

DB2B

Design To Branding
Magazine

gad®



ICEBREAKER: PARA O INVERNO, PARA O VERÃO | PÁG. 34

UMBRO: SER GLOBAL, AGIR LOCAL | PÁG. 68

BANTJES: UMA TIPOGRAFIA SINGULAR | PÁG. 90

O QUE LEVA UM ARGENTINO
A CONSUMIR AUTOMÓVEIS BRASILEIROS?
A AÇÃO DA APEX-BRASIL.



Em um ano, a Apex-Brasil, em parceria com 63 setores produtivos, realizou mais de 700 eventos de negócio em 60 países, contribuindo para inserção de novas empresas no comércio exterior. Sempre que o produto nacional conquista o mundo, quem ganha são os brasileiros. O sucesso do País tem a marca da Apex-Brasil.

www.apexbrasil.com.br

ApexBrasil

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO
DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS



Parceira do exportador

Ministério do
Desenvolvimento, Indústria e
Comércio Exterior



Evoluir é preciso mudar é imperativo



Mais uma vez decidimos concentrar nossa edição no tema Inovação, através de diversos artigos, matérias e cases, até porque no atual momento o que mais ouvimos dos gurus e especialistas é que as empresas vão precisar, mais do que nunca, se reinventar. Certamente isto tudo amplia a nossa convicção de que a Inovação, seja nas estratégias, marcas, produtos, canais ou experiências, será o principal eixo das novas relações empresariais.

Aqui você poderá ler sobre a experiência da Icebreaker, uma jovem empresa da Nova Zelândia que apostou tudo numa oferta inovadora em confecções esportivas, se tornando uma referência no campo em que atua. Junto a ela tratamos dos cases da centenária Philips e da Lego, demonstrando como empresas tradicionais nos seus segmentos podem se reinventar através de reposicionamentos corajosos, provando como esta atitude frente ao tema tem apresentado efeitos positivos. Também estamos publicando o case de uma jovem empresa do sul do Brasil, a Coza, que tem se notabilizado no segmento de utilidades domésticas pela sua absoluta orientação para o design.

Para não ficar só nos temas empresariais, resolvemos trazer uma matéria sobre Cidades Criativas, demonstrando através de exemplos como Helsinque, Vancouver, Barcelona e, em especial, Singapura, têm implantado mudanças significativas nas suas gestões em busca de fomentar e atrair as indústrias criativas.

Além disso, a D2B traz o perfil da designer canadense Marion Bantjes, autora de uma surpreendente obra em tipografia, e um artigo de Carlos Teixeira, professor da Parsons New School for Design de Nova York, sobre como tem evoluído o pensamento em *design thinking* internacionalmente. Finalizando, apresentamos também quatro cases recentemente desenvolvidos pelo GAD' para as empresas Ramarim, Royal Palm, Umbro e Conte Freire, experiências relevantes que entendemos como importante compartilhar.

Porém, além destes e outros conteúdos, esta edição tem um caráter especial, pois ela já reflete o novo modelo de negócios do GAD', resultado de uma evolução constante e de uma permanente inquietude empresarial.

Ao surgir, há 24 anos, a proposta do GAD' foi colocar o design sob nova perspectiva, passando a intervir nos processos da construção das marcas. Acreditávamos que as marcas passavam a ser o contato humanizador da relação com o consumidor, além de se tornarem o grande ativo no futuro das organizações. De lá para cá, por muitas vezes, repensamos nosso negócio para nos alinhar com o que cada novo momento exigia.

Recentemente, nos deparamos com um novo desafio e entendemos que algumas questões passavam a nos exigir mudanças. A rapidez de decisão imposta pelos problemas, a complexidade do dia-a-dia das organizações, o surgimento de novas disciplinas, o nível de especialização crescente, a desintegração das ofertas, a multiplicidade dos meios, a nova dinâmica do consumidor, enfim, um sem número de questões que, mais do que dificuldades, olhamos como grandes oportunidades. Tudo isto nos levou a uma reflexão sobre um possível novo modelo de negócios que, além de suportar nosso crescimento, certamente desejado e decididamente

mobilizador, poderia responder e atender de forma mais efetiva aos anseios de nossos clientes. Para crescer era necessário mudarmos, ou mais do que isso, nos reinventarmos. Precisávamos agregar mais inteligência à estrutura do negócio, aprofundarmos nosso nível de especialização, sem perder a visão de uma oferta completa e integrada.

Neste momento, em um passo adiante do mercado, revelamos nossa decisão em abrir a empresa a parceiros que nos fossem estratégicos, transformando-a em uma holding de serviços de marca. Assim, decidimos preservar nossa história e potencializar nossa trajetória agregando novos serviços no campo da Inovação, do mundo Digital e da Comunicação, que, juntamente com os serviços já desenvolvidos pelo GAD', configuram a partir de agora uma nova plataforma de negócios. Mais visível para os clientes e para o mercado, o GAD', a partir de agora, se apresenta através de seis empresas, especialistas e integradas – Gad'Branding,

Publisher: Luciano Deos | deos@gad.com.br

Editores: João de Souza Leite | jsldesign@terra.com.br

Roberto Perrone | perrone@todapalavra.com.br

Diretor de Design: Valpírio Monteiro | valpirio@gad.com.br

Coordenação Editorial: João de Souza Leite

Editores: Lúcia Faria, Roberto Perrone

www.todapalavra.com.br

Jornalista Responsável: Roberto Perrone | MTb 16.291

Reportagem/Redação: Antonio Carlos Santomauro, João Paulo Freitas

Produção: Renata Germani

Colaboração: Luciana Martinez e Luiza Leite

Coordenação de Arte: Gad'Agency

Diretor de Arte: Valpírio Monteiro

Projeto Gráfico: Karen Ferraz

Design/Diagramação: Marcelo Halpern

Esquemas/Gráficos: Marcelo Halpern

Finalização: Santo Expedito - Produção e Arte-Final

Revisão: Patrícia Coelho

Produção Gráfica: Cristina Guzinski

Fotografia: Denise Wichmann, Mikio Okamoto, Luciola Okamoto, Marcelo Ruschel, brickartist.com, Buck Lewis e arquivo GAD'



Papel capa: Couche L2-Suzano 230g

Papel miolo: Couche L2-Suzano 90g

Fontes: Didot, Warnock, Helvetica Neue e Myriad Pro

Impressão: Posigraf

Tiragem: 10.000 exemplares

A Posigraf produz impressos certificados com o selo FSC, que identifica os produtos fabricados

com madeira proveniente de florestas manejadas segundo rigorosos padrões sociais, ambientais e econômicos.



Para receber gratuitamente um exemplar dessa revista, entre no link: www.d2b.com.br e cadastre-se.

Para anunciar nesta revista, entre em contato com a nossa Área Comercial | 011 3040.2222

Responsável: Ive Ruiz | ive.ruiz@gad.com.br

gad®

www.gad.com.br

São Paulo / SP

(11) 3040 2222

Rua do Rócio, 288 / 12º andar

Bairro Vila Olímpia

04552-000

Porto Alegre / RS

(51) 3326 2500

Av. Ceará, 320

Bairro São João

90240-510

Novo Hamburgo / RS

(51) 3035 0055

Rua Ouro Preto, 11

Bairro Vila Nova

93525-170

Colaboradores e personagens desta edição



Charles Bezerra é designer com Ph.D em Design pelo Institute of Design, IIT, Chicago, e diretor-executivo do Gad'Innovation.



Filipe Campelo Xavier da Costa, doutor em Administração (FEA-USP), é professor do programa de mestrado em Design da Escola de Design da Unisinos.



João de Souza Leite, designer e pesquisador, é professor na ESDI/Uerj e na PUC-Rio, e um dos editores da D2B – Design to Branding.



José Carlo Bonzi Teixeira, Ph.D em Design pelo Institute of Design, IIT, Chicago, é professor e pesquisador na School of Design Strategies, na Parsons The New School for Design, em Nova York.



Mark Churchman é diretor de criação global, senior, em design de identidade e comunicação na Philips Design.



Thais Dalcin, graduada em Administração em Gestão para Inovação e Liderança na Unisinos, trabalha no planejamento corporativo do Grupo RBS.



Thomas Marzano é consultor senior em design de inovação na Philips Design.

Leia neste número

ByTheWay

8

ARTIGO | CIDADES CRIATIVAS

Seja espontâneo. E mais inovador.

18

REPOSICIONAMENTO | ROYAL PALM

Identidade como estratégia de negócio

30

CASE | ICEBREAKER

Para o inverno, para o verão a lã do Merino

36

ARTIGO | PHILIPS

Como assegurar bom desempenho da marca

46

CASE | CONTE FREIRE

Luxo despojado

52

ENTREVISTA | CHARLES BEZERRA

Complexidade e motivação

58

CASE | COZA

Uma empresa construída por design

64

COMUNICAÇÃO | UMBRO

Ser global, agir local

72

DESIGN DIGITAL | RAMARIM

Embaixadoras on-line

80

ARTIGO | DESIGN THINKING

Uma inovação de cada vez

86

PERFIL | BANTJES

Uma tipografia singular

94

ByTheBook

100

ByTheSearch

102

CASE | LEGO

Um ícone se reposiciona

104

OhMyGad!

112

Opinião

114



18



36



52



72



86



94



104

**BY
the
way**

**Arte
Móvel**

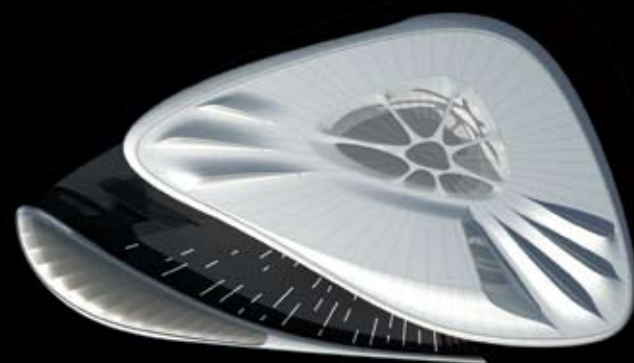
Em 2007, Zaha Hadid, a famosa arquiteta iraquiana detentora do prêmio Pritzker de arquitetura, associou-se a Karl Lagerfeld, responsável por toda a criação da casa Chanel, em um projeto cultural de ambição planetária. Chanel Mobile Art é o nome do pavilhão recém-inaugurado em Nova York no final de outubro.

O projeto celebra o cinquentenário da criação de uma das famosas bolsas da centenária marca francesa e é um espaço expositivo de artes e eventos de moda, capaz de ser desmontado e remontado inúmeras vezes – um pavilhão de arte móvel, que já mereceu montagens em Hong Kong e Tóquio. E que ainda seguirá carreira por Moscou, Londres e Paris.

Coco Chanel, a fundadora da griffe, conhecida por afirmar que sua aspiração era ser do seu próprio tempo – “a moda é feita para estar fora de moda”, era uma de suas frases preferidas –, conseguiu imprimir indelevelmente essa qualidade à sua marca. Desde 1983, Karl Lagerfeld tem sustentado essa aspiração como o elemento condutor de toda a sua política estilística. O projeto parece ser um objeto vindo de outra galáxia, com suas formas sinuosas e aberturas orgânicas. Sua forma remete à famosa bolsa desenhada por Coco Chanel e é projeto de Zaha Hadid e Patrick Schumacher. Resultado direto da aplicação das novas tecnologias digitais associadas a novos materiais e técnicas de construção, segundo Zaha Hadid, “é uma linguagem arquitetural de fluidez e natureza, conduzida pelos novos processos de design digital e de produção que nos permitiram criar as formas totalmente orgânicas do pavilhão, ao invés da ordem serial e repetitiva que marcou a arquitetura do século 20, industrial e mecânico.”

Para saber mais:

www.chanel-mobileart.com



Fotografias de John Linden e arquivo Zaha Hadid Architects

II Bienal Brasileira de Design do Brasil para o mundo



Com mais de 40 mil visitantes a II Bienal Brasileira de Design superou expectativas e demonstrou a evolução do design nacional ao longo da sua história. Além das exposições promovidas em Brasília, durante o evento foram realizadas por todo o Brasil atividades que contribuíram para evidenciar a relevância do design para a sociedade, cultura e desenvolvimento do país.

O sucesso da segunda edição da bienal brasileira de design só foi possível graças à contribuição de todos os parceiros envolvidos nesta iniciativa. Agradecemos a todos os que tornaram este evento um momento de reflexão e fortalecimento do Brasil na área do design.

PATROCÍNIO MASTER



PATROCÍNIO



PARCERIA



REALIZAÇÃO



Ministério do
Desenvolvimento, Indústria
e Comércio Exterior



Gravura e computação

Nascido em 1974, aos 16 anos o catarinense Samuel Casal era aprendiz de ilustrador no departamento de arte de um jornal diário, e, mesmo iniciante, já publicava seus desenhos. Autodidata, Casal desenvolveu um estilo que, embora variado, guarda muita relação com certa tradição brasileira na xilografia. No entanto, é ele quem diz, “minha relação com a arte da xilogravura é o oposto do que a maioria das pessoas imagina. Descobri que a forma de desenhar que utilizava nos programas vetoriais do computador era a mesma usada nas gravuras. Eu trabalhava o “negativo” das imagens, partindo do preto para o branco, e não o contrário, como é o mais comum no desenho. Foi a partir dessa descoberta que resolvi aplicar a técnica digital na gravura artesanal, ou seja, tudo começou no computador e depois foi para o linóleo, madeira...” Samuel Casal tem trabalhos publicados na imprensa brasileira e internacional, e também se dedica ao desenho de histórias em quadrinhos e às suas gravuras. A partir destas, projeta diferentes produtos que comercializa, desdobrando suas

possibilidades de artista gráfico. Assim, transita entre a manifestação artística descompromissada e a ilustração encomendada, mantendo vínculos evidentes entre uma produção e outra, preservando sua identidade. “Acho que o maior desafio do artista que busca identidade própria é manter esse vínculo”, diz ele, “mesmo atrelado a briefings e textos é preciso imprimir uma visão própria nas criações para não se tornar um mero executor de tarefas.”

Para saber mais:
www.samuelcasal.com



Ilustração para revista Galileu, 2008



Acima, ilustrações para rótulos de vinho, nos Estados Unidos. Desde 2005, Casal atende a Timothy Harris Design, um escritório da Califórnia. Todos estes ícones são utilizados por vinícolas internacionais, que buscam em seu trabalho a associação da arte digital do vetor à arte tradicional da xilografia

À esquerda, ilustração para livro Poe, Die Gestalten, Alemanha. O convite para ilustrar essa coletânea de textos de Edgar Allan Poe surgiu da participação de Casal em um álbum chamado Football Heroes, editado na Alemanha em 2002. O universo do autor se confunde com a estética própria do ilustrador

Thonet

150 anos de design

Ao longo da história do design, alguns eventos adquiriram caráter emblemático em função de uma precisa conjugação entre tecnologia e estética. Elevados a uma posição inquestionável, estes eventos normalmente se associam à idéia de inovação. Ao final do século 19, fatos com tais ca-

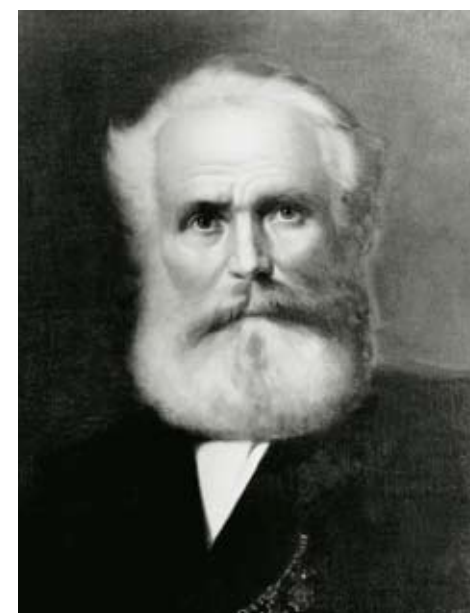
racterísticas se fizeram notar. Lá, teve lugar o Art Nouveau, talvez o primeiro estilo total, com características de obra coletiva, espalhada por todo o habitat humano. O Art Nouveau foi utilizado na arquitetura; em artefatos vinculados à construção, como maçanetas, vitrais, luminárias e portas; em adereços liga-

dos ao vestuário; na linguagem gráfica, expressa em cartazes da época; e, naturalmente, no desenho de mobiliário.

Na Áustria, ganhou corpo uma produção de cadeiras, fruto de uma genial invenção, intensamente identificada com o Art Nouveau, embora até o precedesse. O responsável foi Michael Thonet, nome que ressoa na mente de qualquer um que se interesse pelo design de móveis, e que foi, e ainda é, o melhor símbolo da transição entre o artesanato e a produção industrial de mobiliário.

Desde 1830, em sua oficina no Reno, na cidade de Boppard, o mestre marceneiro fazia experiências com o curvamento de compensados de madeira. Seus experimentos surtiram tamanho efeito que o poderoso Duque de Metternich atraiu-o para Viena, onde seus projetos vieram a mobiliar palácios e restaurantes, tornando-se sinônimo de mobiliário austríaco. Sua conquista definitiva de sucesso, que perdura até os dias de hoje, se deve à cadeira que simboliza aquele modo absolutamente singular de tratar a madeira — a cadeira n° 14, que terá seus 150 anos comemorados em 2009. Da sua fábrica, até 1930, haviam sido vendidos 50 milhões de exemplares somente deste modelo.

A cadeira n° 14 transformou a fábrica de Michael Thonet em empreendimento global. No Brasil, em Porto Alegre, a fábrica de móveis Gerdau, fundada em 1907, surge como representante da tecnologia e dessa possibilidade fabril. De



Michael Thonet, nascido em 1796, instalou sua oficina em 1819 e foi o inventor da técnica da madeira curvada aplicada ao desenho e fabricação de móveis

lá, quando não diretamente da Europa, saíram os inúmeros exemplares de cadeiras de braços, cadeiras de restaurantes e cadeiras de balanço executadas a partir da tecnologia da madeira vergada que ainda é possível encontrar nas cidades brasileiras.

Alguns desses modelos se tornaram ícones do design moderno, como a cadeira de balanço de 1860 e a cadeira de braços tão admirada pelo arquiteto Le Corbusier. Em 1912, tendo atingido a impressionante marca de dois milhões de produtos fabricados por ano, a Thonet já operava no mercado internacional como um todo.

A conjugação entre a possibilidade tecnológica conquistada pelos experimentos de Michael Thonet em meados do século 19 e o desenho que caracterizou todos os seus tipos de móveis se realiza como um dos primeiros exemplos de um alto valor de inovação agregado ao processo industrial.

Mas como se não bastasse ter criado tamanha invenção, a Thonet veio novamente se posicionar na dianteira da fabricação industrializada de mobi-

liário, tornando possível a produção em massa dos desenhos originados na Bauhaus, a partir da curvatura do tubo de aço. Ao final dos anos 1920, móveis que se tornariam a melhor demonstração do espírito modernista, projetados por Marcel Breuer e Mies van der Rohe, entre outros, ganhavam o mercado internacional a partir de sua fábrica em Frankenberg, Alemanha.

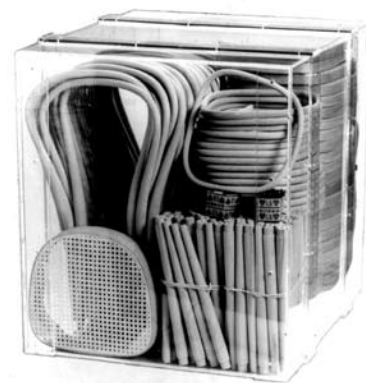
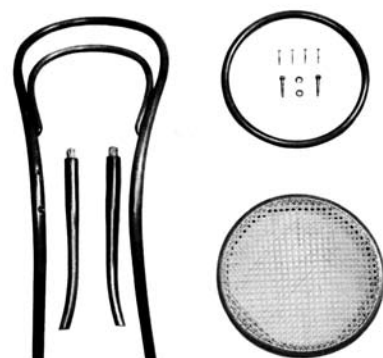
Mais uma vez se firmava a vantagem conquistada pela marca Thonet. Hoje, ainda em mãos da família Thonet, a empresa preserva essa constante atenção à inovação. Representada internacionalmente por diferentes empresas, seus produtos encontram-se em coleções espalhadas por museus como o MoMA de Nova York, o Centro Pompidou e o Museu d'Orsay de Paris, o Vitra Museum em Weil, no Reno, o British Museum e o Victoria&Albert Museum em Londres. Ainda assim, apesar de tamanha visibilidade, a Thonet mantém um museu, criado em 1989, onde estão expostos exemplares de mobiliário Art Nouveau, originais da Bauhaus e ainda produtos do pós-guerra, além dos primeiros protótipos feitos com madeira curvada. Para a Thonet, desde 1859, esta segue sendo a marca da invenção.

Para saber mais:

www.thonet.eu



A cadeira Thonet 214, antiga n° 14, é um marco na história do mobiliário moderno. A madeira maciça, tornada flexível pela ação do vapor, era curvada em moldes de metal



Facilmente embalada e estocada, um conjunto de 36 cadeiras desmontadas cabia em um pacote de um metro cúbico — a montagem se dava no local da entrega. Essas caixas possibilitaram grandes volumes de exportação



Duas propostas de móveis tubulares desenvolvidas na Bauhaus, adaptadas ao processo industrial pela Thonet ao final dos anos 1920. Acima, desenho de Ludwig Mies van der Rohe, de 1927. Abaixo, a cadeira S 32, desenho de Marcel Breuer, 1929

Pentawards 2008



Esta é a segunda edição da premiação internacional de projetos de embalagens instituída em 2007 pelos designers franceses Brigitte e Jean Evrard – a Pentawards 2008. Por muitos anos responsáveis por sua própria agência de design, atuante no mercado global, resolveram criar esta premiação internacional de design de embalagens com a intenção de promover a conexão entre design e negócios. Aberta a inscrições de todo o mundo, nesta segunda edição foram inscritos cerca de 700 projetos provenientes de quase 40 países, inclusive o Brasil. A premiação tem trabalhado com cinco categorias diferentes – bebidas, alimentos, produtos de beleza, mercado de luxo e ainda uma categoria de miscelânea. Um dos fatores que conferem rigor à Pentawards tem sido

a composição do corpo de jurados que, este ano contou com a participação de profissionais da Inglaterra, Rússia, Estados Unidos, China, Brasil, Japão, França, Suíça, Holanda e Austrália. Segundo o presidente do júri, Gérard Caron, editor do site especializado www.admirabledesign.com/, “é impressionante o fato de que o principal prêmio tenha sido conferido pela grande maioria do júri, independente da sua origem geográfica e dos produtos concorrentes restantes. Isso prova que projetos excepcionais emergem das diferenças culturais e alcançam uma posição internacional”.

Para saber mais:

www.pentawards.org

Acima, embalagens de papel Silver Pentawards, design de Studio Blackburn, Londres. À direita, embalagem Gloji Gold Pentawards, design de Gloji Inc., Estados Unidos. Abaixo, embalagem Jamba Juice Silver Pentawards, estrutura de Product Ventures, Connecticut, e design gráfico de Deutsch Design Works, São Francisco



Um filme instigante



Um jovem se locomove por uma sala vazia e se lança para frente, rígido, como se fosse desabar no chão. Antes que isso aconteça, uma outra jovem entra em cena e começa a dançar. Assim, sucessivamente, novos personagens vão surgindo, cada um desenvolvendo uma atividade totalmente desconectada dos outros. Até aí, nada demais. No entanto, cada um dos gestos de cada um dos personagens, assim como o fruto da sua ação – por exemplo, um balde de tinta sendo atirado ao centro do espaço ou fragmentos de papel sendo lançados ao alto – segue até um ponto em que entra em *loop* e se reinicia. Tudo se assemelha a uma espécie de coreografia entre diversas atividades: papéis e tinta sendo jogados ao alto, bolas pulando, skateboarding, uma bandeira sendo agitada, uma cadeira sendo balançada. Passados 45 segundos, uma voz feminina entra em *off* e diz, em inglês: “Se o que observamos está em constante redefinição, o modo como observamos

não deveria fazer o mesmo?” O filme publicitário de 60 segundos anuncia uma nova linha de aparelhos caseiros de reprodução de dvd em alta definição da Toshiba. Longe de ser fruto de algum artifício comum de animação ou de edição, envolveu um mês e meio de trabalho da agência inglesa Grey, de Londres, e se caracteriza como experiência com uma nova geração de técnicas baseadas na tecnologia utilizada no filme *The Matrix*. Uma equipe de engenheiros eletrônicos foi escalada para definir o modo e a estrutura pela qual se captariam as imagens. Um conjunto de 200 câmeras foi posicionado em uma estrutura circular de dois metros de altura e o processo de edição consistiu em literalmente esculpir o tempo – daí o nome do filme, *Timesculpture* – ao se manipular cerca de 2 milhões e meio de frames. O filme é uma ousada manipulação de fragmentos visuais do tempo, com resultado surpreendente.

Diferentes estágios da produção – a modelagem por animação e a disposição das duzentas câmeras

Para saber mais:

www.grey.co.uk

**BY
the
way**

Tempo livre para o lazer



Cuidar de um gramado é tarefa nem sempre desejada. A constância de gestos e o tempo gasto podem torná-la insuportável. Poder substituí-la por tempo livre para o usuário foi uma das metas da empresa sueca Husqvarna, maior fabricante de cortadores de grama do mundo, ao lançar seu novo robô.

O Automower Solar Hybrid é o primeiro robô cortador de grama a utilizar um sistema híbrido de energia, solar e elétrica, que gasta de energia o equivalente a uma lâmpada padrão. O cortador também utiliza um sistema que aciona pequenas lâminas em um padrão irregular, o que garante que toda matéria orgânica resultante seja absorvida no próprio gramado. O corte é limitado ao perímetro delimitado por um fio fornecido com a máquina, que o impede de

seguir destruindo as flores do jardim. Projetado na Suécia, pela equipe da designer Towe Resson, diretora de design na Husqvarna, o produto obedece a uma perspectiva ecológica. O CEO da Husqvarna, Bengt Andersson, afirma: "É tão verde quanto pode ser um cortador de grama, preservada a sua eficiência. Noventa por cento do Automower é reciclável. Ele elimina o uso de fertilizantes, é silencioso e ainda alcança ótimos resultados, com zero grau de emissões". Esta é uma das novidades, já que a Husqvarna já produzia há tempos outros tipos de robôs. Neste, no entanto, se fundem novos compromissos, sempre a partir da noção de sustentabilidade. Essa conjugação entre ser amigável ecologicamente e repercutir efetivamente na vida das pessoas transforma o produto em inovação.

