu*³² de Victor Margolin (1995) ao representar o agregado de objetos, atividades e serviços que preenchem um modo de viver (KOTRO, PANTZAR, 2002). Para os autores, o conceito de Margolin tende a identificar o usuário como colaborador do designer.

Muitas vezes, o que ocorre é que as empresas se utilizam das “lentes” de uma categoria para tentar criar outra categoria. Thomas Edison, por exemplo, pensou a futura vitrola a partir das “lentes” das máquinas de costura e máquinas de escrever, enquanto que nos anos 90 os celulares da Nokia

³¹ A palavra francesa *milieu* que significa “meio”, pode significar um local específico e seu ambiente sociocultural, tal como o termo *cultural milieu*. Esse termo é muito usado por antropólogos e sociólogos para descrever uma dinâmica cultural que pode ter ocorrido no presente ou no passado (N.A.). Este conceito é similar ao conceito de *campo* de Bourdieu, resumidamente, um competitivo sistema de relações sociais que funcionam de acordo com sua lógica ou regras específicas (Cf. BOURDIEU, P. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983).

³² *Product milieu*: “... to represent the aggregate of objects, activities, services, and that fills the lifeworld.” (MARGOLIN, 1995, p.122 apud KOTRO, PANTZAR, 2002, p.11).

foram inspirados nos modelos mentais dos carros e dos relógios de pulso. Assim, produtos que à primeira vista não possuem nenhuma conexão, estão relacionados pelo menos na fase de geração de conceitos (KOTRO, PANTZAR, 2002). Os meios culturais fornecem uma base para futuras prospecções de um produto. Por exemplo, nos meios de esportes, moda, bens culturais, serviços etc. Os primeiros *headphones* da Sony foram inspirados por dispositivos para pessoas com problema de audição (ibid.). Não são apenas os princípios de design que são transmitidos pelas características dos produtos, mas toda uma filosofia de vida está sendo apresentada, como ocorre com os artigos para a prática de esportes radicais (ibid.).

Kotro e Pantzar (2002) ainda articulam um outro conceito que pode ser interligado à inovação de significado. Ao mencionarem os chamados “mediadores”, os autores empregam um conceito similar ao que seria utilizado por Verganti anos depois ao se referir aos “intérpretes” (VERGANTI, 2012):

We want to emphasize the role of mediators – persons, images and surrounding products – introducing new cultural landscapes into product development. By the 'cultural landscape' of a product, we mean the totality of cultural interpretations and meanings that are related to a specific product (KOTRO, PANTZAR, 2002)³³.

Os mediadores informam as empresas a respeito do que “está no ar” através de discurso, textos, imagens e objetos, cujas referências provém da observação de estilos de vida, da moda, de séries de televisão, filmes etc. Esse processo pode ser intuitivo ou fazer parte de uma estratégia explícita de desenvolvimento de marca ou produto (ibid.).

As empresas inovadoras imaginam um consumidor do futuro e projetam produtos para vários anos à frente, criando um mercado para coisas que imaginam que as pessoas irão comprar. Assim, costumam criar uma

³³ “Queremos enfatizar o papel dos mediadores – pessoas, imagens e produtos relacionados – que introduzem novos meios culturais no desenvolvimento de produtos. Por 'meio cultural' de um produto, queremos dizer a totalidade das interpretações culturais e significados que estão relacionados à um produto específico” (KOTRO, PANTZAR, 2002, tradução nossa).

necessidade para produtos sem uma demanda definida, e dessa forma, os primeiros celulares da Nokia tinham como primeiro público-alvo os executivos (KOTRO, PANTZAR, 2002). Mais tarde, a empresa percebeu que os celulares cada vez mais entravam na vida das “pessoas comuns” e que sinais socioculturais como moda e diversão ganhavam importância. Assim, dentre outros atributos, a Nokia possibilitou que seus celulares fossem customizados através da adição de diversas e decorativas capas protetoras que podiam ser trocadas conforme o gosto pessoal de cada um (ibid.). Com isso, os designers experimentaram novas maneiras de adicionar novos significados aos produtos já existentes ao invés de focar apenas no preço e na funcionalidade.

Por volta de 1994, época citada no artigo (KOTRO, PANTZAR, 2002), a Nokia foi bem-sucedida em transformar o significado do celular de ferramenta para entretenimento. Hoje, percebe-se que os celulares transformados em *smartphones*, obtiveram suas referências estéticas de valor simbólico a partir da Apple, empresa que não foi citada no artigo mencionado. Isso reforça a ideia de que a inovação tecnológica deve acompanhar as mudanças percebidas nos valores e estilos de vida dos consumidores, ao mesmo tempo em que se busca projetar um consumidor alvo no futuro.

Mudar o meio cultural de um produto também estimula o interesse de novos consumidores. Para os autores supracitados, a representação do usuário nas imagens divulgadas pela empresa na mídia acaba construindo um futuro consumidor. Essas representações geralmente se originam da combinação entre a história do produto, com a pesquisa de mercado, e o meio (interno e externo à empresa) da equipe de desenvolvimento de produto. Empresas inovadoras projetam um mercado vários anos à frente para os produtos que imaginam que serão aceitos pelo consumidor do futuro.

Atualmente, os produtos ajudam a criar e a reforçar a personalidade da marca ao mesmo tempo em que a marca também reforça suas qualidades através das características dos produtos. As empresas que inovam em significados devem ter a capacidade de reinventar culturalmente sua marca,

seus produtos e o seu público-alvo. Kotro e Pantzar (2002) enfatizam a importância da divulgação do novo produto através de vários canais na mídia para reforçar e afirmar o novo valor cultural do produto. Assim, o sucesso de um produto inovador é altamente dependente de fatores externos imprevisíveis tais como as tendências socioculturais, e por isso, é necessário haver um equilíbrio entre o fator novidade e adequação do produto ao mercado (RIEPLER, GANDLER, 2009 apud VAN DER BROEK, 2012).

3.9 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Conforme discutido no Capítulo 2, o conceito de significado é extremamente amplo. Muitas respostas podem vir de abordagens de campos tão diversos e vastos como filosofia, psicologia, teologia, antropologia e semiologia (ÖBERG, VERGANTI, 2012). Mesmo quando centrado na relação homem-artefato o conceito é bem subjetivo, pois no âmbito da filosofia moderna está para o indivíduo decidir o que é significativo para ele (ibid.). Conscientes dessa complexidade, os autores recomendam para o design um recorte mais específico, onde o significado corresponda à “experiência significativa” do indivíduo na interação com um produto ou serviço.

A abordagem da inovação de significado através do design propõe interpretar e produzir uma nova e significativa experiência para as pessoas em forma de produtos ou serviços (VERGANTI, 2012). Assim, uma nova proposta deverá reinventar o principal motivo que leva as pessoas a usar o produto; ampliando significativamente os valores que serão percebidos como benefícios pelo consumidor. Não se trata de sobrecarregar os produtos com funções desnecessárias ou exagerar na sofisticação, pois a simplicidade pode ampliar os valores percebidos (ibid.).

A inovação de significado requer uma ampliação dos esforços dos designers e das empresas no sentido de interpretar os sinais socioculturais imaginando cenários e experiências futuras para produtos sem uma demanda clara (ÖBERG, VERGANTI, 2012). O significado não se encontra sempre

explícito e óbvio, porque é construído em cima da experiência e da prática individual ao mesmo tempo em que está associado ao meio sociocultural (ibid.). É construído pelo indivíduo em conjunto com outros atores em um contexto sempre dinâmico, e que, por esse motivo, não é constante. Ou seja, é parcialmente uma interpretação pessoal, mas também uma construção social (BERGER, LUCHMANN, 1967 apud ÖBERG, VERGANTI, 2012).

O significado refere-se ao conteúdo de um produto tal como percebido pelo usuário, do que este é capaz de comunicar, ou seja, diz respeito a sua dimensão semântica e simbólica (VERGANTI, 2012; BÜRDEK, 2010). Partindo de vários estudos de diversos campos como design, psicologia do consumo, sociologia, antropologia, semiótica, marketing e gestão da inovação, conclui-se que os produtos sempre têm uma dupla natureza: o aspecto utilitário e o aspecto simbólico (VERGANTI, 2012, p.28): “A dialética não é, portanto, entre função e forma, mas entre função e significado”. A busca pelo significado no design refere-se a perguntar o “porquê”, a investigar os motivos que levam as pessoas a adquirir e a utilizar certo produto.

O estudo de Verganti (2012) foca na inovação que explora uma razão completamente nova para que se adquira certos produtos ou serviços. Transmitindo sobretudo a evolução do contexto sociocultural e não apenas o desenvolvimento tecnológico. Caracteriza-se pela “definição de uma direção estratégica e no investimento em ativos intangíveis” (ibid., p.14).

Sendo assim, as razões pelas quais as empresas deveriam investir na criação de produtos com inovação de significado é que estes criam novos mercados, porque criam uma nova razão para adquiri-los (VERGANTI, 2012). Um produto que consegue inovar nessa categoria geralmente possui vida longa. Verganti (2012) ainda afirma que a linguagem de um produto pode ser copiada, mas o significado original é inimitável e estará sempre ligado à marca. Para atingir esse objetivo, propõe que as empresas atuem como intérpretes sociais utilizando-se de pessoas chave nesse processo, indivíduos

que antecipam os desejos dos consumidores, mas que também influenciam as tendências.

O autor pontua que as pessoas sempre atribuíram significado às coisas e que o lado simbólico e emocional dos produtos não é algo recente, reflexo do consumismo pós-moderno (VERGANTI, 2012). Ou seja, “o sucesso de um produto é sempre resultado de seu significado” (op cit.p.28). Os significados sempre resultam da interação entre usuário e produto. Sendo assim, uma empresa poderá sugerir os significados de um produto, mas não poderá determiná-los (ibid.). Nesse sentido, o principal desafio é buscar métodos apropriados, pelos quais futuros significados possam ser incorporados aos projetos. Assim, faz-se necessário expor de que maneira os significados podem estar associados aos produtos e serviços que serão disponibilizados aos consumidores.

A maior parte da literatura de design sobre desenvolvimento de produtos foca nos métodos de pesquisa centrados no usuário (NORMAN, VERGANTI, 2012). Por sua vez, a inovação de significado é resultado de uma pesquisa mais ampla, baseada em uma rede de colaboradores que atuam no chamado *design discourse* (VERGANTI, 2012). É um processo de pesquisa colaborativa empregado por uma empresa, que envolve vários *intérpretes*, para antecipar padrões de comportamento. Com essa compreensão aprofundada sobre o meio em que atua e sobre seu nível de influência, uma empresa tem a possibilidade de interpretar o conhecimento obtido através do *design discourse*³⁴ para desenvolver propostas únicas e originais (ibid.).

³⁴ O termo *design discourse* (discurso do design) tem diferentes acepções. Para Victor Margolin refere-se ao debate em torno do design e sua abrangência. Enquanto Verganti utiliza o termo para designar o processo de pesquisa dos significados das coisas, através da interação de uma rede de intérpretes da sociedade em que vivem (VERGANTI, 2012, p.255).

3.10 CARACTERIZAÇÃO DA ABORDAGEM DE INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Com vistas a clarificar o ponto de partida desta pesquisa, essa seção irá sintetizar os principais pontos apresentados no estudo de Verganti (2012), juntamente com os colaboradores, para discutir as questões mais relevantes dessa abordagem. A seguir, podem ser observados exemplos de alguns produtos que inovaram em significado, para melhor compreensão do conceito. Alguns exemplos podem ser observados no Quadro 5, abaixo:

significado anterior	novo significado	benefícios percebidos
 <p>Estante para livros modelo tradicional</p>	 <p>Estante Bookworm, Kartell</p>	<ul style="list-style-type: none"> - benefício de customização. - possibilita autoexpressão. - grande apelo estético - substitui quadros na parede.
 <p>Chaleira modelo tradicional</p>	 <p>Chaleira 9093, Alessi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - benefício simbólico, humor, apito de canto de pássaro. - desenho arrojado, apelo estético - ampla base, segurança
 <p>Luminária modelo tradicional</p>	 <p>Luminária Metamorfosi, Artemide</p>	<ul style="list-style-type: none"> - benefício psicológico do sistema de iluminação de ambiente. - possibilita programação do efeito desejado. - o foco está mais no efeito da luz do que no objeto luminária.
 <p>Playstation, Sony</p>	 <p>Wii, Nintendo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - benefício de integração de pessoas. - público intergeracional. - incentiva atividade física. - maior interatividade com reconhecimento do movimento.

Quadro 5: Inovação de significado I (exemplos citados por Verganti, 2012).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Outros exemplos pesquisados para este estudo podem ser observados no Quadro 6, abaixo:

significado anterior	novo significado	benefícios percebidos
 <p>Prótese de perna tradicional</p>	 <p>Prótese de perna usada por Viktoria Modesta</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilita customização e autoexpressão. - Aumento de autoestima. - Mudança de paradigma: a deficiência física agora é algo a ser exposto e não ocultado.
 <p>Celular, Nokia</p>	 <p>Primeiro Iphone, Apple (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Multifuncional - Comando da tela por toque. - Forte apelo estético. - Posição da tela (vertical ou horizontal) acompanha o movimento feito pelo usuário.
 <p>Montanha-russa tradicional</p>	 <p>Robocoaster, Kuka Robotics</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilita que se programe o passeio com diversos níveis de emoção. - Combina robôs com montanha-russa, um fator Inusitado.
 <p>Prótese de ouvido tradicional</p>	 <p>Brincos Hearing Good</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acessório de moda high tech - Possibilita que se ajuste o tom e a velocidade da voz conforme a reação do usuário, dado que aparece no display do brinco. - Não tenta disfarçar a surdez mas afirmá-la.

Quadro 6: Inovação de significado II (alguns exemplos adicionais).

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

3.10.1 O FATOR CULTURAL

Segundo Verganti (2012), muitas teorias consagradas de gestão são culturalmente neutras, o que pode funcionar bem para inovações técnicas, mas não para inovações radicais. Toda pessoa possui uma bagagem cultural desenvolvida com anos de experiência, e é somente através da cultura que se pode fazer um bom uso do conhecimento para gerar novos significados. A valorização da cultura pessoal de cada indivíduo dentro de uma empresa (designers, executivos, funcionários, intérpretes) revela-se uma abordagem mais humanista e menos tecnicista para a inovação (ibid.).

3.10.2 OS INTÉRPRETES

São chamados de intérpretes as pessoas que atuam como pontes entre a empresa e o setor que se deseja inovar (VERGANTI, 2012). Eles podem não pertencer ao segmento da empresa, mas atuam no mesmo contexto social.

Para Verganti (2012) os designers não são os únicos intérpretes, pois o meio é mais heterogêneo englobando diversos setores e contextos (ibid.). Os intérpretes conseguem enxergar como as pessoas dão significados aos produtos, ao conduzir pesquisas próprias. Trocam descobertas por meio de: estudos, testes, protótipos, produtos, obras de arte (ibid.). Alguns exemplos de profissionais, grupos e instituições que podem atuar como intérpretes de seu tempo:

- Empresas de outros segmentos com o mesmo público-alvo
- Instituições de ensino e de pesquisa
- Profissionais (designers, artistas, arquitetos, antropólogos, sociólogos, jornalistas, escritores, cientistas)
- Fornecedores de matéria-prima, componentes e equipamentos
- Organizações culturais
- Projetos pioneiros

- Eventos temporários
- Empresas varejistas e de serviços
- Consumidores em geral e consumidores específicos (*trendsetters*, esportistas, deficientes físicos etc.)

Os intérpretes possuem dupla natureza: cooperam com a empresa através de pesquisas e ajudam a divulgar o produto, influenciando as pessoas (VERGANTI, 2012). Sendo que um importante fator para a difusão de inovações radicais são os intérpretes da mídia: editores, jornalistas, *personal stylists*, compradores, bloggers e as redes sociais. Por sua enorme influência, as empresas devem escolher onde é melhor divulgar sua marca e seus produtos de maneira estratégica (JUSTESEN, 2013).

3.11 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Verganti (2012) argumenta que quando uma tecnologia inovadora emerge, ela contém em si muitos significados potenciais, onde alguns são mais imediatos, pois geralmente são promovidos pelos criadores de tal tecnologia. Entretanto, como muitos desses significados estão adormecidos, há um uso em potencial a ser descoberto (VERGANTI, 2012).

A inovação tecnológica tende a desenvolver uma solução dominante e a estratégia de diferenciação dos concorrentes está mais relacionada a melhorias na produção industrial e no desempenho dos produtos (ibid.). Esse aumento na *performance* está associado a uma solução melhor, ocasionando um aumento no valor percebido dos produtos. A tecnologia pode tornar mais potente algo que já existe (através dos critérios de desempenho) ou mudar radicalmente a experiência (pela inovação de significado). Por exemplo, o *Playstation* da Sony é o mais potente e veloz da sua categoria, porém o *Wii* da Nintendo estabeleceu uma nova relação das pessoas com o produto, que deixou de ser sobretudo brinquedo para crianças e adolescentes, passando a incluir pais e avós (ibid.).

As inovações de significado não podem ser medidas como os aprimoramentos tecnológicos, pois não se pode quantificar que um significado é “melhor” do que o outro. Muitas vezes, o foco desse tipo de inovação está mais no lado emocional do produto do que na sua aparente eficiência (ÖBERG, VERGANTI, 2012). Como os propósitos variam de acordo com o contexto sociocultural, muitos significados podem coexistir sem um se tornar dominante; tal como ocorre na moda e no mobiliário, em oposição às máquinas fotográficas e aos celulares (ibid.). Além disso:

Radical innovation driven by meaning change can be design driven through better understanding of potential patterns of meanings. This can occur through research and observations rooted in more general socio-cultural changes as an understanding of how society and culture are changing. The search of new breakthrough meaning must avoid becoming trapped by the prevalence of existing products and usage (NORMAN, VERGANTI, 2012, p.7)³⁵.

De fato, as inovações de significado podem surgir a partir da tecnologia. Porém, quando há um significado aparentemente oculto (uma utilização menos óbvia) em uma tecnologia já existente, o foco reside na “capacidade de criar alegrias e fortes sensações ao invés de eficiência” (ÖBERG, VERGANTI, 2012, p.9).

