

**WHAT'S THE ROLE OF DESIGN
IN INNOVATION POLICY?**



**QUAL O PAPEL DO DESIGN NA
POLÍTICA DE INOVAÇÃO?**

**WHAT'S THE ROLE OF DESIGN
IN INNOVATION POLICY?**



**QUAL O PAPEL DO DESIGN NA
POLÍTICA DE INOVAÇÃO?**

**British Council Creative Economy Unit
Policy Investigations series**

Published by The British Council

London

10 Spring Gardens, London
SW1A 2BN, England

São Paulo

Rua Ferreira de Araújo
741, Pinheiros, São Paulo, Brazil
www.britishcouncil.org

All rights reserved
ISBN 978-0-86355-733-0

Policy Investigations series
Creative Economy Unit, British Council

Curation and coordination

Lidia Goldenstein (Brazil)
Pablo Rosselló (UK)

Project coordination

Felipe Arruda (Brazil)

Editor

Bell Kranz

Translation

Zoë Perry
Jamilie Pinheiro
Andrew Ballada
Guilherme Miranda
Soledad Yungue
Marcio Perez

Proofreading

Jamilie Pinheiro (Brazil)
Charlie Tims (UK)
Tom Astley (UK)
Will Strong (UK)

Publication design

Alex Parrott

Photo credits

Divider images: Unsplash
Headshots: Roberta Dabdab, Estúdio X+X

**British Council Unidade de Economia Criativa
Série Investigando Políticas**

Publicado pelo British Council

London

10 Spring Gardens, London
SW1A 2BN, England

São Paulo

Rua Ferreira de Araújo
741, Pinheiros, São Paulo, Brasil
www.britishcouncil.org

Todos os direitos reservados
ISBN 978-0-86355-733-0

Série Investigando Políticas
Unidade de Economia Criativa, British Council

Curadoria e coordenação geral

Lidia Goldenstein (Brasil)
Pablo Rosselló (UK)

Coordenação de projeto

Felipe Arruda (Brasil)

Edição

Bell Kranz

Tradução

Zoë Perry
Jamilie Pinheiro
Andrew Ballada
Guilherme Miranda
Soledad Yungue
Marcio Perez

Revisão

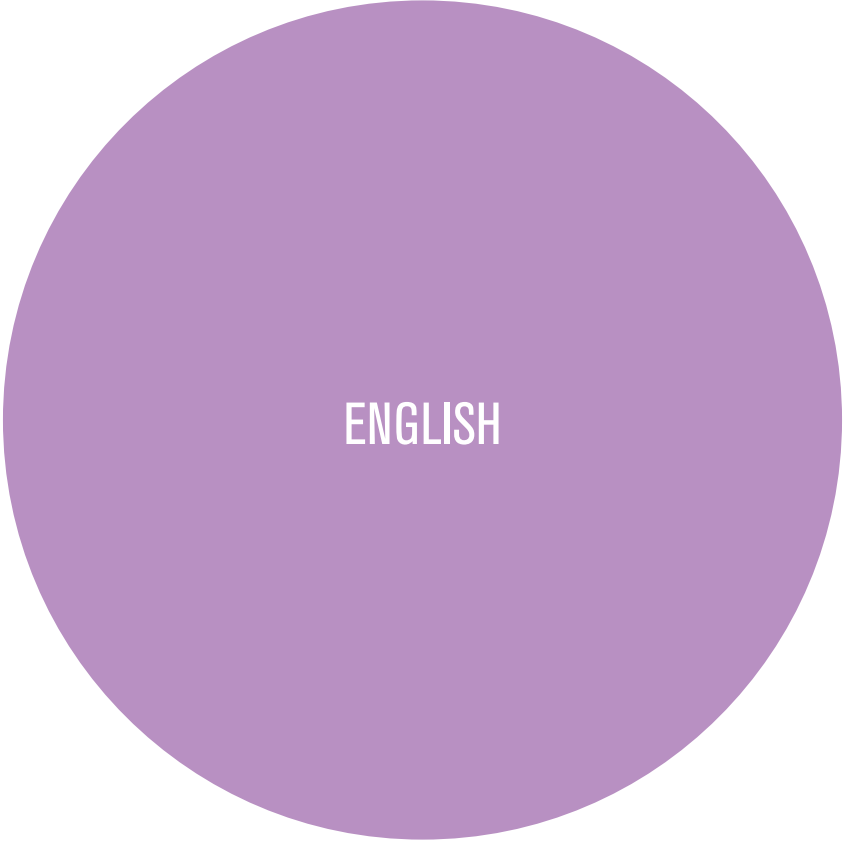
Jamilie Pinheiro (Brasil)
Charlie Tims (UK)
Tom Astley (UK)
Will Strong (UK)

Projeto gráfico

Alex Parrott

Crédito das fotos

Imagens dos capítulos: Unsplash
Retratos: Roberta Dabdab, Estúdio X+X



ENGLISH

CONTENTS

INTRODUCTION	10
Policy Investigations	12
Pablo Rosselló	
Sharing perspectives in order to expand the debate in Brazil	14
Lidia Goldenstein	
ARTICLES	18
Design for innovation. How the design sector supports innovation in the wider economy: lessons from the UK	20
Ailbhe McNabola	
The challenge of increasing design's potential for value creation in Brazil	36
Fabricio Dore Magalhães	
Facing old problems and new challenges	46
Lidia Goldenstein	
DIALOGUES	50
Design within the framework of economic and industrial policies	53
Gabriel Patrocinio	
Degree programmes are obsolete, tied to a reality of the past	57
Fabio Palma	
Focusing on the consumer and rewarding actual use	58
Fernando Mascaro	
Unify our discourse and decode the benefits of design	60
Ana Brum	
Going beyond awards	63
Job Rodrigues	
When I began to understand design as innovation	65
Fabricio Dore Magalhães	
Generating new research, new stories and new examples – and trying to move beyond	68
Ailbhe McNabola	
BIOGRAPHIES	74

A hand holding a smartphone, with the screen displaying a cityscape. A large white circle is overlaid on the right side of the image, containing the word 'INTRODUCTION' in a purple, sans-serif font. The background is a dark, blurred image of a hand holding a phone.

INTRODUCTION



POLICY INVESTIGATIONS

PABLO ROSSELLÓ
CREATIVE ECONOMY, BRITISH COUNCIL

The creative economy has become an important and growing part of the global economy. Governments and creative sectors across the world are increasingly recognising its importance as a generator of jobs, wealth and international trade. The UK has been a leader in the development of this agenda, not just as a driver of the economy but also in promoting social inclusion, diversity and future prosperity. In the past decade, a broad range of local institutions have delved into the workings of the cultural sector in order to try to understand it in a more comprehensive way. Of particular interest have been its overall economic size, its specific economic characteristics, its resilience to recession and capacity to generate new jobs, its new skills' needs, its relationship with technological innovation (and indeed business innovation and competitiveness as a whole), its export-friendliness and potential in an international trade scenario, etc.

The British Council's Creative Economy department is a network of pioneering people, engaging in inspiring international and interdisciplinary collaborations in a rapidly changing world. Working with creative practitioners, industry and academics, we produce experiences, build confidence and share ideas which explore the frontiers between culture, enterprise and technology. We believe in a broader understanding of culture and its capacity to contribute to wider economic, social and technological development.

In recent years, and largely due to the impact of the global economic recession, public policy debate and support for the creative economy and the cultural sector has diminished. This publication series provides an opportunity to re-engage cultural players and institutions in the UK and around the world in multi-lateral discussions around what we believe to be a fundamental economic agenda for countries' future prosperity. Through these dialogues, we aim to tell the story of the economic value of culture to organisations, policymakers and investors so that they can better understand their value and how to work with the sector.

This booklet (and the series it is part of) is a contribution to our shared knowledge and expertise for this emergent and valuable sector, and an expression of our commitment to make unique connections happen through our networks and resources.

These UK/Brazil Creative Economy Dialogues are also part of British Council Transform 2012–16, a new arts and creativity programme aiming to develop the artistic dialogue between the UK and Brazil for mutual benefit and long term impact. The programme enables artists and professionals from the cultural sector in both countries to share experiences and collaborate to bring about significant creative and social change for institutions, individuals and communities.

www.britishcouncil.org.br/transform
www.britishcouncil.org/creativeeconomy

SHARING PERSPECTIVES IN ORDER TO EXPAND THE DEBATE IN BRAZIL

LIDIA GOLDENSTEIN

The United Kingdom is arguably the global capital of creative economy thinking. In recent years the UK has developed a comprehensive set of policies to support the creative economy and has stimulated a global discussion around its importance and needs. Since 1997, when a taskforce of policy makers and business leaders with an interest in the creative industries was set up, various surveys and studies have been carried out to map the potential of this new economy.¹ In this same period, policies aimed at the sector have been identified, recommended and implemented.

The UK is without a doubt one of the countries where more progress has been made around the promotion and development of public support to the so-called 'creative economy'. There has been a serious commitment in the UK to further understand this new economic area. Several public institutions, often in partnership with the private sector, have turned their attention to the sector in an attempt to understand it in depth: its size and characteristics, its ability to create jobs, its employment patterns (age, education, etc.), the sector's relationship to technological innovation, its special internal dynamics, its ability to generate exports and its impact on the rest of the economy, its share of the GDP, its impact on competitiveness

and other sectors, etc. This large body of research has often informed public strategies which deliver support for the sector through the work of numerous institutions and agencies, both public and private, as well as through public-private partnerships.

Governments (national and local), public bodies and entrepreneurs have adopted a new economic strategy based on this new paradigm which focuses on the economic importance of culture, encouraging growth, job creation, exports and tourism. This ongoing reinvention of the UK's economy is comparable to the previous shift from an agricultural to an industrial economy, and it has been driven by the realisation that the drift of much of the UK's traditional manufacturing base to China and India could only be 'compensated for' through a strengthening of the economy based on creativity and new technologies.

The proposed public policies were aimed at transforming the creative economy into an engine for development, incorporating culture into the wider macroeconomic agenda and radically altering traditional cultural policy models. Culture and creativity were no longer considered an outlier, secondary from an economic perspective, or merely as a vehicle for social inclusion.

¹ Some key documents include:

Staying Ahead: The Economic Performance of the UK's Creative Industries (Work Foundation, 2007, <http://twfold.theworkfoundation.com/research/publications/publicationdetail.aspx?itemid=176>)

Creative Britain: New Talents for the New Economy (DCMS, 2008, http://www.agcas.org.uk/agcas_resources/62-Creative-Britain-New-Talents-for-the-New-Economy)

A Dynamic Mapping of the Creative Industries (Nesta, 2012, <http://www.nesta.org.uk/publications/dynamic-mapping-uks-creative-industries>)

A Manifesto for the Creative Economy (Nesta, 2013, <http://www.nesta.org.uk/publications/manifesto-creative-economy>)

The governmental departments responsible for culture, media, education, foreign trade and business development/innovation aimed to explore mainstreaming sectors that make up the creative economy, seeking to identify the connections, synergies and cross-sector applications it might achieve. Several public, semi-autonomous and private agencies were instrumental in carrying out this process, including the Design Council, Tate and Nesta, all of which participate in this project.

These actions governed the implementation of a wide range of public policies through an arsenal of tools including direct promotion, funding and/or subsidies, creation of venture capital funds, incentives of all kinds (tax exemptions, credit facilities, leasing of public spaces, awards and allowances) and government procurement.

Despite the many criticisms and current debate surrounding the success of these policies, from a Brazilian perspective they clearly represent a major step forward in positioning the sector amongst those which are strategic for the country's economic future.

The economic crisis that began in 2008 led many analysts to defend a strategy of doubling the UK's bets on the sector, using the crisis in the short-term to tackle and accelerate the adjustments needed over the

long-term.² According to these specialists, the UK had already been facing structural challenges even before the crisis struck, in part because of the progress made by the Asian economies – producers of low value-added goods, manufactured goods made using cheap labour, as well as products of increasing sophistication and competitiveness – and in part because of the ever-increasing emergence of new technologies and their impact on new products, new production methods, new business models and new distribution channels.

These challenges can only be overcome through a strategy that strengthens innovation and stimulates those innovative sectors with the most potential for growth. Without this, any intervention by the government would fall short of creating the conditions that would enable the United Kingdom to maintain its leading role on the international stage.

The United Kingdom is likely to emerge from the crisis with a more innovative economy, one that is green, sustainable and diversified, innovative in its business dealings and capable of expanding into new sectors with dynamism to compensate for the loss of energy in the financial services sector. To this end, government leadership and public financing are essential.

Meanwhile, in Brazil, the subject of the creative economy has started

to become fashionable. However, it is often more style than substance, with the term often lazily associated with social or cultural policies aimed at low income earners.

Despite a near-daily plethora of articles, symposia, workshops and events on the subject, Brazil continues to lag behind in the debate. The concept has become an empty catchphrase. We therefore approached the British Council to form a partnership which might enable the UK's broad experience in this field to contribute to the debate around the creative economy.

The thought is that an exchange of ideas from both countries helps to widen the conversation in both Brazil and the UK. We hope to engage different segments of society and a variety of local partners in understanding the importance of the creative economy and why it is an essential element of any sustainable macroeconomic project. We hope to do this by exploring the international progress made on this agenda, assessing what has been achieved in Brazil and the UK so far and what barriers still remain, whether in the area of public policies, in the private sector or through public-private partnerships.

We have chosen three themes of relevance within this agenda: creative economy and macroeconomic policies; the role of design in innovation policymaking; and culture-led urban regeneration projects. For each of

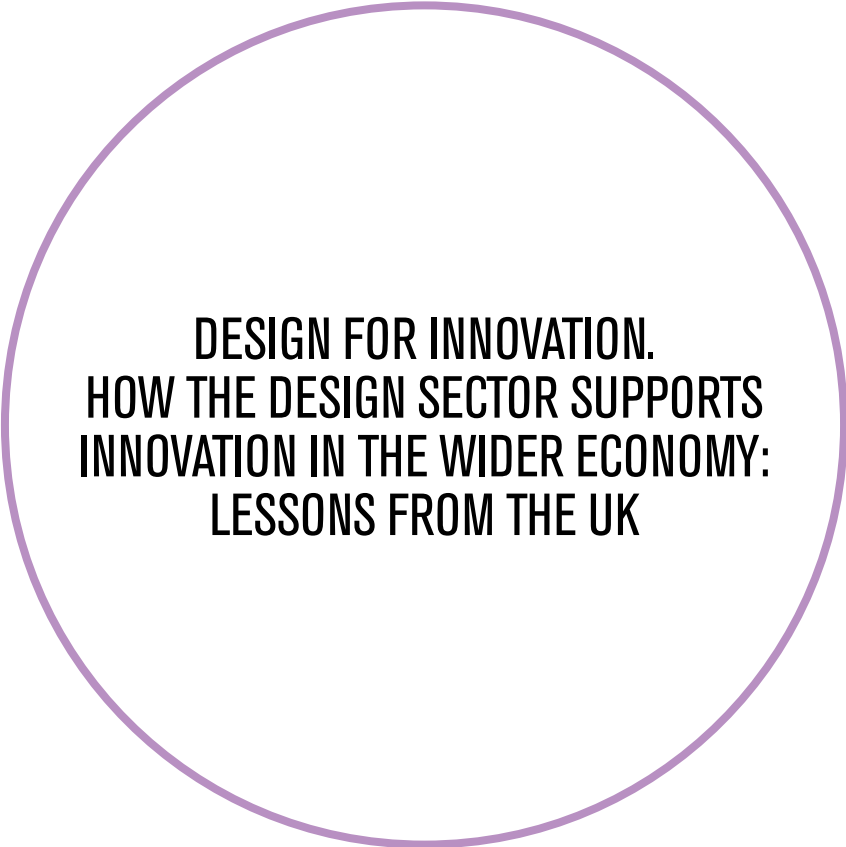
these topics we called upon experts from the United Kingdom and Brazil to prepare an article that could stimulate a discussion at a debate to be held at a later date, and to include other guest speakers with appropriate expertise in this area.

Each publication will deal with one of the three subjects and will offer the respective articles in full as well as the most relevant excerpts from the guest speakers' arguments made during the debate. We thus hope to contribute to a better understanding of the importance of the creative economy in Brazil and engage in a long-term dialogue with the UK and other countries around this increasingly important agenda.

² *Attacking the Recession: Setting the Agenda for a New Economy* (Nesta, 2008, <http://www.nesta.org.uk/publications/attacking-recession-setting-agenda-new-economy>).



ARTICLES



DESIGN FOR INNOVATION. HOW THE DESIGN SECTOR SUPPORTS INNOVATION IN THE WIDER ECONOMY: LESSONS FROM THE UK

AILBHE MCNABOLA

Design as a tool for innovation

'Design can help organisations transform their performance, from business product innovation, to the commercialisation of science and the delivery of public services. That is why design forms an integral part of the Government's plans for innovation and growth and features strongly in our Innovation and Research Strategy for Growth. The UK has the potential to succeed globally but to do so we must harness our strengths. Design is undoubtedly an area where we are amongst the best in the world, with potential to do even better'.

Rt Hon. David Willetts MP, United Kingdom Minister for Universities and Science, December 2011¹

The role of design in innovation

There are many definitions of design, and few of them truly incorporate the range of disciplines and methods that make up the practice of design, both as an economic sector and as a profession. The former Chairman of the Design Council, Sir George Cox, defined design in his 2005 Review of Creativity in Business:

'Design is what links creativity and innovation. It shapes ideas to become practical and attractive propositions for users or customers. Design may be described as creativity deployed to a specific end'.²

Design is a way of problem-solving, a way of working and thinking, and it is also a set of tools and techniques that make this problem-solving possible. It is, after all, both a verb and a noun. Most importantly for our understanding of design's role in innovation is the consideration that design ensures that innovations work for people – either end users or those that deliver any product or service. Much innovation is focused on exploiting technologies or creating better business models, and fails to ask whether these new ideas work for people, or asks the question too late in a development process when money has been spent, or options have been narrowed. In short, focusing on end-user value early on in the process generates more value than merely making things aesthetically pleasing at the end. Design can add value, but used properly it can also *create* value.

Design is both one of the creative industries and an industry sector that underpins many other creative and non-creative sectors. Design skills and methods are widely used in other sectors to solve customers' problems, to understand their (sometimes latent) needs, to identify new market opportunities, to bring new products and services to market, and ultimately to drive innovation. To further elaborate on the adding/creating value point above, there is a recognised difference between products or services that are useful, those that are usable, and those

¹ Quoted in Design Council (2011), *Design for Innovation*. Available at http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnovation_Dec2011.pdf

² HM Treasury (2005), *The Cox Review of Creativity in Business*. Available at http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/coxreview_index.htm

that are delightful. Design – particularly when well-integrated with brand – helps ensure that innovations firstly are truly useful to people (they are something that people would use and do need), secondly that innovations are usable (that they are easy to use, that the utility is accessible), and finally that the innovation can delight the user (that it delivers value at a higher level of meaning or experience than its utility alone). World-beating, well-designed innovations typically work at all three levels.

Evidence for design's added value for business

The use of design is expanding throughout all growth economies, where other areas of competitive advantage, such as the use of technology, quickly become contested. Businesses are using design as a differentiator in the global market. Research has shown the positive impact of design on business performance.³ Businesses that use design see a direct return on investment. Recent Design Council research has shown that there can be a return of over £4 in net profit for every £1 invested,⁴ and international research has shown that when businesses are more strategic in their use of design, the returns are highest.⁵

The design sector could be thought of as a collection of sub-sectors, and it is a wide church – containing more art-intensive disciplines such as fashion or jewellery design, disciplines that are close to engineering and manufacturing such as industrial design – but it is also a sector that moves quickly with the changes in the modern economy. The UK has a long heritage in design, underpinned by a world-renowned design education system, the main feature of which is a number of leading universities.⁶ These traditional design strengths still exist, but alongside them new disciplines are growing – such as interaction design, digital design and service design – working with clients in the private, and increasingly the public, sector in fields such as healthcare or in the manipulation and visualisation of Big Data.⁷

This trend towards increasing understanding and use of design is part of a visible shift in modern knowledge economies. Business investment in intangible assets, such as design, has trebled in OECD countries over the last 30 years.⁸ UK company spending on design alone is estimated in excess of £50bn annually.⁹ The growing recognition

of design as a business asset is also reflected in business education. All the major US business schools now offer MBA programmes that incorporate design within their teaching.