Para saber mais:

www.husqvarna.com



*Transforme
o microprocessador
da sua cabeça em
macroprocessador.*



**MBA EXECUTIVO
PÓS-GRADUAÇÃO**

Você já aprendeu o bastante para
saber que pode aprender mais.

ESPM

A melhor e mais completa escola
de comunicação e negócios

www.espm.br

Fone: (51) 3218.1300

Seja espontâneo. E mais inovador.

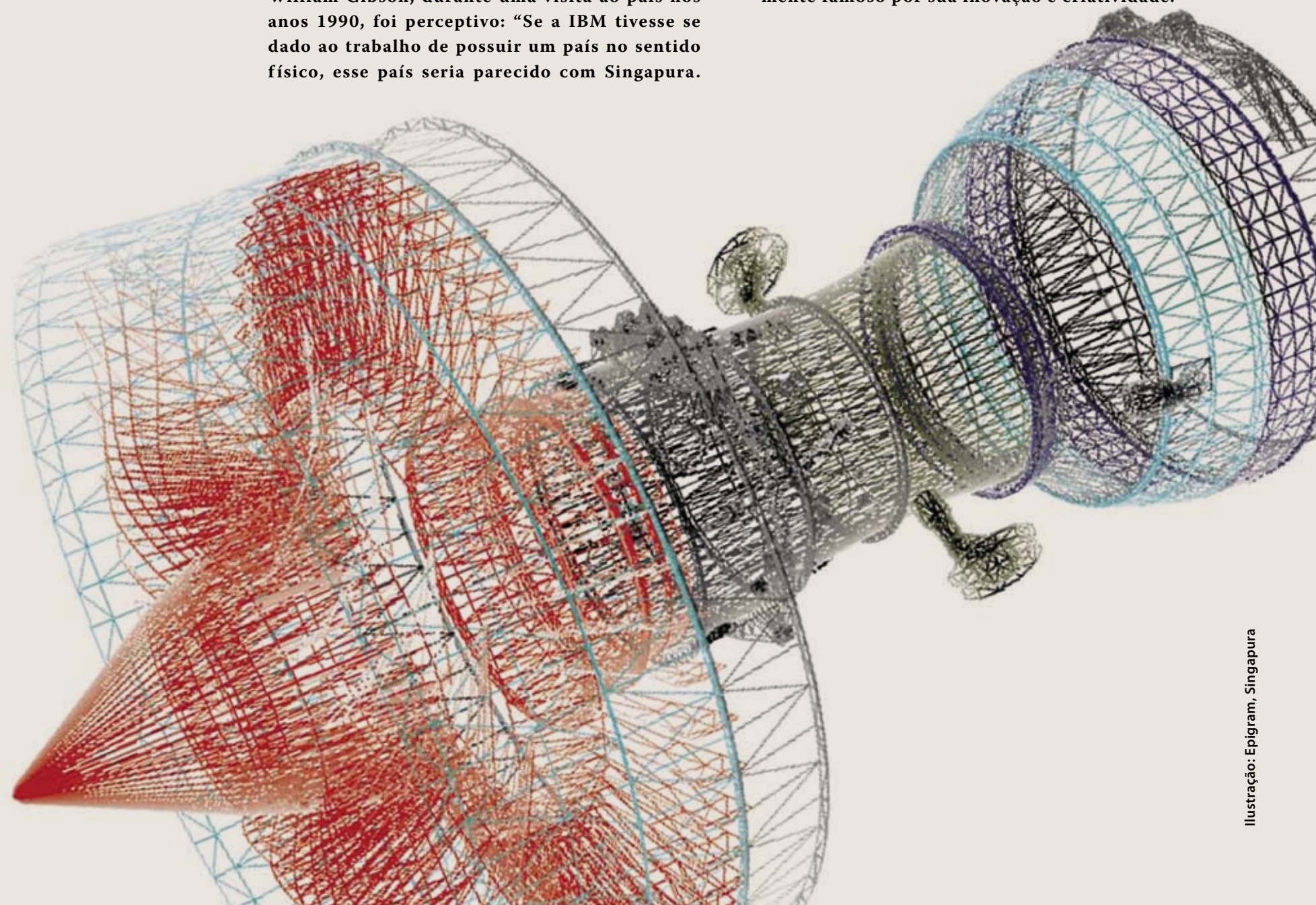
Por Erica Goodey



A POPULAÇÃO DE SINGAPURA ESTÁ ACOSTUMADA A OBEDECER ORDENS. SERÁ QUE FUSIONOPOLIS, GIGANTESCO TEMPLO FUTURISTA DE ALTA TECNOLOGIA, PODE TORNÁ-LA CRIATIVA?

A vida seria mais simples para os líderes de Singapura se eles pudessem aprovar uma lei que fizesse os seus 4,3 milhões de cidadãos mais inovadores. Este é um Estado que há dez anos deu aos seus oficiais de imigração espelinhos para que pudessem checar se estavam sorrindo o suficiente durante seus turnos. Os espelhos simbolizam 40 anos de microgerenciamento do Estado. Em outra ocasião, os cidadãos foram encorajados pela burocracia — e digo isso sem ironia — a “serem espontâneos”. O romancista de ficção científica William Gibson, durante uma visita ao país nos anos 1990, foi perceptivo: “Se a IBM tivesse se dado ao trabalho de possuir um país no sentido físico, esse país seria parecido com Singapura.

Há uma certa uniformidade limitadora, uma falta de humor absoluta; o conformismo é a principal diretriz e existem poucos exemplos de criatividade. Imagine uma Zurique asiática operando como uma cápsula marítima no sopé da Malásia; um microcosmo afluente cujos cidadãos vivem em algum lugar semelhante à Disneylândia com pena de morte.” O Primeiro-ministro Lee Hsien Loong, filho do pai fundador do Estado, Lee Yuan Kew, sabe que, para permanecer viável, seu país deve abandonar essa imagem e tornar-se globalmente famoso por sua inovação e criatividade.





O símbolo mais poderoso de sua ambiciosa rebranding nacional é Fusionopolis, um centro avaliado em 158 milhões de libras esterlinas, estranhamente parecido com as Torres Gêmeas de Nova York, cujo design, segundo os defensores do projeto, serviu para criar “um playground para os criativos, inovadores e visionários”. Fusionopolis é o terceiro mega-projeto custeado pelo governo (todos batizados com a palavra grega ‘pólis’) numa área de desenvolvimento de 490 acres perto do centro de Singapura, chamado one-north. Esses projetos com aparência futurista — os dois primeiros foram Biopolis (o centro de biotecnologia) e Infopolis (TI) — já fizeram alguns engraçadinhos dizerem com ironia que Singapura está se tornando um Estado pólis (nota: a junção de palavras sugere o som Estado polícia). Mas Fusionopolis não é brincadeira. É o *hub* que melhor exemplifica a aposta de Singapura de subir na cadeia de valores para proteger sua economia dos vizinhos que operam com baixo custo, e tornar-se um dos dez *hubs* de design mais competitivos do mundo, assumindo seu lugar de direito como uma grande cidade da comunicação, como Londres, Los Angeles e Nova York.

Até o fim de 2007, a fase um — uma torre de 120.000m² com design do arquiteto japonês Dr. Kisho Kurokawa — abrigará 3.000 cientistas, especialistas de TI e tipos criativos (incluindo a Media Development Agency) no que os projetistas chamam de um “local para testes vivos”, repleto de escritórios, laboratórios, incubadoras, salas de conferência, espaços experimentais e mais tecnologia de ponta do que jamais foi imaginada em toda a obra de Julio Verne. A aposta é que as pequenas empresas — que faltam em Singapura — instalem-se no que Kurokawa chama de “boemia oficial”, um conceito que, em qualquer outro lugar do mundo, seria visto como uma tremenda contradição de termos.

Grande parte dos funcionários irá morar próxima a Fusionopolis, em condomínios chiques, usufruindo as lojas, restaurantes, centro de ginástica e teatro com design, na linha daquela campanha do “seja espontâneo”. A intenção é encorajar o tipo de encontro fortuito que tem sido crucial para a criatividade humana desde a era dourada de Atenas em 500-323 a.C.

Um ambiente estimulante?

As torres de Fusionopolis — a segunda deve ser terminada em 2009 — são o epicentro do multibilionário Science and Technology Plan (STP2010) de Singapura que prevê um investimento de 3% do PIB de Singapura em pesquisa e desenvolvimento (P&D) até 2010. Loong está presidindo um novo *Research, Innovation and Enterprise Council* (RIEC), apoiado pelo National Research Council, enquanto quatro outras agências de Estado têm o trabalho árduo de assegurar que a indústria local de manufaturados cumpra os 3 Gs — *grow, glow e globalise* (crescer, aparecer e globalizar). Há uma pequena ironia nisso tudo: para melhorar o acesso a one-north, o Estado derrubou parte de um distrito rico e tranqüilo em torno da Portsdown Road, que abrigava uma boemia de artistas, músicos e tipos criativos. Para os críticos, o intervencionismo, os projetos ostensivos e os planos de cinco anos, tudo se parece mais com a velha escola stalinista do que com um capitalismo futurista.

O governo está ciente da contradição. Lee Kuan Yew diz: “Não podemos criar empreendedores, podemos apenas facilitar o seu surgimento. A raiz do problema é a reverência do Leste asiático pela educação. Segundo os valores tradicionais, o escolástico, o fazendeiro e o trabalhador são todos mais valorizados do que o empreendedor. Temos que começar a experimentar. As coisas simples — esvaziar a mente para absorver o saber — nós já fizemos. Para instigar mentes numerosas e alfabetizadas a serem mais inovadoras, requer uma nova série de valores.”

Contudo, após dez anos de investimento e estímulo estatal em TI, Singapura produziu apenas uma empresa de alta tecnologia globalmente famosa: Creative, os fabricantes do cartão para PC, o Sound Blaster. No contexto da inovação global em TI desde meados de 1990, isso é tão impressionante quanto a contribuição de Liechtenstein para a história da guerra naval. Biopolis, que foi inaugurada em 2000, aumentou sua produção de biotecnologia em 23% anualmente, mas ainda não deu origem a uma safra de empresas de biotecnologia nacionais.

Mas Singapura não pretende desistir, esperançosa de que o intervencionismo, ao aprimorar a expertise do país, acabe proporcionando um crescimento de baixo para cima. John Thackara, diretor de *Designs of the time* (Dott 07, p. 56) e de *Doors of Perception*, uma network de informação dedicada ao design e à inovação, não está convencido. “A inovação precisa ser embasada na realidade, não apartada dela. Projetos como Fusionopolis — que eu chamo de Confusionopolis — parecem futuristas, mas se baseiam numa concepção ultrapassada da inovação centrada na tecnologia. Os funcionários dessas torres de marfim estão desconectados das pessoas que irão usar as aplicações deles e não são enriquecidos pelas experiências do dia-a-dia.”

“O que sempre motiva as pessoas é a questão com a qual elas têm que lidar. Por isso, você vê tamanha variedade de inovação acontecendo em bairros de baixa renda ou ruas das cidades asiáticas”, diz Thackara, citando uma pequena cidade da Índia cujos residentes colaboraram entre si para transportar comida de um modo mais eficiente por um território complicado.

Sobre projetos como Fusionopolis, diz ele: “Com tanto dinheiro para o desenvolvimento dando sopa, os funcionários estão fadados a se tornar introvertidos e auto-referentes. É aí que a inovação cessa”. O exemplo primordial dessa tendência, afirma ele, é a Interval Research, um centro de P&D criado pelo magnata da Microsoft, Paul Allen, em 1992, que “torrou 60 milhões de libras mas, isolado por vidros espelhados num morro de Palo Alto, não produziu sequer uma inovação que o mundo demandava”. Em 2000, após muita pesquisa e pouco desenvolvimento, a Interval fechou.

Interval e Fusionopolis são frutos de uma grande e não comprovada crença de que se você reúne um monte de tipos criativos num prédio, eles irão, quase que por osmose, tornar-se ainda mais criativos, mesmo que estudos realizados pela Harvard Business School demonstrem que qualquer funcionário de inteligência média possa ter idéias novas desde que seja encorajado.

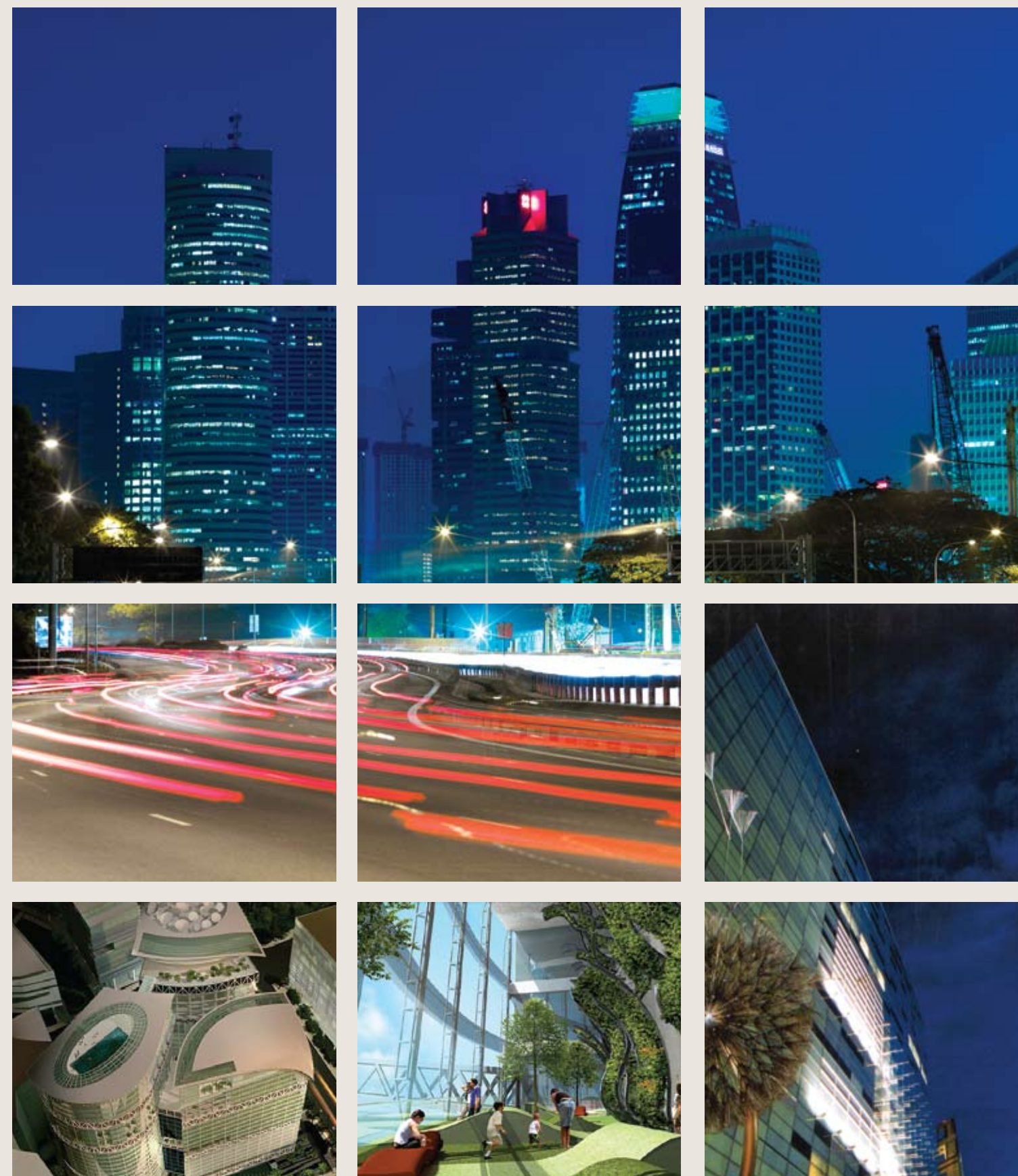
Aos olhos do Ocidente, Fusionopolis parece uma ano-

malia numa época em que muitas cidades têm se tornado mais criativas organicamente. Embora apoiadas pelo governo, elas não são forçadas à criatividade por meio de legislação e investimentos. Mas esta abordagem de cima para baixo, caracterizada por megaprojetos de orçamentos estupendos como a Seoul Digital Media City e as pólis de Singapura, constitui o estilo asiático.

O conceito de cidade criativa

Fusionopolis vai adquirir significação totêmica como o símbolo de uma visão que, embora estipulada por políticos e burocratas, tem levado em consideração muitas das lições aprendidas à medida que os conceitos gêmeos da ‘cidade criativa’ e dos ‘aglomerados criativos’ vêm tomando a imaginação dos líderes urbanos no mundo todo. O sucesso dessas palavras de efeito remonta ao livro de Charles Landry, *The Creative City* (2000), um suposto “kit de ferramentas para os inovadores urbanos”. O trabalho de Landry inspirou o *bestseller* de Richard Florida, *The Creative Class*, que conta a história de uma classe de “pessoas sem-paradeiro” vagando sobre a Terra à procura de uma cidade caracterizada pelos três Ts (talento, tecnologia e tolerância) para trabalhar. Parece simplista, mas seus três Ts, testados por um economista cínico, explicavam de modo exemplar o surgimento de Austin, no Texas, como um *hub* de inovação.

Um aglomerado criativo pode ser maior que uma cidade e centrado na indústria — como o Silicon Valley — ou abrigado numa cidade, como o setor de TI em Austin, onde o conselho municipal deu início a investimentos em 1983. É difícil definir uma cidade criativa — embora o título tenha sido atribuído a Barcelona, Vancouver e Amsterdã. As cidades criativas são geralmente um pólo de indústrias criativas. Fusionopolis tem que dar certo para efetivar o plano de Singapura de duplicar a contribuição das indústrias criativas para a economia do país de modo a atingir 5 a 7% de seu PIB (esse índice igualaria as indústrias do país às do Reino Unido e dos EUA). Outro fio que une Vancouver, Barcelona e Beijing, e ainda pode beneficiar Londres, é o uso de eventos esportivos icônicos —



especialmente as Olimpíadas — para fazer o rebranding das cidades e servir de catalisador para o investimento pesado em infra-estrutura.

Segundo Florida, “A criatividade é orgânica, você não pode planejá-la, você só pode dar espaço e liberdade para ela crescer”. Os líderes de Singapura já leram Florida — eles até o citam — mas acabaram ignorando essa máxima, botando em prática muitos planos que outras cidades têm usado para se tornar inovadoras

abrigar um centro de P&D em Fusionopolis) e integrada a uma network de apoio ligada às universidades locais. Um dos outros mantras de Florida é que “a universidade talvez seja a mais importante instituição de criatividade”. Neste momento, aqueles que elaboraram as medidas em Singapura têm levado a sério suas palavras, uma vez que planejam fazer de Singapura uma escola global. Desde 1999, o governo tem atraído para a cidade-Estado justamente o melhor tipo de grife acadêmica: MIT, Johns Hopkins University e a



e criativas. Singapura já desenvolveu — alguns, como Gibson, dizem superdesenvolveu — seu centro, e one-north talvez se torne uma espécie de centro 24 horas encontrado em Denver, Colorado. Muitas cidades ainda valorizam espaços de escritório e venda, mas os distritos cyber — como o centro de Seattle e one-north — têm mais chances de impulsionar o crescimento urbano no século 21. Cada uma das ‘pólis’ de Singapura é focada numa indústria, sustentada por investimentos de alta tecnologia (a Hewlett Packard já concordou em

Chicago Graduate School of Business. INSEAD, o European Institute of Business Administration, fundou o seu primeiro campus fora da França em Singapura. Até 2016, quando o Instituto de 20 milhões de libras estiver instalado em Fusionopolis e Infopolis, ele será quase tão grande quanto o campus da INSEAD em Fontainebleau. Já há algum tempo, Singapura tem garantido o seu lugar no mercado de trabalho global, atraindo os melhores profissionais para suprir as demandas de técnicos. Seus 70.000 residentes estrangeiros, agora,

FACULDADES INTEGRADAS RIO BRANCO
branding
mba2009

Aprenda como transformar marcas registradas em marcas desejadas.

Parceria com a Brunel University de Londres, onde ocorre anualmente, a Semana Internacional de Branding, parte das atividades complementares do curso.

O primeiro curso de pós-graduação em Gestão de Marcas do Brasil. Reconhecido pelo mercado por sua abrangência e por reunir um corpo docente de excelência, formado por professores e profissionais das mais importantes consultorias de marcas do Brasil.

Conheça também o Bacharelado em Design (Total) inspirado no modelo da Dschool da Universidade de Stanford e autorizado com nota máxima pelo MEC.

nibs Member of NIBS - Network of International Business Schools



Faculdades Integradas Rio Branco
Av. José Maria de Faria, 111 - Lapa - São Paulo
tel: 0800 165521 - www.riobrancofac.edu.br

Faculdades Integradas Rio Branco
FUNDAÇÃO DE ROTARIANOS DE SÃO PAULO

compõem aproximadamente um quarto da população — um tipo de classe profissional importada expressiva e habitualmente encontrada apenas nos ricos emirados do Golfo. Singapura investiu no luxo (one-north é o paraíso das escolas e faculdades privadas), tentou incrementar sua vida cultural (usando a água como tema para o desenvolvimento e a recreação, por exemplo, ao construir um reservatório para sediar as corridas de barco Fórmula 1) e gastou milhões na tentativa de atrair turistas e representantes de conferências e eventos. No encontro do Fundo Monetário Internacional — FMI, em julho de 2006, o país implantou um mural on-line de fotografias de moradores esfuziantes, mas todo o efeito caiu por terra quando 27 ativistas foram barrados ao tentar entrar na cidade-Estado para a reunião.

Será que a aposta de Singapura irá funcionar? Ou será Fusionopolis — como Thackara insiste — a prova da confusionopolis do regime? Landry apontou seis pré-requisitos para uma cidade criativa: “Pessoas criativas, vontade e capacidade de liderança; diversidade humana e acesso à variedade de talentos; uma cultura organizacional e de mente aberta; identidade local positiva e forte; espaços e instalações urbanas; e oportunidades de networking.” Idealmente, ele diz, as cidades criativas devem parecer mais com “uma jam session de jazz do que uma sinfonia” e devem ser excêntricas e arrojadas.

Uma referência quanto a esses critérios, Fusionopolis — e Singapura — têm notas altas em capacidade de liderança, espaço urbano e networking, mas notas baixas no que diz respeito aos aspectos mais subjetivos — mente aberta, diversidade humana, até identidade local forte (“o passado físico,” Gibson afirma, “quase desapareceu por completo”) e excentricidade. Contudo, a abordagem uniformizadora de Landry para se fazer cidades criativas em si carece de certa criatividade. A transformação de Singapura talvez seja orquestrada, e não improvisada, mas isso quer dizer que esteja fadada ao sucesso? Há mais coisa em jogo aqui do que parece. O investimento de multinacionais há muito tempo impulsiona o crescimento econômico

de Singapura. O fluxo direto de investimento exterior tem mudado do sudeste da Ásia para a China depois de 11 de setembro. A proximidade entre Singapura e países de maioria muçulmana, como Malásia e Indonésia, tem sido um empecilho para alguns investidores americanos. O enorme poder econômico chinês talvez, como o primeiro ministro Loong espera, dê força a Singapura, mas pode, muito bem, sugar os recursos necessários para a cidade-Estado se reinventar.

No entanto, as indústrias criativas de Singapura estão crescendo rápido: uma média de 13,4% entre 1988 e 2000, superando o crescimento da economia como um todo. Se os planos de Loong derem certo, o fenômeno J-pop — em que a cultura popular japonesa se torna um produto de exportação global valorizado — será seguido pelo S-pop.

O que está sendo testado agora — em Singapura, China e Coreia — é se os governos asiáticos podem chegar ao destino almejado por um caminho não imaginado por Landry — ou se, como Thackara insiste: “Qualquer coisa que encoraje a propensão dos profissionais de falarem uns com os outros ao invés de irem para o mundo para ver o que é necessário fazer nunca poderá gerar uma inovação a longo prazo”.

O pai fundador de Singapura, Lee Kuan Yew, diz que os ocidentais não deveriam ser dogmáticos demais sobre o futuro do Leste da Ásia. “Somos sociedades agrícolas que foram industrializadas em uma ou duas gerações. O que aconteceu no Ocidente em 200 anos está acontecendo aqui em 50 anos ou menos, então certamente haverá deslocamentos e disfunções”. Quando Karina Robinson, do International Herald Tribune, visitou Singapura para entrevistar Loong, ela não pôde evitar de reparar no livro preso no painel do táxi: *Strategic Management: Concepts and Cases*. Com esse tipo de dedicação os Singaporeanos talvez surpreendam Landry, Thackara e Gibson.

© Design Council, 2008. Reproduzido sob autorização, www.designcouncil.org.uk
O nome Design Council e seu logotipo, assim como seus outros nomes e logos são marcas registradas do Design Council



Trabalhando sério para você sorrir.

EMS. A empresa que reinventa o mercado farmacêutico.

Não é por acaso que a EMS é a maior indústria farmacêutica do Brasil. Líder em faturamento e em unidades vendidas* e detentora do maior portfólio de produtos do setor, a EMS foi a primeira a produzir genéricos no mercado brasileiro e o primeiro laboratório 100% nacional credenciado a exportar medicamentos para a Europa. Atualmente, mantém em Hortolândia, SP, um dos maiores centros de pesquisa e desenvolvimento da América Latina e foi eleita uma das marcas mais confiáveis entre os médicos. Em um mundo de grandes laboratórios e de ótimos produtos, só se destaca quem trabalha com ousadia, excelência, simplicidade e responsabilidade. Quatro pilares sobre os quais a EMS estrutura sua missão e o compromisso que ela faz questão de manter com os seus públicos: trabalhar sério para que todos possam sorrir.



A Sagrada Família, projeto de Gaudí, símbolo de Barcelona



A paisagem natural e urbana de Vancouver como cenário



Fraunhofer Institute, em Freiburg, pesquisa energia solar



Museu no Design District, Helsinki, alia cultura à tecnologia
Crédito da foto: Rauno Träskelin

Capitais criativas: a abordagem orgânica

Barcelona

Barcelona acendeu suas luzes criativas com projetos civis audaciosos, ao se propor como sede para as Olimpíadas de 1992. Aliviar o trânsito urbano, reorientar a cidade em direção ao mar e encomendar esculturas públicas instigantes foram alguns dos modos pelos quais a cidade fez render a sua herança arquitetônica e sua identidade catalã. Quase 8% do orçamento municipal é alocado para a cultura. Pode-se observar os resultados em inovações de menor porte como o mobiliário de rua e em grandes projetos como o Museu de Arte Contemporânea MACBA inaugurado em 1995 na “zona proibida” da cidade. Anos temáticos em torno de personalidades famosas como o Gaudi 2002, eventos como SONAR, o novo festival de mídia e música eletrônica, e um time de futebol com craques e conquistas auxiliam Barcelona a brilhar.

