

# Métricas para Design: uma análise sistemática da produção científica do Design Management Institute

## Design metrics: A systematic review of the scientific production of the Design Management Institute

**Fabiane Wolff**

fabiane\_wolff@uniritter.edu.br

Centro Universitário Ritter dos Reis. Rua Orfanotrófio, 555, 90840-440, Porto Alegre, RS, Brasil.

**Flávia Pimentel Dutra**

fp\_dutra@hotmail.com

Centro Universitário Ritter dos Reis. Rua Orfanotrófio, 555, 90840-440, Porto Alegre, RS, Brasil.

**Vinicius Gadis Ribeiro**

vinicius@uniritter.edu.br

Centro Universitário Ritter dos Reis. Rua Orfanotrófio, 555, 90840-440, Porto Alegre, RS, Brasil.

---

### Resumo

Tanto o Design como a gestão são atividades que têm foco na resolução de problemas, e a melhor forma de inserção do design nas empresas deve ser de maneira gradativa, responsável e deliberada. Tal inserção pode ser percebida em inúmeras publicações, que mostram a profissionalização e a ocupação de níveis mais elevados na gestão das empresas pelo design. Dessa forma, torna-se importante que os gestores estabeleçam formas de mensuração, a fim de tornar conhecidas as contribuições do design para o alcance dos objetivos da empresa. Entretanto, o conhecimento desses indicadores de desempenho por parte de designers é restrito, sendo o tema pouco abordado nas publicações acadêmicas brasileiras. Dessa forma, o presente trabalho realizou uma análise sistemática referente a métricas em design. Considerando a relevância das publicações acadêmicas do *DMI – Design Management Institute* como a maior fonte internacional de publicação em Gestão de Design, o estudo apresenta as vertentes de pesquisa sobre o tema e os focos adotados pelos principais autores internacionais. Sugere, ainda, caminhos de investigação a serem aprofundados.

**Palavras-chave:** gestão de design, métricas de design, estratégias para design.

### Abstract

Design and management are activities that focus on solving problems, and the best way to integrate design into companies is to do it gradually, responsibly and deliberately. Such integration can be seen in numerous publications that show the professionalism of designers and their activities on the highest levels of corporate management. Thus, it becomes important for managers to establish ways of measuring design, in order to make known the contributions design delivers to the achievement of the company's goals. However, knowledge of performance indicators by designers is restricted and the subject is rarely addressed in Brazilian academic journals. This study conducted a systematic review of Design Metrics. Considering the importance of the largest international source of research in design, viz. the publications of the Design Management Institute, this study discusses the research currents and the foci adopted by leading international authors. Finally, it also suggests research paths to be further explored.

**Keywords:** design management, design metrics, strategies for design.

---

### Introdução

A importância do design nas organizações, o papel que ele desempenha bem como a busca de alternativas para a obtenção de resultados em seu desempenho fazem parte da rotina das organizações que investem e trabalham com design. Isso é corroborado por diversas maté-

rias de revistas que mostram resultados positivos de investimentos em design, além de periódicos como *Design Studies*, *DMI Review* e *DMI Journal* e de artigos publicados em congressos. Segundo Borja de Mozota *et al.* (2011), a qualidade do Design influencia diretamente os resultados das empresas, nas quais o Design deve ter participação nas questões macro e microeconômicas.

A revisão bibliográfica procedida nesta pesquisa tornou possível identificar, nas publicações de Borja de Mozota (2003); Borja de Mozota e Kim (2009), Borja de Mozota *et al.* (2011), Best (2006, 2012), Hertenstein *et al.* (2001), Bedford (2006), Hertenstein e Platt (2006), Desbarats (2006), Phillips (2006), Guo (2010), Liedtka (2010), Lockwood (2007), Hsiao *et al.* (2012) e Whicher *et al.* (2011), entre outros, o interesse na manifestação de que o design tem uma conotação e uma atuação distintas de se valer apenas da ornamentação de produtos nas empresas em geral – vindo a ocupar, em alguns casos, espaço no nível estratégico. No que se refere à mensuração dos resultados oriundos dos investimentos em design, e à publicação ou comunicação desses resultados, os autores mencionados são alguns dos que orientam suas pesquisas nesse foco. Contudo, ainda há, nas empresas, um caminho considerável a ser percorrido.