Design in policy, and policy for design

Design is a key component of innovation policy

Historically, when considering design, policymakers primarily thought of industrial design, and viewed design as a means to new product development – an important piece of the product development process, but limited to that sphere. In recent years, the contribution of the design sector and design disciplines to innovation is increasingly being recognised by commentators and policymakers. This is happening as part of a paradigm shift in innovation theory, to include non-technological and user-centred drivers of innovation, as governments around the world look for new ways to enhance national or regional innovation capabilities.

The nature of design – user-centred, interactive – means it is a means of creating or unlocking ‘user-driven innovation’. Design policies or strategies are often implemented at times of falling competitiveness and have been credited with helping economies transition from a manufacturing to knowledge and skills base in Finland, Singapore and South Korea, for example. This change in attitude can be seen both in national innovation policies and in innovation measures.

So, where is this happening, and what can we learn from others?

- 3 Danish National Agency for Enterprise and Housing (2003), *The Economic Effects of Design*. http://www.google.co.uk/ur?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&sqj=2&ved=0CF8QFJA&url=http%3A%2F%2Fferhvervsstyrelsen.dk%2Ffile%2F1924%2F&ei=j5xVUVw_HKqQ4ASupIH4Aw&usq=AFQjCNGIT6_I0yqhtPERCAR1-YUg74-4Vg&bvm=bv.53760139,d.bGE
- 4 Eden Partners for the Design Council (2012), *Design delivers for business: a summary of evidence from the Design Council's Leadership Programme*. <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design%20Leadership/Design%20Leadership%20-%20Business%20briefing.pdf>
- 5 Swedish Council of Industrial Design (2004), *10 Points: Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies*. Available at http://www.svid.se/upload/English/About_design/Surveys%20and%20reports/Folder_10points.pdf
- 6 Livesey, F., Moultrie, J. for the Design Council (2009), *International Design Scoreboard*. <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/InternationalDesignScoreboard.pdf>
- 7 For an overview of the UK design sector see Appendix 1, p34.
- 8 Organisation for European Cooperation and Development (2010), Estimates for EU15 obtained from KLEMS database.
- 9 Livesey, F., Moultrie, J. for the Design Council (2009), *Company Spending on Design 2008*, University of Cambridge. Available at <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/CompanySpendingOnDesign.pdf>

Design in innovation policy across Europe

Across Europe, there has been a trend in recent years from innovation policies being focused on the traditional drivers of innovation (product development, technology and manufacturing) towards a broadening of the innovation policy remit to include non-technological drivers, including design.

Policy support for design has often focussed on bringing the design sector into contact with other sectors, particularly business, to share capabilities and drive growth in those other sectors. Denmark's 2007 design policy stated this aim: 'The objectives of the Government's design policy are expressly: to generate growth in the design industry, and for design to boost growth in the rest of the corporate sector'.¹⁰ Increasingly, design is integrated within innovation, industrial or economic policies rather than through a separate design policy. In 2012, only one European country had a dedicated design policy (Estonia) – most countries feature design within other policy areas.

In 2012, 14 of the European Member States had design explicitly included in national policy, such as an innovation policy or economic growth strategy:

Belgium, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Italy, Latvia, Poland, Portugal, Romania, Sweden, Slovenia, and the UK. And even where design is not written into innovation or industrial policies, other European countries and regions with strong design traditions, such as Germany and the Netherlands, have active design programmes and design centres.¹¹

Recently, innovation measurement experts are looking at the measurement of design within innovation datasets, notably the European Union's innovation statistics (the Community Innovation Survey)¹² and Nesta's Innovation Index.¹³ In 2013, the OECD began detailed discussions on the inclusion of design within innovation measures.

European Commission policy on design

In October 2010, the European Commission included design for the first time as one of ten priorities in their innovation policy, Innovation Union – which is '*the European Union strategy to create an innovation-friendly environment that makes it easier for great ideas to be turned into products and services that will bring our economy growth and jobs*'.¹⁴ Within this document, the Commission defined its understanding of design:

'Design is a tool for the realisation of innovation. It is the activity of conceiving and developing a plan for a new or significantly improved product, service or system that ensures the best interface with user needs, aspirations and abilities, and allows for aspects of economic, social and environmental sustainability to be taken into account'.¹⁵

Design in innovation policy in the UK

In the case of the United Kingdom, design is recognised within the 2011 Innovation and Research Strategy for Growth.¹⁶ The UK Government has supported the Design Council since its creation in 1944. Current policy measures to boost design's contribution to UK innovation include: support for small and medium sized businesses (SMEs) to access design skills through the flagship national *Design Leadership Programme*;¹⁷ the integration of design into science and technology support mechanisms, in particular for the commercialisation of research; support for new research on design and its economic and social impact; support for design-led open innovation competitions to solve social challenges;¹⁸ and support for awareness raising on the potential value of design to the public sector.

Overview of key policy measures

Across Europe, and indeed globally, there are a number of key policy measures that are commonly implemented in order to bolster national innovation capacity. Whilst by no means a full review of all design policies and policy measures globally, the following list highlights some examples known to the author.¹⁹ These are:

- The establishment of designated public bodies or the use of existing national *design bodies* to develop and deliver design strategies and policies. These bodies become the lead delivery agencies for the majority of the design and innovation support measures, and they focus on demand (raising awareness of, and demand for, design) and supply (improving design education, showing leadership to the national design sector). In Europe, 15 of the 27 Member States have a design centre, of which the UK Design Council is perhaps the best known, and the fastest expansion in design centres can be seen in Eastern Europe. Globally, there is some movement to follow this trend. India's Design Council was established as part of the National Design Strategy in 2007. In Singapore the existing Design Council is responsible for administering the recent strategy called *Design Singapore*. In South Korea,

10 The Danish Government (2007) *DesignDenmark 2007-2009*, p. 5. <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/7260/>

11 Cawood, G., Walters, A., Whicher, A., (2012), *Design Policy Monitor 2012*, available here <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf>

12 European Commission / Eurostat, *The Community Innovation Survey*. Available at <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/cis>

13 National Endowment for Science, Technology and the Arts (2012), *The Innovation Index 2012*. Available at http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC0QFJAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nesta.org.uk%2Fblogs%2Fassets%2Ffeatures%2Finnovation_index_2012&ei=k5dVUpYkKOny4QImn4HYCw&usq=AFQjCNGTCSVNlzf6onQCbZk5-JO-ach3Q&bvrm=bv.53760139.d.bGE

14 European Commission (2010), *Europe 2020 Flagship Initiative: Innovation Union*. http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none

15 European Commission (2009), *Results of the Public Consultation on Design as a Driver of User-Centred Innovation*, p. 6 http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/results_design_consultation_en.pdf

16 Department for Business, Innovation and Skills (2011), *Innovation and Research Strategy for Growth*. Available at <https://www.gov.uk/government/publications/government-innovation-and-research-strategy>

17 See <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/>

18 See <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/challenges/>

19 This section presents examples known to the author plus much information drawn from the overview presented here: Cawood, G., Walters, A., Whicher, A., (2012), *Design Policy Monitor 2012*, available here <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf>

the Korea Institute of Design Promotion (KIDP), the national design organisation established by the government, is responsible for the delivery of design policies and programmes.

- Measures to **raise awareness and use of design** in the wider economy, often focussing on SME businesses, or on science and new technology. Businesses (or universities/ entrepreneurs and start-ups) are encouraged to use design through funding for pilot schemes, specialist mentoring bodies and networks. The UK's Design Leadership programme²⁰ is the flagship example, with similar programmes now in operation in many countries, including in 12 of the 27 EU Member States.²¹ The funding of these programmes is often the most significant design investment made by national governments, usually via the design centres/bodies.²² Outside of the EU, South Korea aims to increase the number of firms with in-house designers from 20,000 to 100,000, and the Singapore Design Council has recently established the Asian Insights & Design Innovation (AIDI) to support competitive businesses through design. Following on from support programmes, **some countries use taxation** to further incentivise businesses to use design. For example, in the UK, business spending on design qualifies for an R&D tax credit.
- To create the **supply of design talent** to meet this demand, many

countries have put in place support and awards for design businesses to **increase the size and capacity of the design sector**. This mechanism is used in the UK, Denmark, India and South Korea (where the establishment of foreign design agencies has been encouraged 'as a means of raising the quality of design locally'). At the same time, a focus on **design education** is an almost universal policy measure, and significant investment in design education is made in many countries. However, the important point here is not investment in the education of designers, but rather the integration of design teaching within other subjects and disciplines such as ITC, business or management. **Design events and branding** are also used by many countries as a strategy for showcasing business and innovation success and national qualities through design leadership (such as the 'World Capital of Design' scheme).

- **Going one step further**
In the countries that have what we might call the 'basics' in place, and are looking to develop their design and innovation capabilities further, the following policy measures are commonly seen:
- The funding of pilot projects for **newer design subsectors** such as 'service design', particularly where the potential of design for public service delivery and business growth is recognised. In the UK, the Design Council delivers

a publicly-funded programme to integrate service design into public service delivery at local and national levels. In Finland, as part of the World Capital of Design programme in 2012, service design projects were piloted. Similarly, one of the key objectives of the Design Thinking & Innovation Academy at the Singapore Design Council is to promote design-led innovation and inform the public sector about relevant methodologies.

UK as for other countries, is how to maximise the potential of design and raise awareness and intelligent use of design across the public and private sectors. We find that case study examples are a helpful way of illustrating how design can support innovation in a very practical way. Included in the following section are two case studies that illustrate how design tools and techniques complemented private and public sector expertise.

- The **integration of design into technology** and/or innovation support policies, and into the programmes of agencies or organisations that exist to drive technological or other forms of innovation, such as the Technology Strategy Board in the UK.
- Unlocking the potential design for a **broad range of policy areas**. The UK and Denmark are moving forward to use design to tackle future challenges, such as Big Data, new technology, social and healthcare challenges, and perhaps most pressingly, public sector innovation and public sector reform.²³ A recent publication brings together best practice examples of design for public sector innovation from the UK, Denmark and Finland.²⁴

To conclude, it is clear that design is now firmly at the heart of innovation policies and that design funding is regarded as part of the national 'innovation infrastructure' in many countries. The challenge, for the

²⁰ See <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/>

²¹ Refer to Design Policy Monitor for a more in-depth overview.

²² For example, in 2012, The Danish Design Centre spent €800,000, the Estonian Design Centre spent €240,000 and the UK Design Council spent €1.3M on design support programmes.

²³ See <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/challenges/>

²⁴ Aalto University, Danish Design Centre, Design Council, Design Wales, (2013), *Design for Public Good*, http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design_For_Public_Good_Web_Final.pdf

Case study

examples: Design for innovation in the private and public sectors

Design and private sector innovation

The following is an example of how design can drive innovation in non-design businesses. Many more examples can be found at the Design Council's online case study database.²⁵

Naylor Industries has gone from the brink of ruin to £30m annual sales and recession-weathering performance by using design to diversify from clay pipes to flowerpots²⁶

Problem

Naylor Industries began making clay drainage pipes in 1890. It added plastic pipes around a century later, and Naylor Concrete division supplies the construction sector with lintels. The business also started manufacturing garden pots in the 1990s. It operates from a headquarters and three plants. When Edward Naylor took over as Chief Executive in 1993, the business was in trouble. He recalls: 'We were in dire straits. Sales were declining and we had a bad reputation for product quality. Also, clay as a drainage material was under siege from plastic and the market was shrinking. Clay pipes last much longer but plastic is cheaper and that was a problem for us in key markets like construction, agriculture and utilities. We employed 375 people but our sales were only £13m. We needed better clay pipe products, more automation and new income streams'.

A decade of heavy investment in new plant, equipment, IT and diversification put the business back on an even keel by 2005. But something was missing, says Naylor: 'We lacked sparkle and self-confidence. We were competing against big corporates but saw ourselves as second fiddle. Marketing was home-grown and we made it up as we went along – a cheap brochure was a good

brochure and there was no coherent view of what we stood for. While our quality was much improved, we had to get to grips with our image'.

Solution

The Design Council worked with the business: the first step was a visit from a team of design and business experts, who looked for ways to improve key areas such as strategy, products, processes and branding. 'It was a wake-up call,' says Naylor. Design Associate Jonathan Ball says the business lacked a systematic product development process and a coherent brand: 'New ideas came from all over the business, but they weren't being managed. And we felt they were missing an opportunity by not having a strategic approach to branding across the business, particularly with the flower pots'.

Yorkshire Flowerpots became the focus for tackling the issues. Naylor says: 'We had the germ of an idea but, as engineers essentially making functional products, we didn't know how to make it commercially successful. People said we couldn't compete on cost with imports from countries like China and Vietnam. But we felt we could compete on quality, if only we could get the brand right'.

To inject innovation into the emerging Yorkshire Flowerpots brand, the business formed a relationship with Staffordshire University. Final year design students work with Naylor's manufacturing and production experts on concepts for

new ranges. Edward Naylor explains: 'Bringing in an external influence is great. But we have to strike a careful balance between watching industry trends and being innovative on the one hand and being mindful that the brand audit made a lot of us being traditional and enduring'.

Impact

Yorkshire Flowerpots sales have risen from £500,000 in 2005 to £6m in 2008-09, with the business supplementing its own range with imported products to cover different price points. Innovation has rippled out through the rest of the business. Over half Naylor's sales come from products the business wasn't making five years ago.

The process behind these new products is much more structured than before, says Naylor: 'It used to be very unsystematic, but now we're much more careful in making sure we have a full business case for developing a new product. We're not just drifting into developing products'.

Naylor's design investment, which Edward Naylor estimates in the 'tens of thousands' has been comparatively small, he says, but payback has been 'spectacular'. 'If a designer effectively restructure your business, you're spending a fraction of what you'd spend on, say, a management consultant. A consultant may or may not diagnose an issue in the business, but the design professional will do that and add some positive value too', says Naylor.

²⁵ Available at <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/Case-studies/?p=1>

²⁶ Full text available at <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/Case-studies/Naylors/>

Design and public sector innovation

In recent years, policymakers and designers are recognising that the design methods that are of value to the private sector are equally relevant for the public sector.

The Design Council has undertaken a study of design in the public sector across Europe,²⁷ and the following case study example illustrates how design techniques can help the public sector to connect with citizens and improve service delivery.

Lewisham Council, Housing Options Service:²⁸ using ‘design thinking’, Lewisham Council in London transformed its services and embedded design skills among staff.

Problem

The London Borough of Lewisham’s Housing Options Service provides information and advice for people in need of emergency housing. Like every public sector department, it faces pressing challenges: increased demand from service users, reduced budgets for service provision and growing pressure to move towards greater personalisation of services. The service’s Housing Options Centre was often extremely busy and service users could not always determine their entitlement to support quickly or easily enough, causing stress for both visitors and staff.

Solution

Working with the Design Council, Lewisham worked with an experienced Design Associate on a strategic service review to identify areas for improvement. Lewisham commissioned a design agency to train Housing Option’s staff in video ethnographic research techniques, giving them the capability to better record, understand, share and get closer to the barriers users were experiencing. Video material was used in an ideas workshop to prompt service improvement suggestions from staff. This session alone generated around a hundred different ideas.

Impact

The support Lewisham received from Design Council had far-reaching benefits. Staff morale improved, staff absences reduced, money was saved and customers now enjoy a more efficient and appealing Housing

Options Service. Efficiency savings of £368,000 have been identified against the borough’s design project investment of £7,000. Work on the prototypes is ongoing, with storyboards in particular delivering promising results. However, the most important change is cultural. Equipping staff with research skills and involving them in co-design fostered strong engagement both with the project and the broader aim of improving service. It helped staff empathise with customers and reflect on the part each played in service provision.

Lindsey Grant, Transformation and Development Manager, says: ‘Things like prototyping transform how we work. It’s not just about jumping to a pilot phase. We can redefine things to make sure it’s right before we start investing. Design will be integrated into our methodology as another tool for transformation’.

²⁷ Design Council, Danish Design Centre, Aalto University, Design Wales (2013), *Design for Public Good*. Available at http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design_For_Public_Good_Web_Final.pdf

²⁸ Full text available at www.designcouncil.org.uk/case-studies/lewisham-council

Reflections for policymakers

Policymakers wishing to strengthen their national innovation eco-system and innovation capabilities will no doubt be undertaking analysis and benchmarking of their assets against comparator and competitor countries. Within this sort of exercise, it is important, firstly, to recognise the contribution of design to innovation, and to reflect that within innovation policy and strategy. Secondly, within the broader innovation capability analysis, design strengths and capabilities should be taken into account and measures to boost design awareness among those who will drive innovation (small businesses, those developing new technologies, entrepreneurs) built into funding programmes and policy measures.

It is also important to consider measures to boost the supply of design talent, alongside stimulating demand. The measures described above are a starting point for the kind of interventions and activities that are commonly funded by national governments seeking to boost their design-led innovation capabilities.

The areas of focus will be dependent on national economy strengths and strategic aims, but it is more usual for governments to start with business – to focus on growth sectors and integrate design into these non-design sectors.

Of course, over time this also means that design becomes a growth sector in its own right, as part of a spectrum of strong creative industries.

However, depending on demography and other factors, a focus on design for the public sector can be equally important for countries, especially those with ageing populations and a need to innovate in public service delivery. For those that move quickly, there is an opportunity to export expertise in this area to other countries in their geographical or language regions.

Another potential area where design can deliver value (or prevent a loss) to the public purse is the development of national infrastructure. London's Olympic Park was strongly design-led in order to ensure that the Park would be viable and valuable after the Games, as well as during. Similarly, large-scale transport infrastructure projects and housing strategies can benefit from design input.

And finally, in whatever sector you wish to focus on, design should be properly integrated from the start. This means integrating design into funding programmes that support particular sectors, or the development of new technologies, so that the scientists, public administrators and business people work with design-skilled individuals from early on in their innovation process. This means a better understanding of the customer and the market, and reduced risk of failure.

Failing early, in prototype testing, is much safer than failing late, when you are on the market and you have invested all that you have got.