Helsinki

A capital finlandesa recebeu um novo branding usando a sua desvantagem climática — invernos longos e escuros — como gancho para um festival de luz, famoso no mundo todo. Tomando partido de uma força de trabalho com os níveis de escolaridade mais altos do mundo, e instigada em parte pela liderança da Nokia, a cidade tem sido ainda mais ambiciosa no setor de TI. Além de ter se tornado um centro de referência mundial em TI e inovação científica, Helsinki, responsável por um terço do PIB da Finlândia, agora promove a Escandinávia como um centro de design, fortalecendo as conexões entre o governo, as universidades e as empresas. Um plano de cinco anos para deslanchar a cultura finlandesa do design culminou no evento Design Year 2005, e na criação de um Design District que tem, no seu centro, o Design Forum, o Design Museum e o Museu de Arquitetura Finlandesa.

Freiburg

Freiburg, uma cidade no sul da Alemanha com uma população de 220.000, tornou-se pioneira em desenvolvimento ecológico urbano. A eco-cidade piloto deu à Alemanha sua primeira casa experimental movida à luz solar em 1978. O Fraunhofer Institute, que pesquisa energia renovável, atraiu organizações com interesses afins, como o Ölo-Institute e o International Centre for Local Environmental Initiatives. Freiburg está ainda à frente da inovação verde, pioneira na formulação de uma rigorosa regulamentação de construção (apenas moradias que requerem pouca energia são permitidas em terras públicas), esquemas de reciclagem (mais de 62% do lixo é reciclado) e um esquema em que os residentes podem comprar ações de painéis solares e recobrar os dividendos quando a energia é vendida para a cidade.

Vancouver

Hollywood North, como Vancouver também é conhecida, fica no coração do novo boom de mídia da British Columbia. As novas mídias empregam umas 15.000 pessoas na região. A cidade canadense é uma referência global em jogos digitais, efeitos visuais e pós-produção, com uma reserva disponível de graduados de 11 universidades e faculdades. Mais de 80% das firmas de novas mídias da região produzem novas propriedades intelectuais, que impulsionaram a British Columbia a investir 18.7 milhões de libras em um curso de graduação de mídia digital. Frequentemente listada como uma das cidades que oferecem a melhor qualidade de vida no planeta, o papel tradicional de Vancouver como locação para a produção de filmes e programas para a tv — e seu status não-oficial como a capital mundial dos jogos de computador — fomentou uma economia do conhecimento. ▀

Ganhos capitais: para além de 2012



Devem os londrinos se preocupar com o aumento dos impostos ou as Olimpíadas podem ser planejadas como possibilidade de retorno financeiro? Neale Coleman, diretor de planejamento e revitalização da prefeitura, espera que o sucesso das Olimpíadas em Londres se estenda

além da contagem de medalhas: “2012 pode transformar a capital. Quando fazemos o design das novas instalações, a Olympic Delivery Authority considera as necessidades de Londres pós-2012, adequando-as aos jogos. De modo similar, 2012 simplesmente torna possíveis muitos esquemas de transporte, inclusive a East London Line e a transformação da North London Line, que desejamos há tempos.”

Três entre os dez hubs criativos identificados pela Creative London — a agência londrina de estratégia da indústria criativa — estão no Leste, como Lower Lea Valley, que, segundo Coleman, “tem uma das piores taxas de pobreza do país. Após 2012, a área terá 40.000 novos lares e milhares de novos empregos. As pessoas se esquecem dessa área de Londres, mas na verdade é tão próxima de Trafalgar Square como a Earl Court.”

Após 2012, o Parque Olímpico será o maior parque urbano criado na Europa em 200 anos. Coleman sabe que Londres terá que agir com eficácia: “Atenas não o fez — não vamos investir em caminhos sem saída. Afirmam que Atenas saiu no prejuízo, mas o investimento incluiu gastos em novos aeroportos e sistemas de metrô, além da melhoria da qualidade do ar — o que tornou Atenas uma cidade internacional com um boom de turismo.”

A abordagem de Londres se assemelha a Barcelona — uma consciente estratégia para promover revitalização. Coleman diz: “Ao sediar os jogos olímpicos, buscamos oferecer melhor qualidade de vida à cidade.”

REPOSICIONAMENTO | ROYAL PALM

Identidade como estratégia de negócio.

REDE HOTELEIRA ROYAL PALM
HOTELS & RESORTS REPOSICIONA
MARCA EM BUSCA DE
MODERNIDADE E DA EXPANSÃO
DO MERCADO NACIONAL



O setor hoteleiro no Brasil saiu de momentos difíceis entre os anos de 2001 e 2004, passando a partir de 2005 a um período de estabilização. A disputa pelo cliente continua acirrada, fenômeno desencadeado pela globalização de marcas no mercado local, atraídas pela economia em ascensão. Vale destacar que 84 novos grandes hotéis surgiram no Brasil entre 2004 e 2005, sendo que 59 estão ligados a grandes redes nacionais ou internacionais. Viajando a negócios ou a lazer, o turista brasileiro familiarizou-se fortemente com novas marcas como Accor, Transamérica, Sol Meliá, Blue Tree, entre tantas outras.

Mesmo assim, os resultados financeiros dos hotéis ainda eram muito ruins em 2006. Pesquisa feita pela Deloitte em 55 hotéis, apontou que 33 empreendimentos registravam prejuízo em sua operação. Certamente, um reflexo da maneira familiar de gestão aplicada em grande parte dos empreendimentos hoteleiros no Brasil. Uma situação na qual não são realizadas análises profundas do cenário mercadológico e se deixa de tomar decisões profissionais. Porém, algumas das grandes redes hoteleiras nacionais e internacionais, fizeram a lição de casa e redirecionaram seus negó-

cios por meio de posicionamento agressivo e profundo usando estratégias de liderança ou de nicho, conseguindo assim alcançar momentos mais estáveis.

Empenhados em conquistar corações e mentes dos clientes, as grandes redes dedicam-se especialmente a ligar sua imagem aos atributos mais desejados por quem se hospeda fora de casa: conforto e eficiência no atendimento. Enquadram-se nesse perfil principalmente os grandes resorts de luxo, com áreas de lazer e restaurantes, quartos altamente equipados e serviços de primeiríssima qualidade.

Porém, o aumento da renda da população brasileira propiciou a implantação de hotéis do tipo econômico e supereconômico, como as redes Ibis e Fórmula-1. Ainda em pequena escala também surgem os hotéis com design temáticos diferenciados, os chamados hotéis boutiques, que usam e abusam de materiais sofisticados. Empreendimentos do tipo business e express têm grande mercado nas grandes cidades, pois oferecem o mínimo em termos de exigências dos clientes.

Reposicionamento

O paradigma básico entre todas essas categorias de hotéis, no entanto, é a missão de oferecer uma gestão profissional e a maximização da qualidade do serviço

prestado. Isto porque nesses ambientes, os valores intrínsecos das marcas têm relação emocional direta com quem as consome. A fidelidade à marca é um fenômeno comum, mesmo em um mercado diversificado como é hoje em dia o setor hoteleiro no Brasil.

Diante deste cenário, há pouco mais de um ano, a rede Royal Palm Hotels & Resorts, da cidade paulista de Campinas, externou sua preocupação em reposicionar a marca para lançar-se em uma nova empreitada: tornar-se conhecida nacionalmente e disputar share of mind com as marcas das grandes cadeias nacionais e internacionais que dominam o setor hoteleiro no Brasil.

Ao mesmo tempo em que anunciava investimentos na instalação de duas novas unidades, o grupo também adotou uma nova identidade visual corporativa, desenvolvida pelo Gad'Branding, com redesenho de seu símbolo, tipografia e um novo nome (Royal Palm Hotels & Resorts, em substituição ao antigo The Royal Palm Hotéis). Ao todo, incluindo tanto o trabalho de reestruturação visual quanto divulgação, a mudança consumiu investimentos da ordem de R\$ 1 milhão. Para competir em pé de igualdade com as grandes redes, a Royal Palm buscou um reposicionamento baseado essencialmente na simplicidade, com uma identidade visual que agora traz elementos gráficos de maior leveza, facilidade de leitura e reprodução, conta o diretor de criação da consultoria, Hugo Kovadloff, que liderou o projeto.

Atributos

O caminho até a nova imagem da Royal Palm começou com uma investigação junto ao mercado e públicos-alvo sobre aspectos emocionais a respeito da rede. Entre os dados mais significativos indicados no levantamento, chegou-se à constatação de que o nome Royal Palm já era referência. O passo seguinte foi definir quatro atributos capazes de resumir os valores identificados. Os hotéis da rede apresentaram qualificação altamente positiva, pois são tidos como acolhedores; lugares onde os clientes são servidos com paixão, amabilidade e cortesia. Também revelaram a percepção de grandiosos ou capazes de proporcionar estadas memorá-



ROYAL PALM

Hotels & Resorts

veis; diversificados, com atendimento adequado a diferentes públicos e líderes. Totalmente em linha com os padrões de excelência no mercado. De posse destes atributos, o Gad'Branding desenvolveu um posicionamento sintetizado na expressão: "Um hotel grandioso na estrutura, mas acolhedor nos serviços, onde momentos únicos são possíveis". A percepção de marca apontou também o resort Royal Palm Plaza, nome da primeira e principal unidade da rede, como um espaço onde se realizam grandes momentos e situações importantes e memoráveis, tanto em eventos de negócio quanto nas férias com a família.

A fase seguinte compreendeu um profundo trabalho de análise de todas as manifestações da marca nos âmbitos corporativo e institucional. Para tanto, foram avaliados aspectos de produtos e serviços da rede, quanto a design, categoria de produtos e organização de portfólio. A revitalização da marca foi estabelecida ainda para ser uma tradução visual da nova estratégia e posicionamento, atrelado ao desafio de caracterizar esse processo como uma evolução em vez de revolução. Com isso, todos os elementos gráficos originais foram mantidos de forma a sinalizar o avanço, mas de indicar também a trajetória pregressa de sucesso do grupo.

Modernidade

As folhas de palmeira, a planta ícone e que dá nome à rede, foram mantidas, porém reestilizadas. O objetivo foi modernizá-la e proporcionar maior facilidade de reprodução em qualquer tipo de substrato. O verde escuro, antes cor única do logo, ganhou uma segunda tonalidade mais suave. E, por fim, o nome original The Royal Palm Plaza foi encurtado eliminando-se o artigo "The". Depois de analisar e testar várias tipografias para a grafia do nome dos hotéis do grupo, o Gad' escolheu a Myriad, uma fonte sem serifas, capaz de oferecer a facilidade de leitura almejada pelo projeto. O desenvolvimento da nova expressão corporativa da marca teve o desafio de atingir uma identidade forte e capaz de contemplar tanto os empreendimentos já existentes (Royal Palm Plaza Resort Campinas, Royal Palm Residence e Royal Palm Tower), quanto a futuros



produtos. Dessa forma, o logo básico da rede foi desenhado em duas cores – verde escuro e verde claro – com variações da cor principal para a identidade visual de cada unidade e manutenção sempre da tonalidade mais clara como elemento comum a todas elas.

O diretor-executivo do Royal Palm Plaza Resort Campinas, Antonio Dias, destaca a evolução da rede, principalmente no Royal Palm Plaza Resort Campinas, que passou de "elegante hotel no interior paulista a imponente resort brasileiro". E explica que, devido a este crescimento significativo e à alteração no posicionamento, tornou-se fundamental mostrar ao público todas essas mudanças. "O GAD' fez um ótimo trabalho e o resultado prático é a perfeita tradução do que o resort representa hoje em dia na hotelaria nacional", resume. '.



Trajetória começou em 1997

A agora renovada e renomeada rede Royal Palm Hotels & Resorts surgiu em 1997, com a entrada do grupo Arcel no ramo hoteleiro. Foi naquele ano, que o presidente e fundador da holding, o português Armindo Dias adquiriu o Royal Palm Plaza, construído a partir de 1972 originalmente como uma unidade da rede internacional Holiday Inn. Tratava-se na verdade de parte de uma virada na carreira do empresário, que acabara de embolsar cerca de US\$ 350 milhões com a venda para a Danone de sua fábrica de biscoitos, a companhia Campineira de Alimentos, dona da marca Triunfo. Da indústria, ele passou a trabalhar na área de serviços, atuando também com concessionárias de veículos e locação de imóveis. A rede Royal Palm foi ampliada nos anos seguintes com a aquisição do Royal Palm Residence e a construção do Royal Palm Tower. O Royal Palm Plaza, que atualmente se apresenta como um dos melhores e mais completos resorts do Brasil, contará em breve com o The Palms, novo hotel localizado dentro do complexo. Já o Royal Palm Tower é hotel ideal para curta estada para executivos, enquanto o Royal Palm Residence, destina-se a permanências por períodos mais longos.



Marca anterior

CASE | ICEBREAKER

Para o inverno, para o verão, a lã do Merino

UMA ESPÉCIE DE CARNEIRO,
UM CENÁRIO EXTRAORDINÁRIO
E UMA IDÉIA. DA NOVA ZELÂNDIA,
A ICEBREAKER SURGE COMO
ABSOLUTA NOVIDADE.





Em 1994, Jeremy Moon era somente um recém-graduado em marketing. À sua frente, largada sobre a mesa de almoço de uma pousada na região de Marlborough, na ilha Sul da Nova Zelândia, uma peça de roupa feita com um curioso tecido lhe chamava a atenção. O jovem neozelandês, então com 24 anos, não podia imaginar que ali se encontrava o ponto de partida do que viria a ser a Icebreaker, marca de roupa esportiva da qual hoje é o CEO e que em 2006 já atingia um faturamento de 50 milhões de dólares.

Naquela ocasião, acompanhando uma namorada americana, Moon se defrontou com Brian Brakenridge pela primeira vez. Para ela, nada era novidade, já que se hospedara ali anteriormente, na pousada dirigida por Brian e sua mulher Fiona, na pequena ilha de Pohuenui. Para Jeremy Moon, no entanto, foi o início de tudo. O início de uma história que, por sua exemplaridade, já mereceu por duas vezes a publicação de estudos de caso na Harvard Business Review.

Uma descoberta

Além de operador na área de turismo, Brakenridge criava carneiros da raça Merino, uma espécie internacionalmente conhecida por sua excepcional qualidade de lã. Além de cuidar do rebanho, Brian e Fiona também processavam a lã até sua fiação. Seu produto, no entanto, era tratado como *commodity*, sem nenhuma abordagem comercial específica à sua característica tão especial. Apesar da sua evidente diferenciação entre outros tipos de lã, o fio ali obtido era misturado pelos compradores a outras procedências de lã. Ao manusear o tecido, Jeremy Moon percebeu que ali havia algo de inusitado. No toque do tecido, percebeu sua leveza e como era agradável ao contato da pele. Era lã, sem dúvida, mas nada sequer parecido com lã. “Eu havia crescido com a idéia de que a lã era algo pesado,



piniquento e irritante. Esse tecido era leve, macio, lavável e delicioso”, conta Moon.

Pouco tempo antes desse encontro, em viagem pelos Estados Unidos, Brakenridge percebeu a possibilidade de se tornar fornecedor de vestimentas feitas a partir da lã de Merino – um comerciante de roupas esportivas havia comentado sobre a dificuldade em se obter roupas elaboradas a partir de fibras naturais. De volta a Pohuenui, deu início a uma pequena escala de produção de roupa íntima, sob o nome de Ice Breakers. Era dessa produção a peça que havia aparecido sobre aquela mesa de almoço.

Com seu conhecimento de marketing, Moon vislumbrou ali uma oportunidade. Teve uma intuição que se configurou como um dos pilares da Icebreaker, já com seu nome definitivo: fazer produtos a partir de uma fibra natural muito especial, a lã de Merino, no lugar onde são criados os melhores Merinos do planeta. A Nova Zelândia tem um rebanho de cerca de 3 milhões de cabeças para uma população de 4 milhões de pessoas. Era o ponto de partida para um projeto.

O plano

Ao analisar o mercado de roupas para a prática esportiva ao ar livre, Moon constatou a presença maciça de elementos sintéticos neste segmento específico de vestuário. Em 1995, por três meses, se dedicou a traçar o plano de um negócio a partir de uma idéia relativamente simples – a oportunidade de criar uma categoria nova de produtos. A fibra do Merino, cultivada nos campos de altitude da Nova Zelândia, tinha qualidades térmicas extraordinárias e permitia que o tecido feito a partir de seu fio fosse utilizado diretamente sobre a pele, podendo ainda ser usado seguidamente sem reter qualquer tipo de odor corporal. Essas características permitiam a criação de um novo tipo de produto, já que todo o vestuário esportivo existente até então era sobretudo constituído de materiais sintéticos.

Mais do que um simples plano, onde inclusive chegou a traçar o horizonte da empresa pelos próximos três anos, Moon enunciou a base conceitual da empresa e alguns princípios básicos pelos quais ela passaria a ser





reconhecida. A partir de então, a empresa, que ainda preservava o nome duplo original Ice Breakers, teve seu nome alterado para Icebreaker. Delinear a linguagem da marca transformou-se no foco principal da sua atenção – “Icebreaker é mais ativo do que passivo”, explica Moon. A palavra “natureza” deveria ser utilizada ao invés de “natural”, “pelas conotações que ‘natural’ traz do mundo hippie. ‘Natureza’ remete ao mundo da aventura, do mar e da montanha”, dizia ele. Lã tornou-se palavra proibida, definitivamente riscada de qualquer tipo de comunicação institucional. Dali por diante, toda referência deveria ser feita ao produto feito a partir de Merino.

Na verdade, o plano foi a síntese dessa oportunidade, conjugada nos termos de um conhecimento previamente estabelecido, o marketing, frente a uma inesperada novidade, o fio do Merino, tratada com a perspectiva do design, como processo projetivo voltado a uma perspectiva de futuro.

Mas ainda faltava ao documento, ao qual Moon havia se dedicado tão intensamente, a perspectiva financeira e o planejamento estratégico negocial. O maior e melhor apoio surgiu do contato com um empresário do ramo financeiro já aposentado, pai de um colega seu da universidade, que o auxiliou em sua formata-

ção como instrumento para a atração de investidores. Peter Travers terminou por tornar-se um dos seus sócios. “Peter insistiu comigo na importância de tratar disso como uma espécie de clube especial com pessoas cuidadosamente escolhidas, dada à especial e rara natureza daquela oportunidade. Disse-me, ‘se você conseguir cinco investidores, serei o sexto’”, conta Moon. Sua primeira conquista foi a participação de um dos maiores empresários da Nova Zelândia, mais uma vez, pai de uma colega sua. Tão logo souberam do investimento de Noel Todd, da Todd Corporation, outros investidores aderiram ao projeto. Uma participação foi concedida ao aventureiro inglês Sir Peter Blake, a quem algum tempo antes havia sido dada uma coleção de roupas íntimas ainda feitas por Brian Brakenridge e que havia se entusiasmado com o tecido.

Equacionada a questão do financiamento, ainda sem um único produto fabricado, foi ao design que Moon recorreu para configurar todos aqueles atributos anteriormente definidos e traçar uma política de desenho dos seus produtos. Sua intenção não era organizar uma fábrica, muito menos se envolver com o setor de moda.

Valores e estratégia de branding e design

Indiscutivelmente relacionada ao mundo da nature-



za, a ênfase à procedência do tecido e a descrição de suas características térmicas e de respirabilidade se transformou em sua principal atração. Como afirma o autor dos dois cases publicados na Harvard Business Review, Joseph B. Lassiter, “desta inteligente mistura entre uma indústria de fundo de quintal, um mercurial jovem empreendedor e a conexão com uma rede de experientes empresários, uma marca nasceu”.

A participação do consultor de branding Brian Richards foi crucial. A primeira etapa a seguir foi o estabelecimento dos valores constituintes da marca, seus principais atributos e sua própria história. Para Moon, tudo deveria se originar nos atributos do próprio Merino.

O processo pelo qual Moon constituiu a empresa foi exatamente o contrário de qualquer procedimento usual. Quase a metade do capital inicial foi aplicado no desenvolvimento dos atributos de marca. “Nos anos 90, toda a história das roupas esportivas só mostravam homens suarentos subindo montanhas, o mais rapidamente possível. A Icebreaker tinha de ser sobre a relação entre as pessoas, sobre a relação entre as pessoas e a natureza. Brian trouxe essa bela idéia da conexão com a natureza como base para desenvolver nossa história” afirma Moon.

Sem contar com nenhuma nova peça de roupa além daquela primeira pequena ainda fabricada por Brakenridge, teve início todo o desenvolvimento de design: os elementos de identidade – logotipo, paleta de cores e fontes tipográficas – e peças gráficas, que já demonstravam os critérios fotográficos que seriam utilizados para a sustentação de todo o ideário da marca. No final de 1995, as primeiras peças de Merino começaram a ser colocadas no mercado. E novos desafios se apresentaram. Se, por um lado, tudo parecia caminhar a contento, havia problemas a serem tratados tanto no fornecimento da matéria-prima quanto em seu processamento e na distribuição. Mesmo assim, a Icebreaker já começava a se beneficiar da comunicação boca a boca. Diferentes histórias começavam a surgir, e o comentário sobre as qualidades técnicas da marca parecia circular por toda parte. Eram pessoas que em viagem, sobretudo pela Nova Zelândia, entravam em contato com a marca, adquiriam seus poucos produtos e que, ao retornar aos seus lugares de origem, atuavam como propagadores de seus valores. Moon espantava-se com essa portabilidade da história da marca. Em *Icebreaker: The China entry decision*, publicado em junho de 2006, Lassiter assim se refere à empresa: “Na verdade, a Icebreaker foi a síntese entre um produto inovador e uma marca irresistível. E esses dois aspectos estavam alcançando sucesso. A ênfase na ‘afinida-



de com a natureza' promoveu diretamente uma clara diferenciação no varejo. Assim, todo o investimento efetuado na afirmação da mensagem central da marca parecia começar a se pagar."

Começava a traduzir-se em realidade a intenção primeira de Jeremy Moon, que havia decidido, tempos antes, em não intensificar seus esforços nem na produção nem em instalações fabris. O conceito com que trabalhava era de uma empresa de marketing, não de uma indústria de vestuário. "O topo da pirâmide é nossa identidade de marca e nossos valores. Os sistemas de marketing se originam ali e os sistemas de produção se originam nos sistemas de marketing", dizia Moon. "Preferimos investir na construção de ativos intangíveis como o design gráfico e a capacitação para o design de nossos produtos, como os sistemas de gerenciamento da cadeia de fornecedores e os sistemas de informação para a gestão e controle financeiro".

Na verdade, Moon havia se decidido por uma empresa orientada pelo design. Acreditava na existência de três tipos de companhias: "aquelas orientadas à produção, que fazem o que podem fazer; companhias orientadas ao mercado, que fazem o que o mercado deseja; e companhias orientadas pelo design, que a partir de uma intuição criam algo nunca visto anteriormente.

Decidi-me por criar uma companhia conduzida pelo design porque o valor está normalmente conectado a esta orientação pelo design. Você está criando alguma coisa única e, associado a isso, vem uma posição de poder no mercado".

O enfrentamento no mercado

A Icebreaker teve seus produtos primeiramente comercializados em seu próprio território, a Nova Zelândia. Em 1998, iniciou sua atividade exportadora. A Europa foi seu segundo mercado. A percepção de Jeremy Moon era de que o mercado europeu era mais fragmentado e, para uma empresa do seu porte, seria mais interessante não enfrentar um mercado tão preenchido por opções com grande poder de distribuição como ocorria nos Estados Unidos.

Há que se descrever exatamente o quadro frente ao qual a Icebreaker veio se impor como referência. David frente a Golias. O mercado americano girava somas em torno de dois bilhões de dólares. Seu enfrentamento se daria diretamente contra alguns gigantes – Columbia, The North Face e Patagonia, entre algumas outras. Somente em 2007, a Columbia negociou algo acima de um bilhão de dólares. Constituída em 1938, é uma das maiores produtoras do mundo de todo o aparato para a prática de esportes de aventura ao ar livre. The North Face, inicialmente direcionada à produção



de vestuário e equipamentos para alpinismo de alta performance, já havia se transformado também em artigo de moda. E a Patagonia, talvez a mais próxima da Icebreaker dentre todas as outras por seu discurso ambientalista, combinava uma visão da prática esportiva com a auto-sustentabilidade ecológica. No entanto, por mais que tenha modificado sua linha para fins mais sustentáveis por este ponto de vista, ao transformar grande parte de seus produtos de vestuário em artigos feitos de algodão orgânico, permanece utilizando materiais sintéticos ainda que recicláveis – poliéster reciclado e reciclável. Foi frente a esse cenário que a proposta da Icebreaker – do vestuário produzido a partir da fibra natural de Merino – se transformou em um novo paradigma. A decisão de Moon frente ao mercado americano não poderia deixar de conter o nível de invenção que caracterizou a empresa desde a sua origem. Existe uma diferença entre o varejo dedicado a esportes de neve e outros esportes praticados ao ar livre daquele mais imprecisamente denominados *sportswear*, dominado pelo varejo de moda. Moon decidiu-se – e este foi um fator diferencial – pelo varejo onde a qualidade técnica é mais relevante do que as condicio-

nantes da moda. Assim, a Icebreaker seria, no mercado americano sobretudo, uma empresa com um alto valor agregado no âmbito da técnica. Aspectos como durabilidade, isolamento e respirabilidade tornavam-se fundamentais sob esse ponto de vista, associados ainda a algum sentido de estilo.

Por este caminho, Moon pôde enfatizar as qualidades excepcionais e únicas da lã de Merino da Nova Zelândia, acrescentando o fato de ser um material natural renovável. Por outro lado, um elemento exótico pode ser incorporado a Icebreaker em função da sua origem.

A Nova Zelândia acabava de surgir como o fascinante cenário natural da epopéia então recém filmada pelo neozelandês Peter Jackson, O Senhor dos Anéis. Associar sua marca, com seus valores anteriormente estabelecidos ao seu grau de relevância técnica, à prática de esportes radicais e à natureza em estado virgem como acontecia na Nova Zelândia, foi definitivo para a configuração da trajetória fulminante que a Icebreaker tem percorrido.