O caminho da implantação e uso do design passa, em um primeiro momento, pela conscientização da importância de se obter tais resultados e pela definição de critérios, conforme coloca Lockwood (2007). Depois, pelo conhecimento por parte dos gestores e designers do próprio negócio e do ambiente onde está situado, como pode ser visto na investigação de Borja de Mozota (2003) e Borja de Mozota *et al.* (2011) – para que, então, seja possível criar métricas apropriadas e fortes que sejam passíveis de aplicação e replicação e que descrevam a performance da empresa relacionada às atividades de Design. Por fim, esses resultados poderão ser comunicados e compartilhados interna e externamente.

A conscientização dessa importância pode ser auxiliada ao se definir o que são métricas – no contexto do Design – e de que modo podem auxiliar na busca de melhores resultados para a empresa. Nota-se que métricas específicas para o Design é um tema complexo, tanto para os designers quanto para os gestores, e tem gerado preocupação constante – assim como tem sido fonte de debates, conforme Viladàs (2011). Entre os primeiros, o assunto aparenta gerar certo desconforto, porque sistemas ou ferramentas de mensuração envolvem números e quantificações com os quais nem sempre estão familiarizados, e, por vezes, são percebidos como inadequados às suas formas de pensar e trabalhar. Por outro lado, entre os gestores que administram da maneira mais tradicional, mensurar o Design como um ativo intangível<sup>1</sup>, encontrar a melhor forma de classificação e posteriormente isolá-lo gera um desafio.

As organizações contam, atualmente, com uma série de métricas, modelos, padrões, sistemas e ferramentas que as auxiliam na mensuração dos resultados, sejam eles a partir de ativos tangíveis ou intangíveis. Segundo Cordeiro (*in* Müller, 2003), em empresas da nova economia, os intangíveis chegam a representar mais de 95% do valor da empresa. No que se refere ao Design, gestores e designers precisam chegar a um acordo sobre a melhor forma de classificá-lo, seja como um ativo intangível – como sugerem Borja de Mozota e Kim (2009) – ou outra forma que seja passível de análise. Adicionalmente parece haver uma

convergência de ideias sobre a dificuldade em isolá-lo das demais atividades, conforme mencionam Guo (2010) e Viladàs (2011), entre outros, de forma que seja possível avaliá-lo independentemente de outras variáveis que influenciam o negócio.

Considerando o trabalho de Dutra e Wolff (2012) – que analisaram esse tema em publicações brasileiras, nas edições do P&D de 2006 a 2010 –, buscou-se nas publicações internacionais qual o panorama das pesquisas na área de métricas e design. O presente artigo apresenta, assim, uma análise sistemática das publicações no cenário internacional sobre a importância de mensurar e ter conhecidos e reconhecidos os resultados e contribuições da atividade e dos investimentos em Design, procurando analisar a qualidade e profundidade com que o tema desse estudo tem sido tratado. Para tanto, foram analisados os dois periódicos da principal fonte de publicações internacionais em Gestão de Design, o *DMI*.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: apresenta-se o método empregado no presente estudo, os resultados da análise sistemática realizada, seguida pela discussão dos resultados obtidos, e pelas considerações finais.

## Método

Esta pesquisa foi estruturada com o objetivo de identificar o número de artigos e a profundidade com que o tema *métricas para design* tem sido tratado. Procura-se, então, conhecer as produções científicas na área, o estado da arte no tema, encontrar pontos fortes e oportunidades de melhoria considerando as publicações que, de fato, publicam sobre o tema.

Para tanto, foi feita uma revisão sistemática que selecionou e analisou os artigos publicados sobre o tema, a partir de fontes difusoras relevantes do conhecimento em Design: os periódicos *Design Management Review* e *Design Management Journal*, as publicações periódicas do *Design Management Institute – DMI*. Os critérios de seleção definidos foram as palavras-chave e o período de tempo. As publicações do *DMI* foram selecionadas por se tratar de um instituto internacionalmente reconhecido como formador de conhecimento em Gestão de Design e o mais influente difusor desse conhecimento com seus dois periódicos. Além disso, promove um dos congressos mais importantes, de âmbito internacional, que tem foco em Gestão de Design. Considera-se, para fins deste estudo, que a Gestão de Design é a grande área que abrange o tema métricas. Assim, trata-se da fonte de publicações mais importante para a presente pesquisa. Para essa fonte, o critério utilizado foi a ocorrência das palavras-chave *metric*, *metrics*, *performance indicators* e *evaluation* nos artigos, considerando as publicações desde o início das atividades do Instituto, entre *Journals* e *Reviews*, conforme o Quadro 1.