Appendix 1: Overview of the UK design sector (2010)

Employment

Estimated 232,000 designers working in the UK:

28% as freelance designers
36% working in design consultancies
36% working in in-house design teams

Business size

70% of UK design businesses employ less than 4 people
19% employ 5-9 people
9% employ 10-49 people
1% employ over 50 people

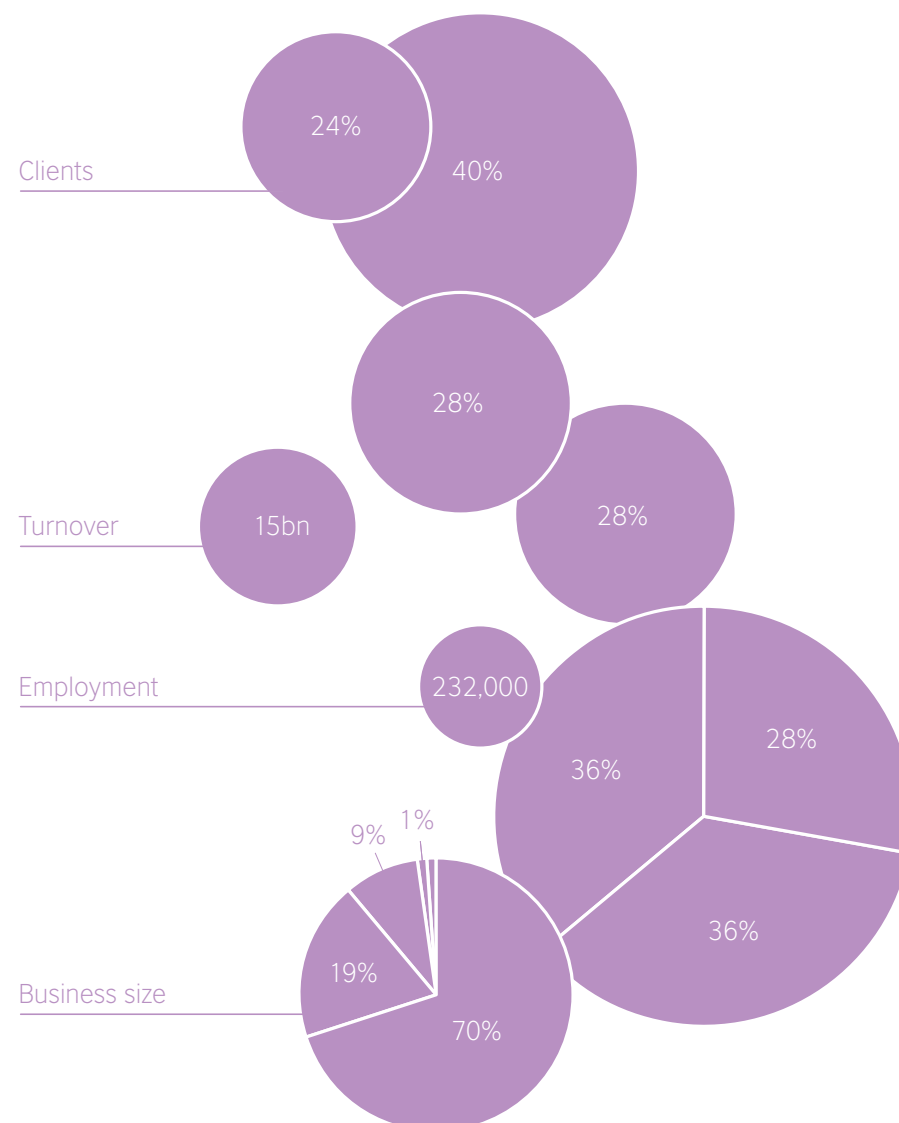
For more detailed information, refer to the Design Council's 2010 research.²⁹

Turnover

Overall annual earnings of UK design businesses estimated at £15bn

Clients

Design businesses work for private and public sectors:
40% work for the business services and financial sector
28% work for public administration, health and education sectors
28% work for wholesale and retail sectors
24% work for the manufacturing sector



²⁹ Design Council (2010), *Design Industry Research*, available at http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/DesignIndustryResearch2010/DesignIndustryResearch2010_UKoverview.pdf



THE CHALLENGE OF INCREASING DESIGN'S POTENTIAL FOR VALUE CREATION IN BRAZIL

FABRICIO DORE MAGALHÃES

Thirty years after the creation of the world's first mass-produced mouse, designed by IDEO for Apple, the role of design has changed radically. Designers used to get involved at the end of the value chain, giving shape to an already-developed product from the engineering department or creating packaging and billboards from concepts that were decided by ad execs. Now they have evolved into strategic decision makers. Their role, which used to be closer to that of an artist, giving colour and shape to the grey messages of the corporate world, is today one of executive leadership, including within major organisations. In other words, the potential impact of design and its capacity to create value have dramatically increased.

This development, however, has been accompanied by many challenges and it has taken place unevenly across countries, industries and even companies within the same sector. The transformation process began with IDEO's own work in Silicon Valley, and for this very reason, the consultancy firm has become a major global reference when talking about design, not as a method, but in the context of innovation. In the mid-eighties, David Kelley, who is an engineer by training, and one of the Founders of the company, noticed a pattern in the way projects were being conducted. This pattern was nothing more than the work process used by product designers, which involves creating numerous prototypes and holding multiple brainstorming sessions to shape and refine these prototypes. This way of working, or even thinking,

contrasts with the more analytical approach of engineers, and produces unusual results which could have never resulted from spreadsheets. Psychologist Jane Fulton Suri's arrival at IDEO rounded out the firm's interdisciplinary approach, using ethnographic methods to impart a human-centred design practice. This collaborative strategy would extend later to include food engineers, social scientists and mathematicians, among others. People began to stop thinking of designers in terms of their artistic skills, and shifted to 'design thinking'.

The impact of the discipline itself has also grown, as 'design thinking' is a universal approach which can be applied to solve much more complex issues – from social problems to the challenges regularly faced by major corporations, such as the transformation of internal cultures and behaviour change. Proof of 'design thinking's universal appeal is that IDEO's CEO, Tim Brown, regularly participates in the World Economic Forum in Davos, and firms around the world, including Brazil, now offer services based on the 'design thinking' model.

A more recent development, which has picked up steam over the last ten years, is the emergence of start-ups. These companies, as defined by Eric Ries, author of *Lean Startup*, are not miniature versions of corporations. They are organisations that are able to adapt quickly to their environment and to the market, and are highly equipped to deal with risks and uncertainties. If designers have managed to play a significant role within large and

inflexible corporations, imagine them in an environment more conducive to experimentation and prototyping. In addition to the support that comes from approaches such as 'design thinking', designers are now starting to impact leadership and are even founding start-ups, exponentially increasing their ability to create value for the economy and society.

There are few examples of this in Brazil, where start-up development has been slow, but we are already seeing cutting-edge companies seeking innovation through 'design thinking', trying to incorporate professionals with different backgrounds rather than only MBA graduates. Whirlpool, an American home appliance manufacturer, has put forth solid design-based innovation work in Brazil for some years now. Since 2010, Itaú¹ has followed Whirlpool's lead, demonstrating not only the commitment of corporations of this calibre, but also the diversity of sectors in which we can witness the impact of design. There is a growing interest in 'design thinking' in the private sector, which is typically quicker in adopting innovative practices. The same interest, however, is not yet visible in the public sector, where service design could radically transform user experiences with agencies such as DETRAN,² or other public organisations.

Challenges abound when it comes to leveraging the ability to create value through design in Brazil. Here we will

address three critical and interrelated themes: the private sector, academia and the economy.

Private sector

In recent years, countless sectors have suffered the impact of rapid technological advances. Since the launch of the music file-sharing site Napster, the world has watched major US record labels struggle to survive. The Apple iPod has revolutionised the way the world listens to music on the go, just as Sony's Walkman did before it. Dozens of websites for Internet music consumption have emerged, such as Last.fm and, more recently, Spotify, a Swedish start-up that offers its subscription service almost everywhere around the world, allowing users to listen to as many songs as they like, whenever and wherever they want.

In November 2007, Amazon launched its first Kindle e-reader, sparking yet another revolution within a traditional cultural industry. In 2010, Apple launched the first iPad, consolidating, along with the Kindle, a new consumer market for digital book publishing, especially periodicals, as well as films and television series.

Around the same time, another movement occurred which radically changed the television production and broadcasting industry, with audiences starting to watch TV, news and sports broadcasts on their computers. The distribution of online content is uncontrolled. Anyone can create a

website and start broadcasting news about one's city, talk about sports or any other subject of interest to a single person, or to millions.

Common to all these changes is the shift to a decentralised and uncontrolled communication model between individuals that was made possible with the mass adoption of the Internet. Traditional value chains were built on centralised distribution streams. Changing them means removing the support base of their business models, often represented by large organisations which, for many years, accumulated gains on an enormous scale. The 'new order' forces these same companies to be more attentive to the wishes and desires of their customers, a hallmark of the moment in which we live. The Internet also enables new value chains and webs to be formed. They can be local and small-scale, serving specific niches, or global – in this case, for example, dozens of times faster than traditional TV content distribution networks.

This power to organise society creates business opportunities for those investing in the dialogue and understanding of consumer needs. Corporations that do not become more focused on their customers and build new value chains will have great difficulty operating in this new landscape. A similar movement is taking place in many other industries, including financial services.

Leading companies in Brazil, such as Whirlpool, Itaú, Tecnisa³ and Natura,⁴ among others, currently have customer-centric innovation departments (also known as user-centred innovation). In 2010 Itaú began a structured effort in forming departments of excellence, with the ability to execute projects and influence organisational culture. The approach they have adopted is focused on 'design thinking', and professionals with training in design or an MA background provide corporate innovation leadership, breaking with the paradigm of having only MBA executives direct the future of a corporation.

Bruce Nussbaum, author of *Creative Intelligence*, former editor of Business Week, journalist at FastCompany and a Professor of Innovation and Design at Parsons School of Design in New York, has preached for many years the need to replace the MBA culture with an alternative management training that is more appropriate for the contemporary world. In an article published in Business Week in 2009, he cites Ryan Jacoby, former director at IDEO New York, who was trained in engineering and holds an MBA from Stanford University. In his blog, Ryan describes, course-by-course, what a Master's programme in business design should look like. The fact is that there is a growing need, especially in large organisations, for leadership which unites analytical tools with design skills, and which enable companies to empathise

1 One of Brazil's largest banks.

2 State Traffic Department of São Paulo (similar to DVLA).

3 One of Brazil's largest residential property developers.

4 Leading Brazilian cosmetics company.

with clients and tolerate ambiguity, in order to better navigate dynamic markets. This new role for designers as executives is challenging, and requires skills that are not part of the curriculum today in the design world. The impact of designers has not only grown in large companies, but also in start-ups.

Perhaps the best example of this new way of doing design in the world of start-ups is Airbnb, founded by product designer Brian Chesky, a graduate of Rhode Island's School of Design. In 2007, Brian moved into his friend Joe Gebbia's flat, in San Francisco. Upon his arrival, he realised that he did not have enough money to cover his share of the rent. At the end of the following week, the annual meeting of the IDSA (Industrial Designers Society of America) was scheduled to take place, so all hotel rooms in the city were booked. Both men decided to take advantage of the opportunity by offering accommodation to raise money to be able to pay their rent. They had no extra beds, just three air mattresses, but they decided to keep renting out space in their flat, calling their initiative Airbed and Breakfast. They charged US\$ 80 a night, and even prepared breakfasts and gave their visitors information about the sights of the city. They realised they had uncovered a business opportunity waiting to be tapped: offering accommodation in private apartments which are empty or have extra rooms.

Airbnb, as the company came to be known, now offers roughly the

same number of beds as the Hilton hotel chain but doesn't own any of them. Enterprises like this show the designer's role not only in executing an idea, but in having the strategic vision and know-how to turn ideas into businesses. The company's website and mobile app are graphically well-designed, but the secret is in the integration of the business model with a user journey that is well laid out, from start to finish.

Brian and other designers who have taken the same path are known as designer founders. This term is also the name of a Silicon Valley venture capital firm that invests exclusively in start-ups founded by designers.

Academia

There is a gulf between the designers that the market – and the world – needs, and the designers being trained in Brazilian universities. The ESDI (School of Industrial Design) was the first institution in Brazil to offer formal education in design. Currently, it is recognised as the most prestigious design school in Brazil. Founded in 1962 in Lapa, in Rio de Janeiro's city centre, it followed the conceptual model and pedagogical structure of Germany's *Hochschule für Gestaltung* (College of Fashion) in Ulm. In its early years, the course was divided into two stages: two years of core studies and two years of specialisation in industrial design or visual communication. Although the programme now lasts five years instead of four, training at ESDI still consists of the general core coursework, now followed by three

subsequent years in the same two specialisation options since the sixties.

It may seem like an isolated example, but fifty years after it started, design education in Brazil has made little progress from concept to tooling. Every year, we put thousands of new designers on the job market without sound intellectual training and with technical skills of little value, such as graphic design for printed matter.

There is another aspect of design education in Brazil which is geared towards 'strategic design'. Unfortunately, preparing professionals who do not have the analytical training to think strategically is immensely challenging. For the vast majority of students, it is difficult to say whether or not they could assist in a corporate decision-making process. They end up becoming designers without technical skills and also with no knowledge on business or management.

Industrial design and visual communication have been replaced by interaction or digital design, focused either on the integration between hardware and software, digital visual design and other areas which have emerged from a world overtaken by technology. From the creation of interfaces and products, to spaces and even services and complex systems, design today is predominantly digital. The Brazilian education system still focuses on low-tech and artistic techniques. Meanwhile, new designers abroad are trained in digital design,

creation, analysis and prototyping of business models using the Business Model Canvas or in creating experience blueprints and user journeys. Brazilian students who are more ambitious – and who can afford it – look to round out their education at leading schools in the field, such as NYU ITP (US), Umeå Institute of Design (Sweden) or CIID (Denmark).

Following the example of the CIID, which is a school but also a start-up accelerator and consulting firm, we need to follow the model of institutions which are more flexible, and dramatically transform the curriculum to include subjects on software programming, business and management. Technical skills are still needed, but they should revolve around digital technology and not just analogue. Above all, intellectual training should be the objective of the instruction. In engineering, this training translates into high analytical ability. In design, as well as analytical skills, practitioners must exercise empathy, tolerance for risk, experimentation and implementation.

The Economy

The fact that ESDI was founded in Rio de Janeiro during the sixties was not a coincidence. The founders' recce trip to Germany was supported by the government's ambitions to industrialise the economy. The late fifties in Brazil were characterised by the 'developmentalist' policies of then-president Juscelino Kubitschek.⁵ Following Germany's post-war recovery model, the government heavily invested

5 President of Brazil from 1956 to 1961.

in the training of young people in order to make them capable industrial workers and producers. In the years that followed, however, we saw cautious economic growth and an unexpected transformation in Brazil's economy towards the third sector.

The size and strength of a local design labour market is always related to demand of design by other sectors of the local economy. This was the case during the fifties and sixties in the US, when designers produced highly unusual objects with strong commercial appeal in order to accelerate sales, catering to the new middle class' desire for consumption. Another, more recent, example is post-industrial UK, where there has been a boom in the emergence of consultancy firms focused on service design. Since the eighties, the UK experienced a process of deindustrialisation. Today, approximately 78% of the GDP comes from services, while only 21% is produced by industry, and 1% from agriculture.⁶

Brazil experienced some dark years from 1970 until the stabilisation of its economy during the government of Fernando Henrique Cardoso,⁷ with the adoption of the *Plano Real* (Real Plan).⁸ The three measures proposed by the plan, including an inflation target regime, floating exchange rate and primary surpluses, were key to attain economic robustness and predictability

which, combined with the rising price of commodities internationally, gave rise to sustained growth between 2004 and 2010. This same robustness and conservatism bolstered Brazil during the global financial crisis of 2008 and 2009.

The impact of predictability in business is often underestimated, perhaps due to the simplicity of the concept. Equity holders and investors react to the 'rules of the game' quite rationally. If the economy is stable and there are signs of maintaining long-term conditions, the horizon stretches and it becomes possible to plan years ahead. Planning and long-term investment are central to the sustainable growth of companies and nations. Design denotes planning for the future. If companies do not envision that future, how can they invest in creating it? In other words, design and innovation cannot prevail if the scenario is one of constant reactivity. Over the past two years, we have again encouraged the Brazilian business community to look for short-term solutions and to maintain the flow of capital, reducing exposure to risk. For design, this means no longer creating something truly innovative, but instead looking for solutions which have already been tested in the market.

Early in my career, I worked in what is virtually the only industrial sector in Rio de Janeiro's economy besides oil: the furniture industry. In this

sector, it is common, even in the most successful firms, to use a 'method' which, unfortunately, still works: attend the Milan Furniture Fair every year, identify 'trends' and 'tropicalise' the solutions, sourcing the required materials and finishes from local suppliers. After all, why would local designers do anything different? Being ahead of competitors is necessary; however, being very far ahead could be a waste and may even cause a company to fail, depending on the risk associated with R&D in technology and design.

In terms of start-ups, despite the recent emergence of accelerators, mainly in Rio and São Paulo, the vast majority of proposals for new developments are nothing more than 'tropical' versions of existing successful American models. One of the few locally conceived, successful examples which comes to my mind is Queremos.com.br, a 'fan-funding' platform that invites users to invest in bringing gigs and concerts by their favourite artists to Brazil. The vast majority, however, are copycats of models that have already been tested abroad.

Brazil's current economic situation is worrying. In addition to easing the fiscal measures which took us this far, we failed to prepare ourselves during the boom years for what may be a long economic winter for Brazil. We missed a great opportunity to make structural changes to ensure sustainable growth

in the coming years. Businesses today are stifled by poor infrastructure, bureaucracy, labour shortages and a complex and archaic tax system, which prevent them from becoming more competitive.

Why invest in design in a business environment like this? Design is the tip of an enormous iceberg. Although we envision a more contemporary design practice in Brazil, this transformation will not take place unless there is a profound change in the economic landscape and business environment. The future is also worrying, since we do not see the government addressing these problems. We are moving away from core markets. The share of Brazilian participation in international trade is declining, and incentives for innovation offered by BNDES⁹ are focused on incremental technological innovation. Loans for start-ups take up to six months to get approved, making it unfeasible for this niche of flexible and highly responsive businesses to launch in a short amount of time. To paraphrase Carlos Lessa, Economist and Emeritus Professor of Economics and former Vice-Chancellor of UFRJ (Federal University of Rio de Janeiro), in order for Brazil to evolve successfully into a first-tier supplier, the country must not only recognise and accept its position as part of the larger, yet globally peripheral, Latin American economic bloc, but also develop and discuss a new national economic plan. Brazil's economy has been buzzing in recent years,

6 https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/271485/Growth_Dashboard_January_2014.pdf

7 President of Brazil from 1995 to 2003.

8 Economic stabilization plan, initiated in 1994, which successfully controlled the hyperinflation that plagued the country.

9 The Brazilian Development Bank, also known as the National Bank for Economic and Social Development, is a federal public company associated with the Ministry of Development, Industry and Trade and is the primary provider of long-term financing for investments in all segments of the economy.

but to claim Brazil is emerging when, structurally speaking, the country is submerging ultimately does a great disservice to its economic potential.

Conclusions

For design work to broaden its potential for impact and value creation in Brazil, coordinated actions will be required between companies, academia and groups that determine economic policies, such as the government and the Central Bank.

Initially, one must create a stable macroeconomic environment which is conducive to attracting long-term investments. In Brazil, this means a return to conservatism and adherence to the three goals of the *Plano Real*. It is important to tackle the problems facing infrastructure, bureaucracy, education and tax reform. Currently, we transfer approximately 40% of all the wealth we produce in our economy's most dynamic sector, the private sector, to the less productive and less efficient government.

At the same time, and as we did in the past, academia needs to radically revise course curricula. Today we have less need for technically skilled designers, and more need for those with an intellectual training which enables them to think like designers. Curricula should include knowledge of digital business, finance and management. We need to bring design courses up to date by focussing on new careers, such as service design and organisation design. Consequently, with an environment conducive to

risk and a market with highly skilled professionals, businesses will naturally invest in innovation and hire designers to act not at the end, as is still the practice in Brazil, but at the beginning of the value chain, amplifying their potential for impact.



FACING OLD PROBLEMS AND NEW CHALLENGES

LIDIA GOLDENSTEIN

Design is perhaps the most comprehensive of all the different sectors that comprise the creative economy. It permeates every sector, including those that are not part of it. Design is an essential tool in creating the 'breeding ground' necessary for the development of the creative economy, not only for its ability to modernise and leverage sectors, both traditional and otherwise, but also to encourage a new and more demanding perspective from consumers.

Design and creativity are almost always related to matters of aesthetics, appearance and style, but they are much more than this. They are the tools required for manufacturing innovative products and quality, valuable services.

Creativity cannot be viewed as a gift belonging to the privileged few. It must permeate the rationale of all ventures, public or private. Consumers of goods and services must demand it. To reach this scale, however, a cultural shift must take place, relying heavily on a modern educational system which teaches students to think about the world from a new angle.

Similarly, design's wider potential as a tool for innovation, from strategy to production – in packaging, market positioning, communication, etc. – is not yet recognised in Brazil.

'The big question is "Why does Brazilian industry still invest so little in design?" Why is design considered secondary, given the numerous other economic,

financial and macroeconomic problems facing companies and the country?

One explanation is the fact that Brazil was a closed economy for a long time, which protected our industry from competition and did not encourage investment, particularly in design.