O Quadro 7, a seguir, ilustra a diferença entre a dinâmica da inovação de significado e a inovação tecnológica.

³⁵ "As inovações radicais de significado podem ser guiadas pelo design através de uma melhor compreensão de potenciais padrões de significados. Isto pode ocorrer através de pesquisas e observações fundamentadas em mudanças socioculturais para entender como a sociedade e a cultura estão mudando. A busca de significados de ruptura com os padrões deve evitar a limitação da prevalência de produtos e formas de uso vigentes" (NORMAN, VERGANTI, 2012, p.7, tradução nossa).

Inovação como resolução de problema	Inovação como reinterpretação de significado
problema definido	problema indefinido
metáfora para busca de soluções: subindo uma montanha	metáfora para a busca de soluções: em busca de ilhas
processo de otimização até o limite da performance	muda a estrutura de valor
Investimentos em tecnologia	investiga fatores humanos

Quadro 7: Diferença na dinâmica entre inovação tecnológica e inovação de significado

Fonte: Elaborado pela autora (2015), traduzido de Öberg e Verganti (2012).

Em outro estudo, Norman e Verganti (2012) também buscaram esclarecer as diferenças entre essas duas dimensões radicais de inovação: a tecnológica e a de significado. Eles sugerem os três vetores que iniciam este processo: tecnologia, design e usuários (o mercado), que dão origem a quatro tipos de inovação:

- **Empurrada pela Tecnologia** (*technology-push*) - São mudanças radicais na tecnologia, mas que não alteram o significado dos produtos. Não partem de pesquisas com os usuários. Ex: TV em cores.
- **Puxada pelo Mercado** (*market-pull*) - Se inicia com a análise das necessidades do usuário e o desenvolvimento de produtos e serviços para atendê-las. Operam dentro dos limites socioculturais vigentes. Incluem: o Design Centrado no Usuário (*User Centered Design*) e as tradicionais pesquisas de mercado.
- **Guiada pelo Significado** (*meaning-driven*) - Este modelo de inovação começa pela compreensão das sutis dinâmicas que ocorrem nos modelos socioculturais e resulta na proposição de novos significados que geralmente implicam em uma mudança nos padrões socioculturais. Ex: A invenção da minissaia nos anos 60 surgiu como um símbolo da liberdade feminina e reconheceu uma mudança radical na sociedade.

- **Epifanias Tecnológicas** (*Technology epiphanies*) - Trazem mudanças de significado a partir do uso de novas tecnologias ou de tecnologias já existentes, porém, em novos contextos. Ex: *Wii videogame* e relógio *Swatch*. Também propõe novos significados, reinterpretando o que um produto pode vir a ser, algo que não foi solicitado pelas pessoas.

Na maioria dos casos, a inovação é percebida como o avanço tecnológico ou como o resultado de pesquisas centradas no usuário (NORMAN, VERGANTI, 2012). Os autores argumentam que estes dois tipos de inovação são complementares às outras. Também consideram que todos os modelos de inovação têm certa influência sobre os outros. Assim como a *inovação empurrada pela tecnologia* requer uma profunda compreensão das dinâmicas do mercado também a *inovação guiada pelo significado* implica em analisar as aspirações dos usuários, explorando novas tecnologias (ibid.). Com isso, há um pouco de cada modelo de inovação em cada projeto de sucesso, o que é diferente é o que se considera como ponto de partida. Norman e Verganti (2012) insistem na ideia de que as inovações radicais não surgem a partir de pesquisas com o usuário. Embora as empresas tenham como objetivo final desenvolver produtos que as pessoas irão comprar, essas iniciativas não devem partir exclusivamente da observação direta do usuário e de suas atividades, nem de pesquisas de mercado (ibid.). Essa afirmativa ecoa com outros autores, pois, muitas vezes, é necessário lançar o produto no mercado para testar a reação dos consumidores (MOZOTA, 2011). O Quadro 8 ilustra a classificação proposta por Norman e Verganti, descrita anteriormente:

<p>Inovação Guiada pelo Avanço Tecnológico</p> <p>RADICAL</p>	<p>Epifanias Tecnológicas</p> <p>RADICAL</p>
<p>Inovação Puxada pelo Mercado (design centrado no usuário)</p> <p>INCREMENTAL</p>	<p>Inovação Guiada pelo Significado</p> <p>RADICAL</p>

Quadro 8: Quatro tipos de inovação.

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Traduzido de Norman e Verganti (2012).

3.12 FERRAMENTAS SUGERIDAS PARA A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Norman e Verganti (2012) sugerem várias ferramentas para a abordagem da inovação de significado. De um modo geral, se coloca que tanto as empresas como os designers devem estar cientes:

- Dos contextos únicos - espaciais, temporais e socioculturais;
- Das mudanças históricas dos produtos e respectivos setores e sociedade;
- Das tendências de comportamento através dos estudos de marketing, sociologia, antropologia, psicologia do consumo etc.
- Do desenvolvimento de novas e recentes tecnologias em centros de pesquisa.

Algumas ferramentas sugeridas pelos autores pesquisados são descritas nos tópicos a seguir.

3.12.1 A ESTRATÉGIA DO DESIGN DISCOURSE

A estratégia do Design Discourse foi elaborada por Verganti (2012) a partir do estudo de empresas que inovam a partir do design. Segundo o autor, elas seguem, basicamente, os seguintes passos:

1. ESCUTAR – Primeiramente, uma empresa deve: buscar identificar e atrair intérpretes-chave para acessar conhecimento, investindo em relacionamentos internos e externos. Após formar essa rede de colaboração intensa e produtiva, a empresa deve manter esses recursos externos em uma colaboração fechada, para manter valiosas informações longe da concorrência.

2. INTERPRETAR - Baseadas nesse conhecimento privilegiado, a empresa deve buscar desenvolver sua própria visão, elaborando propostas únicas. Também deve utilizar o potencial que já possui em processos internos proativos, com pesquisas aprofundadas e experiências exploratórias.

3. DIFUNDIR – A empresa também pode utilizar o poder de atração dos intérpretes para influenciar os consumidores. As novas propostas devem ser divulgadas em várias mídias para validar o novo produto com o consumidor, tornando as propostas mais atraentes.

O autor sugere que a empresa invista continuamente em novos projetos enquanto realiza melhorias incrementais nos seus produtos de sucesso. Nesse caso, o principal desafio se refere à atualização de processos e competências que geralmente só são moldados para a inovação incremental (VERGANTI, 2012).

3.12.2 TÉCNICAS IMPLÍCITAS E EXPLÍCITAS DE REPRESENTAÇÃO

Para Madeleine Akrich (apud KOTRO, PANTZAR, 2002), há uma útil distinção referente às técnicas de representação do consumidor no processo de inovação. Geralmente as mais evidentes são as técnicas explícitas: pesquisas de mercado sistemáticas e testes com consumidores. No entanto,

as técnicas implícitas de representar o consumidor são as que dominam de fato: pois os designers costumam representar o consumidor do futuro baseado na experiência própria; outra possibilidade é contar com a *expertise* de especialistas; em terceiro, pode se estudar a história de produtos relacionados, aprendendo com as semelhanças e diferenças (ibid.).

A experiência pessoal de um designer em outra área, como por exemplo em esportes radicais, pode fornecer uma base para “sentir” a cultura do meio e, com isso, conceber uma imagem aprimorada do consumidor para ajudar na criação do produto. A vivência do designer em certo campo ajuda a compreender seus elementos cognitivos e desenvolver a sua intuição e sensibilidade (KOTRO, PANTZAR, 2002).

3.12.3 MAPA DA LINHA TEMPORAL

Uma das estratégias para se analisar possíveis significados de um produto é através do mapeamento de seus significados passados e da análise da sua evolução através dos tempos (BAHA et al., 2013b; ÖBERG, VERGANTI, 2012). De acordo com os autores, o design costuma estudar os significados em isolamento temporal. Mas a proposta de novos significados também deve estar apoiada no conhecimento da evolução histórica dos produtos (ibid.).

O estudo de Baha et al (2013b) relata o processo de construção de um mapa temporal dos diversos significados de um produto ao longo de décadas, extraindo informações a partir de entrevistas com usuários complementadas com dados históricos.

Os autores criaram uma ferramenta metodológica baseada em uma pesquisa aprofundada de certa categoria de produtos (nesse caso, foram capas de álbuns da indústria fonográfica). Alguns exemplos foram selecionados, combinando imagens e descrição do produto. Em seguida, foi conduzido um levantamento para coletar a opinião dos participantes sobre os

possíveis significados. Posteriormente, as informações obtidas foram refinadas com a discussão com especialistas (pesquisadores acadêmicos e profissionais no segmento industrial escolhido). Através da análise histórica de um produto pode-se observar que são várias as mudanças de significado que pontuam sua evolução. A partir do conteúdo analisado, os designers puderam propor um novo produto (BAHA et al., 2013b).

Segundo os autores, a descoberta da profundidade dos significados históricos de um produto torna o designer mais bem informado e apto a decidir quais significados podem ser descartados, mantidos, resgatados, modificados ou ainda, combinados com significados já existentes. Este tipo de análise leva a uma compreensão mais ampla sobre os significados atuais e os significados que foram perdidos no tempo. Assim, alguns destes significados anteriores, podem ser estudados e resgatados de maneira atualizada (ibid.).

Ao estudar a evolução de um produto, também se pode ter uma ideia mais clara não somente dos significados que se deseja propor, mas dos significados que se quer evitar. Ou ainda, a estratégia de uma empresa poderá advir da proposta do equilíbrio entre significados já existentes e novas proposições de significados (ibid.). Essa visão do contexto produtivo atual e do contexto histórico de um produto deve ser complementada com a opinião dos mediadores (ou intérpretes) que acompanham os últimos desenvolvimentos e as últimas tendências (KOTRO, PANTZAR, 2002).

4 FRAMEWORK 1: ESTRUTURA DE VALOR PARA PRODUTOS

Nowadays people know the price of everything and the value of nothing.

OSCAR WILDE

Este capítulo consiste em propor uma estrutura inicial, ou um *framework* de valor, para esclarecer a relação dos conceitos de valores com a inovação de significado, buscando avançar na discussão pertinente ao design.

4.1 VALOR AGREGADO E INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

A criação de um valor percebido como superior pelos consumidores é apresentada como um meio de conquistar um diferencial competitivo (MOZOTA, 2011). Contudo, tanto o design como o marketing expressam a intenção de “agregar valor” aos produtos, sem especificar quais valores seriam esses (BOZTEPE, 2007). Dessa forma, constata-se uma dificuldade de encontrar um vocabulário em comum para essas áreas (ibid.). Assim, não há consenso do que exatamente se constitui por “valor agregado” e de como o design pode contribuir para sua criação. Para Carl E. Linn (1992 apud BÜRDEK, 2010) a vivência de um produto pode fazer com que a relação preço-demanda seja anulada. Ou seja, quando o valor agregado pelo design é muito grande, o produto é adquirido exatamente por esse motivo, o que implica que sua função simbólica predominou sobre sua função prática.

A ênfase crescente dada a necessidade de agregar mais valor aos produtos também é devida ao fenômeno da *comoditização*, amplamente discutido por Prahalad e Ramswamy (2004) e por Kotler e Armstrong (2000) na década passada. Como os produtos se equivalem cada vez mais nos

aspectos utilitários e na qualidade percebida, sendo o único fator de diferenciação entre os produtos o preço, a criação de valor simbólico foi apontada como sendo a principal vantagem competitiva (MOZOTA, 2011). Com essa intenção, neste trabalho, se faz pertinente aprofundar os conceitos de valor simbólico nos tópicos subsequentes.

Conforme exposto no capítulo 2, as funções de um produto são planejadas de forma a atribuir certos benefícios. Com base nesses benefícios prometidos, o usuário irá prover um julgamento de valor. Boztepe (2007) corrobora com a visão de que valor se caracteriza como um benefício prático ou simbólico de um produto que irá emergir na interação, possibilitando uma certa experiência para o usuário (BOZTEPE, 2007). Portanto, o significado de um produto tem relação com o valor atribuído ao objeto e a experiência possibilitada pelo mesmo. Quanto maior o valor atribuído ao produto mais “significativo” ele será para aquela pessoa. Dessa maneira, pode-se inferir que quando ocorre uma inovação de significado em um produto, foi porque de certa forma o produto foi além das expectativas e proveu um aumento significativo de valor de uso e/ou simbólico (em relação a outro produto similar) para um grande número de pessoas. Sendo assim, os produtos que obtiveram sucesso no mercado provavelmente corresponderam às expectativas de valor dos consumidores em vários níveis.

Segundo Boztepe (2007) os valores são situacionais e contextuais, e isso requer muita habilidade e intuição dos designers para identificar os valores que os usuários consideram importante (ibid.). Para a autora, a noção de valor na perspectiva do consumidor ainda é pouco explorada, e não há nenhuma teoria estabelecida para o design (ibid.). Do que exatamente se constitui por valor e como o design pode contribuir para sua criação não são assuntos normalmente discutidos na literatura de gestão e de design, a não ser de maneira ampla e abstrata (ibid.). Entretanto, cabe destacar que a falta de consenso sobre as definições de valor não é única ao campo do design. Apoiada em teorias sobre valor discutidas em vários campos, a autora indica a necessidade de se entender separadamente várias noções de valor para, em outro momento, definir o escopo do design. Assim, como não há nenhum

corpo de teoria estabelecido e aceito sobre valor que possa guiar seguramente o design, coexiste também a necessidade de métodos e ferramentas que suportem a prática nesse campo.

Por esse caminho, o *framework* proposto neste capítulo busca sugerir uma estrutura inicial para esclarecer os principais conceitos de valor apoiados nos seguintes autores: BOZTEPE (2007); MOLES (1981); BAUDRILLARD (2000); THARP (2004). Cabe ressaltar, que este mapeamento também possibilitou que surgisse uma estrutura para reconhecer e melhor definir uma inovação de significado. Como consequência, este *framework* pode tornar o diálogo entre as áreas de design e de gestão mais objetivos em relação ao tipo de valor que se pretende trabalhar nos projetos.

O *framework* está dividido em duas partes. Em princípio, busca-se estruturar separadamente as principais noções de valor, para melhor esclarecer os conceitos. Em um segundo momento, os conceitos de valor são integrados em uma estrutura que possibilita pensar de maneira mais objetiva a análise de produtos.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DE VALOR PARA O DESIGN

Conforme visto no capítulo 2, os conceitos de valor são apresentados de maneira abstrata e pouco esclarecedora na literatura do design em geral. Como observou Tharp (2004), o foco da análise é geralmente econômico. Nesse sentido, fala-se muito de valor, mas não se especifica, necessariamente, qual o benefício obtido com determinado valor (BOZTEPE, 2007).

Como foi mencionado anteriormente, a divisão dos principais tipos de valores na área de humanas provém de campos diversos como a psicologia (MOLES, 1981), antropologia (THARP, 2004), sociologia (BAUDRILLARD, 2000) e teorias econômicas do século XIX. Para Moles (1981) o valor é uma grandeza psicológica profunda que tenta ser estabelecido em parâmetros econômicos, mas são fenômenos imprecisos. De modo geral, são

quantificáveis, mas não de modo absoluto. Sendo assim, emergem uma série de valores que ultrapassam os valores econômicos restritos (MOLES, 1981).

Em uma síntese da abordagem de valor proposta pelos seguintes autores Boztepe (2007), Moles (1981), Baudrillard (2000) e Tharp (2004), buscou-se uma estruturação para utilização no campo do design. Contudo, cabe salientar que todos os valores estão inter-relacionados, sendo diferentes expressões do mesmo fenômeno.

Dessa forma, os valores que damos a produtos podem ser basicamente agrupados em três grandes categorias: valor econômico, valor utilitário e valor simbólico, cujos conceitos são descritos a seguir.

4.2.1 VALOR ECONÔMICO

O valor econômico foi determinado como forma de dar preço aos produtos e serviços. Para seu cálculo incluem-se: o *valor do trabalho* no objeto fabricado (matéria-prima e mão de obra), o custo do produto; o *valor do preço de venda* (taxas de armazenagem, distribuição, publicidade, divisão); o *valor por princípio diferente* (o que o indivíduo está disposto a pagar pelo produto) um valor subjetivo de uso, muito ligado à ideia de *adequação* a uma situação dada (que é determinado pelos outros dois valores, de uso e simbólico) (MOLES, 1981; BOZTEPE, 2007). Assim, é na relação entre o preço do fabricante somados ao valor que o indivíduo confere ao produto e aos mecanismos de oferta do mercado que se determina o “preço justo” (MOLES, 1981).

Outro aspecto a ser considerado é o *valor de revenda*, um valor objetivo e aplicável à vários produtos. Para Moles (1981) o valor de revenda tem um efeito psicológico muito forte na decisão de compra do cliente, e cita como exemplo, a compra de automóveis.

Para o consumidor é um importante fator a relação custo-benefício. Sendo que o cliente considera tanto a economia gerada na compra, como a economia que é posteriormente gerada através do uso, possibilitando a redução de gastos futuros (BOZTEPE, 2007).

Entretanto, o valor econômico também é determinado em grande parte pela projeção das funções simbólicas de um produto, como ocorre em grande parte com os bens de luxo, com os objetos assinados por designers renomados, com as relíquias históricas ou com as obras de arte (MOLES, 1981; BAUDRILLARD, 2000; SUDJIC, 2010).

4.2.2 VALOR UTILITÁRIO

O valor utilitário é um valor denotativo, diretamente relacionado à satisfação das necessidades de ordem prática. Está ligado ao propósito do produto ou serviço, com a comprovação da utilidade obtida somente por meio do uso (THARP, 2004; BOZTEPE, 2007).

Baxter (2011) afirma que a maioria dos produtos são comprados por seu valor utilitário, mas quando existem dois produtos que se equivalem nesse sentido, a decisão pode recair no valor simbólico. O julgamento sobre o que parece melhor, é determinado, sobretudo, de como o produto preenche as expectativas do consumidor.