Para a análise sistemática dos artigos, foi possível contar com o auxílio da ferramenta de busca dos sites oficiais ou da disponibilidade dos *abstracts online*. A análise foi conduzida de acordo com a seguinte sequência: (a) listagem das edições das revistas, conforme critério de seleção; (b)

<sup>1</sup> Ativo intangível é tratado nesse estudo como aquele que se refere a bens que não existem fisicamente, mas podem ser muito valiosos – como patentes, marcas, e a qualidade da administração (Ross *et al.*, 2002, p. 24-39).

obtenção das publicações para posterior seleção dos artigos sobre os temas Métricas e Gestão de Design, de acordo com as palavras-chave encontradas; (c) leitura dos resumos dos artigos classificados por conterem as palavras-chave; (d) triagem dos artigos que eram realmente aderentes ao tema, a partir da leitura dos resumos; (e) leitura dos artigos completos selecionados pelos resumos apresentados e síntese dos seus dados. Os procedimentos de coleta, triagem, seleção e leitura foram acompanhados por planilhas de dados nas quais foram registrados o ano/volume de publicação, autor, instituição de origem, título do artigo, palavras-chave e um resumo sobre o tema do artigo.

Os critérios selecionados proporcionaram a verificação da publicação internacional, de forma que é possível sugerir o nível de interesse e profundidade das pesquisas sobre o tema em questão, apresentados na análise a seguir.

### A publicação sobre métricas para design no *Design Management Institute*

A análise sistemática, considerada como uma ferramenta eficiente para a verificação do que tem sido pu-

blicado sobre métricas nos periódicos da área de Design, buscou quantificar e qualificar as publicações sobre Métricas para Design nas publicações do *DMI – Journal* e *DMI – Review*, considerando a ferramenta de busca disponibilizada pelo site do Instituto.

As palavras-chave escolhidas para o primeiro filtro foram: *metrics, metric, performance indicators* e *evaluation*, para as quais o instrumento de busca retornou com o total de 34 artigos, consistindo no resultado do primeiro filtro. Após a coleta dos artigos com base nas palavras-chave, foi aplicado o segundo filtro, que consistiu na leitura dos resumos dos 34 artigos, resultando em dez que aparentemente apresentavam relação com o tema. De posse destes, foi aplicado o terceiro filtro, que consistiu na leitura dos dez artigos completos e sua posterior classificação de acordo com os objetivos dessa pesquisa. A partir desse terceiro filtro, foram selecionados oito artigos para o presente estudo. Os dois artigos considerados como não pertencentes ao tema tratavam de desenvolvimento de produto e ensino de Design. Todas as etapas contaram com a descrição dos resultados em planilha de acompanhamento. A Tabela 1 apresenta os resultados da análise nesta publicação.

**Quadro 1.** Critérios e estrutura da análise sistemática.

**Chart 1.** Criteria and structure of the systematic analysis.

Publicação	Critério de escolha	Critério de busca	Período
DMI	O <i>Design Management Institute</i> foi escolhido por ter como foco das suas publicações, entre <i>reviews</i> e <i>journals</i> , o tema Gestão de Design	Entre todas as publicações do instituto, uma vez que esse órgão tem como foco a Gestão de Design, aquelas que tinham entre as palavras-chave: <i>metric, metrics, performance indicators</i> e <i>evaluation</i>	1991 a 2014

**Tabela 1.** Pesquisa de artigos publicados pelo *DMI*.

**Table 1.** Papers published by *DMI*.

Ano	Total de artigos encontrados pela ferramenta de busca	Total de resumos selecionados	Artigos selecionados para o estudo
1991	2	0	0
1992	1	1	0
1993	1	0	0
1994	3	1	1
2000	3	1	1
2001	2	1	1
2002	2	0	0
2004	6	0	0
2006	3	1	1
2007	3	1	1
2008	1	0	0
2011	5	4	3
2012	1	0	0
2013	0	0	0
2014	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>10</b>	<b>8</b>

Fonte: *DMI – Design Management Institute*.

Entre os autores que tratam do tema, Olstead *et al.* (1994), Paul (2000), Hertenstein *et al.* (2001), Bedford (2006), Hertenstein e Platt (2006), Desbarats (2006), Lockwood (2007), Mrazek *et al.* (2011) e Viladàs (2011), é unânime a afirmação de que não há dúvidas quanto ao impacto positivo que o Design gera nas empresas, assim como também é unânime apontar a dificuldade em se alcançar a mensuração do quanto o Design é responsável pelos resultados das empresas.