A qualidade da fibra e da trama

A fibra da lã de Merino tem características que a tornam especial. São elas: sua maciez, sua capacidade de isolamento e sua respirabilidade. A qualidade da lã tradicional, embora indiscutível, tem características por vezes impeditivas ao uso, em função de seu peso e da irritabilidade que muitas vezes provoca. Por fim, o fio sintético, absolutamente liso, torna possível um sem número de variações na composição de tramas. No entanto, provém de fontes não renováveis e oferece certos riscos em seu uso, como o fato de ser inflamável. A trama proporcionada pelo fio de Merino, por seu alto grau de isolamento e respirabilidade, funciona tanto para altas como baixas temperaturas. Pelo controle da umidade, absorvendo-a e liberando-a, o tecido propicia a sensação de conforto compatível com cada temperatura.

O controle de um recurso renovável

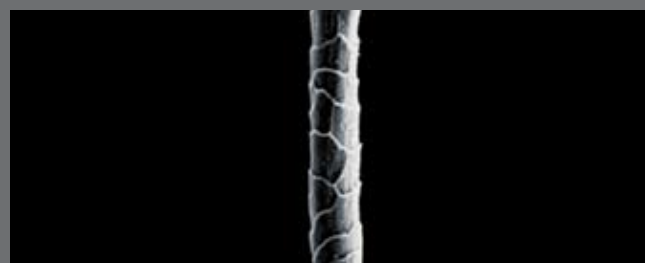
Logo no início das suas atividades, a Icebreaker recebeu uma carta de uma criadora de carneiros Merino onde afirmava que a empresa não estaria tratando a matéria-prima segundo os padrões que anunciava publicamente. Este pequeno episódio levou-a a estabelecer toda uma estratégia para garantir, na origem, uma qualidade padronizada de toda matéria-prima. Hoje, os fornecedores da Icebreaker seguem uma série de procedimentos padrão, que vão desde posturas conceituais diante do trabalho e da



Fibra sintética



Fibra de lã comum



Fibra de Merino

natureza até a descrição pormenorizada de todas as etapas do trabalho. Recentemente, com a intenção de tornar toda a sua operação transparente, a Icebreaker criou um código chamado BAACODE, fornecido na hora da compra, com o qual o usuário e consumidor pode visitar, pela internet, o sítio e as condições da criação do exato Merino a partir do qual sua vestimenta foi feita. É possível acompanhar, por filmes, os procedimentos do trabalho e a qualidade da vida dos responsáveis por sua criação. ʹ



Na série, um Merino de nome Shrek antes da tosa e depois da tosa, com a manta de lã retirada. No ano seguinte, tudo se repete

Anúncio SulGás

ARTIGO | PHILIPS

Como assegurar bom desempenho de marca

Por Mark Churchman e Thomas Marzano

NOS ANOS 1980, UM GRANDE DESAFIO SE APRESENTAVA PARA A PHILIPS. AMEAÇADA PELOS TIGRES ASIÁTICOS, REFORMULOU TODA A SUA ESTRATÉGIA. NAQUELA OCASIÃO, O DESIGN CONQUISTOU UMA POSIÇÃO INQUESTIONÁVEL. HOJE, SE CONSOLIDA UM NOVO ESTÁGIO.



Coleção Philips Aluminium de eletrodomésticos, em alumínio anodizado



Ambisound – sistema de home theater integrado em uma única peça

Todo dia, milhares de pessoas entram em contato com a marca Philips por meio dos produtos que compram ou que já têm, seja pela propaganda, pela presença on-line, por materiais em pontos-de-venda, ou ainda por artigos na imprensa e exposições. O design desempenha função cada vez mais importante na preservação de coerência no comportamento e na formação da percepção de uma marca.

Manter essa consistência no modo em que uma marca é comunicada e vivenciada em meio a um caleidoscópio tão grande de culturas, interações e pontos de contato, nos conduz para além da idéia de identidade da marca para nos concentrarmos no comportamento da marca. Por que comportamento? Considere o seguinte: existem muitas percepções diferentes a respeito do que realmente constitui uma marca. Mas quando você a considera uma representação dos sentimentos das pessoas, ou seja, a sua resposta emocional aos produtos, serviços ou mesmo a uma empresa, você se dá conta de que — assim como julgamos se gostamos ou não das pessoas — é mais possível se conectar a uma empresa cujo comportamento lhe seja atraente ou pareça estar de acordo com as suas próprias crenças.

Orquestrando os elementos

A Philips Design tem sido instrumental na definição daquilo que o comportamento da marca Philips deve almejar para assegurar a seus clientes e consumidores uma sensação de coerência, independente de como eles venham a se deparar com a marca Philips — proporcionando literalmente a realização da promessa da marca contida em *sense and simplicity* na vida (praticidade e simplicidade). Agindo como guardião da marca, o design tem como uma de suas responsabilidades principais traduzir o comportamento da marca a partir de uma descrição relativamente abstrata para algo tangível, que o mundo exterior possa de fato vivenciar. O design orchestra todos esses elementos de tal modo que o resultado final é um conjunto visualizável e coerente de valores que as pessoas reconhecem como sinônimo da Philips.

O design também deve assegurar que todos os parceiros e clientes dentro da empresa Philips, e para além desta, estejam cientes da importância do comportamento da marca. Com esses traços de comportamento em mente durante, por exemplo, o design de um produto, o design de uma interface ou o desenvolvimento de materiais de comunicação, os designers podem oferecer aos clientes e compradores uma proposta que incorpore o

posicionamento da marca. Por meio de uma iniciativa conhecida como *Next Simplicity*, o design da Philips tem conduzido a marca através do desenvolvimento de conceitos que incorporam a promessa da marca de *sense and simplicity* e oferecem um vislumbre de possíveis direções futuras para as propostas de produtos. Ao longo dos últimos três anos, tem ocorrido uma incrível variedade de inovações centradas nas pessoas, do controle remoto sem botões a luminárias LED que mudam de cor ao serem acendidas; do cinto de diagnóstico que gera scans em 3D e em alta-resolução de um bebê na barriga da mãe a um sistema de purificação de água movido à luz.

Programa de identidade da marca

Ao longo dos anos, a Philips Design vem desenvolvendo vários procedimentos e ferramentas que lidam com o papel instrumental do design. Um deles — dos mais importantes — foi um programa completo de identidade da marca, que acompanhou ao enunciado de *sense and simplicity* em setembro de 2004. Essa campanha da marca apresenta os princípios de uso dos elementos utilizados na comunicação, e indica como criar mensagens centradas na marca, valendo-se da sua assinatura de estilo singular. Além disso — o que ajudou a tornar a campanha mais eficaz — foi uma estrutura de organização da mensagem de maneira tal que os valores da marca podiam ser inteiramente expressados em todos os níveis de comunicação, dos anúncios em toda a mídia impressa aos encartes e às embalagens dos produtos. Desse modo, o significado fundamental da promessa da marca — a Philips desenvolve e aplica a tecnologia para tornar a vida das pessoas mais fácil, mais agradável e mais produtiva — deve ficar claro e evidenciado para todos.

Consistência em alto desempenho

O programa também enfatiza que ouvir, aprender e responder aos clientes e consumidores é de extrema importância. Como exemplo, os conceitos de comunicação são testados em função de quatro indicadores-chaves de performance — a habilidade de atrair atenção, a conformidade com o posicionamento da marca de *sense and simplicity*, o posicionamento



Novo modelo de barbeador flexível sem fio, Arcitec, em seu estojo e carregador. Aspirador de pó Marathon, com redução de som. Desfibrilador portátil HeartStar para uso doméstico



A Philips tem desenvolvido uma série de produtos que visam a transformar o ambiente hospitalar. O projeto chamado *Ambient Experience*, experiência ambiental, de caráter interativo, tem por objetivo proporcionar conforto emocional e físico aos pacientes, além de personalizar os espaços



Aparelho de ultra-som 3D de alta performance clínica. Projetado para pesquisa avançada e melhor produtividade



Achieva MRI, sistema de aparelhos de ressonância magnética de fácil operação e visualização, amigáveis ao paciente



A Philips começa a se estender a áreas ainda não exploradas – o mobiliário integrado a luz e som

relativo à competição e o grau de preferência de compra gerado. Por meio de ciclos interativos de avaliação e refinamento, o design desenvolveu um modo mais garantido de operação, consistente, que teve melhor desempenho do que qualquer coisa feita anteriormente pela Philips, em todas as categorias. Por se basear em rigorosas pesquisas, essa abordagem tem mais chances de ser eficaz.

Network mundial

Outro aspecto que se configura como contribuição positiva é a presença global da Philips Design. Com escritórios em cidades por toda a América do Norte, pela Europa e Ásia o design da Philips está próximo de muitos clientes e consumidores, às vezes literalmente na porta ao lado, o que possibilita o acesso direto a insights sobre muitos mercados e culturas diferentes. Perto de variadas situações, o design pode alinhar suas atividades em uma rede mundial que promove uma compreensão compartilhada da marca entre seus integrantes. Desse modo, eles se asseguram que haja suficiente compartilhamento de saber e o necessário agrupamento de recursos geograficamente distantes para que se possa trabalhar como uma equipe global única e integrada.

Principal impulsionador da marca

É claro, dar vida a novas propostas de produtos não é algo que se dê isoladamente. Para que isso se realize, essencialmente, o design opera em estreita harmonia com o marketing e o gerenciamento de produto. No entanto, enquanto essas três disciplinas são em grande parte responsáveis por determinar como um produto toma forma e se apresenta, um grande número dos aspectos que as pessoas se recordam — o apelo visual, o sentido tátil, a experiência interativa — são a essência do design. O papel da Philips Design na definição do comportamento da marca Philips é outro exemplo de como a importância do design tem inquestionavelmente se ampliado no período mais recente, tanto na Philips quanto em muitas outras companhias. O design era com frequência uma das últimas ações realizadas antes do lançamento de um produto no mercado, e nada além de um exercício de estilo. Agora, é cada vez mais reconhecido como um impulsionador chave de como uma marca é vivenciada em todos os níveis. ▀

CASE | CONTE FREIRE

Luxo Despojado

GLAMOUR DAS MARCAS, EXCLUSIVIDADE DOS PRODUTOS E ATENDIMENTO ESPECIALIZADO SÃO ALGUNS DOS DIFERENCIAIS QUE JUSTIFICAM O CRESCIMENTO DOS PONTOS-DE-VENDA PREMIUM MULTIMARCAS NO BRASIL.



Pensar espaços que expressem adequadamente diferentes marcas e identidades e gerem uma experiência emocional entre produtos e consumidores são os grandes desafios dos designers para pensar os ambientes de varejo multimarcas. As variáveis para esse tipo de projeto são inúmeras e complexas: desde as tangíveis condições de acessibilidade, iluminação, conforto, exposição, estoque, aspectos legais, sociais, entre outras, até as intangíveis relacionadas ao comportamento do público-alvo, tendências e influências – todos esses fatores devem ser orquestrados para estabelecer um forte vínculo com os clientes, excitar suas emoções e criar empatia que motive seu regresso.

Além de questões comuns relacionadas ao varejo em geral, os pontos-de-venda multimarcas, em função da coexistência de marcas, demandam outras estratégias e exigem cuidados específicos. A análise rigorosa de como as marcas serão trabalhadas e estarão organizadas para evitar que uma tenha mais destaque que as outras é fundamental. Para isso, Thais Fagundes, coordenadora de contrato do Gad’Retail, recomenda o estudo do mix de produtos de modo a identificar suas similaridades e especificidades. “Algumas vezes expomos os produtos de acordo com suas características básicas, por sexo ou categoria (acessórios, moda esporte ou festa etc.), já em outras, optamos por corners de cada marca dentro da loja. Tudo depende da estratégia comercial escolhida”. Além disso, o consumidor deste segmento tem um nível de sensibilidade e expectativa maior sobre os serviços oferecidos na loja, já que um dos principais motivos de procura por esse tipo varejo é o conforto e facilidade, seja em função do acesso a produtos de diversas marcas num mesmo local ou conveniências oferecidas – como serviço personalizado, estacionamento e facilidade em consertos e ajustes. Essa comodidade, aliada a locais que conjuguem o glamour e qualidade das peças de grife e um ambiente charmoso com excelente atendimento e segurança – proposta já consagrada das grandes redes mundiais do varejo multimarcas premium – certamente justifica a expansão deste mercado no Brasil e no mundo.

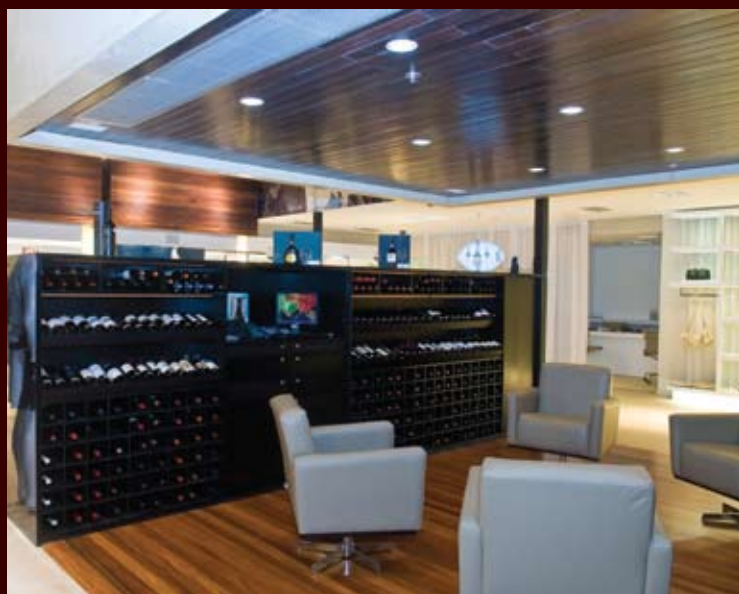


O varejo de luxo no mundo

Um dos primeiros exemplos nesse tipo de varejo – verdadeiros templos da moda onde marcas de diferentes propostas e de consagrados estilistas convivem harmoniosamente – são as seculares Galeries Lafayette (francesa) e Bloomingdale’s (norte-americana), que não por acaso estão abrindo lojas no The Dubai Mall, em Dubai, novo centro mundial do turismo e consumo de luxo. Estudo do Boston Consulting Group estima que o faturamento global do mercado de luxo era de US\$ 400 bilhões em 2006, com crescimento médio anual de 15% e projeção de chegar a US\$ 1 trilhão em 2010. O Brasil é um país emergente também nessa área, tendo atingido um movimento de US\$ 5 bilhões em 2007, de acordo com a pesquisa O Mercado de Luxo no Brasil 2008, realizada pela MCF Consultoria & Conhecimento e pelo instituto GFK Indicator. No varejo premium, o planejamento multimarca torna-se ainda mais apurado com a busca de um patamar diferenciado e da aura de privilégio e exclusividade. A mesma pesquisa indicou que, ao procurar por um produto de luxo, o consumidor brasileiro valoriza muito o glamour da marca (45%), a exclusividade (35%) e o atendimento (15%) – necessidades que, juntamente com os exemplos de experiências bem-sucedidas citados anteriormente, foram inspiração para o desenvolvimento do ambiente e modelo de operação da Conte Freire.

Cenário harmônico

Mais que um local de compras, a primeira Conte Freire foi inaugurada em abril de 2005, num espaço de 880m² no bairro Moinhos de Vento, área nobre de Porto Alegre, com o propósito de ser um ponto de encontro agradável, onde se permite ler revistas, conversar, apreciar um bom vinho e trocar idéias com as vendedoras. “Nesse contexto, a venda passa a ser uma consequência dessa experiência, tal qual o slogan da loja: ‘você merece se sentir assim’”, comenta Leonardo Koboldt de Araújo, diretor-executivo do Gad’Retail. Tendo como público os consumidores acostumados a viajar e fazer compras no exterior, a loja conseguiu enfrentar a concorrência ao unir à exposição de seu mix de grifes um atendimento próximo e compreensivo ao cliente que procura por referências de moda. A loja envia, à residência ou escritório de seus fiéis freqüen-



tadores, vendedores que funcionam como consultores de estilo e apresentam algumas opções de vestuário compatíveis com o perfil do cliente. Caso não queiram ficar com a roupa, podem devolver ou pedir ajustes. O mesmo conceito de arquitetura despojada e elegante, aliado a um serviço impecável, dimensionado ao universo do shopping, foi acoplado à segunda loja da rede, aberta no final de 2008 no Barra Shopping Sul em Porto Alegre (RS).

Linguagem própria

O grande desafio que o Gad’Retail teve ao desenvolver

esse projeto de 400m² foi estabelecer um cenário harmônico e *cool*, no qual brilhem grifes de luxo tão estreladas quanto Diesel e Dolce & Gabbana, entre outras, num único e receptivo ambiente. Para isso, buscou inspiração em formas geométricas puras, que garantem uma identidade marcante mas ao mesmo tempo suficientemente discreta de modo a não competir com a variedade de produtos expostos. “Os revestimentos escolhidos para a loja mesclam texturas como pedra e concreto com o objetivo de criar um ambiente sofisticado, atemporal e despojado, ao passo que o uso de madeira e a iluminação em tons mais amarelados quebram a possível frieza do espaço, deixando a loja mais aconchegante e receptiva”, explica Marcio Lopes, coordenador de projeto do Gad’Retail. Aliado a isso, os expositores em linguagem minimalista, em acabamento branco, cromado e vidro oferecem o contraponto ideal para destacar os produtos sem concorrer com os mesmos.

O espaço ainda alia o universo da moda ao dos prazeres do vinho, com uma enoteca que traduz o conceito de luxo, sofisticação e indulgência tão presentes nesse setor. O design da loja favorece ainda a livre exploração de seu interior, entre os nichos e corners das marcas, permitindo um atendimento pouco invasivo por parte dos vendedores. Na mesma loja, por exemplo, pode-se comprar tanto as melhores marcas nacionais de vestuário como Daslu, Tufi Duek, Fafá Oliveira e Huis Clos, além da própria marca Conte Freire – para

citar algumas – quanto internacionais como Diesel, D&G, Hugo Boss e Ermenegildo Zegna, entre outras. Aliás, a exposição dessas marcas em grandes painéis que interagem com os nichos exigiu um cuidado extra da equipe do Gad’Retail, uma vez que a Conte Freire não apenas é a marca principal – que identifica este ambiente de consumo – mas ainda oferece produtos próprios expostos misturados aos das outras marcas, o que torna mais desafiador e sutil o equilíbrio na exposição das diversas marcas.

Estratégia em varejo

A estratégia de design do Gad’Retail envolveu todos esses aspectos e teve respaldo em sua expertise em inteligência de ponto-de-venda. Segundo Araújo, o desenho foi elaborado prevendo grande e profunda diversificação de produtos, analisando o movimento da primeira loja da Conte Freire e entrevistando os gestores para entender a operação, além de uma investigação sobre os concorrentes. “Desenvolvemos um visual elegante e sóbrio, questão importante no varejo multimarca, uma vez que as grifes têm linguagens próprias. Optamos por um conceito minimalista, de neutralidade ambiental, para que as marcas pudessem aparecer por si só, sem ruídos”, explica. A proposta desenvolvida apresenta um ambiente geral flexível, que complementa a identidade das marcas sem ser idêntica a elas. A partir daí, procurou-se integrar os produtos para os públicos feminino e masculino, reservan-

do a área central para a enoteca, diferencial da Conte Freire. O espaço já existia no primeiro ponto-de-venda como um local de degustação e venda de vinhos, além de relacionamento com consumidores e foi potencializado na loja do Barra Shopping Sul, permitindo que o consumidor possa degustar ou levar para casa bebidas especiais, de reconhecida qualidade, proporcionando relaxamento. Ao mesmo tempo em que funciona como um elemento de ligação entre os dois setores, complementa o envolvimento com o conceito da loja, de convívio e descontração. A alternativa privilegia ambos os sexos, mas principalmente os homens, que podem aguardar com conforto enquanto as mulheres percorrem a loja e elegem seus modelos preferidos num vasto provador.

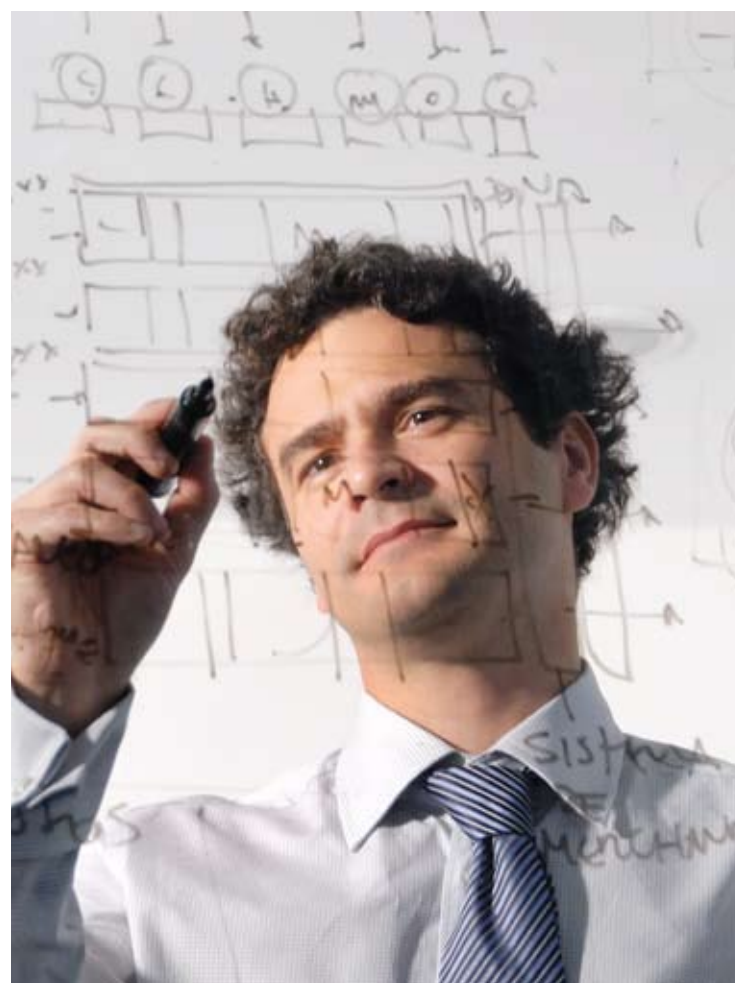
Atingindo resultados

Pontos-de-venda multimarcas possuem especificidades e variáveis um tanto complexas, o que aumenta o desafio na criação desses ambientes. O que diferencia os espaços realmente eficientes da grande maioria é o equilíbrio, muitas vezes sutil, na exposição das marcas e produtos tão distintos. Quando essa combinação é bem executada, dentro de uma linguagem adequada que reflita os atributos da marca, o resultado é um local onde experiência de consumo é memorável. E essa experiência, alinhada a um atendimento cuidadoso, garante a conexão direta com seus clientes e sua fidelidade absoluta.■

ENTREVISTA | CHARLES BEZERRA

Complexidade e motivação

*“Somos mais do que o Artificial, mais do que produzimos e mais do que criamos. Nosso Artificial não deveria nos escravizar, mas ajudar a nos tornar mais livres, capazes, inteligentes e felizes. Design é uma ferramenta que pode nos levar a caminhos diferentes, precisamos aprender a fazer as escolhas certas. Encarar o futuro com humildade e otimismo não é uma escolha, mas um dever. Só assim poderemos evoluir individual e coletivamente, ainda que um pouco de cada vez.”**



* O designer humilde, Lógica e ética para inovação, Charles Bezerra, Edições Rosari, 2008

Um viajante atento disposto a percorrer caminhos através do planeta, pelos meandros da filosofia, pelas vias de um futuro ainda por ser percorrido: assim é esse pernambucano interessado em tecnologia, filosofia e, sobretudo, design. Charles Bezerra, depois de longo percurso, se estabeleceu como executivo do novo braço operacional do GAD, concentrado em inovação. Designer, completou seus estudos nos Estados Unidos, doutorando-se pelo Institute of Design, fundado em Chicago pelo húngaro László Moholy-Nagy, professor da Bauhaus, em 1937. Transitou pela academia — entre outras, passou uma temporada na Nova Zelândia como professor — e por grandes corporações, tendo sido gestor de design da Motorola. Aqui, Charles Bezerra comenta sua formação e alguns de seus interesses.

O Institute of Design do Illinois Institute of Technology, em Chicago, é conhecido pela abordagem a aspectos metodológicos do design. Graduado como designer em Recife, Pernambuco, lugar que oferece uma rica visualidade sobretudo em suas manifestações populares, o que o levou àquela instituição para prosseguir em seus estudos?

Na verdade, antes de ir estudar em Chicago, eu fiz um mestrado em engenharia de produção na UFSC em Florianópolis, onde me interessei pelas áreas da ciência cognitiva e da inteligência artificial, mais precisamente pela computação evolucionária. Então, achei que teria condições de estudar problemas ainda mais complexos e isto me levou ao Charles Owen, que era consultor para NASA e foi a primeira pessoa a usar computadores em problemas complexos de design.

Então, no Institute of Design, você atuou como pesquisador do laboratório de Processos de Design junto a essa figura legendária do campo, Charles Owen. Como você comenta este período da sua formação acadêmica?

Primeiro, quando cheguei no IIT (Illinois Institute of Technology), tive que convencer o Charles Owen a ser meu orientador no Doutorado, pois ele tinha decidido não orientar mais ninguém. Mas após cursar uma disciplina sua, ele acreditou no meu projeto e assim fui

o último orientando dele. A experiência com Chuck marcou a minha carreira, acho que ele é talvez o maior cientista do design que conheci. Concluí o Ph.D. em três anos e meio, o que acabou sendo um recorde na escola e na minha pesquisa usei a teoria da complexidade, utilizando algoritmos genéticos para avançar os métodos e softwares desenvolvidos por ele. Foi um trabalho intelectual intenso, que me deu bastante segurança para lidar com problemas complexos. Logo depois, fui chamado para o mundo real, e fui trabalhar no grupo de advanced concepts da Steelcase, líder mundial em mobiliário e espaços de alta performance.

Em seu livro “O designer humilde”, você ordena valores fundamentais ao design como a lógica, a ética e a responsabilidade. Como aliar esses fatores?

Acredito que a capacidade de criar algo novo, de pensar e planejar o futuro, é algo fantástico que a espécie humana vem desenvolvendo cada vez mais. Neste sentido, o design talvez seja a mais poderosa ferramenta que possuímos. Porém, de nada adianta se não tivermos um plano, se este poder não for utilizado com responsabilidade, visando um futuro melhor para todos. A meu ver, só iremos realizar isso através da lógica e da ética — ou seja, pelo intelecto e pelo caráter.

A pesquisa desenvolvida na academia universitária, muitas vezes, se torna um trabalho excessivamente desconectado de um sentido prático mais efetivo. De que modo você vê a contribuição das suas pesquisas para a sua atuação de hoje, como profissional dedicado à consultoria no campo da inovação em design?