Para Boztepe (2007) o design se ocupa principalmente com o valor utilitário pois considera questões como eficiência, performance e adequação do produto a certas atividades. O design deve atender às necessidades de acordo com cada contexto, pois, como coloca a autora, muitos objetos considerados úteis em uma cultura podem não encontrar equivalência em outra. Além das medidas de qualidade e desempenho, o valor utilitário também está muito ligado a ideia de conveniência. Na qual pode-se incluir: o controle do tempo, acessibilidade, compatibilidade física, proteção e segurança, sendo que a principal unidade de análise dos produtos com foco utilitário é a ergonomia e a usabilidade (ibid.).

Sendo assim, um dos objetivos do design consiste em aprimorar o desempenho de um produto para garantir uma maior satisfação e com isso, um maior valor de uso. No entanto, para Baudrillard (2000, p.135) até mesmo o valor de uso pode se revestir de características ligadas ao valor simbólico, dentre esses fatores psicológicos se inclui a projeção subjetiva:

De todas as maneiras, qualquer que seja o funcionamento do objeto, o experimentamos como *nosso* funcionamento. Qualquer que possa ser seu modo de eficiência, nos projetamos nesta eficiência.

Bürdek (2010) corrobora com esse ponto de vista quando diz que muitos produtos com valor utilitário predominante também são adquiridos por motivos mais aproximados ao valor simbólico. Como exemplo, o autor cita as ferramentas e equipamentos para uso em acampamentos e atividades externas, que por serem objetos resistentes produzidos *por e para* especialistas, também transferem essas características de *expert* a quem os utiliza.

4.2.3 VALOR SIMBÓLICO

O valor simbólico apresenta um valor conotativo, pois se relaciona aos aspectos que não têm uma finalidade exclusivamente prática (BÜRDEK, 2010; BAUDRILLARD, 2000). Os valores simbólicos incluem todos os valores subjetivos percebidos no produto: os significados pessoais e sociais. Os valores estritamente pessoais e sentimentais variam conforme o indivíduo, e podem ser representados por objetos ligados à uma origem específica, ou seja: objetos herdados, lembranças turísticas, presentes etc. (MOLES, 1981).

Nessa categoria também se encontra o *valor social da distinção*, ligado à imagem que o indivíduo faz de si mesmo e o significado que deseja comunicar socialmente. Esse valor informacional está ligado à projeção da autoimagem, correspondendo a representação de *status*, ideologias, diferença de gênero, sedução, transgressão etc. (MOLES, 1981; HANSEN-HANSEN, 2012).

Por sua vez, o valor estético é determinado pelo prazer proporcionado pelo objeto para além de suas funções utilitárias, relacionado ao prazer de sentir (ouvir, olhar, cheirar e tocar) a forma e os materiais que o compõe (MOLES, 1981). O valor estético, mais conectado aos prazeres pessoais da apreciação, muitas vezes se sobressai ao aspecto funcional de um produto (MOLES, 1981; BAXTER, 2011).

Nesta pesquisa, se considera que o valor estético, mesmo sendo o valor mais explicitamente percebido através da forma de um produto, tem qualidades muito subjetivas, mais afins com a esfera artística e que, portanto, deve ser inserido no contexto do valor simbólico, tal como as funções simbólicas abrangem as funções estéticas (conforme visto no capítulo 2). Assim, embora sua maior evidência esteja no nível relacionado à aparência de um produto, a fruição estética parte de percepções subjetivas (DORMER, 1995).

O valor simbólico também demonstra como os produtos podem ser substitutos de outra coisa imaterial que se busca - aceitação pelo grupo, autoestima, amor, afeto, reconhecimento, admiração, criatividade - sendo que esses aspectos se apresentam como possíveis motivações psicológicas do consumo (MOLES, 1981; BAUDRILLARD, 2000).

Se por um lado, o consumidor valoriza o desempenho, focando no custo e nos atributos tangíveis, por outro, também se interessa pela valorização do eu, pelo valor subjetivo e pelos atributos intangíveis (MOZOTA, 2011). Os aspectos simbólicos provêm da investigação sobre os valores que informam a criação da identidade ou que fortalecem as relações humanas.

No modelo sociológico de Bernard Cova (1994 apud MOZOTA, 2011) o conceito de “valor relacional” pressupõe que na contemporaneidade o valor global de um produto ou serviço resulta tanto de seu valor social quanto de seus valores utilitários ou simbólicos. Ou seja, o vínculo social que se cria com determinado produto pode ser mais importante do que “o produto em si” (ibid.).

Pode se assim inferir que as funções dos produtos podem ser relacionadas aos valores correspondentes, ou seja, a função prática se relaciona com o valor de uso, a função simbólica e estética se relaciona com o valor simbólico e o valor econômico se constrói a partir dessas duas funções, considerando também fatores externos dentro da esfera econômica.

Boztepe (2007) corrobora com a noção de valor como o significado que as pessoas extraem dos objetos. Estudos demonstram que as pessoas investem os objetos de significados que muitas vezes não tem nada a ver com sua utilidade e com os significados prescritos pelos fabricantes (ibid.). Nesse sentido, as pessoas também valorizam os objetos não pelo que fazem ou do que são feitos, mas pelo que *significam*.

Dessa forma, quando o objetivo é ampliar o repertório simbólico, uma das estratégias empregadas pelo design está na associação aos valores culturais. Uma das formas utilizadas é através da conexão dos produtos com as pessoas que representam valores aspiracionais para os consumidores (HANSEN-HANSEN, 2012). Seja através de parcerias com artistas, em eventos culturais ou exposições artísticas, o que se busca é imbuir o produto com o prestígio cultural da arte (SUDJIC, 2010). Por outro lado, o fato de que alguns tipos de produtos se destaquem pela primazia do valor simbólico em detrimento do valor utilitário costuma gerar severas críticas, principalmente nos produtos da moda de luxo, tido como irracionais e superficiais por esse mesmo motivo (HANSEN-HANSEN, 2012).

Como os valores simbólicos são os menos decodificados na área do design e correspondem aos aspectos mais intangíveis, apresenta-se uma sugestão de classificação, na Figura 10, a seguir:

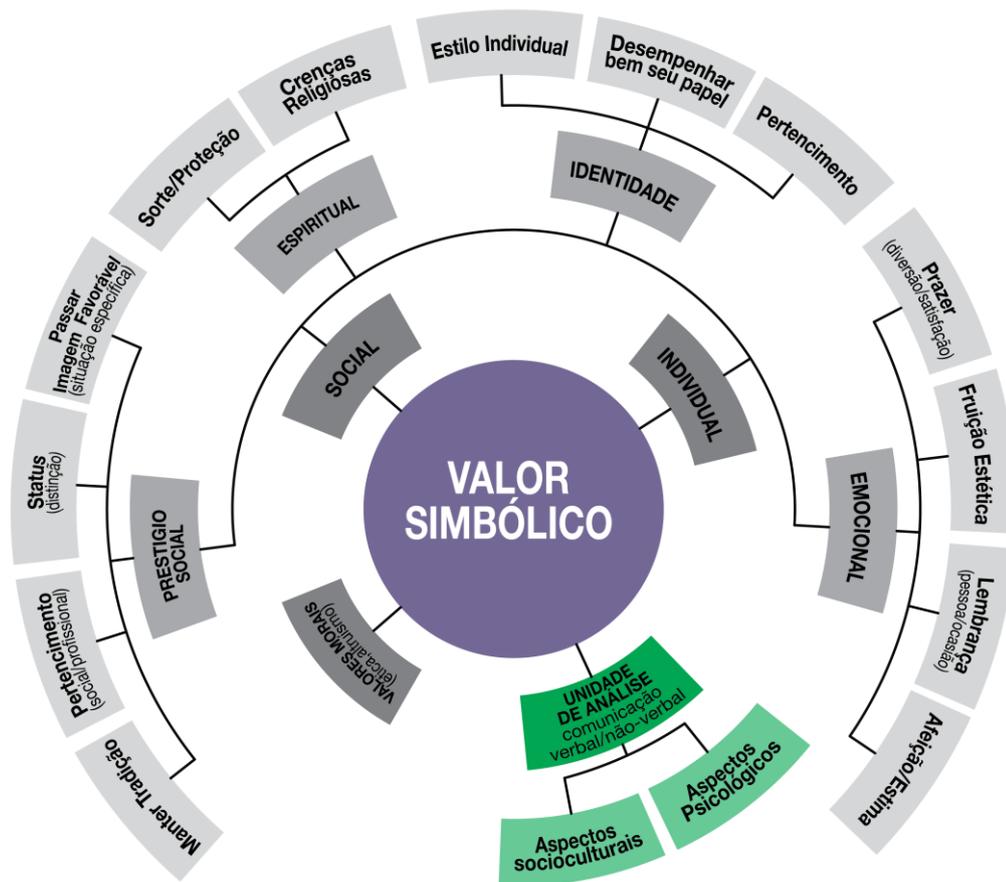


Figura 10: Categorias de valor simbólico em produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2015). Com base em: BOZTEPE (2007), MOLES (1981), THARP (2004) e BAUDRILLARD (2000).

4.3 VALOR DE EXPERIÊNCIA

Para Öberg e Verganti (2012), ainda falta uma melhor compreensão de como se cria valor através da inovação de significado, percebido como um importante fator de diferenciação. Dessa forma, julga-se importante entender uma quarta dimensão de valor sugerida por Boztepe (2007) e que poderia

englobar todas as anteriores: o *valor de experiência*. No qual se considera que um produto é valorizado sobretudo pela experiência que provém ao usuário (BOZTEPE, 2007).

Traçando um paralelo, pode-se dizer que a inovação de significado se encontra nessa esfera que engloba todos os outros valores, sendo que esses não podem ser desmembrados na prática, apenas conceitualmente. O valor simbólico está relacionado ao valor econômico, o valor de uso deve levar em conta a relação de custo e assim por diante. Nesse sentido, o valor de experiência parece ser útil também para compreender melhor a abordagem da inovação de significado.

Kotler e Armstrong (2000) também já apontavam nessa direção na área de marketing. Para os autores, as experiências são memoráveis e é por esse motivo que as empresas devem pensar no que os bens e serviços trazem de experiência significativa para o consumidor.

A inovação de significado, portanto, equivale a intenção do designer de melhorar a experiência do produto/serviço, objetivando como consequência o a percepção de um valor significativamente maior pelo consumidor. Ainda que esse acréscimo de valor possua diferentes medidas, de acordo com a experiência única de cada pessoa.

Um ponto interessante na concepção de valor como experiência significativa é que esta pode se dar de forma tanto ativa quanto passiva, ou seja, engloba tanto a atividade da interação com o produto (utilidade) quanto a reflexão ligada a ela, como significação psicológica e social (BOZTEPE, 2007). Assim, é essa experiência integral que dará a percepção do significado para o usuário. Margolin (2002) também reforça essa afirmação, dizendo que a experiência vai além de uma simples atividade, pois ela é ao mesmo tempo operativa (ativa) e reflexiva (passiva). A dimensão operativa se refere ao modo como fazemos uso do produto em nossas atividades. Já a reflexiva se refere ao modo como pensamos e damos significados às coisas (MARGOLIN, 2002

apud BOZTEPE, 2007). Assim, a experiência totalizante engloba os aspectos de utilidade e de significação social.

Assim, quanto melhor for a experiência, maior será o valor percebido do produto pelo usuário (CAGAN, VOGEL 2002 apud BOZTEPE, 2007). O que leva as pessoas a pagar mais por produtos que prometam uma melhor experiência (LA SALLE, BRITTON 2003 apud BOZTEPE, 2007). Dessa forma, percebe-se que o valor como experiência engloba muitos aspectos dos demais valores descritos anteriormente.

Quanto a questão de como o design “cria valor”, Boztepe (2007) também aponta a problemática de determinar onde exatamente se encontra o valor: no produto ou através da percepção subjetiva do indivíduo? (ibid.). O que parece ocorrer é que o valor é gerado em duas vias na interação com o produto pois, embora os valores dependam da interpretação individual, concerne ao design aprimorar as ferramentas de persuasão (ibid.). Sendo assim, o design não “cria valor”, mas se utiliza de meios para assegurar que determinados atributos estejam de acordo com os conceitos que sugerem valor. Ou seja, a esfera de atuação do design se encontra na intenção de criar valor somada às estratégias de persuasão, e caberá ao consumidor a decisão final (BOZTEPE, 2007; BUCHANAN, 1985).

Continuando esse raciocínio, o design começa com uma intenção de gerar o senso de valor através dos meios disponíveis, trabalhando aspectos de configuração formal, bem como os elementos simbólicos. O valor, portanto, será gerado na interface entre as intenções propostas pelos designers e as expectativas dos usuários (HESKETT, 2002 apud BOZTEPE, 2007).

Assim, é possível definir características dos produtos em relação à estética, desempenho, e custos envolvidos, mas como o produto será efetivamente percebido é muito mais difícil de determinar (BOZTEPE, 2007). Os designers geralmente trabalham os valores simbólicos de maneira intuitiva através da percepção subjetiva da sociedade em que vivem. Entretanto, se necessitam projetar algo para uma cultura diversa da sua serão necessárias

ferramentas específicas para determinar os valores dominantes naquele contexto (BOZTEPE, 2007).

4.4 A CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO

Conforme apresentado neste capítulo, a estrutura de valor é essencial para formar uma base teórica para o design. Na prática, todos os valores relacionados a um produto se encontram interligados, mas os respectivos conceitos de valor são mais facilmente apreendidos se descritos separadamente.

É por esse motivo que, neste trabalho, se propõe uma ferramenta inicial que possa ser adaptada e preenchida com as informações necessárias. O diagrama do *valor de experiência* (Figura 11) poderá auxiliar na construção de um *briefing*, por exemplo, buscando pesquisar os valores mais importantes de acordo com o projeto.

Além disso, uma contribuição desta pesquisa refere-se a relacionar as discussões sobre valor para o design às abordagens da inovação de significado. O processo foi sintetizado para ser melhor visualizado na Figura 11. Esse diagrama apresenta de que forma os valores econômicos, utilitários e simbólicos são integrados para formar o valor de experiência. Mostra em que momento entraria a intenção de criar valor através do design e de como a interface resultante entre o usuário e o produto poderia resultar em diversos níveis de satisfação de experiência. Além disso, destaca a forma como a experiência poderia ser interpretada dependendo do nível de satisfação do usuário. Nesse sentido, uma ótima experiência com um produto poderia resultar na possibilidade de considera-lo como inovador em significado.

A partir desta estruturação infere-se que, a atribuição de valor envolve avaliação e julgamento, com o mesmo produto tendo diferentes medidas de valor em um processo comparativo de preferências pessoais. Assim, na perspectiva do design, o produto deverá portar indicações de seu valor para serem interpretados. Essas indicações viriam na forma de pistas intrínsecas

na parte visível (configuração material) e como pistas extrínsecas como marca, preço e publicidade (ZEITHAML, 1998 apud BOZTEPE, 2007).

Portanto, o diagrama a seguir (Figura 11) sintetiza as abordagens referentes ao valor através do design juntamente com a perspectiva da inovação de significado.



Figura 11: Valor de experiência e inovação de significado

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Cabe ressaltar que tanto os conceitos de valor como a abordagem da inovação de significado envolvem conceitos muito complexos e multidimensionais. Nesta pesquisa, buscou-se uma redução dessa complexidade como forma de esclarecer alguns conceitos pertinentes ao design. Como proposta de futuras investigações destaca-se a necessidade considerar nos projetos os fatores psicológicos e cognitivos, os fatores socioculturais em situações específicas de uso, para aproximar a relação dos atributos de um produto com os valores que lhe são designados.

5 FRAMEWORK 2: CAMADAS DE SIGNIFICAÇÃO PARA INOVAÇÃO EM PRODUTOS

Este capítulo propõe uma abordagem mais abrangente da inovação de significado para o design. Esta se apresenta como uma caracterização das “Camadas de Significação em Produtos”³⁶ que, por sua vez, relaciona as diversas dimensões de significação com os conceitos apresentados nos capítulos anteriores.

O principal objetivo dessa categorização é definir algumas dimensões de significação para a utilização na prática e na gestão de design, visando um maior entendimento das formas pelas quais os significados podem estar associados aos produtos e serviços que serão disponibilizados aos consumidores.

A principal contribuição deste capítulo refere-se ao entendimento de que a abordagem da inovação de significado não deve ser vista apenas como inovação no produto tangível. Defende-se o ponto de vista de que se deve considerar todas as outras dimensões que contribuem para compor a experiência total do produto que também agregam significados, como por exemplo, a marca, os serviços e a cocriação, conforme indicam vários estudos (MOZOTA, 2011; KOTLER et al., 2010; HANSEN-HANSEN, 2012, BAHA et al., 2013; PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

Por sua vez, estas dimensões podem servir como guia para o planejamento da gestão de design em nível estratégico, pois, na perspectiva da gestão de design, o design deve ser o eixo estruturador e integrador para

³⁶ Uma versão preliminar dessa proposta foi apresentada e publicada como artigo completo nos anais do 11º P&D Design - Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - 2014. RONCALIO, V.W.; KISTMANN, V. *Inovação guiada pelo design: possíveis caminhos para pensar a significação em produtos e serviços.*

dar consistência e coerência no desenvolvimento de um novo produto ou serviço (MOZOTA, 2011). Nesse sentido trata-se de focar na experiência total de um produto e nos valores percebidos pelo consumidor.

McCracken (1986 apud MIRANDA, 2008) afirma que a transferência de significados do mundo para os produtos é uma tarefa realizada tanto pelo design como pelo marketing e publicidade. E que quando essa atividade é feita corretamente, os produtos e respectivas mensagens se encontram em harmonia e são percebidos de forma unida (ibid.).

Para a criação dessa estrutura, buscou-se complementar a inovação de significado com outras abordagens julgadas compatíveis, tendo como fonte principal os autores: Baha et al. (2013b), Roessler e Kolker (2013), Kotler et al. (2010), Hansen-Hansen (2012) e Prahalad e Ramaswamy (2004).