Considerando os oito artigos selecionados para o estudo, foi possível perceber que 2011 foi um ano importante para o tema Métricas nessa fonte de publicação, com um total de três artigos. Contudo, no ano seguinte, não houve publicações nessa vertente teórica, levando ao questionamento sobre por qual motivo, ou motivos, o interesse nesse tema perdeu força.

A publicação do primeiro artigo pelo *DMI* sobre este tema ocorreu em 1994, e seus autores foram Olstead *et al.* No texto, os autores propõem uma matriz de objetivos que fornece uma estrutura com aplicabilidade na indústria do Design e que reporta a satisfação do cliente interno em relação ao projeto e promove a comunicação e trabalho em equipe dentro das relações clientes/fornecedores internos. Os autores colocam que há quatro elementos que, combinados, proporcionam condições de criar a matriz de objetivos: critério de desempenho (cinco a dez critérios bem pensados são o suficiente), escalas de desempenho (ao todo serão 11 níveis de acompanhamento para cada item, ancorados em três níveis principais: nível zero – o mais baixo; nível 3 – nível de base atual de desempenho; e nível 10 – a meta de expansão, que deve ser realista), pesos (considerando a importância do critério de desempenho) e índice de desempenho (de acordo com o indicador de produtividade da equipe). Esses elementos também estabelecem a lógica dos passos a serem seguidos para alcançar um bom resultado. Para os autores, a matriz de objetivos representa uma alternativa ao tradicional sistema de mensuração de resultados com foco no resultado final. “A colaboração é mais eficaz quando existem ferramentas para mensurar a desempenho da equipe” (tradução nossa) (Olstead *et al.*, 1994, p. 40).

Paul (2000), através de um estudo para analisar a relação dos compradores com o produto, neste caso específico uma câmera fotográfica simples e barata, procura desenvolver um sistema a fim de isolar as atividades de Design e, com isso, chegar a uma forma de mensuração de desempenho. Enuncia alguns conceitos prévios sobre designers e lista uma série de observações que elaborou – depois de três anos de pesquisa – sobre qual é a melhor forma de saber o valor de um produto ou serviço de Design, e por que essa pergunta nunca foi respondida, afirmando que essa é uma questão de interesse para a comunidade do Design. Com base na investigação, e ao final das entrevistas com os compradores – para as quais foram usadas análises de linguagem –, Paul (2000), chegou às seguintes conclusões: as respostas dos compradores usuais foram mais diretas que as dos designers, no que tange ao envolvimento e motivações de compra; quanto mais barato o produto, menor será o envolvimento do comprador com ele; entretanto, também foi identificado que esses compradores voltam a comprar o mesmo produto outras vezes, verificando-se nesse ponto o relacionamento de

longo prazo. Na segunda fase do seu estudo, um pré-teste propondo apenas uma alteração na aparência do produto – de forma que esta seja a única modificação e, assim, isolando uma ação de design –, foram novamente entrevistados designers e consumidores perguntando sobre como se sentiam em relação à aparência do produto. Os resultados do segundo estudo sugerem que as medidas de envolvimento emocional administradas em um estudo quantitativo funcionam como preditores eficazes (e eficientes) de desempenho do produto no mercado.

Hertenstein *et al.* (2001) levantam a questão sobre qual é o valor do design, partindo da ideia de que para fazer alguma coisa se faz necessário um desenvolvimento de projeto anterior, uma concepção. Segundo os autores, a questão de que o design vale a pena na economia moderna tem sido tratada em uma centena de artigos que abordam e defendem o papel do design.

Na opinião desses autores, a performance do design nas empresas e a cultura do consumo têm, historicamente, sido confrontadas por um paradoxo. Em um mundo de negócios regulado por mensurações e quantificações exatas, o design tem resistido na contribuição para a performance financeira. Segundo os autores, existe uma forma bem definida de se calcular o *ROI* das empresas; no entanto, não existe uma forma de se calcular o *ROD*. Para Hertenstein e Platt (2000) (*in* Platt *et al.*, 2001), tem aumentado o uso de mensuração direta da performance de Design. Dessa forma, foi desenvolvido um estudo com indústrias selecionadas por tipo e foi oferecida a especialistas em Design a responsabilidade de classificá-las de acordo com o melhor desempenho de Design – considerando, para a análise financeira, os índices tradicionais, como *ROA* e fluxo de caixa líquido de vendas. Quatro áreas de desempenho financeiro foram examinadas utilizando 12 medidas: taxas de crescimento (três medidas), retornos relacionados a vendas (quatro), os retornos relacionados aos ativos (quatro) e o total de retornos do mercado de ações (uma). Os resultados desse estudo proporcionam argumentação acadêmica para o fato de que as empresas com bom design têm um melhor desempenho financeiro.