Sempre achei possível integrar profundidade intelectual com resultado prático. Acho que a academia e o mercado são essencialmente complementares. E isso tem sido verdade na minha carreira, já vivi intensamente o mundo acadêmico, fazendo pesquisas e conferências. Fui professor em programas de mestrado e doutorado nos Estados Unidos, na Nova Zelândia e no Brasil, e ao mesmo tempo trabalhei em multinacionais e ganhei prêmios de design. Assim como me envolvi em vários projetos de inovação que deram muito lucro às empresas. A questão toda está na aplicabilidade do

conhecimento. Como consultor de inovação, sei que todo investimento intelectual que fiz e que continuo fazendo sempre vai se pagar, e é o que me dá segurança para enfrentar problemas cada vez mais difíceis. Costumo dizer que fui um cientista maluco que foi trazido para o mundo real pelas corporações em que trabalhei.

Você ocupou a posição de design manager na Motorola. Em que consistiu essa experiência e, sendo este setor um dos mais inovadores, qual sua contribuição para a nova tarefa que lhe cabe, como diretor-executivo do Gad’Innovation?

Minha experiência na Motorola foi realmente muito positiva. Além de fazer muitos amigos, tive a oportunidade de montar um grupo numa região que em pouco tempo teve uma visibilidade global. Já havia trabalhado com projetos globais inovadores para várias empresas, em ambientes bastante competitivos. Com o tempo, você se torna um especialista em resolver problemas de design, não importando muito a indústria ou a região. Isto também lhe ensina que ao desenvolver métodos e abordagens lógicas, constantemente aprendendo, você pode ser eficiente em diferentes contextos e situações. Quanto à nova tarefa no Gad’Innovation, me sinto muito confortável para liderar projetos e garantir que o foco no ser humano possa dirigir decisões nos negócios e na tecnologia.

Como se deu essa sua aproximação ao grupo GAD’?

Quando voltei para o Brasil em 2000/01, fui dar uma palestra em Porto Alegre para um representante da Steelcase. Lá, conheci um amigo do Luciano Deos, que acabou nos apresentando, e desde então ficamos sempre em contato. Eu acompanhava a evolução do GAD’ e ele acompanhava a minha carreira e teorias. Sempre admirei a mente e a força empresarial do Luciano. Então, após a nova estruturação de serviços do GAD’ e vários almoços, achamos que havia chegado a hora de uma parceria. E assim, criamos no Brasil uma consultoria de inovação única e profunda, capaz de não se utilizar de jargões, mas sim do conhecimento.

Recentemente, você passou uma temporada como professor associado na Universidade de Otago, na Nova Zelândia. O que foi, exatamente, essa experiência? O que o design representa para a economia e cultura local?

É verdade, antes da Motorola, passei dois anos na Nova Zelândia. Aceitei um convite para montar um programa de design estratégico no departamento de ciências da Universidade de Otago. E assim, com esposa e filho, que estava com dois meses na época, fomos para um outro planeta. Bem distante do Brasil, o filósofo Karl Popper, que também morou na Nova Zelândia, dizia que o país era tão longe que ficava depois da Lua. Mas além de ser um momento para a família e para conhecer uma outra cultura, foi um momento de reflexão profunda. Tive tempo para pensar, foi lá que pensei as idéias do meu livro *O designer humilde*. Foi muito bom também observar como um país pode criar uma política de design com eficiência. Lá, participei de alguns eventos e reuniões do Design TaskForce, uma iniciativa do governo que objetiva a melhoria da competitividade das empresas do país através do design. Também foi importante ver o Brasil de longe, bem de longe, e ver como somos um país grande, forte e feliz, só precisamos acreditar mais nisto.

No seu entendimento, qual papel o design poderá desempenhar no Brasil, no momento atual, em tempos de crise econômico-financeira internacional?

Já é bastante evidente o poder do design como ferramenta de competitividade, acho que não precisamos mais explicar isto. E também acho que não precisamos pedir reconhecimento, precisamos apenas provar. O que me preocupa é a formação dos designers. Precisamos de designers capazes de liderar e influenciar o mundo dos negócios e da tecnologia. Acho que design é uma área para os melhores, para quem é bom em varias áreas, para quem consegue trafegar com profundidade em variadas dimensões do conhecimento e consegue aplicar tudo na solução de problemas reais. Vejo design como uma framework para se navegar em complexidade, e assim, quanto maior for a crise ou mais difíceis forem os problemas, mais precisaremos da ciência do design.

Anúncio CEEE

Mudando de assunto, constantemente você se refere à leitura dedicada à filosofia. Quais os autores que mais o influenciam e como você potencializa a sua experiência de vida a partir dessa leitura?

Acho que o conhecimento está todo conectado. Concorro inteiramente com o filósofo Karl Popper quando ele diz que “somos estudantes de problemas e não de disciplinas”. Já estudei várias disciplinas para me auxiliar a resolver problemas complexos de design, por exemplo — teoria da complexidade, inteligência artificial, ciência cognitiva, biologia evolucionária, engenharia, planejamento estratégico, entre tantas outras. Mas tenho um especial interesse por filosofia analítica e lógica, me interesse muito pelo filósofo inglês Bertrand Russell, e pelos austríacos Ludwig Wittgenstein



Sim, acho que as soluções de problemas de design requerem a multidisciplinaridade. Os insights vêm do cruzamento entre os conhecimentos. Assim, quanto mais e mais profundos os tivermos, melhores serão nossas soluções. Inovadores não são especialistas em nenhuma área ou produto em particular, mas são, sim, especialistas no processo de design. Temos que ser capazes também de aprender rápido e saber encontrar o conhecimento de que precisamos, independente do nome que eles venham a ter.

Para terminar, como você encara algo que hoje se impõe ao mundo — o ato de conciliar necessidades empresariais ao conceito de sustentabilidade global?

Estamos em meio a uma fantástica revolução, o mundo massificado está deixando de existir e isto claramente provoca fortes mudanças sociais, econômicas e culturais. Temos um mundo todo novo para reinventar, diferente do que fizemos antes. Estamos vendo que da última vez que o reinventamos, não deu certo porque esquecemos do ambiente que vivemos, do meio ambiente. Desta vez, acho que teremos que ser menos egoístas para encontrarmos melhores soluções e de longo termo, pois os problemas que criamos ficaram muito mais complexos. Mas sou otimista, acho que ser otimista é uma obrigação para os inovadores, não uma escolha. Temos que nos acostumar com as mudanças e saber que nosso papel é utilizar a tecnologia a nosso favor, para nos libertar, nos deixar mais inteligentes e próximos, e não sermos escravos dela. Logicamente, a educação é a resposta.’

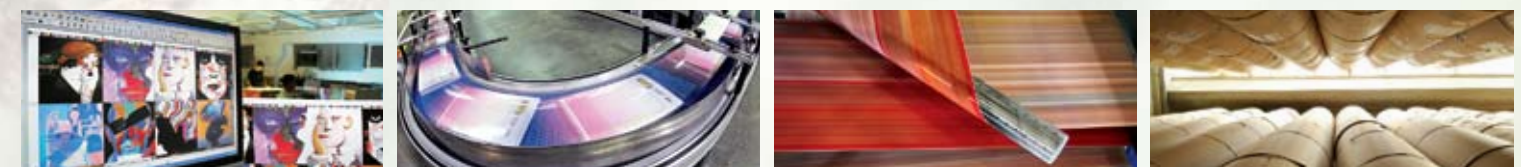
Na apresentação da sua antiga consultoria, você dizia ser necessário vincular conhecimentos oriundos de áreas variadas como antropologia, arquitetura, marketing, pedagogia, gestão, história da arte, psicologia, publicidade e comunicação, entre outras. É realmente possível, e imprescindível, articular tanto conhecimento diversificado em uma ação de inovação?



Sabe aquela história
de que todo o mundo ganha?
Na Posigraf é assim: você reduz seus
custos e ainda ajuda a natureza.

A POSIGRAF PROTEGE A NATUREZA. A NATUREZA DEFENDE A POSIGRAF.

A Posigraf tem uma história de amor e respeito pela natureza e faz questão de estar sempre à frente em ações de preservação ambiental. A prova disso são as certificações FSC e Cerflor, que atestam que o papel utilizado pela gráfica vem de florestas gerenciadas de forma ambientalmente correta e de outras origens controladas. É um reconhecimento muito importante para a gráfica, que se junta às outras certificações e ações de sustentabilidade mantidas pela Posigraf, como: o primeiro ISO 14001 entre as gráficas brasileiras; o envio de papel para reciclagem (foram mais de 10 mil toneladas de papel reciclado em 2007); medidas para o controle de resíduos; e a preservação da reserva da Mata de Uru (Floresta com Araucária), localizada na Lapa/PR, que armazena 16 mil toneladas de carbono, compensando as emissões da gráfica. Além disso, firmou recentemente parceria com o Instituto Ethos, que contribui para difundir conceitos e ações de responsabilidade social nas empresas. É a Posigraf, mais uma vez, confirmando seu compromisso com o meio ambiente. Posigraf. Líder por natureza.







Curitiba/PR: Tel. (41) 3212-5400
Fax (41) 3212-5452
São Paulo/SP: Tel. (11) 5588-9500
Fax (11) 5588-9508
www.posigraf.com.br



CASE | COZA

Uma empresa orientada pelo design

por Thais Dalcin e Filipe Campelo Xavier da Costa

UMA MUDANÇA DE RUMO,
COM BASE EM ORIGINAL ABORDAGEM
AO DESENHO DE UTENSÍLIOS PLÁSTICOS,
PERMITIRAM À COZA CONQUISTAR
GRANDE DESTAQUE EM SEU SEGMENTO.





Há mais de 20 anos, a Coza se destaca no mercado de utensílios plásticos pela inovação de seus produtos e pelo investimento em design como um diferencial competitivo. Seus produtos multicoloridos, de formas diferentes e funcionais são fabricados a partir de materiais desenvolvidos especialmente para as necessidades dos consumidores e romperam com o aspecto tradicional dos utensílios plásticos existentes no mercado, atendendo a uma nova demanda. Assim, o design se tornou um elemento-chave na estratégia da Coza, uma empresa que entende o design não apenas como um atributo estético, mas como um importante processo no posicionamento estratégico da empresa.

Histórico

A Coza iniciou suas atividades em 1983 sob o comando do Sr. Rudy Luiz Zatti em Caxias do Sul, RS, e tinha como foco a produção de saca-rolhas de plástico. Em 1987, com o falecimento do fundador, sua esposa e filhas, sem qualquer formação em gestão, venderam os bens da família para comprar a parte que era dos outros sócios e assumir o controle da empresa. Decidiram, então, pela entrada no mercado de utensílios plásticos, pois entendiam mais sobre este mercado e tinham o desejo de ampliar o leque de produtos da companhia. Para alcançar este objetivo, elas buscaram referências no Brasil e no exterior e resolveram investir em produtos com design diferenciado para se posicionar no mercado. Assim, a empresa começou a

fabricar utensílios plásticos com formas e cores diferentes dos existentes nas lojas e seus produtos caíram no gosto do consumidor brasileiro. Até o momento, a maioria dos utensílios plásticos existentes apresentava os mesmos padrões de cores e formas e eram valorizados pelo consumidor apenas pela praticidade do material. A partir da percepção desta oportunidade de negócio, iniciou-se a trajetória de design da Coza, considerada uma das pioneiras no mercado de utensílios denominado “Summer plastics”, ou seja, no uso de plásticos coloridos para itens de uso doméstico, utilizando o design como elemento estratégico.

Seu portfólio de produtos teve como ponto de partida a fabricação de copos de acrílico coloridos e atualmente conta com novos lançamentos a cada seis meses. As novidades semestrais vêm de criações da diretoria de produto ou de outros designers que são convidados ou oferecem seus projetos à empresa. Desde então, a empresa ampliou sua linha de produtos e lançou utensílios para diversas utilidades como produtos para escritório, banho, cozinha, quarto e produtos fabricados a partir de materiais ecologicamente corretos. A empresa já recebeu 20 prêmios em design, sendo 15 vezes premiada pela Houseware Gift Design, duas vezes no Museu da Casa Brasileira e também tendo conquistado os prêmios IF Design e Macef, respectivamente na Alemanha e na Itália.

Conjunto para café que combina plástico e porcelana. O plástico vazado funciona como suporte térmico para isolar o calor da bebida

Posicionamento estratégico e desenvolvimento de novos produtos

Atualmente, a Coza se posiciona no mercado como uma marca focada em produtos com design diferenciado e de custo acessível. A própria diretoria define que a visão estratégica da empresa é ser percebida como a marca líder em soluções para o dia-a-dia dos consumidores, através de produtos inovadores e de baixo custo. A mesma percepção é adotada pelo designer Nelson Petzold, que já criou projetos lançados pela empresa. Para ele, o posicionamento da Coza é um desafio, já que ela consegue se inserir em diversos canais de venda e atender diferentes tipos de consumidores. A Coza comercializa seus produtos em supermercados e até em bazares especializados em objetos de decoração para a casa, atendendo as mais distintas classes sociais e preferências.

Segundo Manuela Zatti, diretora de produto, o fato de conseguir estar disponível em vários locais é uma grande vantagem competitiva, uma vez que os consumidores querem cada vez mais encontrar o que eles desejam no local em que preferem consumir. No entanto, conseguir ingressar em canais diferentes requer um esforço de reconhecimento da marca e, ao mesmo tempo, gestão logística e de produção em escala. Do mesmo modo, atender uma gama tão ampla e variada de consumidores requer muito esforço em entender as necessidades de cada consumidor e buscar desenvolver e adaptar linhas de produto de acordo com o estilo de vida de cada indivíduo. Isso faz com que a empresa busque lançar uma gama ampla de produtos e crie uma estratégia de lançamento e comercialização para cada linha de acordo com o objetivo e o público-alvo ao qual se destina. Para entender melhor o comportamento do seu consumidor, a Coza realiza pesquisas de mercado periodicamente e adota estudos etnográficos. Assim, percebe-se que a preocupação com o design existe desde a concepção do produto, quando se busca identificar o modo como o público-alvo lida com os utensílios plásticos no seu cotidiano e de que forma a empresa pode buscar soluções cada vez mais eficazes.

O posicionamento de custo acessível também é um diferencial que a empresa tem construído a partir de investimentos em design, uma vez que a melhor adequa-



Escorredor de louça desenhado por Nelson Ivan Petzold



Algumas peças da extensa linha de utensílios diários para mesa, projeto do Bureau de Design Coza



Porta-papel toalha de fácil instalação, para duplo uso, tanto na cozinha como no banheiro. Design de Valter Bahcivanji, 2006

ção dos processos, estudo de protótipos e pesquisas com materiais proporcionam fontes de economia para que a empresa consiga manter um preço competitivo no mercado. Por isso, a Coza trabalha com um grupo de designers e agências de design para colaborar no processo criativo da organização. Designers como José Carlos Bornancini, Nelson Petzold, Paulo Tarso Muller, Marcelo Gonzaga e Juliana Faria, Walter Bahcivanji, Marcela Albuquerque e Taciana Silva, entre outros, contribuem ao processo de concepção de novas linhas, ampliando as possibilidades de criação de novos conceitos e objetos. Após o desenvolvimento do protótipo de um novo produto, a empresa realiza testes internos e externos para verificar a aceitação e possíveis adequações antes lançá-lo no mercado. Deste modo, o design dos produtos pode ser adaptado e até mesmo a decisão de lançar o produto pode ser repensada.

Entretanto, o design não está presente somente no produto acabado. Ele também faz parte de todo o processo de comercialização, através da criação de displays de venda, no modo de disposição dos produtos nas lojas, na divulgação dos atributos do produto, na

comunicação institucional e no modo como a empresa se coloca frente aos consumidores. Para seus clientes especializados no varejo de utensílios domésticos, a Coza é vista como uma empresa preocupada em instruir os vendedores sobre os atributos e diferenciais do produto, garantindo assim que ele esteja disposto de forma a valorizar o design e acompanhar o *feedback* dado pelos clientes na ocasião do lançamento de um novo item. Outro fator fundamental é que a empresa consiga manter um conceito único de design institucional, de produto e de marca. Segundo a gerente do varejo, grande parte dos consumidores consegue identificar os produtos da Coza sem consultar a marca, pois apesar de sempre ter produtos inovadores, se criou uma forte identidade da marca por eles sempre reconhecida.

O nível de integração do design na Coza

Apesar de o design estar presente de uma ponta a outra do processo de desenvolvimento de novos produtos da Coza, percebe-se que existem outras vantagens competitivas que podem ser aproveitadas se analisadas sob o conceito de design estratégico.

Design estratégico é o processo de busca de solução para problemas, sejam eles internos ou voltados ao mercado, através de competências do universo do design, integrando todas as áreas funcionais da empresa. A Coza, apesar de demonstrar sua orientação para o design, ainda não possui uma consciência de design direcionada à sua operação, incorporada em sua estratégia. Entretanto, preocupa-se em possuir processos projetados de forma que não agridam o meio ambiente (tratamento de resíduos, materiais alternativos, reciclagem), utilização de protótipos para testar possibilidades de redução de custo através do design do produto e o embrião do design do ambiente físico como um elemento gerador de maior qualidade de vida e produtividade. Assim, é possível obter vantagem através do design sob formas distintas como a pesquisa de materiais sustentáveis, desenhos de processos internos, projeção de um ambiente físico estimulante à inovação, criação de uma cultura de inovação, integração de áreas funcionais ou ainda como a forma tangível de soluções para o mercado.



Travessas Gulli, design de Cristina Zatti, Bureau de Design Coza

No caso da Coza, a empresa tem investido em capacitação em design e aliança com universidades para desenvolver este conjunto de competências e ser cada vez mais orientada para o design. Além disso, para que uma empresa seja focada em design, ela deve apresentar uma cultura inovadora, que estimule a diversidade, a multidisciplinaridade, a utilização da linguagem do design e a pesquisa em design em todos os seus âmbitos e níveis hierárquicos. Ao incorporar tais características em sua gestão, a empresa passa a conquistar um diferencial no mercado que dificulta a imitação pelos concorrentes. Atualmente, atributos físicos, cores e formas de produtos podem ser facilmente copiados por outros players do mercado, mas o design estrate-

tégico tem o objetivo de criar uma cultura voltada à inovação e ao design, que permite que a empresa esteja sempre se renovando e criando soluções cada vez mais sofisticadas, em sintonia com as necessidades do mercado. Ao colocar o design como um dos pilares de sua estratégia e buscar formas de construir uma cultura voltada para inovação, como por exemplo, pensar o design de uma ponta a outra de sua cadeia de produção, a Coza deu um importante passo para gerar ganhos competitivos em um mercado acirrado, onde a inovação e a diferenciação são peças fundamentais para sobrevivência de um negócio.

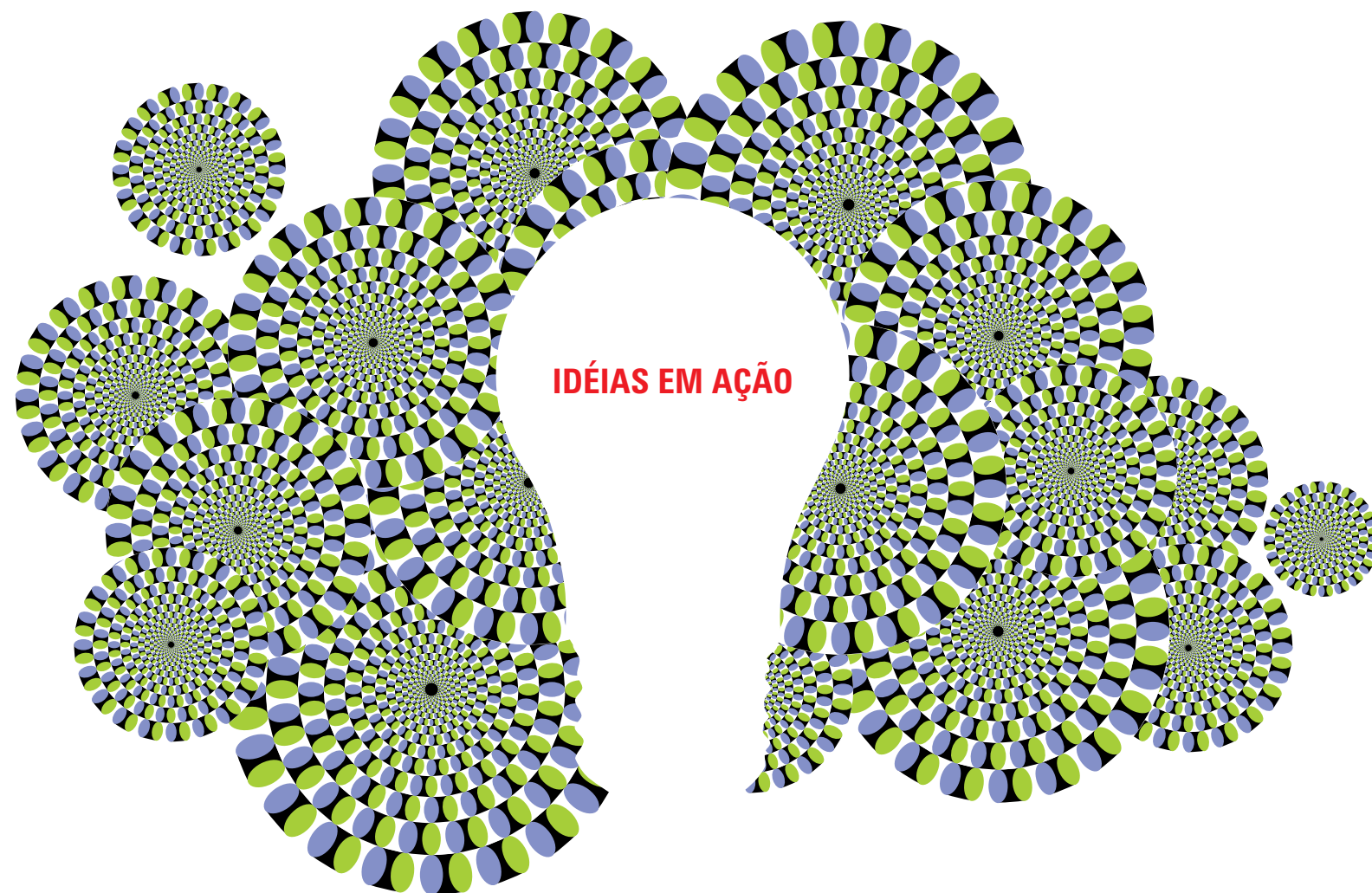
Fotografias de Leticia Remião/ Divulgação Coza

A Coza vai à sala de aula

Buscando gerar inovação para suas linhas de produtos, a Coza firmou parceria com a Escola de Design Unisinos para desenvolver novos projetos com os alunos do curso de graduação em design. A partir dessa união, uma nova linha de produtos foi gerada: as lixeiras Romeu & Julieta. Os alunos Caroline Campos, Felipe Johann e Mirela Rosa desenvolveram a linha que foi destaque na Gift Fair 2008, a maior feira de bens de consumo doméstico da América Latina. As lixeiras foram projetadas com duas intenções: atrair o consumidor pela estética e estimular hábitos de separação do lixo. O produto dispensa o uso de sacolas plásticas, pois possui alças que permitem carregar o lixo – orgânico e seco – até os locais de despejo.

Entendendo que o ambiente acadêmico é extremamente rico para a geração de idéias, a Coza se ofereceu como caso de estudo para o atelier do 2º semestre do curso, exigindo dos alunos visitas a parques da cidade de Porto Alegre e moradias de consumidores. O processo durou nove meses desde os primeiros contatos e entrevistas até o produto ser colocado à venda. Para que o projeto fosse bem-sucedido, foram necessários conhecimentos dos alunos junto ao contexto produtivo para identificar restrições, e sua participação no processo de construção da estratégia de marketing. Para a Escola de Design Unisinos, identificar uma empresa como a Coza foi fundamental, pois sua orientação para a inovação e para a baixa aversão ao risco permitiu abrir sua estrutura para o desenvolvimento de projetos por parte de alunos. Experiência que se fez imprescindível para a formação de um profissional que conheça a técnica e que se disponha ao entendimento do funcionamento das organizações e da dinâmica dos mercados.

Diferentes modos de acoplamento entre as lixeiras integram os dois objetos em uma unidade formal



A VCS é especializada em transformar idéias em ação.

Focada na execução de serviços e no auxílio à projetos de comunicação visual para Sinalização, PDV e Merchandising, tem como seu maior diferencial a diversidade de substratos empregados em seus trabalhos. Utiliza materiais como: Alumínio, ACM, Aço, PS, MDF, Inox, Acrílico, Lonas, Adesivos e Laminados.

PRÉ-IMPRESSÃO



RECORTES ESPECIAIS

IMPRESSÃO DIGITAL

Impressão digital com corte integrado, em alta definição e em qualquer tamanho, com resistência e garantia de durabilidade.

Máquinas e equipamentos de última geração aliados a modernas técnicas de produção, garantem preços mais competitivos e um atendimento rápido e personalizado, capaz de transformar qualquer idéia em ação.

VCS

Produtos Visuais

www.vcsvisual.com.br

55 51 3023.2120

LETRAS CAIXA | PROTÓTIPOS | DISPLAYS | BANNERS | PAINÉIS | SILK | PLACAS



COMUNICAÇÃO | UMBRO

Ser global, agir local



GAD' INCORPORA CALOR HUMANO, FLUIDEZ
E INFORMALIDADE - VALORES TÍPICAMENTE
BRASILEIROS - À COMUNICAÇÃO DA UMBRO



Quando em 1983, o acadêmico Theodore Levitt declarou que “o mundo estava se transformando em uma aldeia global e que as necessidades e desejos das pessoas estavam se tornando irrevogavelmente homogêneos”, ele não imaginou que 25 anos depois sua tese não se comprovaria. Isso porque as necessidades e desejos das pessoas diferem dramaticamente ao redor do mundo. Para as marcas globais, essa constatação é uma dura realidade, pois precisam entender cada novo mercado de atuação para empreender estratégias específicas de posicionamento na comunicação, sem perder sua essência.

As diferenças socioeconômicas são mais facilmente documentadas e avaliadas para que as adaptações necessárias sejam feitas, mas ainda assim há uma barreira importante, mais difícil de ser transposta que são as variáveis nos valores e diferenças culturais de mercado para mercado. É que enquanto as implicações econômicas e demográficas são mais óbvias para os negócios, a cultura – valores, comportamento, crenças, hábitos

e costumes de uma população – afeta diretamente a maneira como as marcas devem ser entendidas e comercializadas.