This explanation made sense when the economy was first opened up, in the nineties, but it is no longer sufficient to explain why our industry, after more than twenty years and in the face of enormous competitive challenges, continues to invest so little in this powerful, internationally-recognised competitive tool.

We know our economy's struggles – it grows a little and stops, grows a little more and slows, but never takes off as expected. We know the enormous problems arising from the instability of our infrastructure, from labour and fiscal costs and from high levels of corruption. We also know that one moment exchange rates are overvalued, and the next they are fluctuating wildly, and that high interest rates are another source of costs. Obviously, such a scenario does not help to stimulate investment.

The entire debate between officials, businesspeople and academics revolves around how to break these bottlenecks. At no time, however, do matters arising from the major structural changes taking place in the world (where innovation, creativity and design take on new proportions) enter the discussion in a relevant way.

The solutions that have been brought forward for our historical and structural problems are built on a production paradigm that is already obsolete in which design did not play the role it plays today.

In other words, foreign exchange and interest rates, less burdensome tax structures and more flexible labour laws are all critical issues for investment to take off. These are necessary conditions, but they are insufficient in today's world.

This is a world in which a technological revolution and rapid globalisation have imposed radical changes on forms of production, determinants of value creation and the competitiveness of economies and a new international economic geography.

In this new landscape, the division between manufacturing and services is outdated. In today's modern economies, investments in intangible assets, including design, are significantly higher than investments in tangible assets. Successful companies like Apple, for example, are both manufacturers and service companies (IT, design, retail), and it is impossible to think of them without this multipolarity being intrinsic to their business. So even if we fix our bottlenecks and the macroeconomic problems inherited from the old paradigm, we will not get out from the current trap of slow growth if companies do not modernise and internalise the need for constant innovation through, among other things, design.

Brazil has not lost its industrial base yet, but the risk is there, just as the UK and other developed countries lost theirs to Asia.

We still have a certain market reserve thanks, ironically, to the precariousness of Brazil's port infrastructure. When the efficiency of infrastructure improves, the invasion of imported goods could become even greater.

Realising the serious economic and social consequences of the migration of its manufacturing base to Asia, the UK began to invest heavily in public policies that promoted creative economy sectors. These policies strengthened a knowledge-based, high-tech, creative service sector, which generated sophisticated, value-added jobs.

Our service sector here in Brazil already accounts for a proportion of the GDP equivalent to developed countries, which is a source of pride for some analysts. It is, however, a sector of cheap labour, with low levels of skills. It barely generates revenue and contributes minimally to the competitiveness of the economy.

The fact is we have not yet shaken the legacies of a closed economy. Our business community has become comfortable with protection and access to cheap funds from BNDES,¹ and economic policymakers and analysts think of industrial policy as they did in the fifties, when investments in tangible, not intangible, goods were important.

To make matters worse, as an alternative, critics of this view who are stuck in the past fall into the same trap by proposing strengthening service and agribusiness sectors and abandoning the industrial sector. They ignore, amongst other things, the fact that a service sector with leadership power and the capacity to generate better skilled and better paid jobs is based on new technologies and creativity – i.e. through investment in the creative economy.

These analysts also ignore that a sector like this only flourishes with skilled manpower and a sophisticated consumer market. Furthermore, they ignore the fact that only industry can generate the volume of jobs our country needs, not only for social reasons, but in order to create the more sophisticated consumer market necessary for the service sector. Industry is the largest consumer of modern services, whether of high technological intensity or not.

A radical critique of old protectionist policies, one that takes the debate to a new level, involves understanding what manufacturing is in the modern world and its inseparability from the service sector.

Several countries have taken notice of this new scenario and have begun redirecting their public policies to encourage creative sectors and those linked to new technologies. Some have already lost their manufacturing base to Asia. Others, like China, despite having become the world's primary

manufacturing supplier, increasingly invest in design, new technologies and other intangible assets as a way to raise added value, and ensure industry stays put.

In its latest five-year plan, China explicitly included the option to support the creative economy as a growth strategy, so that its economy will cease to be known for products which are *made in China* and become known for products *designed in China*.

Several countries, both developed and developing, have been experimenting with government as a major supporter of the creative economy, aggressively implementing policies for the sector. The policies and projects that see design as their main focus stand out.

This is a sector where government has greater room for action, depending on its own capacity to define and implement a consistent policy, which could bring significant results that impact the entire production structure. Regulations, fiscal and industry policy, BNDES credit policies linked to performance requirements in other areas, government procurement policy – there are many tools that do not necessarily mean more resources. Sometimes they require even less.

Despite enormous cultural and economic differences with Brazil, the United Kingdom, with a strong tradition in design creation and public support to the sector, has much to inspire us.

¹ The Brazilian Development Bank, also known as the National Bank for Economic and Social Development, is a federal public company associated with the Ministry of Development, Industry and Trade and is the primary provider of long-term financing for investments in all segments of the economy.



DIALOGUES



DESIGN AND INNOVATION IN DIALOGUE

We brought together seven experts from different fields to discuss the links between design and innovation policy, using the previous two articles as provocations. The following is a summary of that conversation, with some primary reflections, proposals and opinions from each participant. The meeting took place on the afternoon of 12 November 2013, at the British Council's headquarters in São Paulo, and was chaired by Lidia Goldenstein.

Design within the framework of economic and industrial policies

GABRIEL PATROCINIO

Inquiries about design and innovation are nothing new in Brazil. Nearly 140 years ago, at the inauguration of the Liceu de Artes e Ofícios (School of Arts and Crafts) in Rio de Janeiro, Brazilian statesman and lawyer Rui Barbosa argued that design needed to become an important part of Brazilian industry and that it could reduce the country's reliance on the export of raw materials. He thought that if Brazil's talent for design (which was well documented at that time) could be brought together with its natural resources the country would become highly competitive.

We forgot about Barbosa's ideas for over a hundred years until we came back to them in the early seventies, with Brazil's first National Plan for Scientific and Technological Development. At the time, UNIDO (the United Nations Industrial Development Organisation) had published a few papers on the importance of design policies in peripheral, or developing, countries, which would benefit from using design as a tool for economic and social development. In the seventies, Gui Bonsiepe, a German designer based in Latin America, said we were making a strategic

mistake with design policies. As he saw it, designers were addressing businesspeople first, society second and last of all, the government. He said we had it the wrong way round. We should be speaking to the government first, then society and then to businesspeople. But the government had no idea what we designers were talking about. Designers did not know how to talk to government; we needed to learn their language. We of course do not know how to talk with businesspeople either, which is another, more serious, issue.

Leaping forward to the first decade of this century, people began talking about innovation, about how the post-industrial society in which we live needed other forms of competitive advantage besides price and technology. In 2008, the UK launched its innovation planning initiative, Innovation Nation, which was cited in the essay from Ailbhe [McNabola]. In the fifty-two-page document, design as an innovation tool, as an activity, is mentioned sixty times. In 2010 the European Union issued its own document, called Innovation Union. In its forty-three pages, design as the key tool of innovation is mentioned fourteen times. One year later, in 2011, Brazil published its National Strategy for Technology and Innovation for 2012-2015. We can get a little wordy, so our document is 220 pages long, but it does not mention design once.

Today we are starting to realise that there is a window of opportunity for discussing design with various

government bodies, and with development agencies as well. BNDES launched not only Prodesign,¹ but Procult² too, which both target designers. These two programmes alone add up to BRL two billion, with BRL 500 million earmarked for design and a BRL 1.5 billion portion that can also be used for design funding. The State Government of Rio de Janeiro recently launched its own BRL 80 million funding program. Last week I had a meeting in Rio with the chair of FINEP³ to discuss ways to help them better understand design as an innovation tool. In places like this we have found a very curious phenomenon: design is accepted as part of the innovation process they support, but no one knows what type of design you're talking about or why exactly it qualifies as a tool for innovation.

During Brazil Design Week 2013 in São Paulo, we at Abedesign⁴ discussed the launch of the BNDES programme. Our concern was that it looked like they had planned a wedding but forgot to tell the bride. The programme was a complete surprise for us and for designers generally. It was a nice surprise, but also worrying, because the programme provides a very high initial cut – BRL three million, if I'm not mistaken – for design projects. For BNDES, this means lowering their usual baseline, which I think is BRL 10 million in funding, by quite a bit. Still, for design projects in general, this is very high.

We are getting there, but we need to find mechanisms to spread these resources further. But I am a bit hesitant to mention the idea of spreading out resources, because we have a tendency in Brazil to always do this and to target all institutions at every location, and in a country of this size, this becomes a serious problem. We end up not focusing on anything, on any programme of excellence, and creating a huge number of projects of which only a small percentage are actually successful. Nearly ten years ago, when I was on the Board of Directors at ESDI,⁵ we organised a workshop with BNDES to discuss what was going on with design policies in Brazil. Something was being done, but things were not moving forward. The reason given was the excessive stretching of resources. In Brazil, sometimes we are overly concerned with allocating resources in the most democratic way possible, trying to cover this entire huge landmass, but no one is able to do this. I did my PhD in the UK, where the strategic decision for national design policy does the opposite: they decided to concentrate all efforts on one institution, so that it would become an institution of excellence. Once it had turned successful, the example would be replicated and followed by other institutions.

In 2008, we organised an international seminar on design policies in Rio de

Janeiro and invited representatives from Spain, South Korea and the United Kingdom. What they presented differed greatly from what was happening in Brazil. These countries had design centres and councils to develop and manage design programmes, with large teams, impressive numbers. In Brazil, we had only one person in the Ministry of Development taking care of a single design programme, as well as programmes in other areas. It was impossible for this person to manage any one of those programmes, let alone several. These programmes only existed on paper.

The original planning for the Brazilian design programme was very well done, but we cannot keep trying to reinvent the wheel and manage public policies without a public policy management agency. A few weeks ago, in a discussion at Editora Abril,⁶ they said: 'If you're waiting for the government to do something, forget it; the design sector will never grow'. In reply, I argued: 'Design is a key component in promoting innovation – and we agree with that. If we are to become more competitive through innovation, and we know that we need design, we need only to look to the most competitive countries in the world today and see how they run their design policies. It is useless to think we will do things in a completely different way'.

I am very concerned by the way the creative economy agenda is subsumed within the area of culture in Brazil.

Design products may lie within the cultural context, but design production is established within the context of the economy. Therefore, the larger focus of the debate on design policies cannot be shifted to design products, but to the relations that exist between design and innovation, development and science and technology policies. If we disregard this context, we move away from the actual role that design represents, or could represent, for the economy. This is what Richard Florida⁷ pointed to a while ago: a macroeconomic outlook on creative industries and their role as a competitive factor. That really concerns me. We cannot think of design only in relation to its final product. This fuels the view of design as an additional element which appears at the end of production, and not as an integral, front end innovation process.

In a 2009 article, former Brazilian finance minister Antonio Palocci said that design did more for the Brazilian economy than any protectionist measure. His insight was rooted and developed in the fashion industry. A vague understanding of the importance of design exists among economists, but the change of course now taking place is very worrying.

Job Rodrigues asks how we can go beyond design awards and promotion, arguing that design policy must go beyond that. This has been discussed for at least seventy years, for as

1 Programme focused on supporting the development of the cultural economy.

2 Support programme for investments in design, fashion and brand strengthening.

3 Brazilian Innovation Agency.

4 Associação Brasileira de Empresas de Design (Brazilian Association of Design Companies).

5 Escola Superior de Desenho Industrial (School of Industrial Design).

6 Brazilian publisher that is part of Grupo Abril, one of the largest communication groups in Latin America.

7 American urban studies theorist, author of *The Rise of the Creative Class*, *Cities and the Creative Class*, and *The Flight of the Creative Class*.

long as the UK's Design Council has been around. Historians reference design policies going back to the nineteenth century, at least. Even before that, in a sort of pre-history, design policies arose in tandem with mercantilist policies and later with universal markets. Picking up on Ailbhe [McNabola], one of the major criticisms by design theorists and historians of the UK's Design Council itself is that it has been more of an evangelist than an actual intervenor in the market. Market intervention is much more difficult than talking about the positive aspects of design. We, as designers, tend to just talk, to evangelise about ourselves (and for ourselves). We are very similar in this way, perhaps, to physicians who tend to see themselves as superhuman.

When people say that design policies were not included in traditional industrial and innovation policies, I disagree. Think of the Design Council: it was created in 1944, during World War II, to help British industry grow after the war ended. One of its goals was to provide furniture, home accessories, etc. to those who had been bombed and for the large number of new marriages expected to happen with the return of soldiers. New families would need to furnish and set up homes. It is hard to think of a greater attempt to include design in industrial policy.

Something else I disagree with is the idea that design policies ride on industry's coattails. Design policies have been used many times to

intervene in industry. Korean industry, for example, chose to invest in a very unusual sector, the automotive industry. Ten, twenty years ago, the Korean car, for us in Brazil, was that awful car the Towner from Kia. Today, Korean automakers compete with BMW, and are on a completely different level. It was their choice to intervene in a sophisticated segment of the industry, which was totally different from acting in a small-scale industry. What Korea did at that moment was daring public policy.

In terms of using market interventionist policies to correct systemic failures, the documents from UNIDO from the seventies that I mentioned earlier suggested exactly this idea. They stated that design policies should support industrial and emerging science and technology policies, and showed how to do this. The papers included set formulas which could be adopted. In Brazil, some were followed. The Design Department of the National Institute of Technology in Rio was created at that time as part of an industrial policy. The Minas Gerais Technological Centre Foundation, in Belo Horizonte, was also created at that time to support the local furniture industry as part of an industrial and technological policy. There are practical examples in Brazil, and there are other examples of design policy intervention today in Korea, Finland, Denmark, Sweden and, more dangerously, speaking of our direct competition, in Singapore, India and China.

Degree programmes are obsolete and tied to the past

FABIO PALMA

I notice a contradiction, a lack of data to support the case for design and its role in promoting wider economic innovation. We are missing organic data, as well as data aggregates and data breakdowns at both local and federal levels. How many trained designers are there in Brazil? I don't know, but I'd like to know. How many course providers? This basic information is needed in order to be able to actually implement public policies or new or innovative programmes in the area of education. When it comes to design and creativity, we are lacking real data on schools and programmes.

We are dealing with a huge, enormous country, where design can act as an engine for development. The numbers are in favour of this trend, because we have a very new, very young country, with a natural, anthropological tendency for creativity. I believe, however, that in terms of specific training or education in design, the programmes or schools accredited by the Brazilian Ministry of Education and Culture (MEC) are generally rather outdated. They are linked to a socioeconomic reality that no longer exists. Society is leading the way, and the MEC is following, but without really

understanding what direction it is taking. Postgraduate courses tend to be more flexible, but undergraduate courses in particular have a certain tendency or excessive preoccupation with technique. They have much less concern with building a foundation, a broad cultural base, or with supplying intellectual, analytical or critical tools connected to other areas such as finance, business administration, culture management; the kind of tools that can actually turn designers into 21st century professionals.

It seems to me that education is our weakest area, in both public and private schools and institutions, particularly because of the fragmentation that exists between technical or vocational pathways and more structured pathways, such as the one at ESDI,¹ which, I believe, is the only school in Brazil offering a five-year programme. There is a great need to rework the design curriculum. We have many professionals in the market who call themselves designers, regardless of how they got there, but few actually have the ability to take on a much-needed strategic role, especially in the private sector (such as in finance), as well as in the public sector.

1 Escola Superior de Desenho Industrial (School of Industrial Design).

Focusing on the consumer and rewarding actual use

FERNANDO MASCARO

I've been working in the industry for twenty years. In the nineties, I set up a design centre in a footwear company in Jundiaí, São Paulo. Designers at the company always came after product engineering and marketing, finishing other people's ideas. I began to discover that there was a great source of potential there. In the nineties there was no awareness of design's socio-economic power. We actually had to make the case that design was not an expense.

Since that time, I've had the opportunity to work in various industries. Working in a team, we were able to achieve something very interesting which contradicts what we thought twenty, thirty years ago. One of the companies I work with today has a design board. In Brazil, there are maybe two or three active boards like it in other companies at the same level in commercial departments. In general, design is subordinate and subservient to commercial or product engineering departments. So, how can we say today that there are companies focused on design which understand that design is an element of change? I used to say as a joke: 'Design is a

tool that breaks down impossibilities'. If we see things in this way, there is nothing design can't do. Design really is a tool for changing reality. One thing that really helped me understand this is the fact that we are focused on the consumer, the people who use the product.

Some footwear manufacturers in the south of Brazil, for example, design flip-flops for the Northeast. I was down there last week, it was 7°C outside. Imagine what it's like designing something for someone who lives in 30°C or 35°C. We have developed some projects, including Prancheta na Rua, or Drawing Board in the Street, where professionals leave their offices and go out into the thick of it, into the market. Just being in the surroundings is not enough, though. In order to truly understand the various consumer niches, you have to experience those realities first-hand.

The shoe company where I set up and operated the product design department for three years held licenses for eight brands of trainers, including Puma, Adidas and Reebok. We used to visit the licensors and would have to select the products that they called the international collection. I asked: 'International where? Who understands this product?' 'Oh, the consumer will understand', they replied. I said: 'No, they will only understand it if you go to them and explain the product, but we'll never have that luxury. In Brazil, perhaps unlike in Europe and the United States, where the social and cultural

pyramid is quite flat, we understand the same thing in very different ways. This Prancheta na Rua programme was meant to help designers get in touch with the consumers and better understand them. You can't design something inside an air-conditioned office, using your entire collected experience, and then expect the consumer to understand the product.

We always hear that consumers don't know what they want. They do know. They don't know how to say it, but they know what they want, and we as designers are the translators. If we are working as designers and are focused only on our own experiences, as I have noticed in many industries today, the first thing we must do is ask: 'Are you familiar with the production process? Personnel management? Materials? How many times have you been to the market? Where is your product sold? Have you ever asked consumers why they are buying it?'

I did an experiment once, where I worked as a sales assistant in a department store in downtown São Paulo. I wore the same shirt and jeans as the sales assistants. It was a way to really understand how people select products from behind a shop window, which they can't touch, put their hands on. How does it look? What do they feel? What do they see first? From inside the shop, I filmed the way the people looked, what they did. Were they buying on price, or because they needed the product? This need to understand arose because whenever I spoke with a manager, I had to tell a

story, show why design was actually something that could change what he was accustomed to.

The production chain in Brazilian industries is very heterogeneous, very tight. People don't talk to each other. Designers are unfamiliar with the materials, production technology, logistics... all this also influences design.

In the shoe manufacturer where I work as a consultant, there is a cross-functional team of 160 professionals, and they all work in the same space. The first thing we do when we hire designers is to send them to the factory so they can watch and get to know the entire production system and, of course, so they can help us make changes. We have a need for designers today with an interdisciplinary background.

I'm a bit scared by the level of specialisations that design schools are promoting. In São Paulo I saw a school with a course in surface design. What do they mean, surface design? What does a surface designer do?

This practice of giving awards before something is tested in the market does not work. I have been on several design juries in Brazil and abroad which give awards to products that have never been used. This is not an incentive. An incentive is awarding something that worked for the business and for those who consume it. Let us reward its use, the business result.

Unifying the discourse and demystifying the benefits of design

ANA BRUM

Currently our institution (Design Center Paraná) has eight projects in operation. We go to the government to get them to sponsor these projects. Elsewhere in the world, the opposite happens – the government comes forward with a directive: ‘We need to be competitive through innovation; we need to be competitive through design or through a tax exemption’. The directive is given by the government, and everyone moves ahead with the same goal. Things are made easy; people join forces, engage in dialogue, because they all want the same thing. Previously isolated projects gain new strength. One thing is added to another to fulfil the government’s directive. And a government directive is not an easy thing to construct. It needs to be supported with information, because the government is not an expert, it is not familiar with the day-to-day operations of a business.

I think one of the primary reasons design is losing ground is the fact that we do not have a unified discourse: where we are, what we want, what we can achieve. If we all used the same

discourse, the government would back up what we believe in and stand for. To break down this barrier, we need a mechanism, a script, a method. We need to translate, demystify the benefits that design can bring to the economy. If this is not made clear, business owners will not think of design as an investment, but as an expense (and will therefore try to avoid it).