Cinco anos depois, o *DMI* propôs a alguns autores (Chris Bedford, Julie H. Hertenstein, Marjorie B. Platt, Gus Desbarats, George Daniels, Peter Philips e Rob Wallace) que estudassem a lucratividade através do Design. Dessa forma, os autores apresentaram suas contribuições sobre um mesmo assunto e na mesma publicação, com abordagens diferenciadas. Bedford (2006) traz a questão de que todas as áreas de uma empresa querem ser reconhecidas como responsáveis pelo sucesso da mesma. Assim, propõe, através de um estudo de caso, a possibilidade de isolar o Design das demais áreas de interesse, a fim de mensurar que resultados essa atividade pode proporcionar. Na opinião do autor, o estudo de caso foi um sucesso, e ele afirma que o design pode efetivamente ser mensurado, quando isolado das demais áreas. Hertenstein e Platt (2006) contribuem com os resultados de um estudo desenvolvido em 2005 – juntamente com Verzyer –, no qual identificaram fortes evidências de que o bom Design industrial está relacionado com o melhor desempenho financeiro das empresas. Adicionalmente, os autores colocam que os gerentes primeiramente precisam entender como criar valor através das inovações em design de pro-

dados que sejam percebidas pelos clientes. Além disso, as empresas devem se apropriar desse valor e preservá-lo. “A efetiva criação de valor, apropriação de valor e preservação de valor requerem métricas financeiras e não financeiras que deem suporte às análises na tomada de decisão” (Hertenstein e Platt, 2006, p. 55-56, tradução nossa).

Para Hertenstein e Platt (2006), criar métricas financeiras é um desafio – principalmente, para aqueles que trabalham com a contabilidade tradicional, para os quais os investimentos em inovação e pesquisa & desenvolvimento são considerados despesas. As autoras acreditam que é preciso analisar os resultados por um longo período, para se obter métricas robustas – a fim de identificar todas as variáveis que interferem numa inovação em design de um produto.

Desbarats (2006) não tem dúvida de que não só é possível mensurar o desempenho das atividades de design, como é necessário, e coloca o prêmio de design britânico como um trunfo que os ingleses têm, porque ele mede ambos os ganhos: financeiros e, isoladamente, a contribuição da equipe de design para esse resultado na empresa. Aponta ainda o *market share* como o indicador que melhor apresenta a eficácia das ações de Design – além de conseguir bons resultados através de conversas diretas de designers com usuários e também através do *focus group*.

O ano de 2007 traz uma publicação sobre a comunicação e compreensão das atividades de designers e gestores. Lockwood (2007) coloca que é necessário que os gestores entendam o Design e seus profissionais, e acredita que métricas auxiliariam os gestores a verem com maior clareza do que trata essa atividade, mencionando que o *BSC*, difundido entre os gestores, quando adaptado para o design, pode ser de grande auxílio nessa compreensão. O autor cita Borja de Mozota (2006), que propôs uma relação das perspectivas do *BSC* com as quatro forças do design.

No ano de 2011, foram selecionados três artigos – entre eles, o de Mrazek *et al.* (2011). Esses autores colocam que as empresas em todo o mundo querem inovar; porém, concluíram que design e inovação são bem mais difíceis de mensurar do que outras áreas funcionais da organização, tais como os setores de aquisições, operações e finanças – e o resultado disso é a frustração dos designers pelo impacto limitado que têm na tomada de decisões de negócios. Apesar da dificuldade em mensurar as contribuições do design, os autores entendem que esta ainda é a melhor forma de comunicar o seu valor nas organizações. Acreditam que as métricas são importantes para que as equipes de design e inovação façam parte da gestão estratégica de negócios das empresas – porém, uma forma de mensurar inovação precisaria ser adaptada ao processo criativo. Um ponto importante é que os autores afirmam que as métricas existentes são úteis e muito importantes, podendo ser adaptadas quando necessário. Eles colocam cinco sugestões para se considerar, ao gerir e mensurar projetos de Design: (i) focar-se em seus objetivos; (ii) ter suas métricas baseadas em seus objetivos; (iii) comunicar-se usando uma linguagem simples; (iv) usar a informação em tempo real para acompanhar seu progresso; e (v) narrar e ilustrar sua história.