Os exemplos inseridos neste capítulo foram extraídos em parte da literatura sobre inovação de significado, mas também são provenientes de uma pesquisa que utilizou a referida abordagem para encontrar outras evidências do fenômeno estudado. Foram analisados os trabalhos de autores que partiram do estudo de Verganti (2012) nas áreas de design e de administração, incluindo outros autores não diretamente associados ao seu estudo, relacionando o conhecimento obtido para propor uma estrutura para pensar nas dimensões de significação em produtos. Nesse modelo considera-se ambas inovações de significado em produtos: a radical (a inovação destacada por Verganti, 2012) e a incremental (como a inovação através da marca ou de serviços associados, por exemplo).

Com base inicial no conceito de benefício central e produto ampliado proposto inicialmente por Kotler e Keller (2006) somado às abordagens de Verganti (2012), Baha et al. (2013b), Hansen-Hansen (2012), Roessler e Kolker (2013), Kotler et al. (2010), Prahalad e Ramaswamy (2004), Justesen (2013), dentre outros, são sugeridas seis dimensões de significação de produtos.

Por sua vez, na área de marketing, Kotler e Keller (2006) propõem cinco níveis de produto em uma hierarquia de valor para o consumidor. Em resumo:

- 1- Benefício central (intangível - núcleo da proposta)
- 2- Produto básico (mais tangível - oferta mínima)
- 3- Produto esperado (qualidade)
- 4- Produto ampliado (benefícios adicionais além do produto/serviço oferecido)
- 5- Produto potencial (novas formas de adicionar benefícios)

Entretanto, nessa categorização proposta por Kotler e Keller (2006) existe uma hierarquia de importância, onde se deduz que um produto ampliado trará mais benefícios do que um produto básico, por exemplo. O que essa classificação traz de interesse para o presente estudo refere-se a destacar que há outras dimensões intangíveis para além do produto tangível e que devem ser levadas em conta na formulação de uma proposta de produto. E também no que se refere a refletir sobre as várias formas de acrescentar benefícios para o consumidor. Contudo, a classificação proposta neste presente estudo não é hierárquica. Ou seja, não se considera, por exemplo, que a adição de um serviço ou um *rebranding* sejam mais relevantes do que um *redesign* de um produto.

Considerando todos esses fatores, estruturou-se uma proposta de classificação para a inovação de significado que leva em conta as dimensões tangíveis e intangíveis de um produto. Cada categoria é descrita separadamente para maior entendimento de cada dimensão de significação. Porém, na prática as camadas se entrelaçam e muitas características se fundem. Nesse sentido, o consumidor acaba vendo o produto como um todo, não estando evidentes as várias dimensões do produto. Mas para fins conceituais, didáticos, operacionais e como maneira de esclarecer possíveis estratégias optou-se por categorizar

este modelo em camadas. Dessa forma, acredita-se que um determinado produto poderá ter inovações em várias camadas, mas geralmente uma delas se evidenciará. Assim, serão analisados exemplos reais que se destacaram nitidamente em uma camada específica como, por exemplo, um serviço adicionado ao produto, um reposicionamento da marca, uma cocriação ou coprodução ou ainda uma inovação mais evidente no produto tangível.

As camadas de significação que serão descritas a seguir estão ilustradas no diagrama abaixo (Figura 12):



Figura 12: Camadas de Significação em Produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

5.1 A INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO COMO PROPOSTA CENTRAL

Inicialmente, qualquer proposta mercadológica tem como objetivo central buscar as principais características que irão compor um produto ou serviço. Trata-se da concepção da ideia principal, ou seja, do que se deseja propor como produto ou serviço. A proposta central corresponde ao benefício que é percebido pelo consumidor, por sua experiência de posse ou de uso do produto (KOTLER, KELLER, 2006).

No caso específico de uma inovação de significado, a proposta central consiste em ofertar algo que não foi pedido diretamente pelas pessoas (VERGANTI, 2012). Nesse sentido, busca-se redefinir o propósito de um produto, ou seja, qual seria sua principal função na prática e no aspecto simbólico, questionando qual poderia ser seu principal apelo. Dessa forma, poderiam caber as seguintes perguntas: no que esse produto difere dos produtos de sua categoria atual? Já existe esta categoria de produto ou se inaugura uma nova categoria? Qual o principal atrativo do novo produto? Ele faz a pessoa se sentir melhor de alguma forma? Oferece uma experiência gratificante?

O benefício básico deve estar bem definido para então dar início ao projeto conceitual. Para Verganti (2012) a inovação de significado começa pela compreensão das sutis dinâmicas que ocorrem nos modelos socioculturais e geralmente implicam em uma mudança nos padrões vigentes. Assim, para entender a mudança radical de significados deve-se observar o fenômeno sociocultural com uma perspectiva mais ampla (ibid.).

Portanto, a proposta inovadora não pode estar desconectada do contexto (espacial e temporal) para qual foi pensada. Embora sejam inúmeras as variáveis, para a inovação de significado alguns autores propõem que uma perspectiva histórica possa ser útil no desenvolvimento de novos conceitos (BAHA et al. 2013b; ÖBERG, VERGANTI, 2012).

5.2 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO TANGÍVEL

A inovação de significado no produto tangível é o foco das abordagens de Verganti (2012) e de Rampino (2011), que trazem vários exemplos em seus estudos³⁷. A dimensão do produto tangível consiste na elaboração de uma proposta que irá se materializar em um produto físico³⁸. Essa dimensão irá se evidenciar através da forma, cor, material, embalagem, mas também no modo de uso. Como foi discutido no capítulo 3, a inovação de significado em um produto vai além da mera inovação incremental pois almeja ressignificar o principal propósito de um produto.

Um exemplo recente de inovação de significado no produto tangível se refere às mangueiras de jardim da marca Garden Glory. Esse produto também partiu da identificação de uma necessidade ou desejo latente dos consumidores, como pode ser observado na Figura 13, a seguir.



Figura 13: Campanha de divulgação marca Garden Glory e detalhe do produto.

Fonte: <http://gardenglory.com/en/shop/hoses/hose/#.VcvSxfIViko>

³⁷ Algumas imagens de exemplos foram apresentadas no capítulo 3 desta pesquisa.

³⁸ No caso do “produto em si” ser um serviço, ele é basicamente intangível, embora contenha evidências tangíveis. A dimensão do serviço será discutida em outro tópico.

Pode-se inferir que esse produto está associado com produtos de outra categoria cujos valores simbólicos tentou emular. Nesse exemplo, foram as bolsas de grife que acabaram inspirando a linguagem do produto (mangueira). Características da moda também estão presentes nas embalagens e na comunicação da marca: as mangueiras são enroladas e arrematadas com alças como se fossem bolsas de grifes famosas; os esguichos são vendidos em caixas que se assemelham à acessórios de luxo. A repercussão da marca em revistas de decoração, moda e luxo reforça a ideia de um produto criado para pessoas que buscam esses valores simbólicos nos produtos que consomem. Dessa forma, o resultado é um produto satisfatório para o público alvo pretendido pelo fabricante, já que o mesmo não se insere na esfera do *kitsch*. A Figura 14, a seguir, apresenta imagens do produto exposto em uma vitrine e uma ideia de utilização em área externa, em um pátio ou jardim.

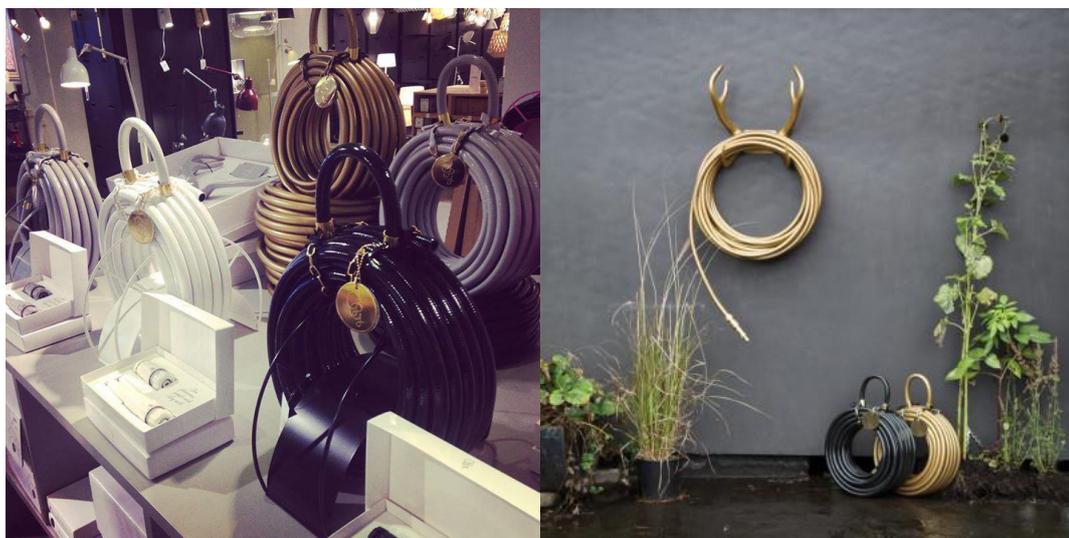


Figura 14: Imagem esquerda: produto exposto em vitrine; imagem direita: exposição do produto em área externa (jardim). Fontes: www.gardenglory.com; www.sooperdesign.com

Com base nas informações disponíveis visualmente, pode-se inferir que a designer e fundadora da marca citada, possivelmente, percebeu as seguintes tendências socioculturais:

- Os jardins tornaram-se extensões da casa, com os espaços verdes ganhando cada vez mais importância na vida das pessoas.
- Havia uma lacuna nessa categoria de produtos, para algo que refletisse uma autoimagem condizente com o estilo moderno e sofisticado do público alvo.

Dessa forma, a maior inovação da mangueira da Garden Glory não se refere ao aspecto funcional, mas aos aspectos comunicacionais, ao prazer estético, e a demonstração de bom gosto; em suma, por seu valor simbólico. Assim, o produto corresponde a uma inovação de significado porque preenche a lacuna de uma demanda não explícita; oferecendo algo que as pessoas não pediram, mas acabaram adorando.

5.3 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO-MARCA

A dimensão da inovação de significado no produto-marca inclui estratégias relacionadas ao *branding*, às campanhas publicitárias em várias mídias, às associações com personalidades, ao patrocínio de eventos etc. Trabalha também com os significados históricos, com respeito à tradição e aos valores da empresa, através de histórias narradas aos consumidores. Entretanto, uma visão mais restrita do design pode não considerar essa dimensão relacionada ao marketing na inovação de produto. Contudo, como os significados de um produto são a soma de vários fatores; na perspectiva da gestão de design e nas estratégias de inovação em produto o marketing não pode ser completamente dissociado do design (MOZOTA 2011; KOTLER et al., 2010).

5.3.1 MARKETING E COMUNICAÇÃO: A IMAGEM DA EMPRESA

A inovação de significado também pode ajudar a construir e a reforçar os aspectos positivos de uma marca. Pois, tanto as inovações incrementais como as inovações radicais são capazes de modificar a imagem que o consumidor tem de um produto e da respectiva empresa.

A literatura de marketing e *branding* é muito rica a respeito do significado que as pessoas percebem nos produtos. O estudo do comportamento do consumidor em seus aspectos psicológicos, antropológicos, econômicos e sociais costuma gerar um material valioso para análise (MIRANDA, 2008). Além disso, a propaganda sempre foi reconhecida como uma das maiores fontes de construção simbólica, os significados são transmitidos para as marcas e estas são usadas como recursos simbólicos para a construção e manutenção da identidade (ibid.).

Com base na literatura pesquisada pode se inferir que a inovação de significado também é possível através do marketing. Mas nesse ponto é importante estabelecer uma diferenciação. Quando Verganti (2012) afirma que toda inovação “puxada pelo mercado” é incremental e não inova em significado ele está querendo dizer que esse tipo de inovação geralmente não produz uma alteração significativa na experiência do produto (ou serviço) porque está de acordo com o sentido atual dominante no mercado (VERGANTI 2012). Entretanto, o autor cita a Whole Foods Market e o McDonald’s como exemplos que resultaram em grandes inovações de significado.

Neste tópico, são apresentados outros exemplos que indicam que uma inovação de marketing pode mudar radicalmente o significado de um produto, sem esse ter sido redesenhado ou modificado em sua essência.

5.3.2 IDENTIDADE DE MARCA E CREDIBILIDADE

Com relação à identidade das marcas, é parte da responsabilidade do designer manter a imagem e as características essenciais associadas às mesmas (NORMAN, ORTONY, 2003). Segundo Hansen-Hansen (2012), os produtos de moda, por exemplo, devem se encaixar na posição que a marca ocupa na mente dos consumidores, o que os mesmos percebem como sendo características valiosas (e simbólicas) da marca. Portanto, ao inovar deve-se

buscar o equilíbrio, com produtos que reflitam a personalidade da marca, para não correr o risco de descaracterização (HANSEN-HANSEN, 2012).

Ao mesmo tempo, as empresas devem sempre tentar ser verdadeiras e proporcionar experiências que representem de fato suas alegações. Nesse sentido, as empresas não devem tentar aparentar uma falsa realidade apenas na propaganda; pois caso o façam, perderão instantaneamente a credibilidade (KOTLER et al., 2010).

Dessa forma, ao pensar em inovações que associem o design e o marketing, deve se ter em mente a integridade da marca em relação à sua personalidade e a sua credibilidade.

5.3.3 SIGNIFICADOS COM ASSOCIAÇÕES CULTURAIS

Conforme visto no capítulo 2, os significados adicionados ao produto através da marca fazem parte dos valores conotativos, complementares aos valores denotativos referentes ao propósito prático de um produto (BAUDRILLARD, 2000). Um bom exemplo da adição posterior de significado ao produto pode ser conferido pela associação do produto a artistas e eventos culturais pois ajudam a emprestar certo valor cultural ao produto (HANSEN-HANSEN, 2012).

Um tipo de valor que é inteiramente imaterial, já que não reside no objeto físico. Por esse motivo, segundo Walsh et al. (1992) é importante enfatizar a integração do design com o marketing para prover associações culturais através da promoção do produto em museus e exposições artísticas para, conscientemente, ganhar importância cultural na mente do consumidor (WALSH et al., 1992). Assim, cabe ressaltar que os aspectos comunicativos podem ser tão importantes no significado total de um produto tanto quanto suas propriedades físicas.

Na inovação de significado, há muitos fatores envolvidos no processo. Dessa forma, assim que um produto que antes era restrito a um grupo específico de pessoas é adotado por alguma celebridade, o público já começa a ter outra percepção. A partir da divulgação na mídia, podem surgir versões mais comerciais do mesmo produto, com o intuito de conquistar um público maior.

A indústria de luxo, por exemplo, é guiada por valores altamente simbólicos e intangíveis, e que não dependem apenas dos valores intrínsecos dos materiais utilizados e dos processos de produção. Conforme a colocação de Lipovetsky (2005, p.43): “Não é mais apenas a riqueza do material que constitui o luxo, mas a aura do nome e renome das grandes casas, o prestígio da grife, a magia da marca”. Dessa forma, a marca é responsável por grande parcela de significação nos bens de luxo. Nesse caso, a marca deve-se integrar perfeitamente para ressaltar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos (LIPOVETSKY, 2005).

Mozota (2011) também acrescenta que a produção, o marketing e o design são todos responsáveis, dentro de uma empresa, pela criação e atribuição de “utilidade à forma”, pois devem atribuir coerência e qualidade ao produto central, ao produto estendido e ao produto-marca (MOZOTA, 2011). Considerando que o cliente compra o produto, o serviço e a marca associada a esse, até mesmo a experiência de consumo poderá influenciar a percepção geral do produto (ibid.).

5.3.4 SIGNIFICADOS COM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Morace (2013) aponta o retorno dos conteúdos valorais e dos processos culturais que marcam as experiências autênticas. Em um contraponto com os valores modernos e pós-modernos, os valores do futuro serão cada vez mais pautados na centralidade do gesto do consumidor, na intersubjetividade e no território da experiência (MORACE, 2013).

Essa tendência crescente da humanidade em buscar valores mais significativos, traz como resultado que:

[...] os consumidores não estão buscando apenas produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que toquem seu lado espiritual. Proporcionar significado é a futura proposição de valor do marketing (KOTLER et al., 2010, p.21).

Os autores supracitados denominam essa abordagem de *Marketing 3.0*, onde a empresa procura compartilhar valores e desejos com os consumidores. Em vários produtos comercializados percebe-se essa tendência de criar valores que façam a diferença, unindo estilo, qualidade e ética, onde cada produto traz consigo uma história, como, por exemplo, o apoio às causas humanitárias ou o compromisso com a sustentabilidade (KOTLER et. al. ,2010).

Alguns exemplos desse tipo de inovação de significado, de responsabilidade social, podem ser observados nos exemplos a seguir. É o caso da *Fonderie 47* que produz peças masculinas e femininas a partir da desmontagem de rifles modelo AK47. O significado maior desse produto se encontra na história que carrega consigo. Como pode ser visto na Figura 15, a seguir.



Figura 15: Abotoaduras, Fonderie 47.

Fonte: www.ablogtwatch.com/fonderie-47-transforming-cufflinks-by-roland-it/en/

Outro exemplo similar são as jóias desenhadas por Coco Rocha para a marca Senhoa, que destina parte do lucro para combater o tráfico humano. Um exemplo desse trabalho pode ser visualizado na Figura 16:



Figura 16: Brincos de Coco Rocha para Senhoa.

Fonte: wwd.com/accessories-news/fashion-scoops/cocos-creations-5346522/

Os exemplos de produtos aqui apresentados devem ser comercializados juntamente com sua história; sendo essa, muitas vezes, percebida pelo consumidor como mais significativa do que a própria estética do produto.

Conforme exposto, o conceito e as origens éticas dos produtos são importantes fatores de comunicação dos produtos. Por esse motivo, atualmente, o marketing não deve mais ser considerado apenas uma ferramenta para investigar a demanda e na promoção de vendas (KOTLER et al., 2010). O marketing mais promissor deve demonstrar uma consonância de três conceitos: identidade clara, integridade autêntica e imagem forte (ibid.). Esses conceitos, por sua vez, também têm muita relevância para a inovação de significado através do design. Dessa forma, na perspectiva da gestão de

design, para incorporar boas práticas à missão, à visão e aos valores; o marketing também deve estar totalmente integrado à empresa (MOZOTA, 2011).