I’m no expert in economics, but at the beginning of each term I ask my students: ‘Do you know what the economy is?, because we need to work hand in hand with it’. I explain that the economy is the harsh awareness of scarcity nurtured by the joyful dream of abundance – I’m not sure who said it, but it’s something I’ve memorised during my twenty years of teaching. We need to insert design somewhere in there, either in the dream of abundance, or in the scarcity. Understanding demand and necessity is key to understand that framework.

Today we have various programmes underway because we are striving to convince the government that we need to create brilliant working examples for other companies to mirror. One example is Design Export; a programme which allows Brazilian design to be seen abroad, sponsored by Apex¹. It doesn’t have the budget to reach all of Brazil, so we modified the project. We work with seventy companies, which are creating exemplary work that will motivate and inspire other companies.

They are of various sizes and from several industries. We are marrying business with design.

Businesses still struggle to understand how to access designers. If we Google the words ‘design Brazil’, we get four million hits. How will people in the shoe industry or the real estate sector be able to choose which is the best firm for their needs? Today we have a strong professional association, Abedesign,² which can lead the way and create this filter by providing a list of professional, recognised firms. It can act as an anchor, so these businesses are not left adrift. Abedesign has 200 members. Are there really only 200 design offices in Brazil? Are they all officially registered as design businesses? Probably not. It’s likely only one percent of them are registered, because the business tax rates for that particular classification in Brazil are not favourable.

Industry mapping is one of our projects. When I go to Brasília to lobby for the sector and a congressman asks me how many of us there are, I cringe because I don’t know. We need a shared resource to be able to talk with the government and justify our projects. The mapping project is supported by Apex Brazil, which would not necessarily be involved in mapping, tracking design in our country. It is an embryonic project that will give us the first status report of

design in Brazil. We designers want to mobilise, to develop, to earn, or at least to establish that government support our areas of work.

Fabricio Dore’s article alerted me to three important areas that must never be disconnected: business, academia and the economy. How does a company see the value of design? By seeing results. For businesses, it means showing them the company went from a one percent market share to seventeen percent, as was the case with Mu-Mu, a Brazilian dairy company, when they changed their milk cartons. Business wants numbers.

Over five years ago, a programme called Criação Paraná helped one entrepreneur to understand design. The designer completely reworked a tractor. The entrepreneur didn’t think there was any room for design. The designer proposed things that would add value to the product and also managed to reduce the cost. This entrepreneur stood out among his peers at a major international trade fair. The tractor boasted features such as interchangeable parts and a holder for a *cuia de chimarrão*³ inside the cab. This was all because the designer immersed himself in the client’s work, spending twelve, fourteen hours in the field watching the work of people who often spend ten, fifteen hours a day inside a tractor cab. The tractor set itself apart as a unique, totally Brazilian product, financed through Finame.⁴

² Brazilian Association of Design Companies.

³ Vessel made from a gourd used in southern Brazil to drink hot mate tea, or *chimarrão*.

⁴ Funding operation for new machinery and equipment from BNDES.

Farmers were able to buy a Brazilian product with great added value.

The business went from producing six units per year to six hundred. This raises the flag for design higher than any of us can. The positive results ensure the owner will continue to employ design. But how many negative examples have Brazilian businesses already had with our fellow designers? Many, no doubt, because training still truly leaves something to be desired.

I am the coordinator of a graphic design course that trains students in two years. We are at 110% capacity, the market absorbs 98% of these students. It reflects the market, which recruits professionals for what I call the 'factory floor', where they put into practice what they've learnt.

Do we know that we have more than 514 design courses in Brazil, which is higher than the number of courses in engineering and architecture? There are over 130 educational institutions teaching these. This data comes from the DesignBrasil website, which receives an email every day from a course coordinator announcing the launch of a new course. They've never heard about a single existing course being shut down. These numbers will be confirmed in the mapping. We need to make a diagnosis, to know which direction to take, to understand what the barriers are and how to break them down.

We also need to define roles. We are a not-for-profit organisation that runs government programmes, but these programmes do not come to us finalised and ready to go. We have to come up with new programmes to promote design, internally and externally. We have a recognised, documented methodology, which puts design into practice: taking business owners by the hand and, together, learning about each step, seeing where gaps exist and where we can seek funding. It is a very small operation, but it is one of very few in the country today. Our being in Curitiba⁵ might be one difficulty, but we are looking for other cases like these and spreading the word throughout Brazil, so that more businesses might mirror these methods and results.

Going beyond awards

JOB RODRIGUES

The essay by Ailbhe [McNabola] is very interesting. Echoing what many others have said, she speaks about how design humanises things and helps place ideas in the market, emphasising the whole truth inherent to design, which sometimes gets hidden inside a pretty shell. People, and especially businesses, are still discovering that design is not just about beauty. Perhaps you here, who are experts on the subject, are accustomed to the correct idea of design, but generally the idea is still very attached to aesthetics. Common sense associates design with mere styling, and I think this misconception hinders attempts to bring companies and designers closer together.

Regarding the internal debate at BNDES which led to the creation of BNDES Prodesign, design was not our springboard. We started by focusing on two things: innovation and industry. How can we help industries to become more competitive, but without making radical innovations? Design assists us in this strategy, and we would also be helping out designers by offering a credit solution for their clients. We are betting on design to strengthen the Brazilian economy, by boosting the competitiveness of our industry.

We all want companies to gradually understand the true advantage design can bring to the table. Both within BNDES and with the staff of Plano Brasil Maior,¹ I feel that the perception of design is already much closer to what it should be. I hope this is good news. What we now need, perhaps with an award scheme that unites design and competitiveness, is to spread this idea on a larger scale to companies.

When we study innovation, we learn that a mere invention does not qualify as innovation. If the invention does not reach the market, it is not innovative. To be innovative, something must be new of course, but it needs to be an invention plus something else. Therefore I propose an equation that could be used by people in design: 'invention plus design equals innovation'. When an invention lacks good market prospects, it is usually because the scale of the design is stunted; it was poorly engineered during its development. Of course this is just a rhetorical formula, but it can be useful to the wider discourse which seeks to raise awareness of design's value.

Regarding public policy, I have a more open-ended question: 'How do we go beyond awards, beyond promotion?' Design costs very little, you don't need to spend much money to cover it. A company spends maybe 0.5%, 1% of its net operating revenue on it. These are the same figures for innovation: The Study on Innovation (Pintec) from the Brazilian Institute

5 Capital of the state of Paraná, in the South of Brazil.

1 Industrial, technological and foreign trade policy of the federal government, launched in 2011.

of Geography and Statistics (IBGE), indicates a rate of 0.5% of spending on innovation and 1% of spending on marketing, not including advertising. If we add up these percentages of intangible investment we get closer to 5-6%, depending on the industry, but design's share is not that expensive.

If a company is not willing to spend more than 0.5%, then its perception of the value of this investment is very low. Educators, consultants and every designer who can get a contract, have to understand that they are ambassadors of this cause.

When I began to understand design as an innovation

FABRICIO DORE MAGALHÃES

One thing that has always really bored me about discussions on design is talking about design itself. I think we wind up taking things in the wrong direction, because we fail to understand that design is actually the result of several factors occurring in the economy, in the country, in the culture, in the moment. There are many variables surrounding it.

Why do companies not use design? We can ask the same question for innovation: 'Why do companies not innovate?' Often, innovation only takes place because companies are afraid. Fear is the best incentive for innovation. It might seem like a joke, but that's just how it is. I think one really critical point is that our economy is closed. This is problematic for companies, and they fail to modernise because of it.

One point I disagree with completely is saying that innovation is invention plus design. This is a serious problem in our culture and our business environment in Brazil. Historically, we've positioned designers at the end of the value chain. They do not create value, they use the value created by another person to make it real, either in the product, the graphics, whatever it may

be. When we really talk about design in a larger sphere, as a process, we're talking about design as a creator of innovation, as a source of creation, as a process of innovation, for either products or services. Another critical point surrounding this is that Brazilian companies have no history of planning. And, of course, how are we going to plan if our economy is always changing?

Several of our discussions land on the topic of Brazilian design education, which is very poor, and this is a serious problem. I trained as an industrial designer at the Federal University of Rio de Janeiro, which already had a poor teaching infrastructure. Much of what I learned there was because of my professor, Sergio Andrade. He told me so much about his work and we exchanged a lot of ideas. That was my mainstay within a university that had no preparation, equipment, nothing. I left the university and started working as a designer in Rio de Janeiro. I worked a bit in the furniture industry, making objects and various other things, but I felt that my education gave me no foundation to actually solve the problems I was seeing, the real issues companies had.

I had intensive contact with the staff at the National Institute of Technology, which is an oasis of excellence, and I began working at the Rio Design Centre. It was created and then no one really knew what to do with it. I started trying to help.

I didn't have enough experience to collaborate like I could today.

There were several programmes that linked designers to businesspeople, to the industry, but I felt a great feeling of uneasiness. We tried to solve the problem with design, but in fact, that wasn't really the problem. There were serious management issues and a lack of professionalism from the business owners. This doubled my feelings of not being able to solve things, on both the training side and the professional side.

A little tired of this, I decided to seek training outside Brazil in Northern Sweden, at Umeå Design School, a very good school which offers problem-centred training. I went there to study interaction design, and this opened up a world of possibilities to me. I truly started to think and have the tools for solving problems without thinking like a product designer. A project could start from any kind of challenge and end with a new service, or an interface for an existing service.

This experience really changed my life. Unlike what I had experienced at undergraduate level, the programme was problem-centred. Each student or group received challenges and developed projects, always with industry participation. And these weren't little companies. We were interacting with big companies like Volvo, Sony Ericsson, etc. The training was much more focused on the market and on achieving practical results.

Leaving there with all this experience, I went to work at IDEO. It changed the way I work, because I began to

understand design as innovation. This sounds silly, but it made for a very big difference to how I interacted with my peers. We were dealing with problems that were not addressed with technical solutions; they were addressed with a different way of thinking. Understanding that there was another way of thinking and that designers were able to apply it within a process, in interaction with businesses, was a complete paradigm shift in how I thought. I stopped believing that I would become part of a project just to make things a bit more tangible. I now had to rethink the approach and consider the business model as much as the product. In almost every project, clients would come to discuss, and sometimes we would discover that the product should be left as it was and we should rethink the service strategy. We saw this in different industries – automotive, medical and education too – we worked with universities in the United States. I even began to understand the range of possibilities that flowed from user-centred work, which became an accessory to my practice.

As for interdisciplinary environments, I remember an extremely complex project for the automotive industry, where we had an innovation designer, a product designer, an engineer, a person conducting user research, all working together the entire time. You're able to exchange ideas, and it really is so obvious. Why don't we do this? So, I learned this other way of doing design, and it changed my perceptions.

In total I spent seven years abroad and I came back to Brazil to take on the challenge of creating innovation in a bank. From the first day I arrived, I was greatly concerned because I knew about the training gap in Brazil. I began assembling a team, but I could not find designers to hire. I was at a bank, with the budget to hire a lot of people, interviewing lots of people but it was so hard to find someone. We train our designers poorly, even from a technique point of view. In digital design, I think they still finish school today poorly trained.

I lived in the United States and in Germany. I saw a lot of cultural differences, but I think there are also differences in relation to design. When you think about Germany, Bauhaus and functional design immediately come to mind. In the United States, design with a commercial basis is very present to jumpstart sales and results. And Sweden has a history of interaction design dating back to the seventies. Trade unions began pressuring companies in the seventies to create better systems, with computers for employees, and from there an entire user-centred process began, involving them in the creation of software and interfaces. In Sweden, actually I think all over Scandinavia, they care a lot about each other. They stay focused on people. In Brazil, what characterises design?

In Germany, they really believe in specialists. If you, as a designer, tell them the way something should be,

they will believe you, because you really are the expert. In the United States, pragmatism in business is very prevalent. If design is paying off, everyone will use it; it's a very practical approach. In Sweden, I think they put the focus on people.

When I think of Brazil, I think of a lack of planning. We talk a lot about creative quick-fixes, but they do not help solve real problems, they just fix these momentarily. I see this void when I think, both professionally and culturally, about what would stimulate the use of design in Brazil. Perhaps what is missing here is fear, or a window for companies to really start doing more.

I would like to toss another matter into the debate: start-ups. A lot of innovation and the use of good design we see today comes from them, because the history of start-ups really is one of good design – service, digital and interaction. And speed. The discussion on start-ups is not really about design, it's about doing what's best for the user. They're about everything that involves design, but they're not actually about design.

A lot of new things are cropping up, numerous start-up accelerators. In my article, I even challenged Brazilian institutions to follow in the footsteps of the Copenhagen Institute of Interaction Design in Denmark, a school which is also a start-up accelerator. There is also Designer Founders in the United States which invests in companies founded and run by designers.

Generating new research, new stories and new examples – and trying to move beyond

AILBHE MCNABOLA

I really enjoyed hearing all the contributions this afternoon. There are a lot of similarities with the challenges we face in the UK.

The first question I asked when I came to my role at the Design Council was: 'What is design?' How does it help, how will we define it, what are we talking about? When I understood more about design methods and approaches, I found that they seemed to me to offer a sensible way of tackling the sort of work I used to do in my earlier career, when I worked in management consultancy: understanding the user, understanding the customer, redesigning the system, etc. I thought: 'Yes, I can see how these approaches can help with business; I can see how they can help with public services especially'. But there is a real problem with language when talking with Government Ministers and civil servants about design, because they do not automatically find it relevant.

As I am speaking about the UK, where we have design supported by government and recognised in our innovation strategy, this might seem surprising, but although we have had success, we are always aware of how much more distance we have to travel. We have great success, we have a strategy, we have government funding, we have a design centre, the Design Council. It's fantastic, but I still see that many politicians or civil servants do not understand the value of design, and that is why we continue to work on raising awareness and helping those who want to know more about design to understand its potential.

Among the things that I thought, from our experience, which might be helpful or interesting to share today, is the reflection that it makes a big difference having an intermediary agency, board or design centre with people who spend all their time trying to translate and transmit information about the sector and its benefits.

It definitely makes a difference. I spent a few years working in the arts and cultural sector and compared to that sector, design presents us with lots of evidence, so that we can truly say: 'This is business, it generates income, it makes a difference and we have proof'.

There is a lot we can use to talk to both politicians and people from the business world about why this is important. I think what really matters is that we always talk about innovation. We are not talking about design for the design sector, or to encourage people

who work in the creative industries; it's about innovation for any business – for banks, for SMEs [small and medium sized enterprises], for manufacturing, for products, for mining – in short, all types of companies. And for both the public sector and for business audiences, I talk about design as a way of focusing on a customer, of analysing a problem, of coming up with a solution.

There are some opportunities that have emerged recently. Nowadays, indeed for some time now, every business is being revolutionised by digital technology, and that is making a difference; that makes everything much easier. They can no longer ignore that the customer has more choice and control. And equally, in public services, the need to offer digital services provides a great opportunity for design to demonstrate its value. Public services need to go digital to save money, and because the customers nowadays expect it. Design is a very important part of digital, and the fact that many business leaders and public service managers are now tackling the digital question gives us an opportunity to also talk to them about design.

But of course we still have a challenge when we talk about it. In meetings recently involving designers and design bodies, I've heard: 'We still aren't clear about what we're trying to say to the UK Government'. What is the one simple message we are trying to give? What are we trying to tell the government about how

design can help transform public services? First of all, what is the benefit? What difference does it make? I think that the benefit lies in its ability to think about the customer and the world in which they live and work. By analysing what matters to them, design is then able to give them a story about their world. I suppose we try to focus on areas where it is easiest and most possible to tell this story.

Service design is one of the areas where we have focused a lot recently, as, in the UK, services is an important and growing part of the economy. Also, services and products are becoming very closely linked. Increasingly, businesses that traditionally sold products are now also offering an accompanying service. There is a new linking of products and services, and therefore it becomes easier for business people to understand the role of designers and of disciplines such as interaction design.

Another area we focus on a lot is that of scientific research, and our work in this area is funded by the UK Government. We work with universities and scientific researchers, both those working in basic research, to help them understand needs that their research might address, and those working on research that is closer to the market, to help them identify how something becomes a product or service, who can sell it, who will use it. The UK Government is very concerned about commercialising research. There is a concern that other countries could overtake the UK in this area, and we

think about how to get to the market first. There is a big focus on that, but I do not think there is enough design built in to it. We have some funding, but it needs improvement. While the UK Government invests billions in seven or eight strategic areas of new research and new scientific studies, in scientists, in research centres, and whilst the UK is a world-leader in research, I don't believe that we invest enough in the skills of designers. That would be the area where I personally think we need to do more.

The way we work at the Design Council is a mixture of demonstrating and sharing insights. We are always generating new research, new stories and new examples, as they can age quite quickly, about the difference design makes for certain types of people and certain business and, at the same time, trying to go beyond this. We run programmes and initiatives ourselves, so that we can demonstrate from our work the value of design, and we can use our work to measure the difference design makes. We produce a range of materials, including focused case studies, broad research studies, and deep evaluation evidence, all of which showcase and tell inspiring stories. Having an organisation like the Design Council, that can lead this work, is fantastic.

Of course, there is a risk that your intended audiences will say: 'You are designers; of course you will defend design and talk about its value'. So in our research I try to use people who

aren't designers, who are business people, to advocate for design by telling their personal stories from their perspectives. I publish research and run seminars that bring in business people who can talk to each other about how design makes a difference.

To give you an example of our research: last week, we finished a new research project containing 12 stories from different companies using design. There are interviews with business leaders, board members and people in roles like head of finance or of organisational transformation. We asked them to tell us why design was valuable for them, when they had first realised it could be of value, how they understand it now and how they use it. Although the research covered many different sectors and sizes of business, the findings were amazingly consistent. Businesses told us that design was a differentiator for them, that it was adding value to all kinds of business, that it was helping them to focus on the customer and to drive innovation.

Coming back to the question of how to influence government, what I would say is that we target the business department and the people who are thinking about the economy and about growth. We don't focus our efforts as much on the culture department simply because they already recognise the importance of our sector and of the creative industries, but it's the business and economic departments of government where awareness needs to be raised.

For this, good data is extremely important. The Design Council has, in the past, undertaken a lot of research work because economic data on design is really poor; there is very little information about the exact number of designers, design firms, the money they generate, the money that is spent on design. We have done our own survey work to get those numbers and so we are able to offer the government insights into the size and value of this sector of the economy. Improving the national statistics so that design is better understood is a long campaign. National statistics are not changed often and there must be a good rationale for changing them. So, achieving an improvement in official figures is a slow process and must be led by central government. For years we have been saying that this needs to change, and I hope that eventually they will be able to measure the numbers in a more representative way. I think data is very important: having evidence, having a very clear message, being able to show exactly what the benefit is. I would suggest that, if a country or region hasn't got good data on design, it's a worthwhile activity undertaking some research to get those figures.

I guess what I'm still learning is this issue of other peoples' language, about what matters to them, and how to be able to describe design so that they understand how it can help. And if you can't, that's fine, because design does not do everything. There is a danger sometimes when people

are too 'evangelical' about design and speak as though it can do everything. Let's be realistic and talk confidently about what we know, which is actually that the design story is a good one, and that it has strong evidence behind it.

I would like to also say a few words about the policy instruments that countries can use to increase the value they get from design. Nowadays of course the UK, like most other countries, has the challenge that there is scarce funding available for new policy measures to support design. Starting with the education system is important, so that even if you can't afford to run specific initiatives to support design, at least you can make sure that the education system allows young people to develop their creativity and their design skills.

In the UK there are a few notable policy measures that support design in the economy. We have tax benefits for design: a company that spends money on design for research and development can claim tax relief. There is also a government-funded programme to increase business use of design, called Designing Demand. To really help specifically targeted companies to use design techniques, you have to spend some money, but it's worth it to the economy. The Design Council runs this programme and it shows that every £1 the businesses spend on design can bring them over £20 in revenues.