No segundo artigo selecionado desse ano, Viladàs (2011) coloca que, inicialmente, o design era tido como

extremamente difícil de mensurar devido à sua natureza intangível. Porém, em sua tese, ela teve como comprovar que é possível mensurar o design e que esse caso não se encerra em apenas uma métrica, mas implica várias. A autora pontua que há demanda por um sistema que forneça um conjunto de informações sobre o valor do design. Segundo Viladàs (2011), o resultado do estudo de muitos pesquisadores tem sugerido que o design tem um impacto positivo no valor dos produtos e serviços, dando suporte a maiores rendimentos. Porém, ainda restam dificuldades para apontar uma métrica clara, que encapsularia o valor multifacetado do design.

As palavras-chave inicialmente selecionadas para essa análise sistemática foram *metrics, metric, performance indicators* e *evaluation*; porém, verificou-se que as mesmas não ocorreram nos artigos publicados em 2013 e 2014. No entanto, foi possível perceber que o tema do valor do design e a melhor forma de mensuração permaneceram como objeto de estudo, através do *DMI – 19th DMI: Academic Design Management Conference – Design Management in an Era of Disruption*, em setembro de 2014, além de artigos publicados. Entre as mais de 170 palavras-chave encontradas nos artigos da *DMI Review* nesse período, podem ser destacadas *design valuation, design value* e *design value index*, as quais, de acordo com os artigos, referem-se ao valor do Design e formas de mensuração. Também em 2014, Rob Wallace publicou no *DMI Journal* o trabalho “*Proving our value: measuring package design’s return on investment*”, que aborda o retorno financeiro sobre o investimento feito pelo design na identidade da marca, expresso normalmente nas embalagens e nos materiais de comunicação da empresa com o consumidor e o mercado em geral. Entre os temas tratados nos artigos que apresentam as palavras-chave destacadas, há direcionamento para a melhor compreensão a respeito das vantagens em se investir em design, sendo este considerado a chave para sucesso de algumas empresas. Percebe-se, ainda, movimento do *UK Design Council* em mensurar o valor do design no mundo dos negócios. Além desses focos, ainda é possível destacar trabalhos que questionam o quanto se percebem os valores tangíveis criados pelo design e o quanto isso representa em ganhos para os acionistas.

## Discussão

A partir dessa análise sistemática, que considerou estudos e pesquisas conduzidos na área de Gestão de Design, sua definição e para que servem, percebe-se, através de Borja de Mozota (2003, 2006) Borja de Mozota *et al.* (2011), Lockwood (2007), Borja de Mozota e Kim (2009), Guo (2010), Viladàs (2011), Mrazek *et al.* (2011), um esforço contínuo a fim de comprovar a importância das métricas para o Design e para as empresas e, dessa forma, tornar mais fácil a quantificação dos seus resultados. Destacou-se que as linhas de pesquisa dos autores analisados seguem e abordam a importância de métricas para análise de desempenho e quais são as ferramentas atualmente disponíveis para esta análise. Autores como Hertenstein *et al.* (2001), Guo (2010) e Viladàs (2011) desenvolvem estudos sobre um ponto relevante no que se refere a um indicador de resultados conhecido entre os gestores: o cálculo do Retorno sobre os Investimentos (*ROI – Return on*

**Quadro 2.** Perspectivas do BSC e as quatro forças da Gestão de Design.

**Chart 2.** BSC perspectives and the four forces of Design Management.

Perspectiva financeira	Design como bom negócio
Perspectiva do cliente	Design como diferenciador
Perspectiva dos processos internos	Design como coordenador
Perspectiva do aprendizado e crescimento	Design como transformador

Fonte: Adaptado de Borja de Mozota (2006).

*Investments*). Já Desbarats (2006) menciona os *DBA – Design Effectiveness Awards*, que justamente avaliam, através de uma banca avaliadora formada não só por designers, mas também por outros profissionais, a eficácia do Design no mundo dos negócios. Os autores levantam a questão do por que é tão difícil achar o equivalente ao *ROD (Return on Design)* ou *RODI (Return on Design Investments)*.

O fato considerado é a forma como os gestores e a contabilidade tradicional entendem o design nas empresas. Tal procedimento contábil se caracteriza por classificar os gastos com a área ou departamento de Pesquisa e Desenvolvimento como despesas. Assim, uma vez que cada área representa um centro de custo e o de Pesquisa e Desenvolvimento é o que abriga, normalmente, o design, os investimentos ou gastos em design são da mesma forma considerados despesas. Percebe-se, portanto, uma certa relutância, entre as empresas que adotam essa visão tradicional, em fazer maiores ou novos investimentos em design, além do que, de acordo com Guo (2010), há a dificuldade em precisar as informações necessárias ao cálculo do seu comprometimento com projetos de design.