Nesta pesquisa parte-se do pressuposto de que a inovação de significado em marketing poder ser considerada radical se conseguir ressignificar um produto sem a necessidade de alterá-lo em sua essência. No mesmo sentido empregado por Verganti (2012) em relação aos produtos, o marketing também pode oferecer o que não foi diretamente solicitado pelo consumidor. Infere-se assim que, ao adicionar uma nova dimensão de significado em um produto básico, pode-se alterar a percepção de valor daquele produto por parte de quem o consome.

O case das Havaianas é considerado um dos melhores exemplos de *rebranding* mundiais (PORTO, 2010; VILELA 2014). Este exemplo demonstra como uma estratégia desse tipo pode alterar radicalmente o significado de um produto sem alterar sua essência. As sandálias Havaianas passaram de calçados populares no Brasil para um ícone *fashion* mundial. O modelo original pode ser observado na Figura 17, abaixo:



Figura 17: Modelo original das Havaianas.

Fonte: <https://todomundousa.wordpress.com/2010/06/04/havaianas-tradicional/>

Durante mais de 30 anos existia somente um modelo de havaianas (entre 1962 e 1993) com o solado superior de borracha branca e o solado

inferior colorido; um produto que vendia bastante, mas com margens de lucro cada vez menores (PORTO 2010). Essas sandálias eram sinônimo de pobreza no Brasil porque eram usadas principalmente pelas classes mais baixas da população (ibid.).

Nesta presente pesquisa destaca-se a importância de perceber importantes sinais socioculturais. Assim, embora as sandálias fossem usadas principalmente por trabalhadores na execução do trabalho doméstico e na construção civil, era também usada:

- Em momentos de lazer (praia e piscina) pelas classes A e B;
- E por pequenos grupos formadores de opinião, tais como: jornalistas, publicitários e designers.

Segundo Porto (2010) foi importante perceber esse paralelo de utilização para traçar uma estratégia de reposicionamento para o produto e para a empresa. O foco principal passou do produto para o usuário e seu estilo de vida, com celebridades usando as sandálias e contracenando com pessoas comuns.

O conforto físico proporcionado pelo produto era o seu principal atributo, mas de acordo com Porto (2010) era preciso também buscar o conforto emocional. A nova comunicação da marca possibilitou que um produto que antes só ocupava o espaço do lar, da praia e da piscina, passasse também a ser usado em barzinhos, calçadões, shoppings e até em festas *black-tie*. As ações em importantes eventos culturais como em camarotes de carnaval no Rio, na São Paulo Fashion Week e no Oscar juntamente com as iniciativas nas áreas de meio ambiente e de responsabilidade social também ajudaram a fortalecer a marca. A partir do momento que o produto passou a ser visto como um acessório de moda, iniciaram-se as pesquisas de tendência. Mesmo lançando variações no modelo básico, com dezenas de modelos, em diversas cores e estampas, o produto ainda continua sendo feito do mesmo material (látex) e com o mesmo formato padrão. Mesmo alterando

a espessura da sola ou acrescentando tiras ou cristais, as sandálias não perdem sua essência.

Portanto, pode se inferir que a inovação de significado das Havaianas é mais uma inovação radical na esfera do marketing do que na esfera de produto, porque apesar do produto ter sido redesenhado e lançado em inúmeros modelos ele não perdeu suas características básicas. Sua grande transformação simbólica foi devida, principalmente, às ações de comunicação e marketing. Um exemplo dessa nova fase do produto pode ser visualizado na Figura 18, abaixo:



Figura 18: Parceria criativa das Havaianas com a Farm.

Fonte: <http://www.farmrio.com.br/a-farm/parcerias>

Angela Hirata, consultora de comércio exterior da Havaianas, ressalta dois pontos importantes para a estratégia do produto: o fator objetivo e o fator subjetivo (HIRATA, 2010). O fator objetivo é o investimento em *commodities*: funcionalidade, baixo preço de venda, baixo custo, com grande investimento a longo prazo e fábrica verticalizada (que produz todas as partes de um produto). Por sua vez, o fator subjetivo refere-se à emoção: auto expressão,

desejo e requer um trabalho de relações públicas, publicidade e propaganda (HIRATA, 2010). Segunda Hirata, quando o produto possui apenas o fator objetivo, não tem diferencial e pode ser facilmente substituído por outro com base no preço; mas quando o fator subjetivo é ressaltado ele desperta o desejo e a emoção no consumidor.

Outro exemplo de inovação de significado é a campanha promovida pelo supermercado francês *Intermarché* intitulada “Vegetais inglórios” (INTERMARCHÉ, 2013). Normalmente, os vegetais defeituosos não costumam passar pelos rígidos controles de qualidade dos supermercados europeus e por esse motivo, são jogados fora pelos produtores. Entretanto, mesmo com deformidades seus valores nutricionais são os mesmos de um produto convencional. Munida dessa informação, a rede de supermercado ofereceu às pessoas as frutas e os vegetais defeituosos com 30% de desconto, incluindo sopas e sucos embalados. Com preços inferiores e uma campanha bem-humorada os produtos sumiram rapidamente das prateleiras. O que indica que o foco dessa inovação de significado foi promovido pelo marketing, e que contou com uma produção gráfica de ótima qualidade. Ou seja, a campanha conseguiu promover percepções positivas de valor relacionadas à um produto que não foi modificado. Imagens da campanha, como os exemplos de aplicação gráfica, podem ser observadas na Figura 19, a seguir:



Figura 19: Campanha "Vegetais Inglórios"

Fonte: <http://itm.marcelww.com/inglorious/>

Outras imagens da campanha, mostrando exemplos dos produtos nos expositores do supermercado podem ser vistas na Figura 20, abaixo:



Figura 20: Campanha "Vegetais Inglórios"

Fonte: <http://itm.marcelww.com/inglorious/>

5.4 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO NO PRODUTO-SERVIÇO

Através do design de serviços, é possível projetar uma experiência completamente nova para o usuário, portanto, infere-se que nessa dimensão, também é possível a inovação de significado. Segundo Buchanan (2014), o design de serviços projeta toda a experiência de um serviço. Primeiramente concebendo um plano, para então projetar o respectivo *blueprint*, que consiste no passo-a-passo ou sequência de tarefas da jornada (BUCHANAN, 2014).

O serviço em si é considerado um bem intangível mas torna-se perceptível através das evidências tangíveis (*touchpoints*) (ibid.). Ocorrem superfícies de interação direta com as pessoas que executam os serviços, mas existe também uma estrutura nos bastidores, onde operam outras pessoas e sistemas de suporte (ibid.).

Os serviços que podem ser adicionados aos produtos incluem: vendas diretas ou indiretas, atendimento, entrega, garantia, manutenção, instalação, créditos, serviços pós-compra, atenção ao ciclo de vida do produto, dentre outros (KOTLER, KELLER, 2006).

Assim, os serviços podem ser meios de agregar valores ao produto. Com essa intenção, Baha et al. (2013b) propõem o design de serviços para contribuir positivamente para a mudança de significados dos produtos. Aqui a estratégia se concentra na dimensão de produto-serviço. Nos exemplos utilizados no estudo, os autores inseriram narrativas que promoveram a interação do consumidor com os produtores. Nesse caso, o *storytelling* acrescentou um valor afetivo ao produto (BAHA et al. 2013b).

Os autores apresentam uma proposta de inovação de significado em produtos obtida somente através da adição de serviços. A proposta foi criada para a marca holandesa de roupas artesanais Inti Knitwear, empresa que comercializa peças de tricô artesanais produzidas no Equador e no Peru (BAHA et al. 2013b). O *briefing* consistia em inovar o significado do produto para aproximar o produtor do consumidor. Os consumidores foram entrevistados antes e depois da proposta para ver se realmente houve alteração significativa na forma como interpretam o produto (ibid.). Os autores explicam que não houve *redesign* do produto, e que, portanto, a inovação de significado só poderia derivar do serviço que foi proposto. Uma diferença entre *redesign* e *servitização* é ilustrada pelos autores, na Figura 21, abaixo:



Figura 21: Diferença entre *redesign* e *servitização* de produto

Fonte: Traduzido de Baha et al. (2014).

Dois tipos de serviços foram adicionados a produtos que não sofreram alterações (*redesign*). Foi criado um aplicativo para smartphone “Intimate app” para utilizar os serviços citados. O primeiro serviço “Meet your Knitter”,

consiste em utilizar o *app* para escanear a etiqueta do produto e revelar a história por trás da peça, mostrando um vídeo sobre o processo e para conhecer quem são os artesãos. O segundo serviço chama-se “Our Garment”, é só funciona a partir do primeiro. O consumidor tem contato com uma artesã, a quem ele pode agradecer a primeira peça adquirida e revelar um pouco sobre si, com descrição e fotos; de tal maneira, que a artesã possa utilizar essa informação para inspiração em uma nova peça (um xale, por exemplo). Após a utilização dos aplicativos, uma compradora holandesa relatou em uma entrevista com os pesquisadores que sua percepção foi a de que houve um acréscimo de valor ao produto através da personalização do serviço, e que por esse motivo, terá mais carinho com a peça. Outra participante, também concorda nesse ponto, no sentido de que a peça adquiriu um valor sentimental, e que, portanto, não teria coragem de descartá-la (BAHA et al. 2013b). A Figura 22, abaixo, ilustra os serviços utilizados para a valorização do produto



Figura 22: Aplicativos “Our Garment” e “Meet your Knitter”

Fonte: Baha et. al. (2014).

No caso descrito, foi unicamente através dos serviços adicionados, que os consumidores interpretaram de maneira mais positiva a experiência relacionada um produto (BAHA et al. 2013b). Portanto, houve um significativo

aumento do valor simbólico, sendo que é algo muito difícil para uma empresa acrescentar, de maneira intencional, um valor de ordem afetiva, sem que as pessoas percebam como algo apelativo.

5.5 INOVAÇÃO DE SIGNIFICADO ATRAVÉS DA COCRIAÇÃO

Nesta dimensão, parte-se do princípio que um produto cocriado, customizado ou produzido pelo consumidor possui um significado diverso do que algo similar produzido sem sua participação. Tem-se o pressuposto de que a proposta de cocriação pode mudar significativamente a experiência que o consumidor tem com o produto. Sendo assim, a cocriação também poderá gerar uma inovação de significado.

Nos últimos anos tem se intensificado uma abordagem mais colaborativa do processo de design, de modo que todos que são afetados pelas decisões de design podem influenciá-las. Assim, surge a “co-concepção” (MITCHELL, 1993 apud MOZOTA, 2011), a “construção de experiência” (JONES, 1992 apud MOZOTA, 2011), dentre outras abordagens similares.

Conforme visto anteriormente, a globalização e a comoditização dos produtos se refletem na busca das empresas pela diferenciação dos produtos. Por outro lado, um consumidor bem-informado ativamente influencia as decisões das empresas através de sua rede de contatos.

Vendo o lado positivo dessa situação, as empresas criaram novos meios para essa interação. Para Prahalad e Ramaswamy (2004) o significado e o processo de criação de valor se deslocou da esfera centrada na empresa-produto para focar na experiência do consumidor. Contudo, para fornecer experiências personalizadas as firmas devem criar oportunidades para que os clientes decidam o nível de envolvimento que querem ter na criação de uma dada experiência. Para isso, sugerem a participação ativa do consumidor para

cocriarem o que para eles é de valor. Nessa perspectiva o acesso e a transparência das informações são fundamentais (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

Nos últimos dez anos observa-se o interesse crescente do consumidor por alguma forma de cocriação. E essa participação proativa implica em uma mudança de estratégias por parte do produtor, pois, na interpretação do consumidor, constata-se que quanto maior o envolvimento maior é a ligação que se pode ter com uma marca ou produto. A crescente tendência da colaboração afetou o mercado. Deve-se levar em conta a pertinência do poder coletivo dos consumidores como parte do processo:

A colaboração começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz do consumidor para entender sua mente e captam *insights* do mercado. Ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da cocriação de produtos e serviços (Kotler et al., 2010, p.11).

Outros autores destacam que a colaboração com o consumidor é o principal vetor de transformação do design e do marketing (MORACE, 2013; (KOTLER et al., 2010).

Conforme discutido no Capítulo 3, o processo de design pode ser conduzido pelos designers com a participação de outros profissionais e do próprio consumidor. Nesse sentido, além da participação cada vez mais ativa na criação conceitual ou produção material dos produtos, o consumidor também contribui para a dimensão da marca e do produto-serviço como sistema. Pode se inferir que dimensão da cocriação pode se transformar em uma inovação de significado, na medida em que os significados vão sendo construídos ativamente pelos consumidores.

Entretanto, o conceito de cocriação elaborado por Prahalad e Ramaswamy (2004) não inclui a customização em massa e o co-design. Refere-se mais a empresa possibilitar um espaço de diálogo para a construção de experiências personalizadas. Porém, neste trabalho considera-

se a cocriação em qualquer nível de participação ativa do consumidor. Desde a simples montagem do produto, a escolha de componentes, a idealização de um produto ou serviço, o co-design, a coprodução etc. Pois, nesta pesquisa, parte-se do pressuposto que em qualquer um desses níveis poderá haver espaço para uma inovação de significado. Assim, inclui-se ambas orientações: tanto a empresa que orquestra toda a experiência até a empresa na qual o cliente tem uma participação maior.

Atualmente, há várias formas de cocriação e vários níveis de intervenção. Uma dimensão apresenta o papel do consumidor como cocriador de produtos, de marca, de serviços. Outra dimensão da cocriação pode ser percebida inclusive na simples montagem de um produto.

Na forma mais difundida de cocriação existem, basicamente, três processos principais: uma “plataforma” inicial com um produto genérico a ser customizado; em segundo, a customização de acordo com suas preferências individuais e o último consiste na recepção do feedback do consumidor para enriquecer a plataforma, incorporando todos os esforços de aprimoramentos (KOTLER et al., 2010). A colaboração através de mídias sociais se iniciou nos setores de tecnologia da informação, gerando resultados como Linux, Craigslist, Wikipedia, dentre outros (ibid.). Esses processos podem ser observados, por exemplo, no desenvolvimento de *softwares* e em *sites* com customização de produtos, como computadores, vestuário e acessórios.

Em outros exemplos, a cocriação se efetua através de sites que possibilitem a customização em massa de um produto como uma peça de vestuário, em empresas como: Camisetaria, Threadless e Constrvct. O consumidor tem participação ativa nos produtos que podem ser materializados em impressoras 3D e em sites que possibilitam algum nível de cocriação. A marca *Continuum* vende através de seu website o primeiro biquíni que pode ser impresso em 3D. Produzido com *Nylon* possui uma estrutura flexível e resistente. A peça pode ser usada nas mesmas situações

que um biquíni convencional de tecido. O referido biquíni impresso em 3D pode ser observado na Figura 23, abaixo:



Figura 23: Biquíni N12 da marca Continuum.

Fonte: www.continuum.com (2015).

Outro produto, na mesma linha, que pode ser adquirido e impresso em 3D é um calçado feminino, que pode ser visto na Figura 24, abaixo:



Figura 15: Sandália Laurel da marca Continuum

Fonte: www.continuum.com (2015).

A marca *Constrvct*, é um espaço online para criar e compartilhar peças exclusivas. O processo se inicia com o *upload* da imagem que o consumidor quer ver impressa nos moldes disponíveis. Ele pode visualizar como ficará

sua imagem em um molde tridimensional que será posteriormente impresso em *lycra* ou *jersey*. Por enquanto, os moldes básicos são reduzidos porque o foco da proposta está na estamparia digital (CONTRVCT 2015). Um modelo de vestido pode ser visto na Figura 25, abaixo:



Figura 25: Modelo de vestido da marca Constrvct

Fonte: www.constrvct.com (2015)

Existem vários outros modelos de negócios similares que possibilitam a cocriação ou customização de roupas na internet. Essas empresas combinam novas tecnologias como o desejo do consumidor em participar do processo para ter uma peça criada com exclusividade; ou para ver o produto se materializar diante de seus olhos através de impressoras 3D.

A Constrvct também possibilita que o nome do consumidor e a data da criação seja impresso na etiqueta e na própria roupa, personalizando ainda mais o resultado. Nesse caso, a inovação de significado se concentra na experiência de cocriação do produto. Assim, o produto obtido dessa forma pode se revelar mais significativo para o consumidor em termos simbólicos (estéticos e afetivos). Exemplos de roupas criadas por clientes da marca e exemplo de etiqueta personalizada podem ser vistos na Figura 26, a seguir.



Figura 26: Modelos de vestido e etiqueta personalizada Constrvct

Fonte: www.constrvct.com

A Trendwatching, empresa de pesquisa de tendências, listou as principais motivações dos consumidores para a cocriação de produtos: uma maior visibilidade na demonstração de habilidades; para adaptar algum

produto ao seu estilo de vida pessoal; como recompensa em dinheiro pelos esforços; para conseguir um emprego ou ainda por mera diversão (KOTLER et al., 2010).

Como a cocriação pode ocorrer de diversas formas e em diversos níveis de envolvimento do consumidor, é difícil quantificar em qual nível essa relação será mais significativa. Outro fator que deverá ser considerado, é o próprio processo ser visto como mais relevante do que o produto final em termos de experiência para o cliente.

5.5.2 A COLABORAÇÃO NOS MODELOS ABERTOS E FECHADOS

Cientes da crescente complexidade tecnológica e do conhecimento exigido nas áreas de ciências e tecnologia, muitas empresas buscam parcerias colaborativas com universidades e centros de pesquisa. Mas o modelo de colaboração aberta também conta com a contribuição de anônimos, como por exemplo, consumidores, cientistas e inventores (PISANO, VERGANTI 2008; CHESBROUGH, 2003).