Perhaps the most important thing government can do is to lead by

example. A good example in the UK is the Government Digital Service. They were receiving quotes to build and maintain government websites for tens of millions of pounds. In a brave move, the government brought in design talent, whose approach was: 'We can do this for you, bit by bit, using design-led iterative techniques and it will cost a lot less'. In one or two years, these designers have transformed government information websites, which are hugely popular and are winning design awards. Now, they are moving onto creating online public services. So this goes to show that, even if you cannot invest in large initiatives to support design, you can simply do it well yourself and lead by example. This is really powerful.



BIOGRAPHIES



Lidia Goldenstein

A graduate of the University of São Paulo, Lidia holds a PhD from the University of Campinas (Unicamp), was an Analyst at Seade (São Paulo State System for Data Analysis), a Researcher with CEBRAP (Brazilian Centre for Analysis and Planning) and a TV commentator. She served as Economic Advisor to the Planning Secretariat of the State of São Paulo and the President of BNDES. She was also a Professor at Unicamp. She is the author of 'Repensando a Dependência' ('Rethinking Dependence', 1994), as well as articles and studies on political and economic issues. She is a member of the board of Desenvolve SP, a development agency. She is currently a consultant at L. Goldenstein Consulting and Director of the Fundação Bienal. She is dedicated to research and projects in the area of creative economy in Brazil and abroad.



Ailbhe McNabola

Ailbhe is associate Director of Policy and Research at the UK's Design Council, where she is the lead on guidelines, research and evaluation, focussing on understanding and evaluating the economic and social impact design can have, and raising awareness about our evidence through public discussion, events and activism. Before joining the Design Council, she led research in other organisations in the creative industries sector, worked as a management consultant in the public and private sector, as well as the UK National Audit Office, undertaking efforts in monetary inspections on the implementation of government policies. The Design Council defends excellent design – design that enriches life and makes things better. As a not-for-profit organisation, it puts design at the centre of value creation to spur innovation in public and private services, improving the urban environment and dealing with complex social issues such as aging and obesity. The Design Council inspires new 'design thinking', stimulates public debate and creates government policies to improve daily life and help tackle the problems of tomorrow.



Fabricio Dore Magalhães

Fabricio is senior Manager of Innovation in Technology and User Experience at Itaú Unibanco. From 2006 to 2011, he worked at IDEO in San Francisco and Chicago in the United States, and Munich, Germany, helping clients such as Ford, Bosch, AT&T, Novartis, and others to innovate their strategy and delivery of digital experiences. He has lived in the US, Sweden and Germany and conducted field research with users in the US, Germany, Spain, Portugal, Sweden, France, Switzerland and China. Fabricio is a member of IxDA (Interaction Design Association) in São Paulo, he has taught at Miami Ad School ESPM and Umeå Universitet in Sweden, and contributes regularly to international publications on the topics of innovation and digital design.



Gabriel Patrocínio

Gabriel holds a PhD in Design Policy from Cranfield University, UK. He graduated from the Rio de Janeiro State University's School of Industrial Design, where he was later Director and Deputy Director. He currently coordinates the Design Policy Laboratory at UERJ (Federal University of Rio de Janeiro), in addition to acting as a design and intellectual property consultant. He organised two international seminars on policy design in 2004 (BNDES) and in 2008 (Brazil Design Week). He is an advisor for the Paraná Inovador pelo Design programme (Paraná Innovation through Design) at the Brazil Design Center in Curitiba, a member of ADP – Product Designers' Association – and the Association of Graphic Designers, and is also advisor to the board of Abedesign, the Brazilian Association of Design Companies.



Fabio Palma

Fabio is Director of IED, Istituto Europeo di Design, in Rio since 2010. He holds an undergraduate degree in communication science from Rome's University La Sapienza, completed a postgraduate degree programme in Institutional and Corporate Communications, and has a master's in Environmental and Scientific Communication from Pompeu Fabra University in Barcelona. He is currently pursuing an MBA in Sustainability at FGV (Fundação Getulio Vargas). He is an illustrator and political cartoonist. He has worked in Italy, England, Spain and Brazil for companies, institutions and international NGOs as Head of Education, Training and Communication. He was a lecturer of Sociology of Communication and Business Communication at the Instituto Europeo de Design in Barcelona, where, starting in 2008, he served as Director of Postgraduate Studies and Advanced Training. In 2010 he moved to Rio de Janeiro to assume leadership of IED Rio.



Fernando Mascaro

A trained architect and designer, Mascaro is dedicated to researching design as a tool for business, focused on industrial processes and formulating and solving issues related to sustainability in product design for mass production. His other projects include work with cross-functional teams in companies, educational partnerships with schools in Brazil and abroad, curating exhibitions, lectures, courses and workshops.



Ana Brum

Ana holds a degree in Industrial and Product Design from the Pontifical Catholic University of Paraná, has completed post-graduate coursework in Product Engineering and Design, and in Higher Education Methods. She also holds a master's degree in Organisational Development from the FAE Catholic University in Curitiba. She is currently Technical Director at Design Center Paraná, and is a delegated representative for design on the Brazilian Ministry of Culture's National Council for Cultural Policy (CNPQ). She is also Coordinator of the Graphic Design course at the Curitiba University Center, Unicuriaba. She has experience in industrial design, with an emphasis on product design, working mainly in the following areas: design, product, design management, public policy and sustainable design.



Job Rodrigues

Job holds an undergraduate and master's degree in Economics from the Institute of Economics at the Federal University of Rio de Janeiro and is currently a PhD student at the same university, researching design in Brazilian Industry. He worked in the Department of Culture, Entertainment and Tourism at BNDES (National Bank for Economic and Social Development) and was a lecturer at the Federal Rural University of Rio de Janeiro. He is currently Manager of Sector Studies at the Department of Consumer Goods, Retail and Services (BNDES, Industrial Department) and is the BNDES representative on the Competitiveness Committees for Textiles, Ready-to-Wear Clothing, Footwear, Gems and Jewellery, Furniture, Retail and Services of the Federal Government's Plano Brasil Maior (PBM).



PORTUGUÊS

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	86
Investigando políticas Pablo Rosselló	88
Trocando experiências para aprofundar o debate no Brasil Lidia Goldenstein	92
ARTIGOS	96
Design para inovação. Como o setor de design apoia a inovação na economia: lições do Reino Unido Ailbhe McNabola	98
O desafio de ampliar o potencial de geração de valor pelo design no Brasil Fabricio Dore Magalhães	114
Enfrentando velhos problemas e novos desafios Lidia Goldenstein	124
DIÁLOGOS	130
Design no âmbito da economia e de políticas industriais Gabriel Patrocinio	133
Programas de graduação são obsoletos, vinculados a uma realidade do passado Fabio Palma	138
Focar no consumidor e premiar o uso Fernando Mascaro	139
Unificar nosso discurso e decodificar os benefícios do design Ana Brum	142
Como ir além dos prêmios? Job Rodrigues	145
Quando entendi design não como design, mas como inovação Fabricio Dore Magalhães	147
Gerar novas pesquisas, novas histórias e novos exemplos – e tentar ir além Ailbhe McNabola	151
BIOGRAFIAS	156



APRESENTAÇÃO



INVESTIGANDO POLÍTICAS

PABLO ROSSELLÓ
UNIDADE DE ECONOMIA CRIATIVA DO BRITISH COUNCIL

Em todo o mundo, a economia criativa se tornou uma parte importante e crescente da economia global. Cada vez mais, governos e setores criativos de vários países têm reconhecido a sua importância para a geração de empregos, riqueza e comércio internacional. O Reino Unido tem sido um dos líderes do desenvolvimento dessa agenda, e não apenas como motor da economia, mas também promovendo a inclusão social, a diversidade e a prosperidade futura. Uma ampla gama de agências locais investigou o funcionamento do setor cultural ao longo da última década, a fim de tentar compreendê-lo de uma forma mais abrangente: a sua dimensão econômica global, as suas características econômicas específicas, a sua resistência à recessão e capacidade de gerar novos empregos, as novas habilidades de que necessita, a sua relação com a inovação tecnológica (na verdade, com a inovação e a competitividade empresarial como um todo), a sua vocação e potencial para a exportação em um cenário de comércio internacional etc.

A unidade de Economia Criativa do British Council trabalha com uma rede de pessoas pioneiras, inspirando colaborações internacionais e interdisciplinares em um mundo que muda rapidamente. Trabalhando com profissionais criativos, setores da indústria e pesquisadores acadêmicos, nós proporcionamos experiências, construímos relações de confiança e compartilhamos ideias que cruzam

as fronteiras entre a cultura, os empreendimentos e a tecnologia. Nós acreditamos em um entendimento mais vasto da cultura e de sua capacidade de contribuir para um desenvolvimento econômico, social e tecnológico mais amplo.

Nos últimos anos, e em grande parte devido ao impacto da recessão econômica global, vimos o debate a respeito de políticas públicas e formas de apoio à economia criativa e ao setor cultural se transformar. Esta série de publicações serve como pretexto para voltarmos a envolver agentes e instituições ligados à cultura no Reino Unido e em todo o mundo em discussões multilaterais em torno do que acreditamos ser uma agenda econômica fundamental para a prosperidade dos países. Por meio destes diálogos, pretendemos contar a história do valor econômico da cultura para as organizações, os formuladores de políticas e os investidores, de modo que eles possam compreender melhor a relevância do tema e tomar conhecimento de maneiras de se trabalhar com o setor.

Este caderno (e a série da qual ele faz parte) pretende contribuir para o conhecimento e a experiência que compartilhamos acerca desse setor emergente e valioso, expressando nosso compromisso de promover conexões únicas por meio de nossas redes e recursos.

Os Diálogos de Economia Criativa entre Brasil e Reino Unido também

fazem parte do Transform, um programa de artes do British Council que tem como objetivo desenvolver o diálogo artístico entre o Reino Unido e o Brasil entre 2012 e 2016 para trazer benefícios mútuos e impactos a longo prazo. O programa oferece oportunidades a artistas e profissionais do setor cultural dos dois países de compartilhar experiências e trabalhar colaborativamente a fim de promover mudanças sociais criativas e significativas para pessoas, comunidades e instituições.

www.britishcouncil.org.br/transform
www.britishcouncil.org/creativeeconomy

TROCANDO EXPERIÊNCIAS PARA APROFUNDAR O DEBATE NO BRASIL

LIDIA GOLDENSTEIN

O Reino Unido é a capital global do debate sobre a economia criativa. Nos últimos anos, o país desenvolveu um conjunto abrangente de políticas para incentivar os setores ligados a ela, estimulando a discussão em torno de sua importância e necessidades em âmbito mundial. Desde 1997, quando uma força-tarefa formada por políticos e grandes empresários interessados nas indústrias criativas foi criada, várias pesquisas e estudos têm sido realizados a fim de mapear o potencial desta nova economia.¹ Neste mesmo período, políticas voltadas ao setor foram identificadas, recomendadas e implementadas.

Não há dúvida de que o Reino Unido é um dos países onde mais progressos foram feitos em torno da promoção do debate e desenvolvimento do apoio público à chamada “economia criativa”, tendo assumido um compromisso sério no sentido de compreender melhor essa nova área. Várias instituições públicas, muitas vezes em parceria com o setor privado, voltaram sua atenção para o setor na tentativa de compreendê-lo em profundidade: a sua dimensão e as suas características, a sua capacidade de criar postos de trabalho, os seus padrões de empregabilidade (idade, educação etc.), seu relacionamento com a inovação tecnológica, as suas dinâmicas internas específicas, sua

capacidade de gerar exportações e seu impacto sobre o restante da economia, sua participação no PIB, o seu efeito sobre a competitividade e outros setores etc. Tudo isso integra um enorme volume de pesquisas que muitas vezes informam estratégias públicas responsáveis por oferecer suporte para o setor por meio da atuação de numerosas instituições e agências, públicas e privadas, bem como de parcerias público-privadas.

Governos (nacionais e locais) e empresários adotaram uma nova estratégia econômica baseada neste novo paradigma centrado na importância econômica da cultura, estimulando o crescimento, a geração de empregos, as exportações e o turismo. Essa reinvenção contínua da economia do Reino Unido é comparável à passagem de uma economia baseada na exploração agrícola para uma economia industrial, vivenciada anteriormente, e tem sido impulsionada pela percepção de que a transferência de grande parte da base de produção tradicional do Reino Unido para a China e a Índia só poderia ser “compensada” por um fortalecimento da economia baseada na criatividade e em novas tecnologias.

As políticas públicas propostas visavam transformar a economia

¹ Seguem alguns documentos fundamentais:

Staying Ahead: The Economic Performance of the UK's Creative Industries (Work Foundation, 2007, <http://twfold.theworkfoundation.com/research/publications/publicationdetail.aspx?oltemid=176>)

Creative Britain: New Talents for the New Economy (DCMS, 2008, http://www.agcas.org.uk/agcas_resources/62-Creative-Britain-New-Talents-for-the-New-Economy)

A Dynamic Mapping of the Creative Industries (Nesta, 2012, <http://www.nesta.org.uk/publications/dynamic-mapping-uks-creative-industries>)

A Manifesto for the Creative Economy (Nesta, 2013, <http://www.nesta.org.uk/publications/manifesto-creative-economy>).

criativa em um motor para o desenvolvimento, incorporando a cultura na agenda macroeconômica mais ampla e alterando radicalmente os modelos de política cultural tradicionais. A cultura e a criatividade passaram a não ser mais consideradas algo marginal, secundário do ponto de vista macroeconômico ou um “mero” veículo para a inclusão social.

O governo (seus diferentes ministérios responsáveis pela cultura, mídia, educação, comércio exterior e desenvolvimento de negócios/ inovação) passou a explorar os setores de integração que compõem a economia criativa, buscando identificar as conexões, sinergias e aplicações intersetoriais que ela poderia alcançar. Várias agências (públicas, semiautônomas e privadas) foram fundamentais no decorrer desse processo, incluindo o Design Council, a Tate e o Nesta, todos participantes deste projeto.

Essas ações pautaram a implementação de uma ampla gama de políticas públicas por meio de um arsenal de ferramentas: fomento direto; financiamento e/ou subsídios; criação de fundos de capital de risco; incentivos de todos os tipos (isenções fiscais, facilidades de crédito, cessão de espaços públicos, prêmios e compensações); compras governamentais etc.

Apesar das muitas críticas e debates atuais em torno do sucesso dessas

políticas, vistas de uma perspectiva brasileira, elas representam claramente um passo importante no posicionamento do setor entre os que são estratégicos para o futuro econômico do país.

Com a crise econômica que começou em 2008, muitos analistas passaram a defender a estratégia de dobrar a aposta no setor no Reino Unido, usando a crise de curto prazo para atacar e acelerar os ajustes necessários a longo prazo². De acordo com esses especialistas, o Reino Unido já vinha enfrentando desafios estruturais mesmo antes da crise, em parte por causa dos progressos realizados pelas economias asiáticas – geradoras de produtos de baixo valor agregado, manufaturados com mão de obra barata, bem como de produtos de maior sofisticação e competitividade – e, em parte, por causa do surgimento de novas tecnologias e seu impacto sobre novos produtos, novos métodos de produção, novos modelos de negócios e novos canais de distribuição.

Estes desafios só podem ser superados com uma estratégia que fortaleça a inovação e estimule os setores inovadores com maior potencial de crescimento. Sem isso, qualquer intervenção por parte do governo passaria longe de criar as condições que permitam que o Reino Unido mantenha seu papel de liderança no cenário internacional.

É provável que o Reino Unido saia da crise com uma economia mais inovadora, verde, sustentável e diversificada, inovando nos negócios e ampliando novos setores com dinamismo para compensar a perda de dinamismo do setor de serviços financeiros. Para tanto, a liderança governamental e o financiamento público são essenciais.

Enquanto isso, no Brasil, o tema da economia criativa começou a entrar na moda, embora às vezes pareça mais uma caricatura do que algo substancial – o termo é frequentemente associado de forma simplista a políticas sociais ou culturais para populações de baixa renda.

Apesar da grande quantidade de artigos publicados e da realização de simpósios, workshops e eventos sobre o assunto, ainda estamos muito atrasados no debate. O conceito se tornou um chavão esvaziado de sentido.

Por isso, propusemos ao British Council a formação de uma parceria que permitisse que a ampla experiência do Reino Unido neste campo contribuísse para o debate em torno da economia criativa no Brasil.

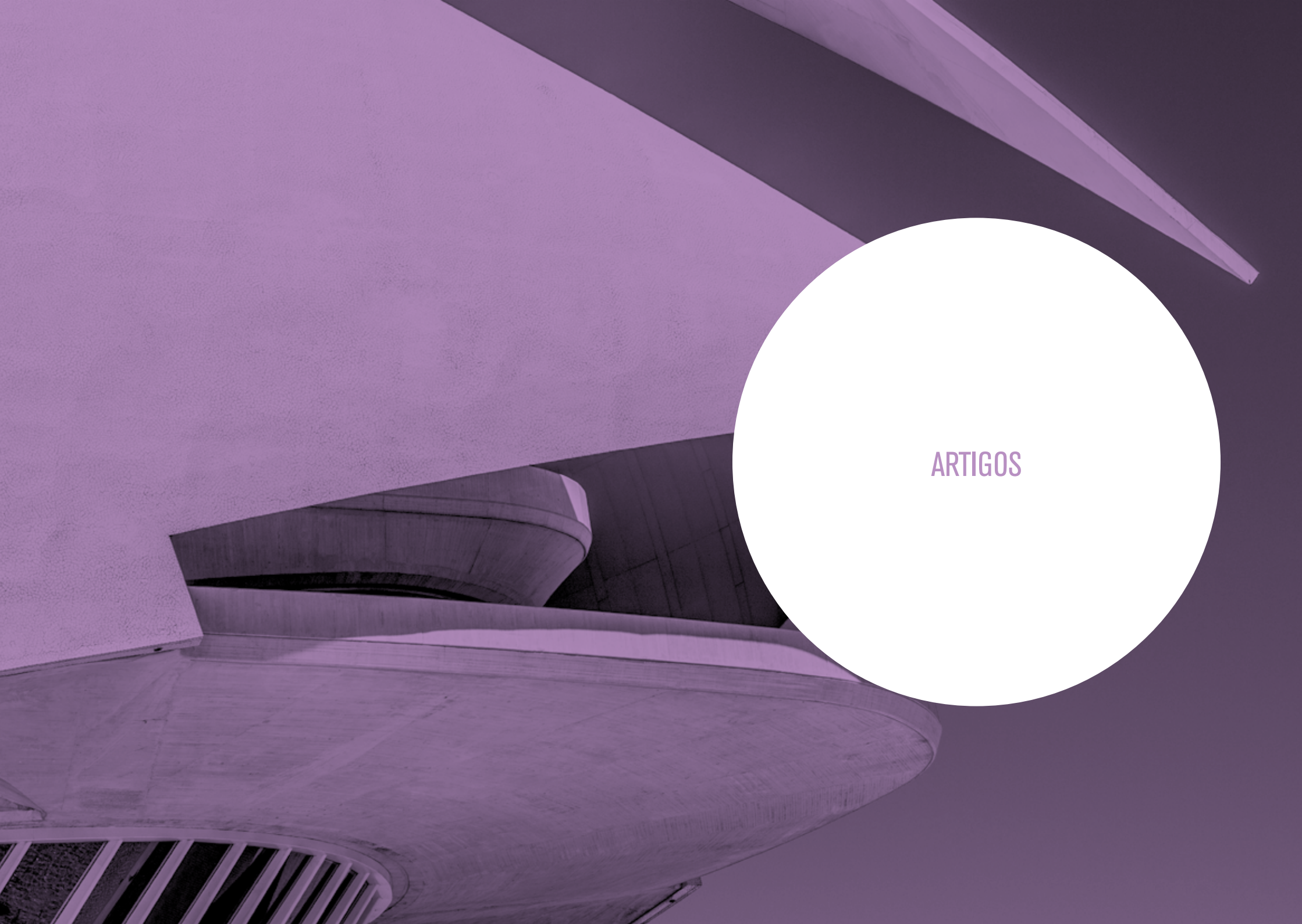
A ideia é que a troca de experiências entre os dois países ajude a aprofundar o debate no Brasil e no Reino Unido. Esperamos envolver diferentes segmentos da sociedade e uma variedade de parceiros locais na compreensão da importância da economia criativa e do motivo pelo qual ela é um elemento essencial de

qualquer projeto macroeconômico sustentável. Esperamos fazer isso investigando os avanços internacionais feitos no setor, avaliando o que foi alcançado no Brasil e no Reino Unido até agora, por que e quais barreiras ainda permanecem, seja na área de políticas públicas, no setor privado ou nas parcerias público-privadas.