No que se refere a outras formas de medição de desempenho ou acompanhamento e implantação de ferramentas estratégicas conhecidas tanto pelos gestores quanto pelos designers pesquisados, pode-se apontar o *Balanced Scorecard (BSC)* – desenvolvido por Kaplan e Norton (1997). Este é o sistema mais citado e difundido entre os designers e os pesquisadores de Gestão de Design. Borja de Mozota (2006) traçou um paralelo das quatro perspectivas do BSC com as quatro forças do Design, conforme Quadro 2.

O BSC é, na opinião de autores como Lockwood (2007), Borja de Mozota (2006), Borja de Mozota *et al.* (2011) e Mrazek *et al.* (2011), um sistema completo, que pode auxiliar em vários aspectos da gestão das empresas e que, mesmo se tiver que sofrer alguma adaptação, devido à intangibilidade do Design ou para gerar melhores dados qualitativos, ainda constitui um bom sistema.

Uma métrica considerada importante no cenário internacional e citada entre os autores pesquisados, como, p. ex., Desbarats (2006), é a premiação em Design. Guo (2010) realizou seu estudo tendo como base empresas premiadas, por acreditar que essa é uma métrica importante para conferir excelência em Design. Borja de Mozota (2003) também menciona empresas premiadas em seus estudos, além do fato de que os critérios variam de um concurso para outro.

Outra abordagem recorrente nas publicações pesquisadas é a importância dada à dificuldade em isolar as atividades de Design, conforme Bedford (2006); Borja de Mozota e Kim (2009); Guo (2010) e Viladàs (2011). Uma vez

isolada a variável, formas de quantificação e indicadores de desempenho apropriados poderiam ser desenvolvidos. Viladàs (2011) aponta como um dos motivos para a dificuldade em isolar os resultados de Design a forma como as empresas tratam os investimentos na área. Hertenstein e Platt (2006) contribuem nessa colocação de Viladàs (2011), argumentando que os investimentos em inovação, pesquisa e desenvolvimento podem ser considerados como despesas. Bedford (2006) e Mrazek *et al.* (2011) contribuíram com estudos de casos de sucesso de empresas nas quais foi possível isolar as ações de Design e quantificar os resultados proporcionados por essas ações, expondo conclusões positivas.

Por fim, nota-se o desenvolvimento de estudos e pesquisas, como as de Hertenstein *et al.* (2001), Guo (2010), Borja de Mozota *et al.*, (2011) e Viladàs (2011), entre outros, que têm a finalidade de alinhar objetivos dos designers aos das empresas e proporcionar melhores condições de realização dos trabalhos em conjunto, procurando-se formas que mostrem a contribuição do Design para as organizações. Se os designers continuarem se posicionando como receptores de informações sobre as necessidades de mercado e da empresa, desenvolvendo produtos sem tomar conhecimento da finalidade desse desenvolvimento, a atividade em si, após tanto estudo e trabalho para ser integrada, passará a ser vista como uma atividade isolada, para a qual somente são enviadas solicitações, não havendo discussão em conjunto, ou seja, como uma atividade operacional e não estratégica. A legitimação de tais contribuições é de responsabilidade da Gestão de Design, integrando de forma mais completa as áreas de estudo.

## Considerações finais

A análise sistemática realizada no presente trabalho identificou que, no âmbito internacional, a busca por métodos, sistemas ou ferramentas que mostrem as contribuições do design configura um tema de pesquisa e discussão entre os autores que conduzem suas linhas de pesquisa em Métricas e Gestão de Design. Segundo os trabalhos avaliados, isso se deve, principalmente, à dificuldade de isolar a atividade de design das demais variáveis pertinentes ao negócio. Destacam-se, entre alguns trabalhos analisados, que tentativas de mensuração foram bem sucedidas, de forma que se identifica a possibilidade de se obter o retorno sobre a contribuição do design. Outra percepção é que o tema tem sido pouco explorado em comparação com aqueles referentes a desenvolvimento de projetos de design e ensino em design, o que aponta para novas oportunidades de pesquisas sobre o assunto.