Chesbrough (2003) cunhou o termo inovação aberta (*open innovation*) para essa forma de colaboração. Um ótimo exemplo é dado pela empresa *InnoCentive*, que divulga desafios de pesquisa e desenvolvimento para recrutar as melhores soluções. Unindo indivíduos e empresas que procuram soluções com indivíduos que possam resolver o problema. Ao contrário de projetos sem fins lucrativos como a *Wikipedia*, a *InnoCentive* demanda um incentivo em dinheiro para a melhor solução, a ser pago pela empresa que propôs o desafio (INNOCENTIVE, 2015).

Verganti (2012) sugere que muitas empresas orientadas pelo design possam ser vistas como modelos de inovação aberta. Entretanto, em sua abordagem da inovação de significado destaca-se apenas o modelo de colaboração fechada. Nesse modelo colaborativo, a empresa forma um círculo selecionado e privilegiado de partes-chave externas. Dessa forma, a

empresa não consulta os consumidores diretamente, mas utiliza sua rede de intérpretes e *stakeholders* (VERGANTI 2012). O resultado de um produto inovador, portanto, acaba sendo produzido por uma visão mais intuitiva do que por uma necessidade clara do mercado. Para Verganti (2012) a colaboração é fechada pelos seguintes motivos: primeiro, para manter ideias inovadoras distantes da concorrência, mas também porque depende de resolver problemas mais intangíveis, do que os tipos de problemas funcionais que podem ser decompostos para serem resolvidos por partes externas (PISANO, VERGANTI 2008). No entanto, os autores ressaltam que muitos problemas podem ser resolvidos com colaboração aberta, na fase de testes ou para um aprimoramento de tecnologia, por exemplo³⁹.

Os designers Roessler e Kölker (2012) tem outra posição, para eles a cocriação de significados é uma estratégia menos arriscada do que a colaboração fechada de Verganti (2012). Implica em envolver os usuários tanto no *design discourse* mas também no processo. Como no exemplo de trabalho colaborativo que resultou em um produto significativo para os usuários. O projeto de uma cadeira para pacientes de hospital foi além dos requisitos iniciais de limpeza e de conforto, pois o formato ergonômico aumentou a facilidade de uso e o conforto (como valor de uso), ampliando o senso de dignidade do paciente possibilitando uma estadia mais agradável (como valor simbólico) (BHATIA, 2010 apud ROESSLER, KÖLKER, 2012). O projeto foi exibido no Design Museum em Londres e está atualmente em produção para hospitais na Escandinávia, e a imagem da cadeira pode ser vista na Figura 27, a seguir.

³⁹Para que gestores escolham o modo de colaboração apropriada de acordo com o problema a ser enfrentado é sugerido o artigo: PISANO, Gary P.; VERGANTI, R. *Which kind of collaboration is right for you? The new leaders in innovation will be those who figure out the best way to leverage the network of outsiders*, HBR 86, n.12, dez 2008, pp.78-86.



Figura 27: Cadeira de hospital

Fonte: ROESSLER, KÖLKER (2012).

A globalização e a tecnologia da informação possibilitaram a democrática noção de empoderamento do consumidor. Contudo, como resultado também fica cada vez mais difícil estabelecer a autoria de um produto, portanto há uma grande mudança de paradigma (MANZINI, 2014). Para essas duas noções, Manzini estabelece dois âmbitos: o “design difuso” feito por pessoas comuns e o “expert design” realizado por profissionais. Nesse sentido, a função dos designers profissionais no futuro poderá consistir basicamente em orientar e auxiliar os não especialistas “*to better design*”, produzindo conhecimento que também possa ser aplicado por pessoas leigas (ibid.). Dessa forma, trabalhar com o conhecimento (intangível) poderia ser mais útil do que entregar um produto tangível. O design do futuro será cada vez mais sistêmico, mais amplo através da participação das pessoas (ibid.).

5.6 A DIMENSÃO DA INTERPRETAÇÃO PELO CONSUMIDOR

A dimensão da interpretação diz respeito ao modo como os significados são percebidos pelo usuário. Neste presente modelo, ela corresponde à interpretação de todas as dimensões anteriores, ao somar os significados sugeridos pelos produtores às interpretações subjetivas por parte do

consumidor a respeito do produto e de toda experiência relacionada. Essas associações são pessoais, emotivas e afetivas e variam de acordo com o repertório de experiência de cada pessoa.

No âmbito desta pesquisa, considera-se que mesmo que algumas interpretações sejam imprevisíveis, adota-se a posição de que os designers devem estar cientes de vários aspectos a respeito dos processos de significação nos produtos que projetam. Para Madeleine Akrich (1992 BABA et al. 2013a) no contexto da produção, os artefatos contêm *scripts* (mensagens) do designer (e de outros produtores) que descrevem o uso e o significado sugerido para o produto. Assim, para a autora no contexto de uso pode ocorrer que:

- a) os significados podem ser interpretados e aceitos pelo usuário tal como pretendido pelo produtor;
- b) os significados podem ser ignorados/rejeitados ou interpretados de forma diversa ao que foi proposto pelo produtor (ibid.).

Dessa forma, os significados podem se formar predominantemente no contexto da produção ou na recepção dos produtos. No contexto da recepção, os significados podem ser interpretados de maneira mais íntegra (como a intenção original do produtor) ou se modificarem substancialmente na mente do consumidor (ibid.).

O que ocorre é que na interpretação de um produto há vários níveis de reconhecimento.

Para Hirschman (1986) a dimensão da percepção e interpretação do significado de um produto é constituído de quatro níveis:

1. Atributos tangíveis inerentes ao produto, invariáveis para o indivíduo ou cultura;
2. Atributos intangíveis associados ao produto pela maioria da sociedade;
3. Atributos intangíveis associados ao produto por um grupo específico, membros de uma subcultura;

4. Associações idiossincráticas: maneiras pessoais de ver, sentir e reagir (HIRCHMAN, 1986).

Pode se inferir que o primeiro nível é o mais fácil de trabalhar em um produto. Mas na medida em que os níveis avançam, vão exigir cada vez conhecimento dos designers e demais envolvidos em um projeto. Nesse sentido, até o terceiro nível a proposta da inovação de significado poderá ser trabalhada em um projeto obtendo-se informações relevantes através de uma pesquisa aprofundada (conforme a discussão no capítulo 3). O último nível pode apenas ser sugerido, pois equivale às experiências únicas de cada pessoa:

A experiência de um produto jamais é isolada. É o acúmulo das experiências individuais do consumidor que cria maior valor para o produto. Quando os consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência de acordo com necessidades e desejos singulares (KOTLER et al., 2010, p.37).

Outro fator a se considerar é que as inovações através do design têm sido exploradas sobretudo na perspectiva dos produtores. Mas há poucos estudos referentes ao modo como se percebe a inovação nos produtos, do ponto de vista dos consumidores. A formação educacional e a bagagem cultural do usuário podem fazer diferença na forma como se interpreta determinado produto e se percebe o nível de inovação (KIM, SELF, 2013).

Por outro lado, conforme discutido no capítulo 3, uma inovação bem-sucedida pode emprestar uma “aura” de inovação a outros produtos da empresa, mesmo que os produtos subsequentes não sejam mais tão inovadores. Na medida em que uma empresa conquista notoriedade e clientes fiéis ela pode projetar uma forte influência nesse sentido. Ou seja, a imagem de empresa inovadora pode se impregnar em outros produtos ofertados pela mesma (RAMPINO, 2011; ÖBERG, VERGANTI 2012).

5.6.1 RESSIGNIFICAÇÃO A PARTIR DO USUÁRIO

Os objetos são ressignificados desde os primórdios, basta pensar em um osso transformado em uma ferramenta ou adorno. Entretanto, na proposta da inovação de significado (VERGANTI, 2012) a intenção de uso do produto

deve estar em consonância com o conceito original para o qual esse foi projetado, mesmo dentro de uma categoria de produtos já existentes. Dentro dessa proposta original, as pessoas acrescentariam suas experiências subjetivas. Contudo, podem ocorrer desvios de função significativos por parte dos usuários. Ou seja, os produtos são utilizados e interpretados de forma muito diferente da proposta original imaginada pelo produtor (CRESTO, QUELUZ, 2010). Nesse sentido:

[...] as coisas podem ser um campo de batalha do significado, no qual e através do qual as pessoas contestam, invertem, reinventam, apropriam-se das coisas de acordo com as práticas sociais que estão tendo (SLATER, 2002, p.163 apud CRESTO, QUELUZ, 2010, p.116).

Contudo, deve-se considerar também a possibilidade que um desvio da função original possa originar novas ideias para os designers (CRESTO, QUELUZ, 2010; BÜRDEK, 2010). O que se objetiva é a revalorização dos artefatos ao prover-lhes uma nova função. Por outro lado, converter um objeto descartado (fora de uso) em um novo produto (mais valorizado) é uma criação que pode ser feita tanto por designers quanto pelos próprios usuários. Desde o nível mais simples, subvertendo a função de uso até o nível mais elaborado de transformação total do produto; como por exemplo, ao se transformar um eletrodoméstico que não funciona mais em uma nova peça de mobiliário (CRESTO, QUELUZ, 2010; BELCHIOR, 2014).

Para Akrich (1998 apud CRESTO, QUELUZ, 2010) existem várias formas de intervenção dos usuários sobre os objetos e seus usos prescritos. O objeto pode operar por deslocamento, se utilizado em um contexto diverso do previsto no projeto; pode sofrer algumas adaptações; pode também incluir extensões; e por fim sofrer um desvio, na forma de transgressões, exceções, que ultrapassam ou que ignoram funções originais.

Conforme exposto na categorização das *Camadas de Significação em Produtos*, os diversos níveis de significados correspondem a uma plataforma de significação essencialmente proposta pela empresa, mas que pode contar com a cocriação por parte do consumidor em algum nível. Considerando que

um produto comunica nestas várias dimensões apresentadas, ao se pensar em novas proposições de significados, todas as ações de promoção do produto deverão ser coerentes com a proposta inicial do fabricante. Em outra via, também todas as dimensões interpretadas pelo consumidor irão contribuir para acrescentar à significação total do produto e, portanto, irão interferir no valor percebido do produto.

A interpretação dos significados depende das influências socioculturais no contexto em que se encontra o indivíduo, mas também é uma experiência única para cada pessoa, pois depende de suas percepções e de seu julgamento (VERGANTI, 2012; BOZTEPE, 2007). Deve-se considerar que quanto mais evocativo um símbolo for, maior será a chance de sofrer interpretações variadas de significados (MIRANDA, 2008). Os produtos que são símbolos são vistos pelos consumidores como possuidores de significados que vão além de sua presença tangível (ibid.).

Dessa forma, neste capítulo procurou-se destacar as diversas dimensões de significação em produtos para que estas possibilitem pensar de maneira mais abrangente o processo de significação e a elaboração de estratégias.

6 IMPLICAÇÕES DOS FRAMEWORKS PROPOSTOS PARA A GESTÃO DE DESIGN

Neste capítulo, discute-se as implicações das propostas para a gestão de design, com foco no nível estratégico. A caracterização em camadas possibilita pensar em estratégias de acordo com os níveis e as competências da gestão de design. De como o ato de projetar com foco no significado pode ser implementado como estratégia nas empresas em que o produto é a oferta principal.

Para Bürdek (2010) o papel das ciências humanas no design foi ampliado de forma evidente nos anos 90. E foi por meio da gestão de design que esse ponto de vista adquiriu importância estratégica. O autor discute como o avanço da metodologia do design nos anos 90 contribuiu em paralelo com a estruturação da gestão de design. Chama a atenção o fato de que muitos trabalhos se concentraram mais nas questões de linguagem de produto do que propriamente na administração empresarial (ibid.). Pois, na teoria de linguagem dos produtos é a união das funções práticas com as funções simbólicas que torna uma oferta de produto coerente (BUCK, HERRMANN, LUBKOWITZ, 1998 apud BÜRDEK, 2010).

Como está sendo discutido neste trabalho, Bürdek (2010) também confirma que o procedimento holístico de trabalhar o significado dos produtos deve ser visto como uma tarefa inerente à empresa. E que para tal recomenda-se utilizar métodos como: o *screening* (a compreensão de mundos reais dos produtos), a pesquisa de tendências socioculturais, os mapeamentos de estilo (os padrões estéticos), pensando também em configurações de estilo existentes que podem ser adaptadas a produtos futuros, dentre outros (ibid.).

Nessa mesma linha de pensamento, Alex Buck (1998 apud BÜRDEK, 2010) já afirmava que a gestão estratégica do design deverá cada vez mais

se utilizar da dimensão significativa dos objetos. E que oferecer um produto com o significado trabalhado de forma adequada, diferenciada e que possa reagir a todas solicitações que surgirem é a principal função do design (BUCK, 1998 apud BÜRDEK, 2010).

Nesta proposição, no âmbito da gestão de design, o designer deverá estar informado sobre todas as decisões estratégicas que poderão influenciar a forma como será percebido o produto final. Sendo que, até mesmo a experiência de consumo no ponto de venda poderá influenciar a percepção geral do produto.

Conforme visto no capítulo anterior, todos os níveis contribuem para a significação de um produto. É o que de certa forma também aponta o estudo de Battistella et al. (2012) Segundo os autores, a criação de significados não deve ocorrer apenas através dos produtos, mas nos *building blocks*, ou seja, em toda a estrutura de uma empresa, equilibrando significados novos com os significados já existentes em seus produtos e serviços (BATTISTELLA et al., 2012).

6.1 GESTÃO DE DESIGN E INOVAÇÃO

A gestão de design consiste em um modo de pensar as atividades do design de modo global na empresa, para além do desenvolvimento de produto (MOZOTA, 2011). Em resumo, é o lado mais administrativo do design, pois busca orientar os gerentes para a importância e abrangência do design e treinar os designers para a gerência (ibid.). Mozota (2011, p.145) enfatiza que:

O design não é mais visto como apenas um resultado relacionado à forma, mas como um processo criativo e de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação e de pesquisa e desenvolvimento, e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos em uma empresa.

No entanto, é importante destacar dois aspectos envolvidos em um mesmo discurso: a gestão de processos de design e a relação do design com a gestão organizacional (BRASIL, RITTO, 2000).

Segundo Brasil e Ritto (2000) entende-se a gestão de processos de design como a gestão das atividades técnicas específicas do design, principalmente da atividade projetual, seus conceitos e metodologias. Já a gestão de design tem relação com os mais diversos ambientes organizacionais, aonde se inserem de forma direta ou indireta, os próprios processos de design (ibid.). Ainda segundo os autores supracitados, os processos de design tendem a ser em sua essência, inovadores (ibid.). Mas para que haja possibilidade de sua implementação é imperativa a adoção de estratégias abertas por parte das empresas (ibid.).

De maneira geral, todas as empresas orientadas pelo design consideram-no como elemento central e integrador para estabelecer um posicionamento estratégico (BEVERLAND; FARREL, 2007 apud LINDAHL; GRUNDSTRÖM, 2012). Contudo, para ser visto como elemento estratégico, o design deve estar integrado nos vários setores da empresa através da gestão de design (ibid.). Com uma maior sinergia entre os departamentos as estratégias se tornam mais eficazes. No entanto, mesmo as empresas que reconhecem a importância do design encontram dificuldade na sua integração (LINDAHL; GRUNDSTRÖM, 2012).

A gestão de design também se relaciona com importantes fatores que são cruciais para o sucesso da inovação, ou seja: “vantagem competitiva, compreensão das necessidades do usuário e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia” (MOZOTA, 2011, p.145).

A autora recomenda que a gestão de design seja adotada de maneira gradativa, ao definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa, por etapas ou por projetos (MOZOTA, 2011). Sendo assim, a alta administração da empresa deve definir políticas e estratégias de fomento ao design em longo prazo. O processo de implementação dependerá de cada empresa, de suas particularidades e objetivos. O objetivo principal é fomentar uma cultura de design e de inovação nas empresas: “A inovação bem-sucedida requer o aperfeiçoamento de produtos e de processos

organizacionais. O design cria valor em ambas as áreas” (MOZOTA, 2011, p.146).

Cabe lembrar que a inovação, de um modo geral, já é reconhecida como principal vetor para geração de valor para as empresas (PORTER, 1985; KIM, MAUBORGNE, 2005; MOZOTA, 2011). Neste estudo, ressalta-se a importância do papel do design nesse processo (conforme a discussão no capítulo 3). Conforme exposto no capítulo 4, na perspectiva do cliente, o valor é considerado como benefício tangível ou intangível obtido através da posse ou do uso de um produto ou serviço (BOZTEPE, 2007). Para se dar a inovação de significado o produto deverá ser percebido com um valor radicalmente superior às demais ofertas disponíveis no mercado (ÖBERG, VERGANTI, 2012).

Para a gestão de design, a inovação é um processo coletivo e interativo que combina fatores internos e externos (MOZOTA, 2011). Entre os fatores externos destacam-se a pesquisa de tendências socioculturais e uma filosofia orientada ao usuário, enquanto os fatores internos dizem respeito à empresa e sua estrutura (ibid.). Com relação à estrutura, destacam-se os níveis em que operam a gestão do design, resumidamente descritos no tópico a seguir.

6.2 A INOVAÇÃO E OS NÍVEIS DE GESTÃO DE DESIGN

A gestão de design procura dividir os níveis em que o design opera para um maior esclarecimento da abrangência de atuação do design na empresa. Considera-se que a estratégia de inovação deve estar presente em todos os níveis organizacionais e totalmente integrada nas competências da empresa.

A seguir apresenta-se uma síntese dos níveis de atividades dentro da estrutura organizacional, conforme vários autores (MOZOTA, 2011; GORB, 1990; TURNER, TOPALIAN, 2002; BRASIL, RITTO, 2000).