Nós escolhemos três temas de relevância no âmbito desta agenda: a economia criativa e as políticas macroeconômicas; o papel do design na elaboração de políticas de inovação; e a cultura e os projetos de revitalização urbana. Pensando em cada um desses temas, convidamos um ou dois especialistas do Reino Unido e do Brasil para preparar um artigo que pudesse estimular a discussão em um debate a ser realizado posteriormente e incluir outros palestrantes convidados, com experiência adequada nesta área.

Cada publicação lida com um dos três temas e traz os respectivos artigos na íntegra, bem como os trechos mais relevantes da participação de cada convidado no debate. Assim, esperamos contribuir para uma melhor compreensão da importância da economia criativa no Brasil e iniciar um diálogo a longo prazo com o Reino Unido e em outros países em torno desta agenda cada vez mais importante.

² *Attacking the Recession: Setting the Agenda for a New Economy* (Nesta, 2008, <http://www.nesta.org.uk/publications/attacking-recession-setting-agenda-new-economy>).



ARTIGOS



DESIGN PARA INOVAÇÃO. COMO O SETOR DE DESIGN APOIA A INOVAÇÃO NA ECONOMIA: LIÇÕES DO REINO UNIDO

AILBHE MCNABOLA

O design como ferramenta para a inovação

“O design pode ajudar organizações a transformar sua atuação, desde a inovação de produtos empresariais até a comercialização de conhecimento e a prestação de serviços públicos. É por isso que o design faz parte dos planos do governo para inovação e desenvolvimento, constituindo um dos principais aspectos da nossa Estratégia de Inovação e Pesquisa para o Desenvolvimento. O Reino Unido tem potencial para ter sucesso internacionalmente, mas, para tanto, precisamos explorar nossos pontos fortes. Sem sombra de dúvidas, estamos entre os melhores do mundo na área do design, com potencial para ir ainda mais longe.”

Hon David Willetts, Membro do Parlamento, Ministro Britânico de Universidades e Ciência, dezembro de 2011.¹

O papel do design na inovação

Há muitas definições de design, e poucas delas realmente abrangem a variedade de disciplinas e métodos que compõem a prática do design, tanto no setor econômico quanto como profissão. O ex-presidente do Design Council, Sir George Cox, definiu o design da seguinte maneira em seu texto “Review of Creativity in Business”, de 2005:

“O design é aquilo que une criatividade e inovação. Ele molda as ideias de modo a torná-las propostas práticas e atraentes para usuários ou consumidores. O design pode ser descrito como criatividade empregada para um fim específico.”²

O design é uma forma de trabalhar, refletir e resolver problemas. É também um conjunto de ferramentas e técnicas que torna essa resolução de problemas possível. É, em inglês, ao mesmo tempo um verbo e um substantivo. Para entendermos o papel do design na inovação, é muito importante considerar que o design assegura que as inovações sirvam as pessoas, sejam elas consumidores finais, comerciantes ou prestadores de serviços. Muitas inovações se concentram na exploração de tecnologias ou na criação de modelos empresariais melhores, esquecendo-se de questionar se essas ideias novas servem as pessoas, ou deixando essa pergunta para tarde demais em um momento do processo de desenvolvimento em que o dinheiro já foi gasto ou as opções já estão reduzidas. Em resumo, focar no valor do consumidor final desde o início do processo gera mais valor do que simplesmente tornar as coisas esteticamente agradáveis no fim. O design agrega valor, mas se usado da maneira certa, pode também **criar** valor.

¹ Citado em Design Council (2011), *Design for Innovation*. Disponível em http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/OurWork/Insight/DesignForInnovation/DesignForInnovation_Dec2011.pdf

² Tesouro Britânico (HM Treasury, 2005), *The Cox Review of Creativity in Business*. Disponível em http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.hm-treasury.gov.uk/coxreview_index.htm

O design é, ao mesmo tempo, uma indústria criativa e um setor da indústria em que se alicerçam muitos outros setores criativos e não criativos. As técnicas e os métodos de design são amplamente usados em outros setores para resolver problemas de consumidores, entender suas necessidades (algumas vezes latentes), identificar novas oportunidades de mercado, trazer novos produtos e serviços para o mercado e, em última instância, estimular a inovação. Para desenvolver melhor o argumento acerca da agregação/ criação de valor acima, vale dizer que existe uma diferença clara entre produtos e serviços úteis, utilizáveis e prazerosos. O design – sobretudo quando bem integrado com a qualidade – ajuda a garantir que as inovações sejam, em primeiro lugar, úteis para as pessoas (que sejam algo que as pessoas utilizem e de que precisam), em segundo, utilizáveis (fáceis de serem usadas, que sua utilidade seja acessível) e, por fim, que a inovação possa dar prazer ao consumidor (que proporcione valor em um nível maior de significado ou experiência do que a mera utilidade). As inovações bem projetadas de sucesso mundial costumam atuar nestes três níveis.

Evidências do valor agregado do design para os negócios

O uso do design tem se expandido em todas as economias em crescimento, nas quais outras áreas de vantagem competitiva, como o uso da tecnologia, são rapidamente contestadas. As empresas estão empregando o design como diferencial no mercado mundial. Pesquisas comprovaram o impacto positivo do design na atuação empresarial.³ Empresas que usam o design veem um retorno direto sobre o investimento. Uma pesquisa recente do Design Council mostrou que esse retorno pode ser superior a £ 4 em lucro líquido para cada £ 1 investida,⁴ e uma pesquisa internacional mostrou que quando as empresas são mais estratégicas em seu uso de design, elas atingem uma margem de lucro mais alta.⁵

O setor de design poderia ser pensado como um conjunto de subsetores. Ele é uma instituição abrangente que inclui disciplinas muito mais artísticas, como o design de moda e de joias, e outras mais próximas da engenharia e da produção, como o design industrial; ele é também, no entanto, um setor que segue rapidamente as mudanças da economia moderna. O Reino Unido tem uma longa tradição no design, sustentada por um sistema educacional de renome mundial, com

várias universidades de destaque.⁶ Esses pontos fortes tradicionais de design ainda existem, mas, junto com eles, novas disciplinas estão crescendo, como o design interativo, o design digital e o design de serviços, trabalhando com os clientes no setor privado e, cada vez mais, no setor público, em áreas como saúde ou manipulação e visualização de *big data*.⁷

Essa tendência em direção ao conhecimento e ao uso cada vez mais frequente do design faz parte de uma mudança visível nas economias do conhecimento modernas. Os investimentos empresariais em bens intangíveis, como o design, triplicaram em países da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) ao longo dos últimos 30 anos.⁸ O gasto das empresas britânicas apenas em design é estimado em mais de £ 50 bilhões por ano.⁹ O reconhecimento cada vez maior do design como bem financeiro também se reflete na educação empresarial. Todas as principais faculdades de administração norte-americanas oferecem agora programas de MBA cujo ensino incorpora o design.

O design nas políticas e as políticas para o design

O design é um componente fundamental das políticas de inovação

Tradicionalmente, ao considerarem o design, os formuladores de políticas pensavam principalmente em termos de design industrial, vendo-o como um meio para o desenvolvimento de novos produtos – uma peça importante do processo de desenvolvimento do produto, mas limitada a essa esfera. Nos últimos anos, a contribuição do setor de design e das disciplinas de design para a inovação está sendo cada vez mais reconhecida pelos formuladores de políticas e especialistas. Esse processo tem se desenrolado como parte de uma mudança paradigmática na teoria da inovação, que tem passado a incluir motores de inovação não tecnológicos, centrados no usuário, à medida que governos de todo o mundo passam a procurar novas formas de aprimoramento das capacidades de inovação nacionais ou regionais. A natureza do design, interativa e centrada no usuário,

3 Agência Nacional Dinamarquesa para as Empresas e a Habitação (2003), *The Economic Effects of Design*. Disponível em http://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&sqi=2&ved=0CF8QFJA1&url=http%3A%2F%2Fferhvervstyrelsen.dk%2Ffile%2F1924%2F&ei=j5xVUvW_HKqO4A5uplH4Aw&usq=AFQjCNGit6_I0yqhtPerCAR1-YUg74-4Vg&bv=bv.53760139.d.bGE

4 Eden Partners for the Design Council (2012), *Design delivers for business: a summary of evidence from the Design Council's Leadership Programme*. Disponível em <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design%20Leadership/Design%20Leadership%20-%20Business%20briefing.pdf>

5 Conselho Sueco de Design Industrial (2004), *10 Points: Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies*. Disponível em http://www.svid.se/upload/English/About_design/Surveys%20and%20reports/Folder_10points.pdf

6 Livesey, F., Moultrie, J. para o Design Council (2009), *International Design Scoreboard*. Disponível em <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/InternationalDesignScoreboard.pdf>

7 Para ter uma visão geral do setor de design no Reino Unido, veja o Apêndice 1, p112.

8 Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento na Europa (2010). Estimativas dos Estados-Membros da EU-15 obtidas na base de dados KLEMS.

9 Livesey, F., Moultrie, J. for the Design Council (2009), *Company Spending on Design 2008*, University of Cambridge. Disponível em <http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/CompanySpendingOnDesign.pdf>

significa que ele é um meio de criar ou revelar a “inovação impulsionada pelo usuário”. As políticas ou estratégias de design são muitas vezes implementadas em momentos de baixa competitividade e levam o crédito por terem ajudado as economias a passarem de uma base manufatureira para um modelo baseado no conhecimento e nas técnicas. Foi o que ocorreu na Finlândia, em Cingapura e na Coreia do Sul, por exemplo. Essa mudança de atitude pode ser observada nas políticas nacionais de inovação e nas medidas de inovação.

Então, onde isso está acontecendo e o que podemos aprender com os outros?

O design nas políticas de inovação na Europa

Em toda a Europa, a tendência dos últimos anos tem sido ampliar as políticas de inovação com a inclusão de forças motrizes não tecnológicas, como o design, indo além das políticas de inovação focadas nas forças motrizes tradicionais de inovação (desenvolvimento de produto, tecnologia e produção).

As políticas de apoio ao design costumam estimular o contato do design com outros setores, sobretudo com as empresas, a fim de partilhar competências e impulsionar o crescimento nesses outros setores.

A política definida para o design na Dinamarca em 2007 declarou a seguinte meta: “Os objetivos da política de design do governo são gerar crescimento na indústria de design e incentivar o crescimento no restante do setor corporativo por meio do design”.¹⁰ Em vez de constar de medidas separadas, cada vez mais o design está sendo integrado em políticas de inovação, industriais e econômicas. Em 2012, apenas um país europeu teve uma política dedicada ao design (Estônia); a maioria dos países incluiu o design em medidas para outras áreas.

Em 2012, 14 dos Estados-membros da União Europeia (UE) incluíram o design explicitamente em políticas nacionais como política de inovação ou estratégia de crescimento econômico: Bélgica, República Checa, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Itália, Letônia, Polônia, Portugal, Romênia, Suécia, Eslovênia e Reino Unido. Mesmo quando o design não está incluído em políticas industriais ou de inovação, outros países e regiões da Europa com fortes tradições de design, como a Alemanha e a Holanda, têm programas e centros de design ativos.¹¹

Recentemente, especialistas em avaliação da inovação examinaram os números referentes ao design nos bancos de dados de inovação, em especial as estatísticas de inovação

da UE (o Community Innovation Survey),¹² e o Índice de Inovação do Nesta.¹³ Em 2013, a OCDE deu início a discussões detalhadas sobre a inclusão do design nas políticas de inovação.

A política de design da Comissão Europeia

Em outubro de 2010, a Comissão Europeia incluiu o design pela primeira vez entre as dez prioridades das políticas de inovação da Innovation Union, que é “a estratégia da UE para criar um ambiente aberto à inovação que facilite a transformação de grandes ideias em produtos e serviços que trarão empregos, bem como o crescimento da nossa economia e geração de empregos”.¹⁴ Nesse documento, a comissão apresentou a sua definição de design:

“O design é uma ferramenta para a concretização da inovação. É a atividade de concepção e desenvolvimento de um plano para um produto, serviço ou sistema novo ou significativamente aperfeiçoado que garante a melhor relação possível entre as necessidades, aspirações e capacidades do usuário, permitindo que aspectos da sustentabilidade econômica, social e ambiental sejam levados em conta.”¹⁵

O design nas políticas de inovação britânicas

No caso do Reino Unido, o design é reconhecido pela Estratégia de Inovação e Pesquisa para o Desenvolvimento de 2011.¹⁶ O governo britânico apoiou o Design Council desde sua criação, em 1944. As atuais medidas políticas para estimular a contribuição do design para a inovação britânica incluem o apoio a pequenas e médias empresas (PMEs) no acesso a técnicas de design por meio do emblemático Programa de Liderança em Design,¹⁷ de alcance nacional; a integração do design nos mecanismos de apoio à ciência e à tecnologia, em particular para a comercialização de resultados de pesquisa; o apoio a novas pesquisas na área de design e seu impacto econômico e social; o apoio a competições abertas de inovação com ênfase no design para solucionar desafios sociais;¹⁸ e o apoio à conscientização sobre o valor potencial do design para o setor público.

12 Comissão Europeia / Eurostat, *The Community Innovation Survey*. Disponível em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/microdata/cis>

13 Fundo Nacional para Ciência, Tecnologia e Artes (Nesta, 2012), *The Innovation Index 2012*. Disponível em http://www.google.co.uk/url?sa=i&ict=i&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.nesta.org.uk%2Fblogs%2Fassets%2Ffeatures%2Finnovation_index_2012&ei=k5dVUpYKKOny4Q1Tmn4HYCw&usq=AFQjCNGTCSVNIz6onQCbZk5-JO-ach3Q&bvm=bv.53760139,d.bGE

14 Comissão Europeia (2010), *Europe 2020 Flagship Initiative: Innovation Union*. Disponível em http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/innovation-union-communication_en.pdf#view=fit&pagemode=none

15 Comissão Europeia (2009), *Results of the Public Consultation on Design as a Driver of User-Centred Innovation*, p. 6. Disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/results_design_consultation_en.pdf

16 Departamento de Negócios, Inovação e Habilidades (2011), *Innovation and Research Strategy for Growth*. Disponível em <https://www.gov.uk/government/publications/government-innovation-and-research-strategy>

17 Acesse <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/>

18 Acesse <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/challenges/>

10 Ver “The Danish Government” (2007), *DesignDenmark 2007-2009*, p. 5. <http://erhvervsstyrelsen.dk/file/7260/>

11 Cawood, G., Walters, A., Whicher, A., (2012), *Design Policy Monitor 2012*. Disponível em <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf>

Visão geral de medidas políticas fundamentais

Em toda a Europa e mundialmente, há várias medidas políticas importantes que costumam ser implementadas a fim de apoiar a capacidade nacional de inovação. Embora esta não seja de modo algum uma visão integral de todas as medidas políticas e iniciativas de design do mundo, a lista a seguir destaca alguns exemplos conhecidos.¹⁹

- O estabelecimento de órgãos públicos específicos ou o uso de **órgãos de design** nacionais já existentes para desenvolver e executar estratégias e iniciativas de design. Esses órgãos se tornam as principais agências de execução da maioria das medidas de apoio à inovação e ao design, concentrando-se na procura (ampliação da conscientização e da demanda pelo design) e na oferta (aperfeiçoamento do ensino de design; demonstração de liderança no setor de design nacional). Na Europa, 15 dos 27 Estados-membros têm um centro de design, entre os quais o Design Council do Reino Unido é talvez o mais bem-conhecido; a mais rápida expansão em centros de design pode ser vista na Europa Oriental. Em termos mundiais, há algumas ações que seguem essa tendência. O Design Council da Índia foi fundado como parte da Estratégia Nacional de Design em 2007. Em Cingapura, o Design

Council existente é responsável pela administração da estratégia recente intitulada Design Singapore. Na Coreia do Sul, o Instituto de Promoção do Design da Coreia (KIPD), organização nacional de design fundada pelo governo, é responsável pela efetivação de políticas e programas de design.

- Medidas para **ampliar a conscientização e o uso do design** na economia em geral normalmente centradas em PMEs ou na ciência e novas tecnologias. As empresas (ou universidades/empresários e startups) são estimuladas a empregar o design por meio de financiamentos para projetos-piloto, órgãos e redes de cooperação de especialistas. O Programa de Liderança em Design do Reino Unido é o exemplo mais emblemático dessas medidas,²⁰ embora atualmente haja programas semelhantes em muitos países, incluindo 12 dos Estados-membros da UE.²¹ O financiamento desses programas costuma ser o investimento em design mais significativo realizado por governos nacionais, em geral por intermédio dos centros/órgãos de design.²² Fora da UE, a Coreia do Sul espera aumentar o número de empresas com designers internos de 20 mil para 100 mil, e o Design Council de Cingapura fundou recentemente a Asian Insights & Design Innovation (AIDI) para apoiar

empresas competitivas por meio do design. A partir de programas de apoio, **alguns países aproveitam seu próprio sistema de tributação** para incentivar ainda mais o uso de design nas empresas; no Reino Unido, por exemplo, as empresas que investem em design são qualificadas para receber um crédito de imposto por P&D (pesquisa e desenvolvimento).

- A fim de criar **a oferta de talento na área do design** para atender a essa demanda, muitos países passaram a oferecer patrocínios e prêmios para empresas de design com vistas a aumentar **o tamanho e a capacidade do setor de design**. Esse mecanismo é usado no Reino Unido, na Dinamarca, na Índia e na Coreia do Sul (onde a instalação de agências de design estrangeiras foi estimulada “como um meio de aumentar a qualidade local do design”). Ao mesmo tempo, o foco no **ensino do design** é uma medida quase universal, e muitos investimentos são feitos nesse sentido em vários países. Entretanto, o mais importante não é o investimento na educação dos designers, mas sim a integração do ensino do design em outras matérias e disciplinas, como tecnologias de informação e comunicação, administração e gestão. **Eventos de design e branding** também são usados por muitos países como estratégia para divulgar iniciativas de sucesso e inovação no âmbito empresarial e qualidades de diferentes países por meio da

liderança em design (como o projeto Capital Mundial do Design).

- **Indo mais longe**
Nos países que possuem aquilo que podemos chamar de uma “base” instituída e que têm buscado desenvolver suas competências ainda mais, costumam-se encontrar as medidas abaixo.
- Financiamento de projetos-piloto nos **mais novos subsectores de design**, como o “design de serviços”, sobretudo quando se reconhece o potencial do design para a prestação de serviços públicos e o crescimento empresarial. No Reino Unido, o Design Council oferece um programa de financiamento público para integrar o design de serviços na prestação de serviços públicos em níveis local e nacional. Na Finlândia, como parte do programa Capital Mundial do Design de 2012, foram conduzidos projetos de design de serviço. Da mesma forma, um dos principais objetivos da Design Thinking & Innovation Academy do Design Council de Cingapura é promover a inovação orientada pelo design e informar o setor público sobre metodologias relevantes.
- **A integração do design na tecnologia** e/ou nas políticas de apoio à inovação, bem como em programas de agências ou organizações cujo propósito é impulsionar a inovação tecnológica e outras formas de inovação, como o Conselho de Estratégia em Tecnologia do Reino Unido.²³

¹⁹ Esta seção apresenta exemplos conhecidos pela autora, além de várias informações provenientes do panorama apresentado em Cawood, G., Walters, A., Whitcher, A., (2012), *Design Policy Monitor 2012*, disponível em <http://www.seeplatform.eu/docs/SEE%20Design%20Policy%20Monitor%202012.pdf>

²⁰ Acesse <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/>

²¹ Consulte o Observatório de Políticas de Design (*Design Policy Monitor*) do Shared Experience Europe (SEE) para ter acesso a um panorama mais aprofundado.