Análise da base de dados do estudo de brand equity BrandZ™, da empresa de pesquisa Millward Brown, mostra que marcas globais bem-sucedidas são exceção, não a regra. Elas vencem porque sabem criar fortes relações com os consumidores que transcendem as barreiras culturais, satisfazendo as necessidades e desejos locais, tornando-se parte da cultura local e só então buscando eficiências de escala.

A Umbro promoveu uma substituição de conceito: saiu “One Love”, entrou “Bring it on!”. E a exemplo do público de outros países, os torcedores brasileiros de futebol passaram a ter contato, desde o segundo semestre de 2007, com o novo “grito de guerra” global da tradicional marca inglesa de artigos esportivos. Mas trazer um novo conceito internacional como este para o país não foi algo tão simples quanto comprar um jogador de um clube estrangeiro. Ao se encarregar de traduzir o reposicionamento para o público brasileiro, o Gad’Agency teve de “jogar pelo meio”, com uma comunicação equilibrada em campanhas, na identidade visual de produtos e materiais de pontos-de-venda: nem popular demais, nem elitizada; nem internacional, nem local demais.

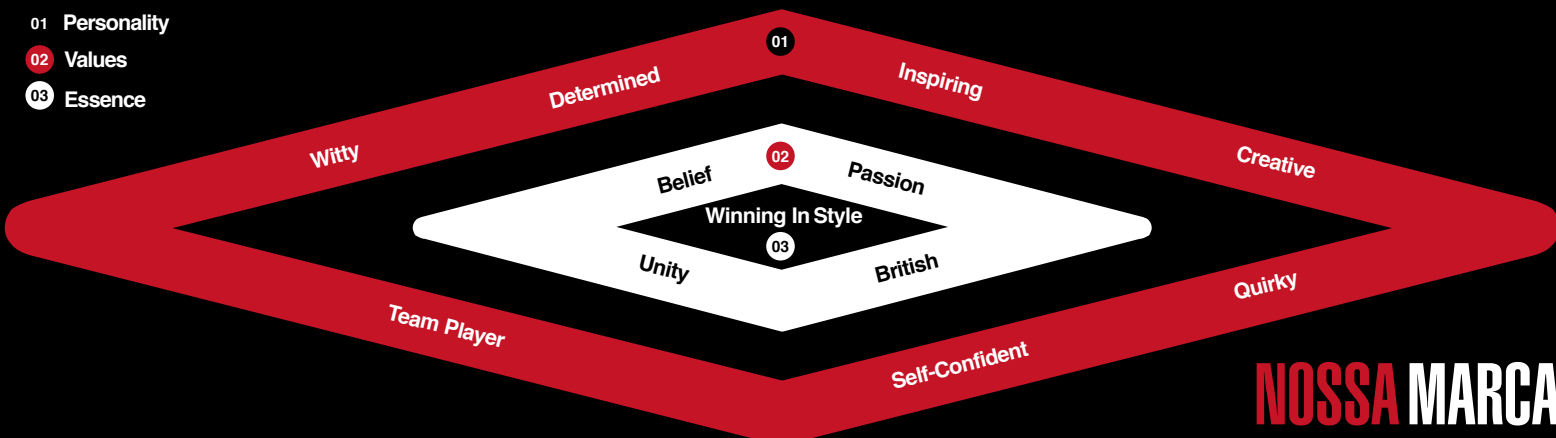
Valores brasileiros

Como explica o diretor-executivo do Gad’Agency, Valpério Monteiro, num mundo globalizado como o atual, o grande desafio na hora de internalizar campanhas e



A Malwee faz da quadra o seu salão de festas.

Jaraguá do Sul Tricampeão da Liga de Futsal.



NOSSA MARCA

conceitos internacionais como o “Bring it on” é saber como incorporar à comunicação do produto anunciados valores tipicamente brasileiros como calor humano, fluidez e informalidade.

Monteiro também destaca que se antes o comportamento do brasileiro era marcado por características negativas como desorganização, improvisado e falta de planejamento, atualmente, na condição de figurante entre os grandes países emergentes, o Brasil acabou assumindo a ponta como o detentor da cultura mais aberta, flexível e criativa do globo. Com tais qualidades, o mercado brasileiro passa a ser visto não só como facilmente capaz de absorver novidades de fora como também de transformá-las com criatividade, bem ao estilo da antropofagia que já era apregoada pelo escritor Oswald de Andrade no início do século passado.

“Bring it on”, a nova mensagem da Umbro, é mais agressiva e inclusiva e, numa tradução livre, conchama seus consumidores, fãs do futebol por excelência, a fazer acontecer. Em princípio, não seria difícil lidar com a comunicação da marca tão fortemente ligada ao futebol em um país onde a paixão por este esporte é mais que notória.

Contudo, a Umbro não fugiu à regra de outras grandes marcas e teve de sofrer algumas adaptações ao aportar no mercado brasileiro. Em essência, segundo o diretor-executivo do Gad’Agency, o minimalismo típico da grife esportiva inglesa, cuja identidade visual é apoiada apenas nas cores preta e vermelha, acabou por fazer algumas concessões à preferência típica do brasileiro por tratamentos visuais mais carregados. Suportes da marca, como campanhas, tipologias e material de pon-



to-de-venda, passaram a contar com mais tonalidades de cores quentes, como amarelo e laranja.

Durante 2007 e 2008, a agência desenvolveu campanhas com o novo conceito dirigidas aos torcedores dos clubes brasileiros patrocinados pela Umbro, nos gramados do futebol de campo (Santos, Atlético Paranaense e Figueirense) e nas quadras de futsal (Malwee Jaraguá). Foram criadas peças com atletas apoiados pela marca, como Diego Souza, do Palmeiras, e Falcão, jogador do Malwee Jaraguá que liderou a conquista recente da Copa do Mundo de futsal pela seleção brasileira.

O trabalho envolveu campanhas e peças que exploram as características de cada um dos times, assim como sua relação com a torcida e com as cidades ou estados



onde estão localizados. Recursos gráficos como cores, marcas e simbolismos dos clubes serviram de base para criação das peças e campanhas. Os elementos em torno do “Bring it on” compuseram ainda campanhas e material de ponto-de-venda, que tiveram como solução básica a modularidade. Todas as peças poderiam ser formadas por um ou vários módulos, conforme o espaço ou verba disponível. E em consonância com a vibração das partidas e torcidas de futebol, a cor vermelha foi predominante nas campanhas e material de PDV. A tarefa de reposicionar a Umbro no Brasil veio como decorrência do relacionamento de dois anos do GAD’ com o grupo Dass, gestor da marca aqui. Desde novembro de 2006, o Gad’Branding, consultoria de marcas da holding GAD’, vem desenvolvendo o posicionamento das três outras marcas geridas pelo grupo: Kappa, Fila e Tryon.

Emoção acima de tudo

Ao contrário de boa parte da concorrência, que explora atributos técnicos, como performance, por exemplo, a Umbro prefere posicionar-se essencialmente como uma marca emocional. A estratégia justifica-se a partir da tese de que atualmente produtos esportivos, assim como outros manufaturados, são facilmente copiados e as tecnologias são rapidamente superadas. Na visão da Umbro, ou as marcas precisam criar vínculos que sigam além do caráter racional para evitar a superação, ou são obrigadas a investir alto para se manterem sempre na ponta.

No país do futebol, mesmo dividindo o gramado com grandes concorrentes, a Umbro não teve maiores dificuldades em firmar seu novo conceito, já que paixão é um elemento forte na relação do brasileiro com o esporte. “A Nike é um ícone de desejo, mas não é especialista em nenhuma categoria e, Penalty e Topper são especialistas, mas não são tão desejadas. A Umbro entrou para atender a esses dois universos”, explica a diretora de contas do Gad’Agency, Débora Elmo.

Entre os atributos explorados nas campanhas e PDV está a tradição, que se dá em boa parte pela forte exposição da Umbro no futebol. Na cola das características do esporte mais popular do mundo, e que como nenhum outro atinge a todas as classes sociais, a marca conseguiu angariar para si, ao longo de seus mais de 80 anos de existência, a imagem de competitiva e democrática.

Todos estes elementos são visíveis, por exemplo, na campanha protagonizada pelo craque do futsal Falcão, marcada pela presença predominante do vermelho, além de grafismos e estilo de fotografia especialmente idealizados dentro do conceito do “Bring it on”. De olho na repercussão da vitória recente na copa de futsal, e no brilho de seu astro principal, a Umbro espera ampliar em 50% a venda de produtos destinados ao esporte, no Brasil. O futsal é responsável atualmente por 35% do faturamento da marca no mercado brasileiro.

1. WINNER

High tech, aesthetically perfect products.
‘I want to win at any cost. Losing is not an option.’

2. BELONGING

Quality, durability and safe colours.
‘I want to be part of a crowd and not look silly.’

3. TEAMCOMPETITOR

Quality and design that improves performance.
‘It’s about how you play and what you do afterwards.’

4. SOCIALNETWORKER

Detailed and distinctively coloured products.
‘I thrive on big city living. My friends are my family.’

5. ESCAPE

Good design, clever use of colour, good advertising.
‘I want to escape routine and adopt a new persona.’

6. STATUS

Best materials, great design, luxury, timeless style.
‘I know I’m a success and want you to know too.’

NOSSOS CONSUMIDORES

Conceito nasceu de pesquisa em sete países

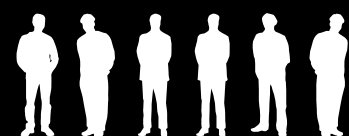
A renovação de imagem da Umbro, desenvolvida na Inglaterra, que levou ao lançamento do conceito "Bring it on", nasceu de uma pesquisa de percepção e entendimento da marca junto a um total de 5 mil entrevistas em sete países e 16 maiores cidades do mundo. Segundo o levantamento, 59% dos consumidores identificam a Umbro como uma autêntica marca ligada ao futebol e percebida como superior em termos de qualidade e tradição em relação à concorrência. Detectou-se ainda que 77% dos entrevistados identificam corretamente o logo da marca e 72% a percebem como uma marca britânica, sendo que 97% deste total consideram tal procedência como algo positivo.

Outra conclusão obtida é a de que o universo de compradores usuais da marca é variado e movido por diferentes razões. Por isso, uma das diretrizes da Umbro em suas campanhas é assegurar que cada tipo de consumidor ou segmento mantenha apego à marca ao longo do tempo. Mas sem perder de vista quatro valores básicos para todos eles: confiança, paixão, espírito de união e o orgulho de ser uma marca originada no mesmo país onde nasceu o futebol. A Umbro resume a essência da marca com a expressão "estilo vencedor", defendida pela empresa como um "mantra interno" em torno do qual toda sua rede global deve se unir para garantir a consistência de comunicação em todos os mercados.

A Umbro foi fundada em Wilmslow, Cheshire, Grã-Bretanha, em 1920, na mesma época em que o futebol dava seus primeiros passos naquele país rumo à consagração como o esporte com mais fãs em todo o mundo. Inicialmente denominada Humphrey Brothers Clothing, em 1924 a empresa criou a marca pela qual é conhecida hoje em dia a partir da contração das sílabas "Um" e "Bro" de seu nome. Depois de se firmar como uma das maiores marcas mundiais de produtos esportivos para futebol, especialmente uniformes e calçados, a Umbro foi comprada em 2007 pela Nike. 7



Research



Segmentation



Brand Model



Campaign

Anúncio TGD

DESIGN DIGITAL | RAMARIM



Embaixadoras on-line

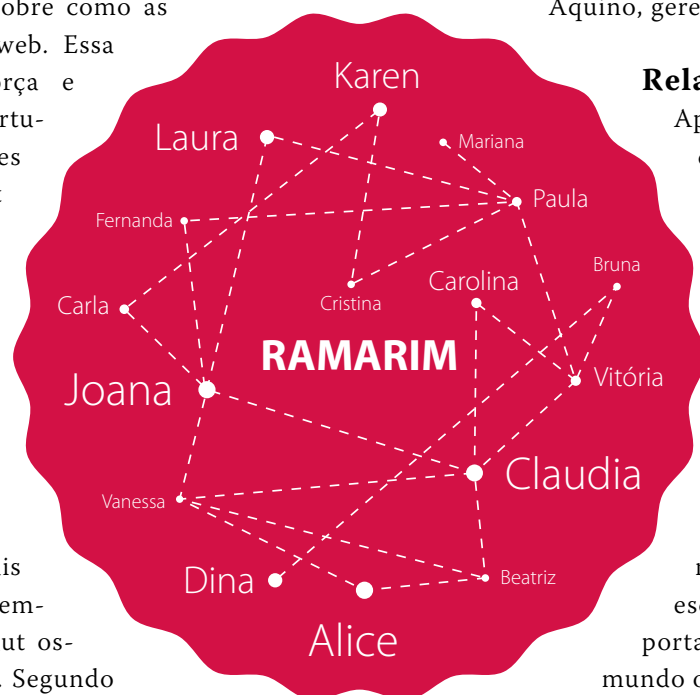
AÇÕES INOVADORAS EM
REDES SOCIAIS AMPLIAM O
RELACIONAMENTO DA MARCA
E MAXIMIZAM OS RESULTADOS
OFF-LINE

A evolução da internet como mídia social adquiriu importância para a gestão das marcas especialmente com a chegada da web 2.0, que reforça o conceito de troca de informações e colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. Em um ambiente on-line mais dinâmico e colaborativo, o desafio para as marcas vai além de expor seus conceitos e idéias. Cabe às empresas gerenciar a imagem da marca diante dos internautas e os chamados “advogados virtuais”, que podem acusá-la, defendê-la ou recomendá-la na rede mundial de computadores como, quando e da forma que quiserem.

O modelo pressupõe novas formas de o internauta interagir, expressar-se e opinar sobre os mais diversos assuntos, inclusive sobre como as marcas se apresentam na web. Essa participação encontrou força e espaço nas redes sociais virtuais, como blogs, comunidades de relacionamento (Orkut e MySpace), de compartilhamento de vídeos (YouTube e o Google Vídeo), de troca de fotos (Flickr) e os fotologs. Nelas, o consumidor opina e gera conteúdo livremente, expressando-se diretamente com outros internautas. E a força dessas redes sociais é inegável. Basta ver, por exemplo, os números que o Orkut ostenta no mercado brasileiro. Segundo a empresa de pesquisa comScore, o Orkut recebe aqui quase 20 milhões de visitantes únicos por mês. Além disso, o tempo de permanência nessa rede pelos usuários brasileiros é o mais alto do mundo, ultrapassando 8 horas, sendo que cada usuário faz pouco mais de 28 visitas mensais, ou seja, praticamente todo dia.

Nesse sentido, ao trocar o monólogo pelo diálogo, as empresas estão aprendendo a trabalhar em conjunto

com os consumidores na identidade virtual de suas marcas e produtos. Com todos os riscos que a operação envolve, aqueles que conseguem estabelecer um diálogo transparente com o público na internet, lucra com a conquista de consumidores mais próximos, são abastecidos com opiniões espontâneas e ganham fidelidade a sua marca. Como elemento vivo, a gestão da marca na internet depende de alimentação e correção em tempo integral, provocando a verdadeira interação com seus *stakeholders*, dentro de uma estratégia de marketing digital em que a flexibilidade é o canal para corrigir eventuais falhas na rota. “A idéia é aproximar para encantar, aumentando o valor e a percepção sobre a marca. A ‘zeladoria de marca’ nas redes sociais deve ser uma constante para avaliar ações, complementá-las e pesquisar novos caminhos”, explica Lucio Aquino, gerente de contas do Gad’Brivia.



Relacionamento

Aproveitando-se desse enriquecedor canal de comunicação, o Gad’Brivia desenvolveu a construção de um relacionamento muito próximo com as consumidoras em potencial da marca gaúcha de calçados Ramarim – empresa com 46 anos de vida e quatro mil colaboradores, que produz diariamente 40 mil pares de sapatos – sem esquecer a cadeia lojista, importante meio de integração no mundo off-line. A partir de setembro de 2007, ao criar um novo posicionamento na web para a coleção Primavera/Verão 2008 da marca, o Gad’Brivia reuniu no portal os diversos objetivos da Ramarim, mas separando os sites em quatro canais especializados, destinados à coleção com os novos produtos, ao clube de relacionamento Você Ramarim, à área institucional da empresa e também ao site para lojistas, conectado ao sistema de gestão da empresa.



“Com muita interatividade e inovação nas ações, renovamos o portal a cada seis meses com um novo conceito no canal de moda, sem refazer os demais sites, o que otimizou os esforços. Ao separar os canais, melhoramos a performance do portal como um todo”, diz Vinícius de Oliveira Lobato, gerente de novos negócios do Gad’Brivia. Ele explica que, além de utilizar tecnologias que permitem alta qualidade nas animações e interações, o portal foi totalmente desenvolvido para maximizar os resultados nos mecanismos de busca. Além da otimização para buscadores como o Google, a presença da marca neste tipo de mídia é garantida pelo investimento em links patrocinados. O canal da coleção faz a consumidora mergulhar na moda da Ramarim a partir da experiência de navegação, com imagens dos produtos em grandes formatos e possibilidade de opinar sobre eles dando seu voto por meio de estrelas. A performance obtida de uma manifestação para cada três sapatos visitados comprova o desejo de participação das internautas. Já o canal Você Ramarim possibilita oferecer às usuárias dicas,

consultoria e sugestões de uso dos produtos, aponta onde comprar os sapatos e abriga o Blog da Mari, que estabelece uma relação de amizade com as garotas.

O público-alvo é preferencialmente composto de mulheres de 13 a 28 anos, das classes C, target que utiliza cada vez mais a internet. Segundo dados da 19ª Internet Pop, do Ibope// NetRatings, a classe C já representava 37% dos acessos à internet no Brasil em dezembro de 2007. E, de acordo com o mesmo estudo, essa população fica conectada entre duas e quatro horas à rede mundial de computadores, sendo que sua principal atividade é a participação em comunidades virtuais, além de procurarem atrações de entretenimento, e-mail e conteúdo.

Invasão nas redes sociais

E foi com o crescimento do número de acessos ao portal, que a Ramarim apostou ainda mais em inovações para a coleção Outono/Inverno 2008, que foi ar no início deste ano. Para incrementar a interface de relacionamento com as internautas e gerar maior recall da marca, o Gad’Brivia propôs ao cliente a ação “A Ramarim vai invadir seu MSN”, um site com aplicativo integrado ao Windows Live Messenger, da Microsoft, para as usuárias indicarem os modelos da marca a partir do comunicador instantâneo, que tem no Brasil mais de 30 milhões de usuários (12% da base global). Na promoção, a internauta que conseguisse o maior número de recomendações era premiada com um sapato. A vencedora da primeira fase da ação foi uma garota de 13 anos que conseguiu enviar indicações de produtos para seus 2 mil contatos.

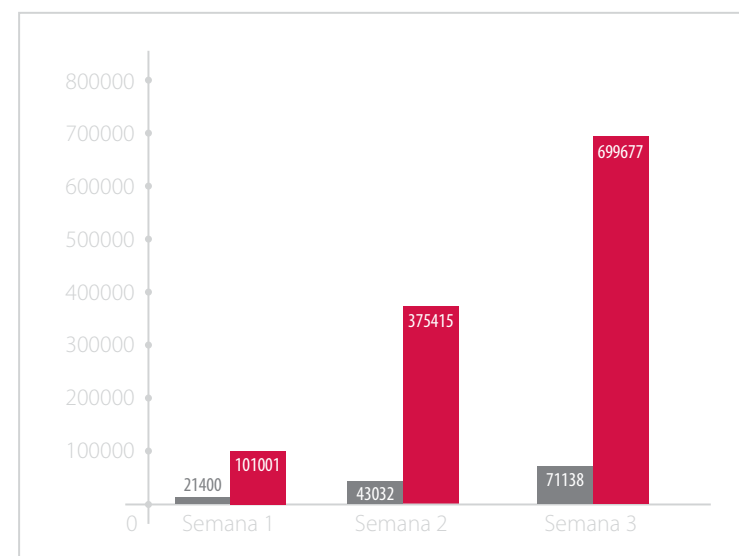
A ação inédita entre as marcas de moda da América Latina gerou mais de 3 mil participações e superou 30 mil indicações, indo além das tradicionais inserções dos anunciantes nas abas laterais do messenger. “A experiência com essa promoção demonstrou que nosso público passa boa parte do dia conectado e o que o uso das mídias digitais tem a capacidade de aproximar ainda mais as meninas da Ramarim, a ponto de virarem embaixadoras da marca”, conta Lobato.

A campanha contou com mídia 100% digital, com banners no MSN, em revistas digitais como Atrevida On-



line, Void e Portal Caras, além de links patrocinados em mecanismos de busca e e-mail marketing. O sucesso da ação fez com que, para a Coleção Primavera/Verão 2009, a Ramarim intensificasse a gestão da marca em redes sociais, como Orkut e My Space, canais cada vez mais importantes para o relacionamento com o público-alvo. A estratégia foi desenhada para atuar na construção da presença oficial do cliente nessas mídias, disseminar implicitamente as informações da marca para os grupos de interesse e monitorar as citações e a repercussão sobre a Ramarim. A partir dos resultados positivos, o Gad'Brivia obteve aval do cliente para avançar na interatividade. Para a Coleção 2009, a agência fez outra iniciativa pioneira a partir da possibilidade que o Orkut gerou dos patrocinadores criarem aplicativos diferenciados. A exemplo da parceria com o MSN, a agência desenvolveu a pro-

moção “A Ramarim vai invadir seu Orkut”, na qual a internauta insere o aplicativo Ramarim em seu perfil no site de relacionamento, elege seus calçados favoritos e os indica às amigas cadastradas. Por um sistema de pontuação, as internautas que mais fazem recomendações dos sapatos às amigas são premiadas quinzenalmente, como na ação do MSN. Com esse trabalho, a intenção do Gad'Brivia é fomentar comunidades em torno da marca e gerar discussão sobre os produtos, coletando *feedbacks* sobre eles. Após quatro semanas de implantação da promoção, 15 mil internautas haviam instalado o aplicativo em sua página no Orkut e fizeram 235 mil indicações de sapatos. Estes números representam crescimento médio diário de 12% de instalações e 18% de indicações.



■ Indicações ■ Instalações

Resultados

“O resultado da reformulação da estratégia criada para a Ramarim é que a marca está sendo identificada por mais consumidoras finais, ampliando a informação sobre ela”, comemora diretor-presidente da Ramarim, Marco Muller. Também houve o estreitamento do relacionamento da consumidora com a marca, avaliado por métricas quantitativas e qualitativas. Mas, o mais relevante é que a agência conseguiu, com as ações na

internet, aumentar o conhecimento sobre o mix de produtos. Com isso, as consumidoras estão pressionando os lojistas a oferecerem um leque ampliado de opções em seus pontos-de-venda, muito maior do que o que elas exigiam quando as ações eram feitas apenas na mídia convencional, limitadas à exposição de poucos modelos. “Hoje, a Ramarim utiliza a web de forma estratégica, estreitando relacionamento com suas consumidoras de forma mais íntima, em uma comunicação personalizada, abrindo um canal de diálogo permanente e relevante”, acentua Muller. O portal Ramarim tinha 294 mil páginas vistas por semestre, 78 mil usuárias únicas e 2 minutos de tempo médio de exposição ao site, métricas que passaram

para 3 milhões, 900 mil e 8 minutos, respectivamente, obtidas no final de agosto de 2008, após as várias iniciativas entre as quais o Vamos invadir seu MSN. “Cumprimos melhor os objetivos de marketing do cliente de aumentar a exposição dos produtos a um maior número de internautas, gerar visitas recorrentes e divulgar um volume maior de produtos para cada consumidora”, afirma Lobato. Ele relata que 58% dos internautas que visitam o portal são novas usuárias que criaram um relacionamento interativo efetivo com a marca. Além de internet, a agência ampliou sua atuação junto ao cliente desenvolvendo várias ações, como catálogos digitais e ferramentas amigáveis de relacionamento com lojistas e representantes.”

Percentual de internautas que acessam redes sociais por país

Canadá	86,5
Brasil	85,3
Reino Unido	78,4
México	73
Espanha	70,7
Estados Unidos	70,2
Austrália	67,5
Alemanha	65,5
Itália	62,2
Holanda	61,3

Fonte: comScore World Metrix (acessos no Brasil em casa e no trabalho para pessoas com mais de 15 anos) Empresa estima em 56,2 milhões o número de internautas no Brasil

Ranking de audiência de visitantes únicos em redes sociais no Brasil (setembro de 2008)

Rede social	Número de visitantes únicos (em mil)
Orkut	20.752
Yahoo Geocities	3.916
Sonico.com	2.978
Minglebox.com	1.677
Fotolog.com	1.606

Fonte: comScore World Metrix (acessos no Brasil em casa e no trabalho para pessoas com mais de 15 anos)

UMA INOVAÇÃO DE CADA VEZ

por José Carlos Bonzi Teixeira

A RELAÇÃO ENTRE DESIGN E CRESCIMENTO DE CONSUMO EM MERCADOS EMERGENTES É POUCO DISCUTIDA SOB UMA ÓTICA GLOBAL. EMPRESÁRIOS E DESIGNERS MANTÊM-SE POUCO INFORMADOS SOBRE OS DESAFIOS COMUNS E TENDEM A REFORÇAR VISÕES REGIONAIS.



Em mercados emergentes, técnicas projetuais de design organizadas em forma de serviços de consultoria encontram-se em franca expansão, pois estas permitem aos designers atuar de forma estratégica em projetos de inovação. Graças à popularização dessas técnicas projetuais através de publicações, seminários e intercâmbio profissional, designers em países de mercados emergentes se encorajaram a criar consultorias de caráter estratégico oferecendo técnicas projetuais de design como serviço para empresas produtoras de bens de consumo e serviços. Com a expansão das oportunidades de negócios devido ao crescimento do número de consumidores nesses países, esse tipo de consultoria está em alta demanda, tanto por parte das empresas locais, como forma de expandir seus negócios; quanto estrangeiras, como estratégia para penetrar em novos mercados.