- **O nível operacional** - É o primeiro nível de integração do design na empresa e concentra-se na coordenação e operacionalização das estratégias no cotidiano da empresa. Compreende a implementação e a gestão de projetos e processos, a aplicação de metodologias, a seleção de propostas e ideias, a promoção de produtos e serviços.
- **O nível tático⁴⁰ ou funcional** - Neste nível de gestão é criada a função ou departamento de design na empresa. Exige uma ampla coordenação de esforços e de integração com outras áreas para implementação das estratégias. Refere-se à articulação de técnicas e de conhecimento nos recursos humanos, a gestão tática de projetos e a transmissão e incorporação de valores da empresa.
- **O nível estratégico** - É o responsável pela visão em longo prazo, orientado pela missão estabelecida pela empresa, estabelecendo os caminhos a serem trilhados, buscando oportunidades e captando tendências no setor. O planejamento estratégico, em termos administrativos, diz respeito às decisões e às ações internas que acabam determinando a direção da empresa. É a forma pela qual a empresa se posiciona no mercado. Este nível está relacionado à construção de oferta e de sua diferenciação frente aos concorrentes, projetando toda a cadeia de valor. Inclui os fatores mercadológicos e de prospecção de tendências.

No nível tático de gestão de design, por exemplo, uma das cinco competências do designer se refere justamente ao “sistema e perspectiva”, ou seja, a coleta e o uso de informações, o pensamento estratégico e o foco no consumidor (MOZOTA, 2011), sendo que um dos principais objetivos do nível tático é criar uma estrutura matriz para inovação e projetos (ibid.). Nesse contexto, as ideias formam a base da inovação.

⁴⁰Alguns autores utilizam diferentes termos para o segundo nível de gestão de design. Mozota (2011) utiliza o termo funcional para destacar a criação da função de design dentro de uma empresa. A maioria dos autores (GORB, 1990; BRASIL, RITTO; TURNER, TOPALIAN, 2002) utiliza o termo tático, pois é esse nível que requer a elaboração de táticas para implementar as estratégias da organização.

Segundo a autora, um dos métodos de gestão de ideias consiste em organizar sistemas flexíveis de informação adaptáveis a fluxos informacionais externos (MOZOTA, 2011). As ideias são selecionadas seguindo critérios como: alinhamento estratégico, viabilidade do projeto, atratividade do mercado, vantagem competitiva e sinergia com os recursos da empresa (ibid.). Essa matriz de fluxo físico de materiais e de informações tem o intuito de resolver o problema de coerência entre integridade interna e externa (ibid.). Assim, preparando o campo de trabalho para a etapa de criação, coletando e interpretando informação, esclarecendo e delimitando as variáveis que serão relevantes ao projeto (ibid.).

Brasil e Ritto (2000) corroboram com essa visão mais ampla da dimensão projetual, que requer uma multidisciplinariedade de abordagem. E acrescentam: “O principal valor que o design pode agregar à gestão organizacional decorre de seu comprometimento implícito com a criação do novo, convergente com a necessidade de mudança e de evolução das organizações” (BRASIL, RITTO, 2000, p.826).

6.3 UM *FRAMEWORK* PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Através da afirmação de Verganti (2012) de que a inovação de significado cria vantagem competitiva através do acréscimo de valor, julgou-se necessário entender as diversas noções de valor que poderiam ser úteis para o campo do design (tema discutido nos capítulos 2 e 4), para perceber, em um segundo momento, como os valores investigados estão relacionados às várias dimensões do produto (produto tangível, marca, serviços, cocriação dos consumidores e interpretação) (conforme exposto no capítulo 5).

Todas essas questões levantadas através dos *frameworks* propostos tem pertinência tanto para a prática como para a gestão do design.

O design busca otimizar as formas pelas quais todas as variáveis envolvidas no projeto possam ser configuradas para a maximização dos valores para os consumidores. Um produto pode ser um sucesso mesmo com

um valor utilitário baixo se esse consegue prover valores simbólicos significativos. Outras vezes, os valores utilitários de desempenho e segurança serão os atributos indispensáveis. Tudo vai depender do tipo de produto e de serviço (BAXTER, 2011; BOZTEPE, 2007).

A abordagem da inovação de significado só tem sentido dentro da perspectiva do nível mais alto de tomada de decisão: o nível estratégico. O presente estudo foi elaborado tendo como foco a inovação em produtos. Neste, propõe-se pensar as estratégias de acordo com a categorização das “*Camadas de Significação para Inovação em Produtos*” (cap.5) relacionadas à proposta de “*Estrutura de Valor para Produtos*” (cap.4). Dessa forma, na Figura 28, abaixo, ela se apresenta:



Figura 28 Framework conceitual resultante da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Nesta pesquisa teórica propõe-se uma tentativa inicial de formulação de *frameworks* conceituais que possam ser utilizados no âmbito da gestão de design. Destaca-se que é necessário compreender as diversas noções de valor para articular como esses conceitos poderiam ser expressos através dos atributos de um produto. Também se julga de grande relevância compreender que os valores são multidimensionais, assim como os significados, e que há diversas camadas de significados que podem ser trabalhadas.

6.4 A CRIAÇÃO DE VALOR PARA A EMPRESA

Para Öberg e Verganti (2012) o valor é construído entre os clientes e a empresa que propôs a inovação. A interpretação do valor dependerá de como a empresa cria o design do produto, de como o apresenta e de como seduz as pessoas através da nova proposta. Através do *framework* proposto (no capítulo 4) infere-se que o propósito do design para a inovação de significado é maximizar os valores que os clientes acham importantes, tanto materiais como imateriais.

Por sua vez, na perspectiva da empresa, os valores econômicos predominam, pois são valores mais quantificáveis nas métricas atuais, pois o objetivo de qualquer negócio está associado à redução dos custos em conjunto com o aumento de valor ofertado aos consumidores. Nesse sentido, existe um valor que é gerado pela empresa e um valor diferenciado percebido pelo consumidor. Pode-se inferir que a dimensão do valor econômico está mais relacionada à perspectiva da empresa, sendo seu principal objetivo.

Para um produto ser bem-sucedido, o consumidor deverá perceber a qualidade da proposta na forma dos valores simbólicos e de uso agregados aos produtos e serviços. Assim, de um modo geral, os valores que advêm da marca, dos produtos e da cultura empresarial permeiam a empresa e dão sentido de propósito e de pertencimento aos seus funcionários (MOZOTA, 2011). A missão corporativa é abstrata, mas se materializa através dos produtos e serviços que a empresa oferece. Faz parte do papel do designer interpretar e conjugar ideias que correspondam a imagem da empresa e aos seus valores ao incorporar as propostas (ibid.). No entanto, os valores simbólicos também estão presentes, por exemplo, através da imagem que a empresa deseja projetar aos seus clientes.

Na inovação de significado bem-sucedida os valores se traduzem em: maiores margens de lucro, ciclos de vida dos produtos mais longos e fortalecimento da marca (VERGANTI, 2012; ÖBERG, VERGANTI, 2012).

A criação de valor em termos econômicos pode ocorrer com o aumento das vendas, com margens de lucro maiores (quando não há algo similar no mercado), incluindo a possibilidade de venda de complementos e serviços adicionados ao produto e a ampliação do mercado inicial (ÖBERG, VERGANTI 2012). A inovação de significado pode redefinir a dinâmica da competição até mesmo no *business-to-business* onde os clientes finais não são os consumidores, mas outras empresas (ibid.).

O desafio da inovação de significado é o reconhecimento do valor que é gerado na proposta. Cada inovação irá implicar em redefinir os valores mais importantes na perspectiva dos consumidores (ÖBERG, VERGANTI 2012). Para os autores supracitados, isto não significa que toda inovação de significado irá gerar valor, pois muitas tentativas acabam em fracasso. Como há sempre potencial para uma inovação de significado, qual o contexto que determina o sucesso ou o fracasso? Não existe uma resposta exata, mas é de grande utilidade entender os possíveis valores a serem gerados (ibid.).

Dessa forma, Verganti (2012) não intenciona discutir o valor do design em geral, mas o valor específico que é gerado através da inovação radical de significado em produtos; considerando a relação existente entre os possíveis benefícios da inovação e seus principais desafios. O foco está no resultado financeiro que é gerado para a empresa, em termos de lucros, ativos, investimentos e valor para acionistas (ibid.).

6.4.1 VALOR SIMBÓLICO DE CONTRIBUIÇÃO À MARCA

É importante salientar que o valor não deve ser medido somente pelo sucesso comercial do produto. De acordo com Rampino (2011) o sucesso da inovação de significado não ocorre necessariamente em volume de vendas, mas também em termos de notoriedade. Pois, há casos em que, mesmo não alcançando sucesso em vendas, um produto acrescentou fortes valores simbólicos para a comunicação da marca (RAMPINO, 2011). Assim, o valor não pode ser medido apenas pelo volume de vendas, mas pelo fato de que

reforça o valor da marca, conferindo prestígio até mesmo a outros produtos da empresa (ibid.). Ou seja, mesmo que um produto inovador não tenha gerado lucro ainda pode ter elevado a empresa em uma categoria superior na mente do consumidor. Os produtos de sucesso emprestam sua aura para outros produtos da marca, e podem vir a favorecer a escolha de novos produtos daquela empresa pelo usuário (ibid.).

A inovação de significado em produto é que mais contribui para o valor da marca, em relação a outras formas de promovê-la, como a propaganda. A concorrência pode imitar a função e a forma, mas o significado estará ligado a marca que o originou (VERGANTI 2012). Os ativos corporativos são o que mais contribuem para o valor da marca, se os significados são autênticos. Assim, a inovação de significado pode não trazer o retorno desejado na forma de lucro, mas poderá posicionar a empresa em outro patamar simbólico mais elevado na mente do consumidor. Assim, uma empresa pode ser vista como sendo mais inovadora, mais engajada em causas sociais, que antecipa o futuro etc. (ibid.).

A inovação de significado também pode ajudar a fortalecer a identidade da marca se a empresa aparece como líder de mercado e lançadora de tendências. O que amplia a capacidade da empresa em se mostrar aberta a novas possibilidades e a atrair novos parceiros, porque é um tipo de inovação que inerentemente se move além de trajetórias existentes (ÖBERG, VERGANTI 2012). O sucesso do produto também pode ocorrer na comunidade do design, possibilitando obter importantes prêmios no setor, cuja divulgação traz resultados consistentes para a marca (RAMPINO, 2011).

6.4.2 A CRIAÇÃO DE VALOR PARA O CONSUMIDOR

Para Baxter (2011), um designer bem-sucedido é o que consegue decifrar a mente do consumidor. É muito difícil introduzir produtos com um alto grau de inovação, pois a maioria dos consumidores são conservadores e só

irão mudar de hábitos por uma boa razão (BAXTER, 2011). Para um produto ter chance de sucesso no mercado é necessária uma forte diferenciação da concorrência, ao mesmo tempo em que deve integrar os valores mais importantes para o consumidor (ibid.). Segundo o autor, pesquisas indicam que há cinco vezes mais chances de sucesso em comparação com produtos da mesma categoria. Na Figura 29 abaixo, pode-se ver de forma resumida o argumento exposto anteriormente.

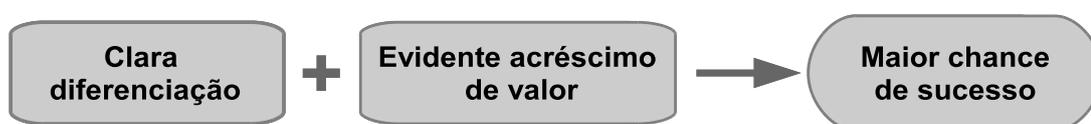


Figura 29 Chance de sucesso de um produto

Fonte: elaborado pela autora (2015), baseado em Baxter (2011).

Mas qual é exatamente o tipo de valor que se deve agregar? Um valor que pareça prover uma função prática superior aos produtos similares no mercado? Ou que o produto seja percebido como sendo mais valioso em termos monetários? Ou ainda que o produto seja visto de uma forma mais especial, com um maior valor simbólico? E como se acrescentam as características mais intangíveis a um produto?

Não há uma resposta clara a essas questões, pois cada projeto é único. Por esse motivo, sugere-se a aplicação da “Estrutura de Valor para Produtos” (*framework 1*, no capítulo 4) para estabelecer o foco na oferta de valor como estratégia. Este *framework* procura responder às seguintes questões: o que é valor? Em que dimensão ele pode estar? Como melhor defini-lo para aplicá-lo a um projeto? Dessa forma, o *framework 1* se refere a identificação dos valores considerados importantes para determinado projeto. Por exemplo, se o produto precisa agregar um maior valor simbólico e qual valor seria esse (afeto, status, integração social etc.).

O segundo passo seria utilizar as “Camadas de Significação para Inovação em Produtos” (*framework 2*, no capítulo 5) para definição das

dimensões em que os valores selecionados deverão ser trabalhados em busca do resultado desejado para o produto. Por exemplo, se essas ações implicam em maiores esforços no design do produto tangível, ou na área de marketing, ou se os valores poderiam ser agregados na oferta de alguns tipos de serviços, ou através de alguma forma de colaboração com o consumidor, por exemplo.

De qualquer forma, tanto o valor de uso como o valor simbólico podem ser explorados em novas propostas através do papel interpretativo do design. O design pode criar ou reforçar em diversos níveis e proporções as dimensões de valor, como por exemplo:

- Pode diferenciar o produto por meio do valor simbólico;
- Consegue aprimorar a usabilidade e o desempenho de um produto, e com isso aumentar o valor utilitário percebido.
- Ao trabalhar os outros dois valores (de uso e simbólico) pode aumentar o valor econômico. Possibilitando, inclusive, que um produto com custo de produção reduzido pareça caro em comparação com outros produtos em sua categoria.

Entretanto, para a inovação de significado, a experiência de uso de um produto ou serviço deverá ser mais significativa em comparação com produtos concorrentes ou da mesma categoria. Como o valor utilitário é um valor mais instrumental, se pensa geralmente no aperfeiçoamento tecnológico. No entanto, como foi discutido anteriormente (no capítulo 3), a inovação tecnológica não acrescenta valor ao produto *per se*, mas evidencia qual o valor de uso ou valor simbólico que está proporcionando. Ou seja, a tecnologia é um dos meios utilizados para conseguir ampliar o valor percebido nas esferas do uso e simbolismo, para demonstrar qual o seu maior benefício.

Em suma, a inovação de significado como estratégia deverá ser pensada para ter relevância em pelo menos um certo local, geograficamente falando, ou em um certo contexto, para certo grupo de pessoas (RAMPINO, 2011). Mas deverá também ser capaz de gerar possivelmente interesse de

aquisição e uso em outros contextos (VERGANTI, 2012). A parte mais difícil é discernir entre significados promissores e significados não promissores (ÖBERG, VERGANTI, 2012). Dependerá da visão da empresa, mas também do compromisso e de toda a estratégia de difusão associada ao produto.

7 CONCLUSÃO

A presente pesquisa tomou como base a questão sobre como estabelecer um *framework* conceitual para a inovação em design apoiada na significação em produtos, com foco nos valores simbólicos, considerando fatores importantes tanto para a prática como para a gestão de design.

Ela se iniciou com um estudo teórico-analítico, buscando uma maior compreensão das possibilidades de significação dos produtos. As principais contribuições da pesquisa se referem à análise, síntese e estruturação do grande conteúdo teórico envolvendo complexas questões buscando tornar o assunto mais assimilável e envolvente.

No decorrer da pesquisa, o seu objetivo geral acabou resultando, por meio da definição de conceitos da área de humanas e do design que tratam da relação homem-artefato, uma caracterização da questão da significação em produtos, na proposta de dois *frameworks* conceituais distintos, mas complementares:

- O primeiro *framework* chamado de **Estrutura de Valor para Produtos** procurou estabelecer uma classificação inicial dos conceitos de valor para o campo do design.
- O segundo *framework* tratou de estruturar as **Camadas de Significação em Produtos** confirmando que a inovação de significado abrangeria tanto as inovações radicais como as incrementais. Além disso, a mesma abordagem poderia considerar dimensões que vão além do produto tangível, incluindo também o marketing, a cocriação e o design de serviços no âmbito da gestão de design.

Dessa forma, os *frameworks* propostos compreendem uma tentativa de estruturar um grande volume de conhecimento em áreas distintas, mas que possuem pertinência ao campo do design.

Concluiu-se também que, como valor não é um atributo inerente ao produto, e sim um conceito ligado à múltiplas variáveis, se faz necessário investigar conceitos pré-definidos em diversos contextos para buscar parâmetros para se trabalhar em um projeto.

Nesse sentido, um possível desdobramento deste estudo seria a criação de uma plataforma digital, nos moldes de um *mindmap*, com informações relativas aos valores em diversas categorias de produtos, como por exemplo: automóveis, eletrodomésticos, brinquedos, vestuário etc. Por meio dessa plataforma customizável o designer poderia estudar e eleger os valores mais importantes para se trabalhar em determinado projeto, conforme o contexto sociocultural. A plataforma funcionaria como uma ferramenta auxiliar para o processo criativo, destacando os critérios mais importantes para o projeto, podendo aprimorar a geração do *briefing* e do *brainstorm*. Além disso, a plataforma seria constantemente atualizada com novas informações provenientes de pesquisas de consumo e do resultado de produtos bem-sucedidos no mercado. Assim, além de ser retroalimentada com *cases* de sucesso da própria empresa; a plataforma em questão poderia acrescentar o monitoramento: de tendências socioculturais, dos perfis psicológicos, da evolução dos valores mais importantes em determinados produtos e serviços, das semelhanças e das diferenças entre diversas culturas etc. Essa plataforma multimídia poderia fornecer uma base de dados valiosa para a criação de produtos e de cenários futuros.

Um outro desdobramento desta pesquisa, já em andamento, se refere à adaptação do conteúdo para um livro didático; com os principais conceitos organizados visualmente em diagramas, de maneira concisa voltado para o estudante ou profissional de design. O livro serviria como uma etapa inicial de familiarização com os conceitos referentes aos valores e ao processo de significação em produtos.

Finalmente, o mapeamento inicial da abordagem da inovação de significado, propondo uma visão mais ampla e esclarecendo alguns pontos

importantes, demonstrou ainda vários possíveis desdobramentos que podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

Uma primeira questão que se coloca refere-se ao avanço da discussão a respeito do valor de experiência com relação aos vários tipos de valores. Outros temas que poderiam ser investigados são: a aplicação dos *frameworks* em estudos de caso no desenvolvimento de produtos, a avaliação do impacto no resultado final do produto no que se refere a percepção dos usuários, dentre outros estudos empíricos.