A pouca quantidade de publicações sobre o tema em revistas internacionais com foco em design é um ponto significativo quando se considera a importância do tema. Os estudos encontrados em buscas em revistas como a *Design Studies*, comentada na introdução deste artigo, tangenciam o tema e não o aprofundam. Isso não chega a ser uma limitação deste estudo, mas indica, além da realidade do tema, um caminho de pesquisa interessante a ser seguido. Assim sendo, para futuros estudos, propõe-se o desenvolvimento de métricas adequadas às ações e investimentos em Design, que considerem a atividade como um ativo intangível, além de compreender profundamente as características próprias da atividade, com previsão de aplicação das mesmas em empresas, em estudos longitudinais, a fim de que se possa verificar a real contribuição que podem proporcionar. Dessa forma, será possível um direcionamento no sentido de aprimorar as análises qualitativas na atividade.

## Referências

- BEDFORD, C. 2006. Profiting by Design. *Design Management Review*, **17**(2):54-55.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00039.x>
- BEST, K. 2006. *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. New York, AVA Publishing, 216 p.
- BEST, K. 2012. *Fundamentos de Gestão de Design*. Porto Alegre, Bookman, 208 p.
- BORJA DE MOZOTA, B. 2003. Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence in European SMEs. *Design Management Journal*, **2**(1):87-103.
- BORJA DE MOZOTA, B. 2006. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, **17**(2):43-53.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00038.x>
- BORJA DE MOZOTA, B.; KLÖPSCH, C.; XAVIER DA COSTA, F. 2011. *Gestão de Design: usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre, Bookman, 344 p.
- BORJA DE MOZOTA, B.; KIM, B.Y. 2009. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*, **20**(2):66-76.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00009.x>
- DESBARATS, G. 2006. Profiting by Design. *Design Management Review*, **17**(2):56-57.
- DUTRA, F.; WOLFF, F. 2012. Mensuração a partir de métricas próprias do Design: uma análise sistemática da publicação no Brasil. In: Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D, 10, São Luís, 2012. *Anais ... São Luís, UFMA*.
- GUO, L. 2010. Product Design and Financial Performance. *Design Management Journal*, **6**(1):5-19.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00010.x>
- HERTENSTEIN, J.N.; PLATT, M.B.; BROWN, D. 2001. Valuing Design: Enhancing Corporate Performance through Design Effectiveness. *Design Management Journal*, **12**(3):9-19.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2001.tb00548.x>
- HERTENSTEIN, J.N.; PLATT, M.B. 2006. Profiting by Design. *Design Management Review*, **17**(2):56-57.
- HERSTESTEIN, J.N.; PLATT, M.B.; VERYZER, R.W. 2005. The Impact of Industrial Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*, **22**(1):3-21.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00100.x>
- HSIAO, S.; HSU, C.; LEE, Y. 2012. An Online Affordance Evaluation Model for Product Design. *Design Studies*, **33**(2):126-159.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.destud.2011.06.003>
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1997. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 360 p.
- LIEDTKA, J. 2010. Business Strategy and Design: Can This Marriage Be Saved? *Design Management Review*, **21**(2):6-11.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2010.00059.x>
- LOCKWOOD, T.L. 2007. Design Value: A Framework for Measurement. *Design Management Review*, **18**(4):89-97.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00099.x>
- MRAZEK, D.; LUCENTE, S.; WAKID, K.; SATO, S.; WAI, C.; MENTER, A.; HARTLEY, P. 2011. The Holy Grail of Design Measurement. *Design Management Review*, **22**(2):6-16.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00121.x>
- MÜLLER, C.J. 2003. *Modelo de gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)*. Porto Alegre, RS. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 292 p.
- OLSTEAD, C.E.; KURLAND, R.S.; JACKSON Jr., J.T. 1994. The Objectives Matrix: A Practitioner's Perspective. *Design Management Journal*, **5**(3):39-45.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.1994.tb00400.x>
- PAUL, J.J. 2000. Performance Metrics to Measure the Value of Design. *Design Management Journal*, **11**(4):69-75.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2000.tb00152.x>
- PHILIPS, P.L. 2006. Profiting by Design. *Design Management Review*, **17**(2):58-59.
- PLATT, M.B.; HERTENSTEIN, J.N.; DAVID, R.B. 2001. Valuing Design: Enhancing Corporate Performance through Design Effectiveness. *Design Management Journal*, **12**(3):10-19.
- ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JEFFERET, J. 2002. *Administração Financeira*. São Paulo, Atlas, 776 p.
- VILADÂS, X. 2011. Measuring Design's Contribution to Business Success: A Three-Tier Approach. *Design Management Review*, **22**(2):54-60.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00126.x>
- WHICHER, A.; RAULIK-MURPHEY, G.; CAWOOD, G. 2011. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. *Design Studies*, **22**(2):45-52.  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00125.x>

Submitted on July 31, 2015  
Accepted on February 25, 2016