Variedade sem diferencial

Curiosamente, as consultorias de design nos mercados emergentes se encontram na contra-mão daquelas em mercados de alta competitividade, como nos Estados Unidos. Nesses mercados, devido à falta de diferenciação entre os serviços oferecidos pelas consultorias, as metodologias projetuais de design vêm cada vez mais

se desvalorizando como diferencial competitivo tanto para as consultorias que oferecem esse serviço quanto para as empresas que os compram. Isso se deve ao fato dessas metodologias, advindas em grande parte da codificação das práticas desenvolvidas por experientes designers, tornarem-se métodos muito padronizados e amplamente difundidos. Num artigo de título *Design Thinking* publicado na Harvard Business Review de junho de 2008, Tim Brown, presidente da consultoria americana de design IDEO, explica o processo de design metaforicamente como uma viagem não-linear, sem um rumo pré-definido, através de três espaços distintos: *Inspiration* (inspiração), *Ideation* (desenvolvimento), *Implementation* (implementação). Para Tim Brown, esse processo exploratório tem o poder de transformar a maneira como as empresas desenvolvem pesquisa e inovação. Porém, em muitos casos, devido a falta de profissionais qualificados e experientes, esta metáfora é adaptada dogmaticamente como uma prática projetual linear e puramente mecânica. Portanto, percebe-se que as idéias geradas por metodologias padronizadas, que deveriam ser altamente inovadoras e



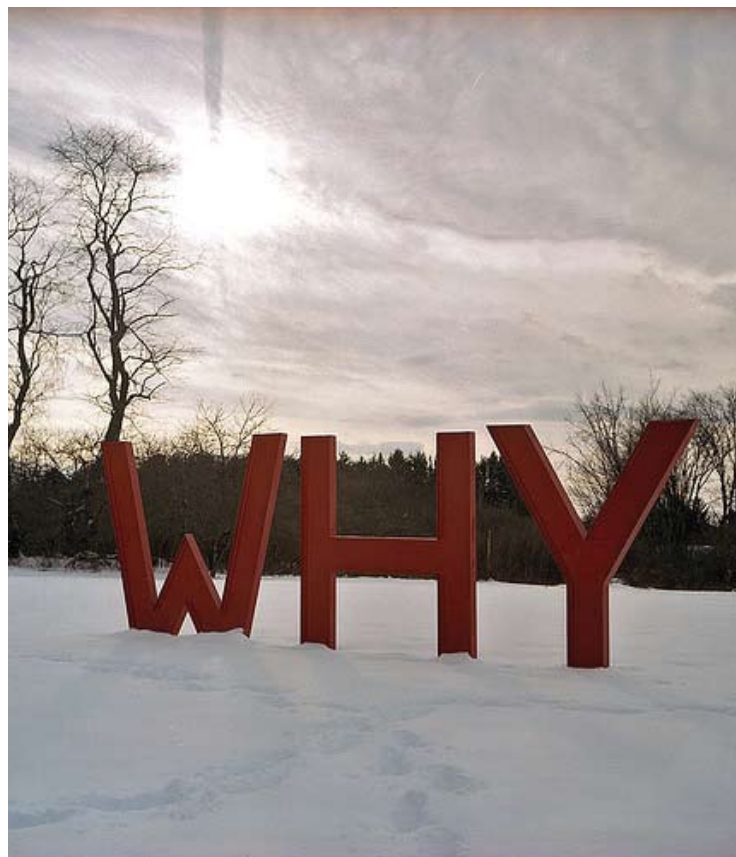


Foto: Buck Lewis

diferenciadas, também tornam-se assemelhadas. Verifica-se, então, que a capacidade de inovar em idéias, produtos e serviços está diretamente relacionada a capacidade de inovar nas práticas projetuais de design. Assim, as metodologias anteriormente promovidas como diferencial competitivo e, portanto, com alto valor agregado, passaram a ser interpretadas por empresários como variedades sem diferencial, sendo conseqüentemente rejeitadas ou negociadas por um custo menor.

Explorando novas possibilidades

Através dessa descrença em metodologias padronizadas, tem-se percebido que a qualidade técnica do projetar, que se baseia no pensamento crítico e em habilidades artísticas (manuais e intelectuais) combinadas com experiência prática, é a principal responsável pela criação de soluções inovadoras. A qualidade técnica, intelectual, e a experiência do profissional de design vem retomando a sua importância em relação às metodologias projetuais. Em processos criativos, como o design, metodologias sempre foram ferramentas a serviço da técnica e da experiência, e não ao contrário. Portanto, a alta demanda por inovação pôs de volta as

qualificações do profissional de design como o criador e regente das práticas projetuais.

Por exemplo, em consultorias americanas como a SmartDesign (www.smartdesignworldwide.com), trabalha-se com um grupo reduzido de designers, porém quase todos eles qualificados e experientes para desenvolver novas práticas projetuais. Recentemente, tomando como referência o modo feminino de desenvolver inovação, a SmartDesign criou uma nova área de consultoria. Partindo da premissa de que as práticas projetuais de design são predominantemente um modelo masculino, mesmo quando executadas por mulheres, o grupo chamado Femme Den composto por quatro designers mulheres tem como objetivo desenvolver novas técnicas de inovação inspiradas no universo feminino. Não se trata de projetar para as mulheres, mas através do seu pensamento criativo. Neste exemplo, o diferencial está nos recursos humanos do escritório e não no modelo projetual. Portanto, enquanto consultorias em mercados emergentes concentram-se em metodologias como diferencial competitivo, as consultorias em mercados de alta competitividade valorizam a qualidade do profissional de

design e sua capacidade de inovar através de técnicas projetuais diferenciadas.

Investindo em *know-how*

Quando visto por uma perspectiva mais global e menos regional, as transformações na prática de design nos proporcionam lições importantes, comuns aos países de mercado emergente. Por exemplo, vale ressaltar que com a abertura dos mercados nacionais para produtos estrangeiros, em vez de copiar produtos passou-se a copiar metodologias projetuais. Embora esta seja uma estratégia que funcione no curto prazo, provavelmente não funcionará de modo duradouro caso investimentos não forem feitos neste modelo de importação de *know-how*. Portanto, é necessário que empresários e profissionais de design atuantes nesses mercados renovem sistematicamente essas práticas projetuais. Vale lembrar que isso já vem ocorrendo há algum tempo em todos esses países, porém ainda de forma incipiente e fragmentada. Por exemplo, há menos de cinco anos, os poucos escritórios de consultoria e profissionais da área de design atuantes em mercados emergentes operavam quase que exclusivamente baseados nas técnicas e práticas desenvolvidas pelos



designers locais com extensa experiência profissional. Práticas que até então eram consideradas casuais, espontâneas e camufladas no sistema operacional próprio de um escritório de design ou no estilo criativo individual de um designer. Tal conhecimento tem sido a base para a adaptação de metodologias importadas. Tendo em vista que a fórmula utilizada por consultorias de design em países como Brasil, México e Índia tem sido a de transformar o processo de designers experientes (locais e/ou estrangeiros) em técnicas e processos projetuais que possam ser praticadas por um grande contingente de designers inexperientes, o grande desafio será treinar rotineiramente esses novos profissionais; o que requer investimento em pesquisa, educação, treinamento e intercâmbio de informações e experiências práticas. Mas, se todos os escritórios e profissionais em mercados emergentes tiverem como referência os mesmos modelos projetuais das consultorias americanas, tais como o IDEO, muito em breve todos os profissionais de design estarão oferecendo serviços muito assemelhados. Gradualmente, a tendência será os escritórios perderem seu diferencial competitivo caso não desenvolvam métodos próprios.

Por uma visão mais global

Neste contexto, o atual processo de globalização das práticas de design deve ser visto como uma oportunidade para se ampliar o repertório de modelos de processos projetuais. A ideia é promover a globalização como uma forma de ampliar e renovar alternativas. O intercâmbio entre escritórios e profissionais de design atuantes em mercados emergentes deve ser visto como uma forma de romper com a tendência atualmente redutora das pluralidades regionais em prol de um modelo homogêneo, desprovido de singularidade. Essa tendência poderá se alterar caso acadêmicos, designers e executivos do Brasil, México, Índia e China iniciem uma troca constante de técnicas, métodos e processos baseados nas práticas projetuais de inovação desenvolvidos nesses mercados.



Os projetos apresentados acima foram executados pela Bento Móveis e pertencem aos seus respectivos criadores.

Uma grande ideia no papel é ainda maior quando transformada em realidade. Assim, nada mais justo que materializar cada uma delas com máxima precisão, com a expertise de uma empresa que assume o projeto e o torna real.

Essa é a Bento Móveis, que há 35 anos oferece a infra-estrutura completa para a execução integral das mais diferentes expressões de marca no PDV - do display ao mobiliário, da fachada à completa ambientação dos espaços, em qualquer ponto do Brasil. O que o seu projeto precisar, a Bento tem.

VOCÊ CRIA, A BENTO EXECUTA.

bento
móveis

Conheça nosso Portfólio:
www.bentomoveis.com.br
contato@bentomoveis.com.br
+55 (51) 3044.8400

PERFIL | MARIAN BANTJES

• Uma tipografia singular



LETRAS, EM GERAL, AO SEREM TRANSFORMADAS EM TIPOGRAFIA, SEGUEM PRINCÍPIOS DE CONSTRUÇÃO ETERNIZADOS NA HISTÓRIA OU CONDICIONADOS PELAS TÉCNICAS DE REPRODUÇÃO. MARIAN BANTJES PREFERE DEFINIR A SUA PRÓPRIA ESCRITA.



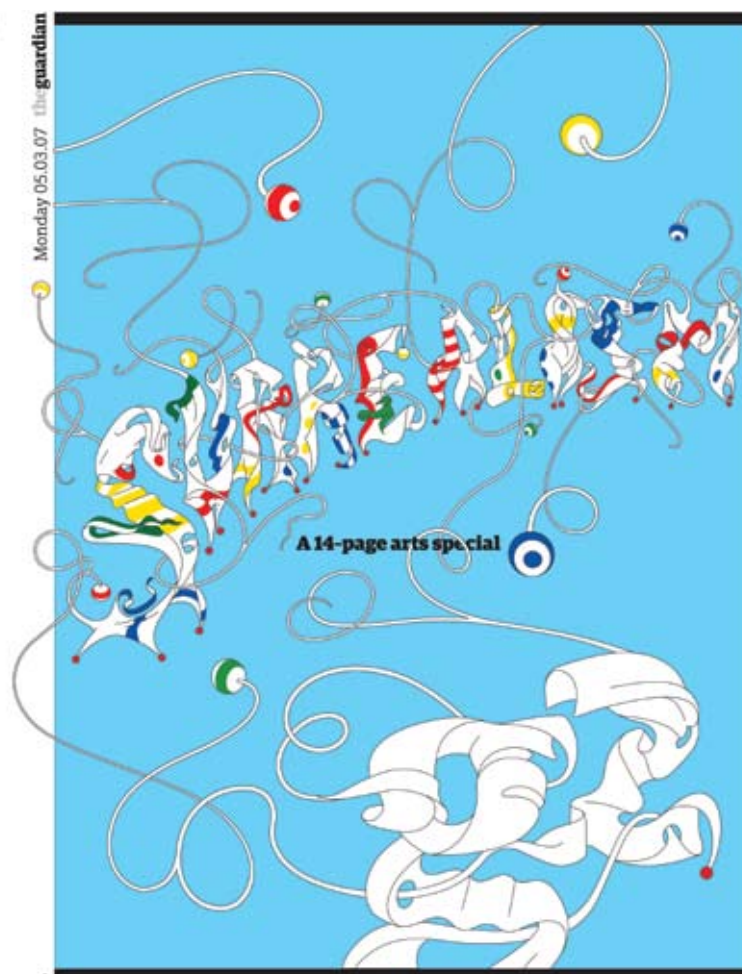
Designers, cada vez eles existem mais. Designers solucionadores de problemas, designers facilitadores de comunicação, implementadores de relações comerciais, enfim, uma variação extensa que mal caberia neste texto. Mas nem todos afetam a evolução da linguagem. Alguns, com atuação indireta em relação ao mercado, mal chegam a influenciar com seu trabalho o fluxo das soluções que se incorporam cada vez mais na vida urbana. Outros, que atuam diretamente sobre as relações comerciais, ainda podem fazê-lo, mas certamente o limite das suas investigações formais se reduz, em função da natureza das próprias relações que se estabelecem em torno de cada projeto. São in-

tenções, limites, restrições de todo tipo, com as quais o designer precisa estabelecer uma relação de superação e trazer o que acredita ser a melhor resposta para aquele determinado trabalho.

Mas ainda existem outros designers que se mantêm deliberadamente tão distante quanto ao alcance das demandas, que se mantêm com certo grau de independência. A estes designers, que pouco se submetem a condicionamentos externos, cabe explorar, de modo mais sistemático ou não, os limites da linguagem visual. Marian Bantjes se inclui neste último grupo. Ilustradora, mas não menos designer, ela atende a outros escritórios de design e agências de publicida-

de como Pentagram (através de Michael Bierut), Stefan Sagmeister, Winterhouse (dos designers William Drenttel e Jessica Helfand), Bruce Mau Design, Young & Rubicam Chicago, Houghton Mifflin, e algumas revistas e jornais como Print Magazine, Wallpaper*, Wired, The Guardian e o The New York Times, entre outros tantos na Europa, Austrália e mesmo na América do Sul. Atende ainda a clientes do varejo como a Saks Fifth Avenue. No Brasil, participou da comissão julgadora da edição 2008 do prêmio Max Feffer de design gráfico, que se reuniu em novembro, em São Paulo. Pela natureza de seus clientes, é possível perceber que seu trabalho atende a formulações mais específicas, garantindo espaço para sua manifestação expressiva

tão pessoal. “O trabalho de Marian é absolutamente pessoal, alarmantemente obsessivo e embaraçosamente sensual, que é o que me faz admirá-lo”, afirma Michael Bierut, designer responsável pela Pentagram de Nova York. O que caracteriza sua posição profissional e, mais ainda, seu conhecimento específico de designer, é sua abordagem à questão conceitual inerente a todo projeto em design gráfico. E é nessa medida que Marian Bantjes se revela designer, no estrito senso. Porque há ilustradores que se limitam ao ato de ilustrar, ou seja, à habilidade específica de criar desenhos que complementam um determinado espaço gráfico. No caso de Bantjes, não há um único trabalho seu que não revele uma avaliação e uma elaboração conceitual consistente.



Surrealism, ilustração para o jornal inglês The Guardian, diretor de arte Richard Turley, 2007



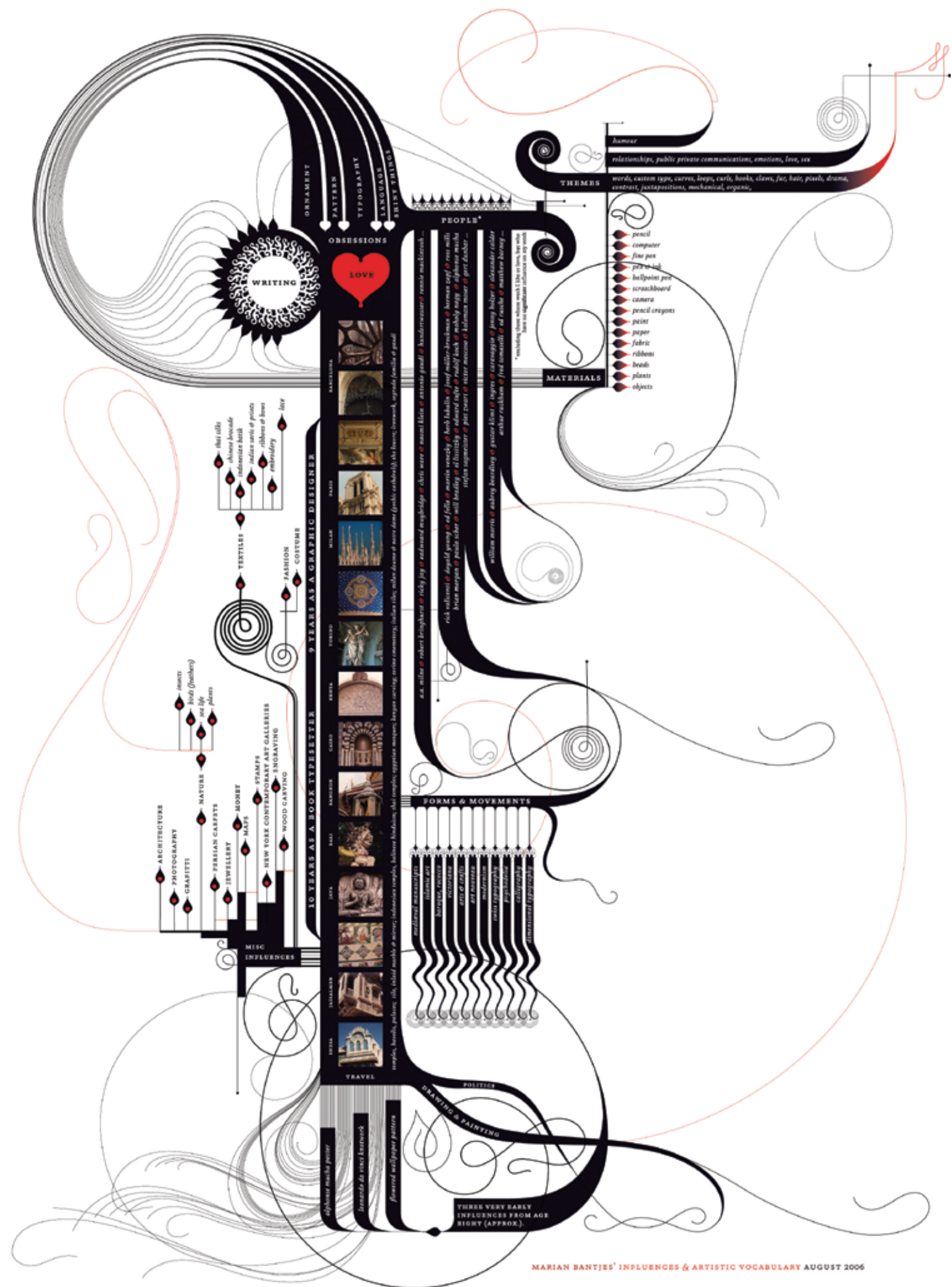
Spam 1, ilustração para Vancouver Review, 2007. Ilustração baseada nas mensagens enviadas por spam, vindas da Nigéria, que relatam fantasiosos casos financeiros



Design Matters Live, cartaz impresso nas duas faces sobre papel translúcido, 2007



Practivism, cartaz desenhado para a Society of Graphic Designers of Canada, 2008



MARIAN BANTJES' INFLUENCES & ARTISTIC VOCABULARY AUGUST 2006



Naturalmente, seu modo extremamente pessoal de lidar com os materiais, com a tipografia e com os elementos pictóricos, revela uma cultura visual rica e complexa. Estamos diante de uma designer que não somente dispõe de referências visuais de toda natureza como também, evidentemente, de alguém que especula sobre a natureza da linguagem não somente através dos seus projetos mas também por meio de uma prática reflexiva constante que se evidencia em tudo que escreve, sobre temáticas muito variadas — desde a idéia do belo na cultura popular à análise da linguagem gráfica dos cartazes de guerra canadenses, por exemplo. Sobre seu trabalho, afirma Ellen Lupton, curadora de design do Cooper-Hewitt National Design Museum de Nova York, “Marian Bantjes, designer canadense radicada em Vancouver, recorre à rica história das artes gráficas, das escritas medieval e celta, da tipografia

À esquerda, Influence Map, cartaz, 2006
Projeto realizado durante um curso de Milton Glaser, no qual a designer demonstra todas as suas influências e interesses, assim como as técnicas que normalmente utiliza

suíça à psicodelia americana. A partir deste rico repertório de influências, Bantjes criou um vocabulário próprio, com uma extrema voracidade por curvas. Ainda que produzido e impresso digitalmente, seu trabalho sempre se origina de formas desenhadas a mão livre, por vezes alteradas por vetorização, outras vezes simplesmente escaneadas dos desenhos originais”. Marian Bantjes mescla conceito e habilidades do fazer manual, ruptura e apuro na linguagem, e atinge uma excepcional qualidade como autora enquanto efetivamente resolve problemas de informação e comunicação. É esta sua qualidade de autora que a conduziu ao reconhecimento internacional. Em seu estúdio, situado a cerca de uma hora do centro de Vancouver, em uma ilha, Marian se resguarda para a realização de trabalho tão delicado para, de lá, poder interagir assim no mundo, com o poder da sua comunicação.”

Nesta página, campanha para Saks Fifth Avenue, com direção de arte da Pentagram (Michael Bierut), 2007. Ao longo de 18 peças, o desafio foi desenvolver formas tipográficas que pudessem ser associadas diretamente ao sentido desejado

Gestão, história e invenção



O inesperado como verdade

A *Lógica do Cisne Negro* problematiza a percepção do real. O autor questiona a Experiência como referendo da Verdade. O livro sustenta que a observação de um fato isolado não o transforma em verdade absoluta. Na alegoria, quando cisnes brancos são o senso comum, a existência do altamente improvável cisne negro impossibilita a afirmação de que todos os cisnes são brancos. Valendo-se disso como metáfora, Nicholas Taleb demonstra como o senso comum carece de exercício crítico sobre a realidade.

A lógica do Cisne Negro: O impacto do altamente improvável, Nicholas Nassim Taleb. Editora Best Seller, 2008



Pensando Design 2

A ApDesign, Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul, retoma neste segundo volume a proposta de rever e divulgar o design gaúcho. *Pensando Design 2* resgata a história através de relatos de alguns pioneiros e documenta a prática através de professores e profissionais atuantes no mercado, enquanto reitera, uma vez mais, o compromisso da ApDesign em garantir a continuidade do trabalho iniciado em 2006.

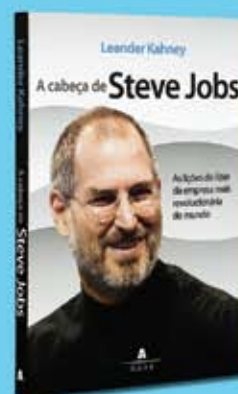
Pensando Design 2, organizado por Norberto Bozzetti e Roberto Bastos. Editora UniRitter, 2008



O trajeto de um designer

Um relato autobiográfico, é assim que o designer Hugo Kovadloff caracteriza *Roteiro de uma vida no Design*. Nele, Kovadloff resgata o início do seu interesse pelas artes visuais, seu trajeto da pintura e da fotografia ao design, e documenta seu consistente trabalho, que já integra a história do design gráfico brasileiro. Da SAO, estúdio de design vinculado à DPZ, ao D Designers, e de lá à sua posição de executivo no Gad'Branding, o autor narra o ato de se fazer design no Brasil.

Roteiro de uma vida no Design, de Hugo Kovadloff. Editora Rosari, 2008



Como pensa Steve Jobs?

Dizer que se trata de uma biografia é tanto erro quanto acerto, já que o livro acompanha tanto os passos do empreendedor Steve Jobs quanto da empresa que dirige, a Apple. Seu pensamento é razoavelmente dissecado pelo autor, que demonstra sua especial natureza voltada ao inusitado que, por mais contraditório que seja, conduz constantemente à criação de produtos, dirigidos a públicos cada vez mais amplos. O texto leve permite ao leitor uma aproximação à experiência da inovação.

A cabeça de Steve Jobs, de Leander Kahney. Editora Agir, 2008



Alegria revolucionária

Summer of Love teve montagem em Londres em 2005, e no Whitney Museum de Nova York, em 2007. Este é o catálogo da exposição sobre o tempo em que se questionava tudo que tivesse caráter institucional, quando foi cunhado o Psicodelismo. Diferentes aspectos da manifestação psicodélica dos anos 1960 são abordados por diferentes autores, desde a mudança comportamental a toda a linguagem gráfica que aflorou no período, e que teve nos cartazes o seu melhor suporte. Notável!

Summer of love, Art of the Psychedelic Era, editado por Christoph Grunenberg. Editora Taschen, 2007



O circo da reinvenção

Ao escrever em parceria com a presidente do Cirque du Soleil, Lyn Heward, John Bacon teve acesso inédito aos criadores, atletas e designers que constituem sua estrutura organizacional e aos modos de gerenciamento dos talentos que ali cooperam. O autor passou algumas semanas participando da vida do Cirque e comenta sobre a forma criativa de toda a operação. Leitura leve e agradável, o livro lança luz sobre importantes aspectos de gestão, relacionamento, carreira e profissão.

Cirque du Soleil — A reinvenção do espetáculo, de John Bacon e Lyn Heward. Editora Campus, 2006



Márcio Coelho, engenheiro e administrador, diretor-executivo do Gad'Brivia

Li e recomendo

As mudanças tecnológicas, demográficas e do comportamento humano estão construindo um cenário de ferramentas, meios e até negócios completamente novos. Muitos conceitos utilizados como base para a construção da economia que conhecemos precisam ser revistos. Baseado em pesquisas que observaram o impacto de uma internet cada vez mais móvel e difusa nos modelos de negócio, *Wikinomics* fala da colaboração em massa, de fenômenos como Youtube, Second Life, Flickr e outras comunidades ou redes sociais, e como empresas tradicionais vem usando estes conceitos. O livro mostra que multidões de pessoas podem participar da economia como nunca antes visto, construir bens e serviços, produzir ao mesmo tempo em que consomem, trabalhar independente de local para empresas espalhadas ao redor do mundo. Trata-se de uma boa leitura para os analógicos ou os mais digitais.

Wikinomics – Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio, de Don Tapscott & Anthony D. Williams. Editora Nova Fronteira 2007



A força da marca

Pesquisa BrandZ mostra que marcas globais perdem força na medida em que ganham mercados

O estudo BrandZ™, conduzido anualmente pela Millward Brown, mensura o *equity* de marca de quase 40 mil marcas que se apresentam ao consumidor global. A pesquisa é feita com mais de 1 milhão de entrevistas com consumidores ao redor do mundo. Ela se transforma em um ranking de marcas, porém parte do estudo é voltada a avaliar o desempenho das marcas globais em diferentes mercados. Ao analisar a base de dados do BrandZ™ 2008, uma das conclusões da conta de que a força das marcas tende a se enfraquecer quanto maior for o número de países nos quais elas atuam, mostrando o relacionamento mais próximo com as marcas locais.

Outra informação que corrobora o enfraquecimento das marcas globais na falta de um claro posicionamento de proximidade com os valores da cultura local é a associação da percepção de traços de imagem das marcas com os índices de predisposição a compra.

A avaliação é feita por meio de um índice denominado Bonding, que define a proporção de compradores da categoria (ou, em alguns casos, de potenciais compradores) com uma forte lealdade à marca. Comparados às pessoas que apenas têm uma certa familiaridade com a marca, aqueles com Bonding são, na média, pelo menos oito vezes mais propensos a comprar a marca.