Dessa forma, os designers poderiam avaliar as maneiras mais efetivas de comunicar os atributos desejados, aprimorando o design de um produto ou mesmo impulsionando a busca por novos significados.

REFERÊNCIAS

ABECASSIS-MOEDAS, C.; PEREIRA, J. Incremental vs. Radical innovation as a determinant of design position. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.563-570.

ALKAYA, M.; SLEESWIJK, F.; LILLE, C. de. Supporting npd teams in innovation: structuring user data on the foundations of empathy. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.1-8.

BAHA, E. et al.; Retracing an evolution of meaning of design-driven innovation. **DESFORM- DESIGN AND SEMANTICS OF FORM AND MOVEMENT, Eindhoven. Proceedings...** Eindhoven: Eindhoven University of Technology, 2013a. p. 41-52.

BAHA, E.; GROENEWOUD, A.; MENSVOORT, K. van. Servitization of Products as an approach for design-driven innovation. 2013b. **SERVDES: FOURTH SERVICE DESIGN AND INNOVATION CONFERENCE, 2014, Eindhoven. Proceedings...** Eindhoven: University of Technology, 2013b, p.1-10.

_____. **Servitization of Products as an approach for design-driven innovation.** Presentation Slides. Disponível em: www.academia.edu/7730597/ServDes_2014_Presentation_Slides_-_Servitization_of_Products_as_an_Approach_for_Design-Driven_Innovation>. Acesso em: 12 dez. 2014.

BARKER, H.R. Hive-Design for Big Data. **DESFORM- DESIGN AND SEMANTICS OF FORM AND MOVEMENT, Eindhoven. Proceedings...** Eindhoven: Eindhoven University of Technology, 2013. p. 85-99.

BATTISTELLA, C.; BIOTTO, G.; de TONI, A. From design-driven innovation to meaning strategy. 2012. **Journal of Management History.** p. 33-39, Jun. 2012.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos.** São Paulo: Perspectiva, 2000.

BAUMAN, Z. **Vida Líquida.** Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BAXTER, M. **Projeto de produto.** São Paulo: Edgard Blucher, 2011.

- BELCHIOR, C. **Reciclando os sentidos**. Contagem, MG: Ed. do Autor, 2014.
- BEVERLAND, M. FARELLY, F. What Does It Mean to Be Design-led? **Design Management Review**, v.18, n.4, p.10-17, 2007.
- BOABAID, P. P. **A indústria de joias no Brasil**: posicionamento estratégico de uma micro-empresa. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc, 2006.
- BOZTEPE, S. User value: competing theories and models, **International Journal of Design**, v.1, n.2, p.55-63, 2007.
- BRASIL, L.; RITTO, A.C.A. Design e gestão de organizações. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2010, Novo Hamburgo. Anais...** Novo Hamburgo RS, 2000.
- BRINKMANN, S. **Interviewing**. In: GIVEN, L. M. (Ed).The Sage encyclopedia of qualitative research methods. v. 1 & 2.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.
- BROECK, A. H van der. Strategy development in the design sector: a theoretical perspective. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.281-289.
- BUCHANAN, R. **Leading design**: the challenge of innovation. Anotações da palestra realizada no 11º Congresso de Pesquisa & Desenvolvimento em Design, Gramado - RS, 30 set-02 out, 2014 (informação verbal).
- BÜRDEK, B. E. **Design**: história teoria e prática do design de produtos. Trad. Freddy Van Camp. São Paulo: Blucher, 2010.
- CAMPOS, M. A. S.; MAGALHÃES, C. F. de. A inovação como estratégia no design de joias. In: **9º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2010**. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/artigos66900>> Acesso em: 10 out. 2013.
- CAMPOS, M.A. S. (Cidda Siqueira). **A pesquisa de tendências**: uma orientação estratégica no design de joias. 2007. Dissertação (Mestrado em Artes e Design) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHESBROUGH, H. Open innovation: where we've been and where we're going. **Research Technology Management Special Issue**: Open Innovation Revisited. July-August 2012. Disponível em: <www.iriweb.org/Public_Site/...> Acesso em: 10 jan. 2015.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Linking design management skills and design function organization: an empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers. **Technovation**, n. 27, p. 617-627, 2007.

CLARK, V. L. P. **Interview**. In: GIVEN, L. M. (Ed).The Sage encyclopedia of qualitative research methods. v. 1 & 2.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

COCCO, G. **Trabalho sem obra, obra sem autor**: a constituição do comum. In: BELISÁRIO, A.; TARIM, B. Copyfight: pirataria e cultura livre. 2012. p. 34-56. Disponível em:<www.copyfight.me/trabalho-sem-obra-obra-sem-autor-a-constituicao-do-comum-giuseppe-cocco>. Acesso em: 05 dez 2014.

CONSTRVCT. Disponível em: <www.constrvct.com>. Acesso em: 26 out. 2014.

CONTINUUM. Disponível em: <www.continuum.com>. Acesso em: 26 out. 2014.

CRESTO, L.; QUELUZ, M. L.P. **Nós e as coisas**: como re-significamos os artefatos através do uso. In: QUELUZ, Marilda L.P. (org.) Design & Consumo: coletânea de textos do grupo de estudos Design e Cultura DADIN-UTFPR, Design & Cultura, v.3, Curitiba: Peregrina, 2010.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Strategies of innovation and imitation of product languages. **Journal of Product Innovation Management**. v.24, n.6, p. 580-599, 2007.

DONG, A. Design x Innovation. **5th International Congress of International Association of Societies of Design Research (IASDR 2013)**. Tokyo: Japan, 2013.

DONMOYER, R. **Tacit Knowledge**. In: GIVEN, L. M. (Ed).The Sage encyclopedia of qualitative research methods. v. 1 & 2.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

DORMER, P. **Os significados do design moderno**: a caminho do século XXI. Porto: Centro Português de Design, 1995.

DORST, K.; TIETZ, C. Design Thinking and Analysis: a Case Study in Design for Social Wellbeing. **ICORD 11: 3RD INTERNATIONAL CONFERENCE ON RESEARCH INTO DESIGN ENGINEERING, 2011, Bangalore. Proceedings**...Bangalore: (editora), 10-12 Jan 2011, p.(xx).

GARDEN GLORY. Disponível em: <www.gardenglory.com>. Acesso em: 05 nov. 2014.

GIL, A. C. **Métodos de Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. R. S. **Antropologia dos objetos**: coleções, museus e patrimônios. Coleção: Museu, memória e cidadania. Rio de Janeiro: (editora), 2007.

GORB, P. **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

HANSEN-HANSEN, E. Learning from (luxury) fashion: entrepreneurship and design-led innovation. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings**... Boston: Design Management Institute, 2012. p.613-626.

HESKETT, J. **Toothpick and logos**: design in everyday life. Oxford: Oxford University Press, 2002.

HIRCHMAN, E. C. The creation of product symbolism, **Advances in Consumer Research**, n.13, p.327-331, 1986.

HOUAISS. Dicionário on line. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2015.

INNOCENTIVE. Disponível em: <www.innocentive.com>. Acesso em: 20 out. 2014.

INTERMARCHÉ. Disponível em: <www.intermarche.com>. Acesso em: 20 out. 2014.

JUSTESEN, K. G. **Can fashion industry innovate radically?**

Dissertation (Master in Management of creative Business Processes). Copenhagen Business School: 2013.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**. São Paulo: Campus, 2005.

KIM, E.; SELF, J. Perceptions of product innovativeness and desirability: the influence of an education in design. **Design Research**, v.26, n.3, p.25-41, Jan 2013.

KISTMANN, V. B. Interdisciplinariedade: questões quanto à pesquisa e à inovação em design. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v.22, n.3, p.81-99, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTRO, T.; PANTZAR, M. Product development and changing cultural landscapes: is our future in “snowboarding”? **Design Issues**, v. 18, n.2, Spring 2002, p. 30-45.

KRIPPENDORFF, K. ; BUTTER, R. **Product semantics**: exploring the symbolic qualities of form. Departmental papers (ASC) University of Pennsylvania, 1984. Disponível em: <repository.upenn.edu/asc_papers/index.4.html> Acesso: 26 abr. 2014.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Product semantics**: a triangulation and four design theories. Departmental papers (ASC) University of Pennsylvania, 1990. Disponível em: <repository.upenn.edu/asc_papers/index.4.html> Acesso: 26 abr. 2014.

KRUIFF, J. de; LEIJTE, P. **The strategic role of a designer for shaping radical new meanings**. ID4340, Delft University of technology. Disponível em: <strategicvalueofdesign.org/2012/05/08/the-strategic-role-of-a-

designer-for-creating-radical-new-meanings/> Acesso em: 03 out.14.

KYFFIN, S.; GARDIEN, P. Navigating the innovation matrix: an approach to design-led innovation. **International Journal of design**, v.3, n.1, p.57-69, 2009.

KUNEINEN, E. The jewellery sector and 3D printing. **3D Printing Industry**, 2012. Disponível em:<<http://3dprintingindustry.com/2012/10/30/the-jewellery-sector-and-3d-printing/>>. Acesso em: 05 nov. 2013.

LEIGH, K. E.; HUBER, A. M.; TREMBLAY, K. R. Innovations in design research methods: research based assessment of creative expertise potential. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.209-224.

LIDWELL, W.; HOLDEN, K.; BUTLER, J. **Princípios universais do design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

LINDAHL, I.; GRUNDSTRÖM, C. New product development in design-led organizations: insights from the Swedish furniture manufacturing industry. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.735-745.

LINDEN, J. van der; LACERDA. **Metodologia projetual em tempos de complexidade**. In: Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. MARTINS, Rosane F.; LINDEN, J. (org.). Londrina: EDUEL, 2012.

LIPOVETSKY, G.; ROUX, E. **O luxo eterno**: da idade do sagrado ao tempo das marcas. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.

LLABERIA, E. M. L. da C. Design de joias: da arte à produção industrial. In: **9º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN**, 2010.

_____. **Design de joias**: desafios contemporâneos. Dissertação (Mestrado em design). Programa de Pós-Graduação em design. São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2009.

LÖBACH, B. **Design Industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgar Blucher, 2001.

LOCKWOOD, J.; SMITH, M.; McARA-McWILLIAM, I. Work-well: creating a culture of innovation through design. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. p.747-758.

MAAT, J.; BLÖMACHER, M.; KERN, A.; THOM, A.; BASF SE. Ceramic injection moulded zirconia products enjoy success in high-value luxury applications. **PIM International**, v. 4, n. 4, p. 33-37, Dec. 2010.

MANZINI, E. **Design, in a changing, connected world**. Anotações da palestra realizada no 11º CONGRESSO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, Gramado, 30 set-02 out, 2014. (informação verbal).

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARGOLIN, V. **A Thoughtful explorer**: interview with Victor Margolin. 24 out 2011. Disponível em: <www.tropecollaborative.com/blog/2011/10/a-thoughtful-explorer-interview-with-victor-margolin/>. Acesso em: 05 nov. 2012.

McCRAKEN, G. Culture and consumption: a theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods, **Journal of Consumer Research**, v.13, n.1, p. 71-84, 1986.

MERLEAU-PONTY, M. **O olho e o espírito**. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

MICK, D.G.; BUHL, C. A meaning-based model of advertising experiences. **Journal of Consumer Research**. v.13, September 1986.

MILLER, P. **Validity**. In: GIVEN, L. M. (Ed).The Sage encyclopedia of qualitative research methods. v. 1 & 2. Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

MIRANDA, A. P. de. **Consumo de moda**: a relação pessoa-objeto. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

MOLES, A. **Teoria dos objetos**. Tradução Luiza Lobo. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1981.

MORACE, F. **Consumo autoral**: as gerações como empresas criativas. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2009.

MORACE, F. **O que é o Futuro?** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013.

MORAES, D. de. **Moda, design e complexidade**. In: Design de Moda: Olhares diversos. Dorotéia Baduy Pires (org.). Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008.

MOZOTA, B. B. de; COSTA, F. C. X. da; KLÖPSCH, C. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUELLER, R. M.; THORING, K. Design thinking vs. Lean startup: a comparison of two user-driven innovation strategies. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012, p.151-164.

MUTLU, B.; ER, A. Design Innovation: historical and theoretical perspectives on product innovation by design. **Proceedings of the 5th European Academy of Design Conference**. 2013.

NGUYEN, T. S. T. **Peer Debriefing**. In: GIVEN, L.M. (Ed).The Sage encyclopedia of qualitative research methods. v. 1 & 2.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

NIEMEYER, L. **Elementos de semiótica aplicados ao design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2013.

NORMAN, D.A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. São Paulo: Rocco, 2008.

NORMAN, D.; ORTONY, A. **Designers and users**: two perspectives on emotion and design. (Local): Northwestern University/Nielsen Norman Group, 2003.

NORMAN, D.; VERGANTI, R. Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change. Submitted to **Design Issues**. 2012.

NUSSBAUM, Bruce. **Creative innovation through meaningful design**. Entrevista à Betsy Mead. 12-04-2013. PSFK 2013. Disponível em: <www.psfk.com/2013/04/bruce-nussbaum-creative-intelligence.html> Acesso em: 11 out. 2014.

OECD/Eurostat/FINEP. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. OECD/Eurostat/FINEP, 2005.

ÖBERG, Ä; VERGANTI, R. When meaning drives innovation: a study of innovation dynamics in the robotic industry. **19TH INTERNATIONAL PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT CONFERENCE, 2012, Manchester. Proceedings...** Manchester University, Jun. 2012. Disponível em: <www.ipr.mdh.se/publications/2561-when-meaning-drives-innovation-a-study-of-innovation-dynamics-in-the-robotic-industry19th> Acesso em: 09 set.14.

OHR, R. C. **The power of meaning**. Creativist Life. Disponível em: <www.creativistsociety.com/post/690048901/the-power-of-meaning> Acesso em: 11 out. 2014.

PARADIS, Z. J.; McGAW, D. **Naked Innovation**. Chicago: IIT Institute of Design, 2010. Disponível em: <www.nakedinnovation.com> Acesso em: 14 set. 2014.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1990.

PORTO, R.; HIRATA, A. **Transformação de uma marca**: do popular ao fashion. In: KALIL, Gloria (org.). Fashion marketing: relação da moda com o mercado. São Paulo: Senac São Paulo, 2010.

POZZEY, E.; WRIGLEY, C.; BUCOLO, S. Unpacking the opportunities for change within a family owned manufacturing SME: a design led innovation case study. In: **LEADING INNOVATION THROUGH DESIGN: 2012 INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 2012, Boston. Proceedings...** Boston: Design Management Institute, 2012. pp.831-844.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive**

Marketing, v.18, n. 3, 2004. Disponível em:
www.intercience.wiley.com> Acesso: 10 dez. 2014.

RAMPINO, L. The Innovation Pyramid: a categorization of the innovation phenomenon in the product-design field. **International Journal of Design**, v.5, n.1, p. 3-16, 2011.

RAMPINO, L.; INGARAMO, M. O. Educating design students to design research for innovation. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING AND PRODUCT DESIGN EDUCATION, 2007. Proceedings...**Newcastle Upon Tyne, UK: Northumbria University, 2007.

ROESSLER, T. van; KÖLKER, T. **Co-designing Meaning**. Delft University of Technology. Disponível em:
<<http://strategicvalueofdesign.files.wordpress.com/2013/02/...>>
Acesso: 03 out, 2014.

RONCALIO, V. W.; KISTMANN, V. B. Inovação guiada pelo design: possíveis caminhos para pensar a significação em produtos e serviços. In: **11º P&D DESIGN - CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2014, Gramado. Anais...** Gramado: UFRGS, out 2014.

SANCHES, M. C. De F. **Projetando o intangível**. In: Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. MARTINS, Rosane F.; LINDEN, J. (org.). Londrina: EDUEL, 2012.

SPÍNDOLA, O. (org.). **Coordenação de apoio a projetos de incentivo à inovação - Workshop NINTEC 2011**. Portal da Inovação. ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial) / MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), 2011.

SUDJIC, D. **A linguagem das coisas**. Entrevista à Sílvia Boccanera. Programa Milênio/Globo News. 14/07/10. Disponível em: <www.g1.globo.com/globo-news/milenio/platb/2010/07/14/506/> Acesso em: 26 nov. 2014.

THARP, B. Value in dispossession: rejection and divestment as design strategies. **NATIONAL EDUCATION CONFERENCE, 2004, Virginia. Proceedings...**Virginia: Industrial Design Society of America (IDSA), 2004, p.209-214.

TURNER, R.; TOPALIAN, A. **Core responsibilities of design leaders in demanding environments commercially**. The Design Leadership Forum, 2002.

TRENDSHUNT. Disponível em:<www.trendhunt.com>. Acesso em: 05 jun. 2014.

UTTERBACK, J. **Design-inspired innovation**. Singapore: World Scientific Publishing Company, 2007.

VAN DER BROEK, A. H. Strategy development in the design sector: a theoretical perspective. **International Design Management Research Conference**, Boston, USA p. 279-288.

VERGANTI, R. **Design-driven innovation**: mudando as regras da competição: a inovação radical do significado de produtos. São Paulo: Canal Certo, 2012.

VERGANTI, R.; ÖBERG, Ä. Interpreting an envisioning – a hermeneutic framework to look at radical innovation of meanings. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.1, p.86-95, Jan. 2013.

VIEIRA, G. Design e inovação: projeto orientado para o Mercado e centrado no usuário. **Revista Convergências**, n.4, 2007. Disponível em:<<http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/58>>. Acesso em: 05 jan. 2014.

VILELA, C. H. **A transformação das Havaianas**. Disponível em: <unplanned.com.br/coluna/conexoes/a-tranformacao-das-havaianas/>. Acesso em: 10 dez. 2014.

WALSH, V. Design, innovation and the boundaries of the firm. **Research Policy**. v.25, n. 4, p. 509-529, 1996.

WALSH, V.; ROY, R.; BRUCE, M.; POTTER, S. **Winning by design**: technology, product design and international competitiveness. Design Innovation Group. Oxford: Blackwell, 1992.

WILLIAMS, N. Hardex: Expertise in ceramic injection moulded components for Swiss luxury watches. **PIM International**, v.6, n. 3, Sep. 2012.