A segunda medida usada para identificar esse enfraquecimento foi um fator de lealdade derivado dos índices de Bonding nos países estudados. Este fator de lealdade descreve a habilidade da marca em criar um relacionamento forte com compradores da categoria em diversos países. Apenas poucas marcas conseguem estabelecer posições de liderança e domínio em múltiplos países. (ver tabela 1)

A análise feita verificando o percentual de associações aos traços de imagem para marcas locais e globais, considerando-se cinco atributos e oito países, mostra claramente que as marcas globais recebem maior número de associações que as marcas locais em praticamente todos os atributos exceto na questão da origem da marca: “ser uma marca local” ou “uma marca que faz parte da nossa cultura”. Para os pesquisadores da Millward Brown este resultado confirma a hipótese de que as marcas com forte identificação com a cultura local têm melhor performance que as outras. Mesmo que esta variável tenha menos impacto na predisposição a compra que a associação a uma imagem de alta qualidade de produto ou a percepção de “estabelecer tendências”, a associação com a cultura local é definitivamente um grande benefício. (ver tabela 2)

Mais informações podem ser obtidas em www.millwardbrown.com/mboptimor ou www.brandz.com ou www.ft.com

Tabela 1 – Bonding médio nos vários países avaliados

	Número de países em que a marca foi avaliada		
	1	2-6	7+
% média de Bonding	6,5	5,7	4,8
Número de marcas	4.512	920	265

Fonte: BrandZ™ / Millward Brown

Tabela 2 – Porcentagem média de associações dos atributos às marcas

	% média de menções a alguma marca global ou local		Correlação Significativa em relação à compra	
	Global %	Local %	Global	Local
É a primeira escolha ou consideraria seriamente a compra	53	40		
É muito fácil de reconhecer	63	56	*	
Posicionamento bastante diferenciado	52	43	*	
Marca de alta qualidade	48	39	*	*
Estabelece tendências	42	27	*	*
Forte herança	42	31	*	*
Feita no (país)	27	56		*
Parte da cultura (nacionalidade)	21	42	*	*

Fonte: BrandZ™ / Millward Brown

Nota: um asterisco (*) indica que a análise de regressão (feita separadamente para marcas locais e globais) identificou uma correlação significativa entre o traço de imagem e a probabilidade de compra da marca

CASE | LEGO

Um ícone se reposiciona



APÓS AMARGAR PERDAS FINANCEIRAS,
A LEGO INICIOU UM PROFUNDO PROCESSO
DE RESGATE DA SUA PRÓPRIA ORIGEM,
REPOSICIONAMENTO SUA MARCA ATRAVÉS
DE RECURSOS DE DESIGN E INOVAÇÃO.



A Lego ocupa o sexto lugar entre os maiores fabricantes de brinquedos do mundo e é um mito global que reúne em torno de si uma imensa legião de admiradores de todas as idades, dos dois, três anos de idade aos 80. Destes últimos, muitos mantêm relação com a marca desde a sua infância. Apesar disso, há poucos anos a empresa dinamarquesa passou por maus bocados, enfrentando problemas financeiros de enorme gravidade. Dívidas se acumularam e sua produção se descaracterizara, perdendo importantes atributos que a qualificavam diante do seu público.



Diferentes ações foram deflagradas em direção a diferentes facetas do problema. Um conjunto delas se concentrou na gestão da sua marca. Ainda assim, o processo de perdas no mercado internacional persistia. Em 2004, a empresa resolveu profissionalizar sua direção e a partir dessa data muita coisa começou a mudar. Hoje, a Lego torna a conquistar novos públicos e a atender aos seus antigos fãs.

Brinquedos de madeira

Tudo começou em 1932, com uma pequena produção de brinquedos feitos em madeira pelo carpinteiro Ole Kirk Christiansen. Em Billung, pequena cidade na Dinamarca, tinha início uma história que se tornaria verdadeira saga familiar. Dois anos depois, a fábrica ganhava o nome Lego que, em dinamarquês, é corruptela das palavras *Leg*, que significa brincar, e *Godt*, que significa adequadamente, perfeitamente. Brincar perfeitamente se associava ao lema enunciado já naquela época: *Fun and Play*.

Brinquedos e artefatos caseiros foram ali fabricados, e somente na década de 1950 ganhou corpo a idéia de um sistema de brincar. Em 1955, a Lego lançou o primeiro conjunto de elementos que podiam ser organizados em uma construção única. Três anos depois, foi lançado o tijolinho conectável, o hoje cinquentenário ícone máximo dos sistemas de construção vinculados

ao ato de brincar e símbolo indiscutível da Lego. Sua patente foi requerida em janeiro de 1958. O conceito Lego é muito simples. Pequenos blocos moldados em plástico são conectados de tal forma que se possa construir estruturas de toda complexidade. “Lego é principalmente isso, você pode juntar vários blocos em uma estrutura e sacudí-la. Nenhum deles vai se soltar. No entanto, uma pequena criança de dois anos pode fazê-lo”, diz Jørgen Vig Knudstorp, CEO da Lego desde 2004, argumentando que esta qualidade física é um fator primordial na relação de confiança com

o usuário. Até o final dos anos 1990, a Lego conheceu o paraíso, consolidando seu status de referência global em sua área de atuação.

Enfrentando a competição

No entanto, as conquistas tecnológicas dos anos 90 vieram a abalar essa supremacia. Ao longo da década se estabeleceu uma intensa competição com os brinquedos eletrônicos e com a ampliação da oferta de brinquedos tradicionais produzidos a baixo custo no Extremo Oriente. Jørgen Vig Knudstorp acredita que o

modo de brincar não se alterou, mas sim as condições da brincadeira: “Crianças continuam a brincar, a competir, a brigar e a atuar, desempenhando papéis que reproduzem o mundo adulto. O que se alterou foram as condições do ambiente: pouco tempo livre, agenda mais intensa das crianças, maior ênfase no aprendizado, a questão da interatividade...” O fato é que essas modificações no ambiente da brincadeira não foram fatores isolados para a situação a que a Lego chegou em 2004. Em 1998, pela primeira vez, a Lego anunciou perdas financeiras. Ao longo dos anos anteriores,



50º Aniversário do bloquinho LEGO

This is not an official timeline. It was done by a fan: Jesus Diaz / Gizmondo



Acima, uma das inúmeras variações do sistema de robôs digitais Mindstorm. No meio, o primeiro conjunto de construção com blocos, de 1955, e abaixo, um dos caminhões da Lego totalmente montado a partir de pequenos elementos

a empresa havia diversificado muito a sua produção, chegando a fabricar roupas, bolsas e acessórios de moda. Anos mais tarde, um daqueles admiradores incondicionais da Lego contava: “A Lego se esqueceu da sua própria natureza. Você podia comprar um helicóptero e o corpo vinha em uma única peça. Então não se podia fazer outra coisa senão construir um helicóptero. A idéia central da Lego estava desaparecendo”. Ao final de 2004, as perdas se acumulavam em cerca de 240 milhões de dólares. Alguns avanços inovadores haviam alcançado bons resultados comerciais, fruto da colaboração com centros de pesquisa em universidades – desde 1984, a Lego mantinha vínculo com o Media Lab do MIT, Massachusetts Institute of Technology, do qual resultou a linha de robôs digitais Mindstorm – e da aproximação com Hollywood, através do licenciamento de imagens vinculadas a filmes, a série Star Wars de George Lucas e Harry Potter, entre eles. Ainda assim, a situação tornava-se devastadora.

Reavaliando a marca

Ao longo de 2001 foi formado um grupo de colaboradores e consultores internacionais para avaliar o comportamento da marca Lego. Majken Schultz e Mary Jo Hatch, integrantes do grupo, relatam os desafios a enfrentar: “A companhia teve que desenvolver uma fundamentação mais forte para a marca Lego. A expansão de produtos conduziu a uma arquitetura de marca complexa e fragmentada que consiste em uma gama de sub-marcas ora baseadas em sistemas de construção, ora na idade dos usuários ou baseadas em assuntos temáticos, e ainda um número de marcas endossadas tornando cada vez mais difícil ao consumidor o acesso e a apropriação da marca”. O grupo também constatou que a fragmentação se devia a problemas nos processos organizacionais de gerenciamento da marca. Nessa medida, uma estratégia de branding foi firmada em torno da necessidade de alinhar os aspectos relacionados aos processos de gestão, à cultura corporativa e à imagem projetada junto ao público em geral.

O processo iniciou pela recuperação dos valores centrais da marca Lego, ou seja, a brincadeira criativa proporcionada pela construção. Centrado na gestão da

marca, uma revisão desses conceitos foi objeto da ação específica da Lego Brand School, organização criada para desenvolver ações educativas junto ao público interno da empresa, visando a consolidar e a alinhar os processos da própria organização com a visão empresarial e suas possibilidades de comunicação. O esforço, no entanto, embora tenha conduzido à integração e reorganização de um eixo central para as velhas questões de herança versus relevância, ainda não afetava a situação financeira real da empresa.

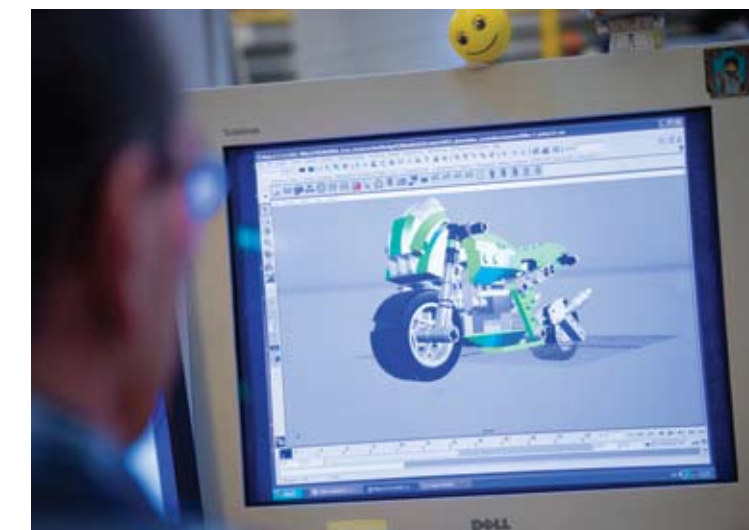
Reposicionando a Lego

Em outubro de 2004, a empresa, então conduzida familiarmente, repassou seu controle executivo a um profissional, Jørgen Vig Knudstorp. Com sua vinda, nova etapa da recuperação teve início. Em entrevista concedida a Tyler Brûlé, editor da revista inglesa *Monocle*, Knudstorp reitera o quadro já identificado anteriormente. Ações desenvolvidas em muitas direções fracionavam a imagem e toda a operação da Lego. Por exemplo, os 2000 componentes iniciais do sistema de construção Lego, na ocasião haviam se transformado em mais de 14.000 elementos diferentes. Em seu entendimento, a empresa havia perdido o rumo, se confundido sobre sua própria identidade. Mesmo com o trabalho anterior realizado sobre a marca, os problemas efetivamente persistiam. Sua primeira tarefa foi de reorganizar a operação, transformando o sistema de produção em *open-source*, terceirizando parte da

sua produção, movendo os locais de produção para regiões de mais baixo custo, no caso, a República Tcheca. Cortes foram feitos, atividades não centrais foram desativadas, mas o mais importante foi reorganizar a atitude da Lego em relação ao seu público. Nas palavras de Knudstorp, “tínhamos que nos concentrar naqueles que amavam a marca, que apreciavam sua característica singular”. Frente a propostas de que a Lego se desenvolvesse no mercado de automóveis de brinquedo, se posicionou pela reafirmação da tradição da Lego. “Não!”, afirmava Knudstorp, “a questão era intensificar a história que havia ali em torno da construção, do que chamo da habilidade de brincar e do orgulho de criar coisas em geral”.

Novos rumos para crescimento

A nova gestão da empresa se orientou no sentido da instalação de um processo verdadeiramente genuíno de inovação. Knudstorp reconhece que o que aconteceu no passado da Lego foi a feliz reunião de pessoas intensamente criativas que possuíam um sentido daquilo que podia dar certo, e que muitas vezes não dava. Durante certo tempo, a escala permitia isso. A partir de 2005, a Lego começou a reunir profissionais de design, trabalhando com a IDEO, da Califórnia e a What If e a Red Associates, de Londres, para gerar um novo modelo de inovação. Um modelo que operasse com diferentes graus de inovação – incremental, real e radical – em todas as áreas, fosse no produto, na experiên-





A síntese do sistema Mindstorm, o robô digital que se orienta por sensores

cia, na comunicação e até mesmo no modelo de negócios. Iniciaram por se perguntar – quais os tipos possíveis de inovação? Como as crianças brincam? E passaram a investigar a possibilidade de resgatar informação diretamente do usuário. Pesquisadores da equipe de inovação passaram a viver juntamente com famílias de usuários – na Inglaterra, na Alemanha, nos Estados Unidos e Japão – para recolher dados da experiência diretamente na fonte.

A Lego se orientou para um novo processo de inovação que parte do design efetivamente, em um choque de realidade, articulando-o na medida real dos dados financeiros e encurtando o tempo de projeto. Da equipe que constitui a operação de design na Lego participam cerca de 120 designers de diferentes nacionalidades, além de outros profissionais espalhados por outras regiões do mundo. Da alta e pouco regrada criatividade existente no passado, que produziu uma complexidade gigantesca no sistema da Lego, a condução do processo de inovação através do design, com metodologia mui-

to determinada, começou a se refletir diretamente no desempenho da empresa. Os últimos quatro anos apresentam os melhores resultados até então registrados pela Lego ao longo da sua história.

A equipe de design, liderada por Paal Smith-Meyer e Torsten Bjørn, nomeou o novo programa como D4B, Design for Business, garantindo que toda atividade de design tenha um suporte de análise financeira adequado. Esta abordagem, associada a uma metodo-

logia extremamente funcional, assegurou à equipe uma posição inquestionável na companhia e, na verdade, os processos ali desenvolvidos começaram a ser utilizados como método de inovação por toda a atividade da Lego. Certamente esses resultados não são totalmente garantidos frente a qualquer tipo de problema, mas um fato se tornou realidade, como afirma Jørgen Vig Knudstorp: “tudo que nos importa é mantermos a disciplina e nossos valores centrais. Estamos falando não sobre nos tornarmos um mercado de massa, estamos falando de nos mantermos em nosso nicho.”

Já realizamos grandes obras, para grandes clientes em um país muito grande. Por isso somos uma grande escolha para implantar suas lojas.

Em apenas dois anos de vida, a Metroll já realizou 350 obras e roll-outs no Brasil inteiro, para clientes como Telefônica, Unibanco, Santander, Banco Real, RGE, Hipercard, Datelli, Iguatemi, entre outros. Isso porque somos uma empresa diferente: não só gerenciamos projetos e obras de varejo, mas também os executamos. Para fazer tudo isso, foram necessários somente dois anos. Imagine o que podemos fazer pelo seu projeto.

Porto Alegre 51 3221.5712
São Paulo 11 4063.8562

www.metroll.com.br



Metroll

De dentro para fora



Pela América

O ano foi de muito trabalho para os executivos do GAD', que ministraram palestras em mais de 20 eventos nacionais e internacionais. Leonardo Araújo, diretor-executivo do Gad'Retail, participou da mesa-redonda "La Publicidad y el Visual Merchandising", durante o Seminário Internacional de Diseño, promovido pelo Instituto Toulouse Lautrec, em San Isidro (Peru), no qual abordou a importância da arquitetura no ponto-de-venda para gerar experiências diferenciadas no consumidor. Na



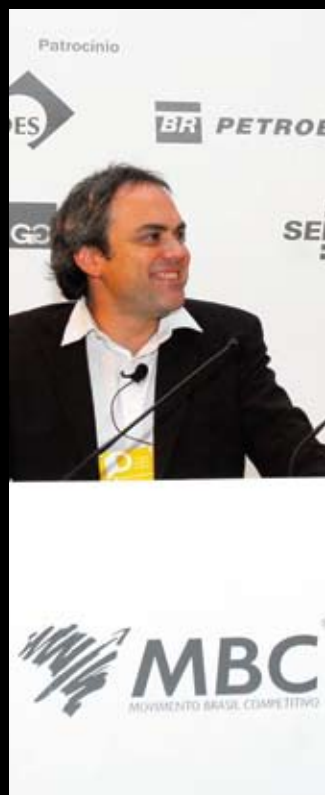
Argentina, Hugo Kovadloff, diretor de criação do Gad'Branding, apresentou para estudantes da FADU (Faculdade de Arquitetura, Design e Urbanismo), da Universidade de Buenos Aires, o processo de concepção e criação da marca Claro.

O Ano do Design

O design brasileiro viveu um ano excepcional, especialmente neste segundo semestre, com a realização de três grandes eventos que merecem destaque. No Rio de Janeiro, a primeira edição da Brazil



Design Week, promovida pela Abedesign (Associação Brasileira do Design) com apoio da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento), buscou criar uma dinâmica voltada para a geração de negócios por meio dos principais agentes do setor. Em Brasília, a segunda edição da Bienal Brasileira de Design, promovida pelo MBC – Movimento Brasil Competitivo, repetiu o sucesso da primeira edição realizada em 2006. Já a Semana Design São Paulo, em novembro, realizada pela Prefeitura Municipal



com o apoio de diversas entidades, fez a cidade viver intensamente o design com uma série de atividades simultâneas em vários pontos da capital paulista.

Produção Intelectual

Os executivos do GAD' Charles Bezerra e Hugo Kovadloff lançaram os livros *O designer humilde* e *Roteiro de uma vida no design*, respectivamente. As obras propõem reflexões sobre o design, abordando desde a importância da concepção e gestão de marcas até a criação e inovação. Bezerra e Kovadloff apresentaram



suas obras para o mercado em eventos de lançamento em São Paulo e Porto Alegre. As obras já são consideradas relevantes contribuições para a produção intelectual do segmento.

Imprensa Internacional no GAD'

Pela segunda vez, o GAD' recebeu a visita de um grupo de jornalistas estrangeiros, especializados em design, em seu escritório de São Paulo, a convite da promotora do Prêmio IDEA/BRAZIL, Joice Leal. Eric Ludlum, do Core77, maior site de design dos



EUA; Shonquis Moreno, da ID Magazine; Marta Almeida, das argentinas Dni Clarin e IF; Patrícia Piccioli, colaboradora de revistas na Itália e na China; e Pierluigi Cattermole, da Revista Experimenta da Espanha, conheceram alguns cases e projetos do GAD', bem como sua estrutura e novo modelo de negócio.

Indicação ao Caboré

O ano de 2008 foi de transformações e reconhecimento para o GAD'. A holding de serviços de marca foi indicada pela segunda vez ao Prêmio



Caboré, considerado o Oscar da comunicação brasileira, na categoria Serviços Especializados. A consultoria foi a única companhia de branding e design indicada ao prêmio nos últimos cinco anos, o que representa um grande reconhecimento.

Missão Brazil na China

Como vice-presidente da Abedesign (Associação Brasileira do Design), o presidente do GAD', Luciano Deos, foi convidado pela APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento) para



integrar o seletto grupo de empresários brasileiros que participaram da Missão Brazil na China realizada pela revista Exame e apoiada pela agência. A comitiva participou de palestras, debates e visitas monitoradas a parques industriais, nas cidades de Pequim, Xangai, DongGuan e Hong Kong, possibilitando conhecer de perto a realidade econômica, política, social e cultural daquele país.

Com ou sem crise, o que o design pode fazer pelo Brasil?

Em 1933, Franklin Delano Roosevelt acabara de assumir o poder executivo americano, e uma injeção de ânimo, de esperança e de recursos financeiros começaram a incentivar a recuperação econômica do Estados Unidos, depois da queda continuada da bolsa por mais de três anos e de uma crise econômica que havia deixado cerca de 25% da força de trabalho sem emprego.

Coadjuvante na fantástica recuperação que transformou os Estados Unidos na potência mundial de hoje, posição ainda resguardada apesar dos estragos provocados pelas últimas semanas, esteve nada mais nada menos que a atuação de alguns expoentes de uma profissão que há pouco se estabelecera: o design.

Ao longo dos anos 1930, alguns poucos personagens — entre outros, Harold van Doren, Walter Dorwin Teague, Henry Dreyfuss, Raymond Loewy, precedidos pelos austríacos Paul Frankl e Joseph Urban — transformaram radicalmente a paisagem da vida americana. O ambiente doméstico e o ambiente do trabalho sofreram profunda alteração. Do mesmo modo se deu na rua, com os estabelecimentos comerciais e com toda a visualidade americana. Essa profunda mudança no cenário das grandes cidades, que se espalhou pela *suburbia* americana, se deve à atuação daqueles designers que se debruçaram sobre as novas possibilidades tecnológicas e conceberam não somente a imagem do chamado *american way of life*, mas também o próprio, ao desenhar ambientes, artefatos e acessórios de todo tipo.

No atual momento, à parte qualquer questionamento sobre os responsáveis pela crise, nos interessa saber qual a sua extensão e em qual medida ela virá nos alcançar e, entre nós, se instalar. Seja qual for a dimensão e o sofrimento que venha a causar no território brasileiro,

indiscutivelmente um fato desde já se define. Ao longo dos últimos 15 anos, quase continuamente, parcelas significativas da população entraram no mercado de consumo, em uma ainda tímida alteração do extremado desequilíbrio da distribuição de renda no país. Com ou sem crise, este permanece sendo o caminho a se buscar: a incorporação progressiva de cada vez maiores segmentos populacionais à economia real, ou seja, o aumento sustentável do mercado interno.

Em todos os prognósticos, em todas as análises, internacionais e nacionais, o fortalecimento do mercado interno das economias emergentes tem sido apontado como possível laguna de águas mais calmas, a salvo das maiores turbulências.

O que aconteceu nos anos 1930, nos Estados Unidos, certamente não se repetirá. Lá, houve uma notável junção de fatores — novos materiais, o plástico entre eles, e novas tecnologias, associadas a uma elaboração formal que simbolizava o moderno, portanto um avanço para o futuro — permitiu que a elaboração do novo cenário, revestido desse caráter modernizante, se caracterizasse como desejo universal.

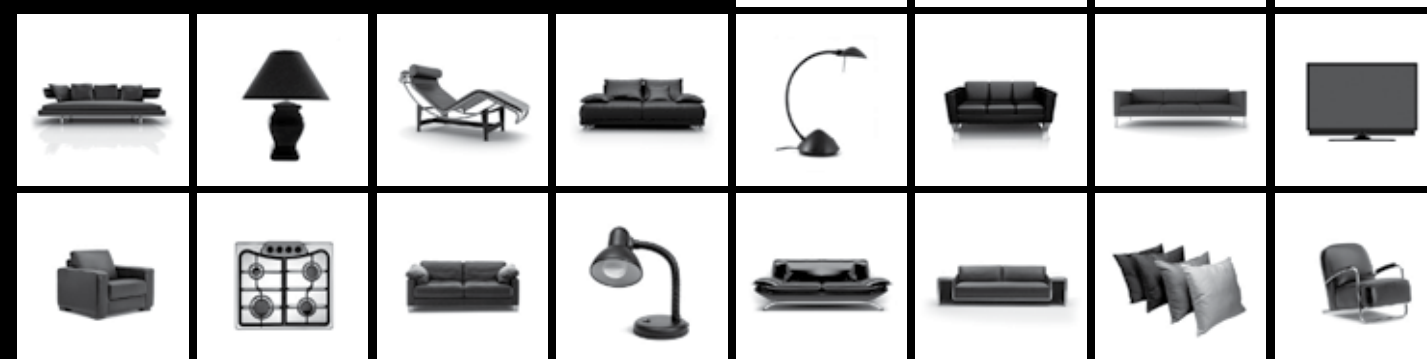
No Brasil de hoje, muito longe daquela situação — o tempo, o lugar e a história são outros — é sem dúvida na possibilidade de atender a camadas cada vez maiores da população que reside a indicação para uma atuação construtiva do design. Assim, a discussão de uma agenda para o design brasileiro pode, e deve, sofrer uma inflexão no sentido da busca da invenção e da inovação que signifiquem não somente a possibilidade de acesso a novos e necessários bens de consumo mas também a simbolização do caminho para uma vida melhor.

João de Souza Leite é designer e editor da D2B



TEM PRETINHO BÁSICO,
PRETINHO SOFISTICADO,
PRETINHO CLÁSSICO
E PRETINHO VINTAGE.

Não importa o estilo, decoração é no D&D.



A ESPECIALISTA - ADRESSE - ALBERFLEX - ALBERFLEX PRONTA ENTREGA - AMAZÔNIA FIBRAS NATURAIS - ANTARES - ARMANDO CERELLO - ARTEFACTO - ARTEFACTO BASIC - AVANTI TAPETES - B2 PROTEÇÃO SOLAR - BANG & OLUFSEN - BRENTWOOD - BRETON ACTUAL - BRETON ACTUAL JARDIM - BUCALO - BY KAMY - BY KAMY OUT CASA FORTALEZA - CLAMI DESIGN - COPEL - CRISS AIR - DOMINICI - DROPZ GALERIA - DPOT - ELGIN CUISINE - ESPAÇO TIL - ESPAÇO 204 - FAST FRAME - FLORENSE GALLERY BY FORMATO - INTERDOMUS LAFER - INTERBAGNO - INDUSPARQUET - LEPRI CERÂMICAS - LUCCA ANTIQUES - MADEIRA DOCE - MAISON DES CAVES - MEKAL MOA DIGITAL - MUNDO DO ENXOVAL - ORIGEM - ORNARE - PERSIANAS LUXAFLEX - PHENÍCIA EM ARTE - SACCARO - SANTA MÔNICA - SCA - SERTA STORE - SIERRA MÓVEIS - SIMPLI - SLEEP HOUSE - SPICY - STATUS TECIDOS - STILARREDO - TOK & STOK - TREND CASUAL HOME - VIKING - ZONA D

SÃO 95 OPÇÕES DE LOJAS: PRESENTES, DECORAÇÃO, ÁUDIO E VÍDEO, CAMA, MESA E BANHO, TAPETES, ADEGAS E ALIMENTAÇÃO.

AV. DAS NAÇÕES UNIDAS, 12.555 | ENTRE AS PONTES MORUMBI E BANDEIRANTES | (11) 3043-9000 | WWW.DEDSHOPPING.COM.BR



Um prêmio não significa o fim de um desafio. Significa o começo de novos.

Produzir e utilizar energia de forma sustentável é vital para o futuro da humanidade. E o maior desafio de uma empresa de energia elétrica é fazer isso cada vez melhor. Por isso, uma empresa do Grupo CPFL Energia, a CPFL Paulista, foi reconhecida novamente com o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ®. Por buscar a excelência em tudo o que faz. E atuar sempre de forma integrada com a comunidade, aprendendo com o passado para construir o futuro. Receber um prêmio tão importante significa que esse é o caminho certo a seguir, junto com nossos clientes, acionistas, colaboradores e sociedade. Mas significa também que esse é só o começo de novos desafios.

A CPFL Energia é o maior grupo privado do setor elétrico brasileiro, atendendo mais de 20 milhões de clientes.

CPFL Paulista:
Prêmio Nacional da Qualidade 2008.