²² Por exemplo, em 2012, O Centro Dinamarquês de Design investiu € 800 mil; o Centro Estoniano de Design gastou € 240 mil; e o Design Council do Reino Unido destinou € 1.3 milhão a programas de apoio ao design.

²³ O Conselho de Estratégia em Tecnologia (TSB) é a agência de inovação pública do Reino Unido. Ele foi criado em 2007, durante o mandato de Gordon Brown, para acelerar o crescimento econômico por meio da inovação orientada pela atividade empresarial. www.innovateuk.org (Nota do editor).

- Revelar o potencial do design em uma ampla variedade de áreas de intervenção política. O Reino Unido e a Dinamarca têm avançado no uso do design para lidar com desafios futuros, como *big data*, novas tecnologias, problemas sociais e de assistência médica, e, talvez com mais urgência, a inovação e a reforma do setor público.²⁴ Uma publicação recente reúne os melhores exemplos práticos de emprego do design em prol da inovação do setor público no Reino Unido, na Dinamarca e na Finlândia.

Concluindo, notamos claramente que o design é hoje parte sólida das políticas de inovação e que o financiamento do design é considerado como parte da “infraestrutura nacional” em muitos países. O desafio, para o Reino Unido e outros países, é saber como maximizar o potencial do design, além de ampliar a conscientização e o uso inteligente do design nos setores público e privado. Consideramos que os exemplos de estudo de casos são uma forma útil de ilustrar como o design pode dar apoio à inovação de forma bastante prática.

Exemplos de estudos de caso – como o design atua em prol da inovação nos setores público e privado

O design e a inovação no setor privado

A seguir, apresentamos um exemplo de como o design pode estimular a inovação em empresas que não são de design. Muitos outros exemplos podem ser encontrados no banco de estudos de caso on-line do Design Council.²⁵

As Naylor Industries passaram da beira da falência para vendas anuais de £ 30 milhões e atravessaram a recessão usando o design para diversificar desde tubos até vasos de barro.²⁶

Problema

As Naylor Industries começaram a fabricar tubulações de barro para drenagem em 1890. Cerca de um século depois, passaram a produzir tubos de plástico, e a sua divisão Naylor Concrete, a fornecer dintéis para o setor de construção. A empresa também começou a fabricar vasos de jardinagem nos anos 1990. Ela opera com base em um centro de operações e três fábricas. Quando Edward Naylor assumiu o cargo de diretor-executivo, em 1993, a empresa estava indo de mal a pior. Ele lembra: “Estávamos em um momento terrível. As vendas estavam em declínio e tínhamos uma reputação ruim quanto à qualidade do nosso produto. Além disso, o uso do barro como material de drenagem enfrentava a ameaça do plástico, e o mercado estava se retraindo. Os tubos de barro duram muito mais, mas o plástico é mais barato. Esse era o nosso problema em mercados importantes como a construção, a agricultura e as empresas de serviço público. Empregávamos 375 pessoas, mas nossas vendas eram de apenas £ 13 milhões. Precisávamos melhorar a qualidade dos nossos produtos de tubulação de barro, aumentar a automação e gerar novos fluxos de receita”.

Uma década de investimentos maciços em uma nova fábrica, novos equipamentos, TI e diversificação recolocou a empresa em uma situação estável em 2005. Mas faltava alguma coisa, conta Naylor: “Não tínhamos brilho nem autoconfiança. Estávamos competindo contra grandes corporações, mas nos víamos ocupando uma posição de menor importância. Nosso marketing tinha surgido dentro da própria empresa, tendo sido inventado ao longo do caminho: um folheto barato bastava e não havia uma visão coerente do que representávamos. Embora nossa qualidade tivesse melhorado muito, precisávamos lidar com a nossa imagem”.

Solução

O Design Council trabalhou com a empresa: o primeiro passo foi a visita de uma equipe de design e especialistas em negócios que procuraram maneiras de aprimorar áreas importantes, como estratégia, produtos, processos e *branding*. “Foi um grito de alerta”, conta Naylor. O especialista em design Jonathan Ball, que integrou a equipe, relata que a empresa não possuía um processo sistemático de desenvolvimento de produtos nem uma marca coerente: “Surgiam ideias novas em toda a empresa, mas elas não estavam sendo administradas. E achamos que eles estavam perdendo uma oportunidade por não terem um sistema estratégico de *branding* em toda a empresa, especialmente no caso dos vasos”.

²⁴ Acesse <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/challenges/>

²⁵ Universidade de Aalto, Centro Dinamarquês de Design, Design Council, Design Wales, (2013), *Design for Public Good*. Disponível em http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design_For_Public_Good_Web_Final.pdf

²⁶ Texto integral disponível em <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/leadership/Case-studies/?p=1>

Os Yorkshire Flowerpots se tornaram a prioridade para lidar com os problemas. Naylor relata: “Tínhamos a semente de uma ideia, mas, como os engenheiros fazem produtos basicamente funcionais, não sabíamos como torná-la um sucesso comercial. Diziam que não conseguiríamos competir em termos de custo com importações de países como China e Vietnã. Mas achamos que poderíamos competir em qualidade, ao menos se pudéssemos encontrar o caminho certo para a marca”.

Para tornar a nova marca Yorkshire Flowerpots uma iniciativa inovadora, a empresa firmou uma parceria com a Universidade de Staffordshire. Os alunos do último ano de design trabalham com especialistas das áreas de fabricação e produção da Naylor em torno de conceitos para novas linhas de produtos. Edward Naylor explica: “Trazer uma influência externa é ótimo. Mas precisamos encontrar um ponto de equilíbrio adequado entre observar as tendências da indústria e inovar por um lado e, por outro, tomar cuidado porque a auditoria da marca fez com que muitos de nós nos tornássemos tradicionais e resistentes”.

Impacto

As vendas de Yorkshire Flowerpots aumentaram de £ 500 mil em 2005 para £ 6 milhões em 2008-2009, e a fim de abranger diferentes faixas de preço a empresa acrescentou

artigos importados à sua própria linha de produtos. O espírito de inovação tomou conta de toda a empresa. Mais da metade das vendas da Naylor vem de produtos que não eram fabricados pela empresa cinco anos atrás.

O processo por trás desses produtos novos é muito mais estruturado do que antes, diz Naylor: “Antes não era nada sistemático, mas agora tomamos muito mais cuidado para garantir que dispomos de um plano empresarial completo para desenvolver um produto novo. Não estamos simplesmente desenvolvendo produtos ao léu”.

O investimento da Naylor em design, que Edward Naylor estima em “dezenas de milhares de libras”, foi relativamente pequeno, conta ele, mas a margem de lucro se revelou “espetacular”. “Se um designer representa sua empresa de maneira eficaz, você gasta uma fração do que gastaria, por exemplo, com um consultor de gestão. Um consultor pode ou não diagnosticar um problema na empresa, mas o profissional de design certamente fará isso, além de agregar valor positivo”, afirma Naylor.

O design e a inovação no setor público

Nos últimos anos, os formuladores de políticas e os designers vêm reconhecendo que os métodos de design valiosos para o setor privado são igualmente relevantes para o setor público. O Design Council realizou um estudo de design no setor público na Europa,²⁷ e o exemplo de estudo de caso do Serviço de Opções de Habitação²⁸ do distrito londrino de Lewisham,²⁹ que, usando modos de pensar do design, transformou seus serviços e ensinou técnicas de design para os funcionários. O exemplo ilustra como esses recursos podem auxiliar o setor público a estabelecer uma relação com os cidadãos e melhorar a oferta de serviços.

Serviço de Opções de Habitação, distrito de Lewisham, Londres: usando modos de pensar do design, o distrito de Lewisham transformou seus serviços e integrou técnicas do design às atividades da equipe.

Problema

O Serviço de Opções de Habitação do distrito londrino de Lewisham oferece informações e aconselhamento para pessoas que precisam de moradia em caráter emergencial. Como todos os departamentos do setor público, ele enfrenta dificuldades prementes: alta demanda de usuários do serviço, orçamentos reduzidos para a oferta de serviço e pressão crescente por uma maior personalização de serviços. Era comum o Centro de Opções de Habitação ficar extremamente cheio; os usuários nem sempre conseguiam garantir o seu direito ao serviço de maneira fácil ou rápida, causando estresse tanto para os visitantes como para os funcionários.

Solução

Trabalhando com o Design Council, Lewisham convocou um especialista em design experiente para realizar uma revisão estratégica do serviço, a fim de identificar as áreas que precisavam de melhoria. O distrito contratou uma agência de design para treinar a equipe do Centro de Opções de Habitação em técnicas de pesquisa etnográfica com vídeos, capacitando-os para melhor registrar, entender, divulgar e compreender os obstáculos com os quais os usuários se deparam. O material em vídeo foi utilizado em uma oficina de ideias para que a equipe apresentasse sugestões a fim

27 Universidade de Aalto, Centro Dinamarquês de Design, Design Council, Design Wales, (2013), *Design for Public Good*. Disponível em http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Design_For_Public_Good_Web_Final.pdf

28 Texto completo disponível em www.designcouncil.org.uk/case-studies/lewisham-council

29 O Conselho Distrital de Lewisham é a autoridade local do distrito londrino de Lewisham, localizado no sudeste da capital, ao lado de Greenwich. A região tem 276 mil habitantes (2011). (Nota do editor).

de aprimorar o serviço. Só essa sessão gerou cerca de cem ideias diferentes.

Impacto

O apoio que o distrito de Lewisham recebeu do Design Council trouxe enormes benefícios. O moral da equipe aumentou, o absenteísmo diminuiu, as verbas foram poupadas e os clientes utilizam um serviço muito mais efetivo e atraente atualmente. Foi identificada uma economia com eficiência de £ 368 mil, em oposição ao investimento da divisão no projeto de design de £ 7 mil. O trabalho nos protótipos é contínuo; em particular, os *storyboards* apresentam resultados promissores. No entanto, a mudança mais importante é de caráter cultural. Instruir os funcionários, ensinando a eles habilidades de pesquisa, e apresentá-los ao design estimulou um forte envolvimento com o projeto e com o objetivo mais amplo de aprimorar o serviço. A iniciativa ajudou os funcionários a entenderem os problemas dos cidadãos e a refletirem sobre o papel que cada um representava na oferta do serviço.

Lindsey Grant, gerente de transformação e desenvolvimento, afirma: “Ações como o desenvolvimento de protótipos transformam a maneira como trabalhamos. Não é apenas uma questão de pular para uma fase-piloto. Podemos redefinir as ações a fim de garantir que estejam adequadas antes de começarmos a investir. O design será integrado na nossa metodologia como mais uma ferramenta para a transformação”.

Reflexões para os formuladores de políticas

Os formuladores de políticas que desejam fortalecer seu ecossistema de inovação nacional e suas capacidades de inovação sem dúvida farão uma análise e uma avaliação de suas vantagens em relação a países concorrentes que possam servir como base de comparação. Nesse tipo de exercício, é importante antes reconhecer a contribuição do design para a inovação e refletir essa percepção nas estratégias e políticas de inovação. Depois, na análise mais ampla de competências de inovação, devem-se levar em conta os pontos fortes e as capacidades do design e incluir medidas para fomentar a conscientização sobre o design entre os responsáveis por promover a inovação (pequenas empresas, desenvolvedores de novas tecnologias, empreendedores) nos programas de financiamento e nas medidas políticas.

Também é importante considerar medidas de estímulo à oferta e à demanda de talentos na área do design. As medidas descritas anteriormente são um ponto de partida para o tipo de intervenções e atividades normalmente financiadas por governos nacionais que buscam impulsionar suas capacidades de inovação orientadas pelo design.

As áreas de destaque dependerão dos pontos fortes da economia e dos objetivos estratégicos nacionais, mas é mais comum que os governos partam das empresas — que se concentrem nos setores em crescimento e integrem o design nos setores que não são de design. Claro que, com o tempo, isso também significa que o design se torna um setor em crescimento por conta própria, como parte de um conjunto robusto de indústrias criativas.

Todavia, dependendo da demografia e de outros fatores, enfatizar o papel do design no setor público pode ser igualmente importante para os países, especialmente para aqueles que têm populações com alto índice de envelhecimento e necessidade de inovar na prestação de serviços públicos. Para aqueles que avançarem rapidamente, existe a oportunidade de exportar conhecimentos específicos nessa área para outros países de suas regiões geográficas ou linguísticas.

O design pode ainda vir a agregar valor (ou evitar a perda dele) ao orçamento público na área do desenvolvimento da infraestrutura nacional. O Parque Olímpico de Londres foi fortemente orientado pelo design a fim de garantir que fosse viável e útil após os jogos, e não só durante eles. Da mesma forma, projetos de infraestrutura de transporte em grande escala e estratégias de habitação podem se beneficiar com informações provenientes do design.

E, por fim, seja qual for o setor no qual nos concentremos, o design deve ser integrado de maneira adequada desde o princípio. Isso significa integrar o design em programas de financiamento que apoiem setores específicos ou o desenvolvimento de novas tecnologias, para que cientistas, administradores públicos e empresários trabalhem com profissionais qualificados em design desde o início do desenvolvimento de seu processo de inovação. Isso representa um melhor entendimento do cliente e do mercado e um menor risco de fracasso — fracassar no começo, no teste de protótipos, é muito mais seguro do que fracassar mais tarde, quando já se está no mercado e todo o dinheiro foi investido.

Apêndice 1:

Visão geral do setor de design britânico (2010)

Emprego

Estima-se que 232 mil designers trabalhem no Reino Unido:
28% como designers autônomos
36% em consultorias de design
36% em equipes de design internas

Tamanho das empresas

70% das empresas de design empregam menos de 4 pessoas
19% empregam de 5 a 9 pessoas
9% empregam de 10 a 49 pessoas
1% emprega mais de 50 pessoas

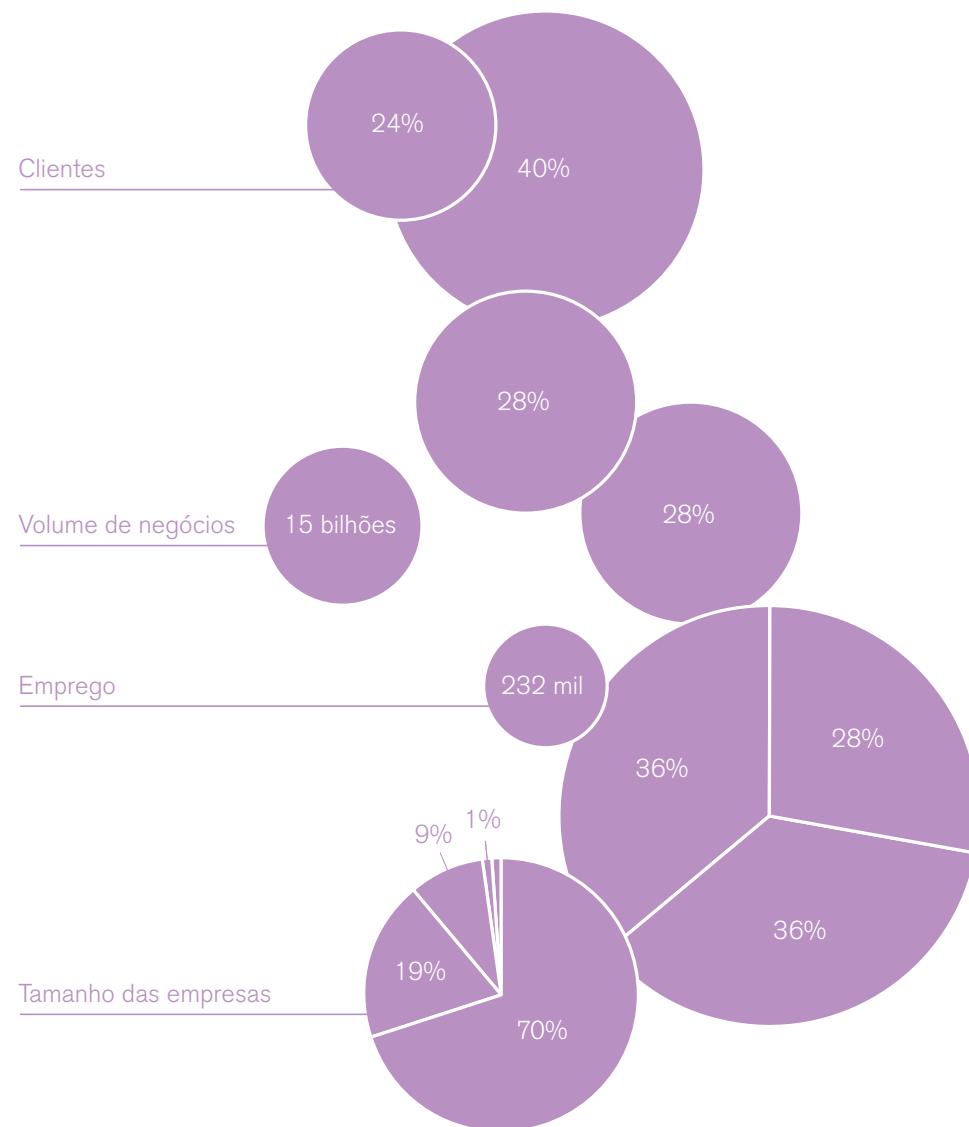
Para informações mais detalhadas, consulte a pesquisa de 2010 do Design Council.³⁰

Volume de negócios

Os ganhos totais por ano de empresas de design britânicas são estimados em £ 15 bilhões.

Clientes

As empresas de design trabalham para setores públicos e privados.
40% trabalham para o setor financeiro e de serviços
28% trabalham para os setores públicos de administração, saúde e educação
28% trabalham para os setores de atacado e varejo
24% trabalham para o setor industrial.



³⁰ Design Council (2010), *Design Industry Research*. Disponível em http://www.designcouncil.org.uk/Documents/Documents/Publications/Research/DesignIndustryResearch2010/DesignIndustryResearch2010_UKoverview.pdf



O DESAFIO DE AMPLIAR O POTENCIAL DE GERAÇÃO DE VALOR PELO DESIGN NO BRASIL

FABRICIO DORE MAGALHÃES

Trinta anos após a criação do primeiro mouse produzido em larga escala no mundo e projetado pela consultoria de design e inovação IDEO para a Apple, o papel do design mudou radicalmente. O designer, que era convidado a entrar no final da cadeia de valor para dar forma a um produto desenvolvido pelo departamento de engenharia ou para incrementar as embalagens e cartazes cujo conceito já havia sido determinado pelos publicitários, atualmente é um dos tomadores de decisões estratégicas. O papel que se assemelhava mais ao de um artista plástico, que com sua arte dava cores e formas às mensagens cinzas do mundo corporativo, hoje é de liderança executiva em – até mesmo – grandes organizações. Ou seja, ampliou-se radicalmente o potencial de impacto e geração de valor do design.

Esta evolução, porém, tem sido acompanhada de muitos desafios e ocorrido de forma desigual entre países, indústrias e até entre empresas do mesmo segmento. O processo de transformação começou com o trabalho da própria IDEO no Vale do Silício e, por isso mesmo, a consultoria tornou-se uma grande referência global quando falamos do design não como forma, mas no contexto de inovação. Em meados de 1980, David Kelley, que é engenheiro por formação e um dos fundadores da empresa, percebe um padrão na maneira como os projetos vêm sendo conduzidos. Esse padrão nada mais é do que o processo de trabalho utilizado pelos designers de produto e que envolve

a criação de incontáveis protótipos e muitas sessões de *brainstorming*. Essa forma de trabalhar ou mesmo de pensar que contrasta com o modelo mental mais analítico dos engenheiros produz resultados inusitados que não poderiam ter saído de planilhas ou matrizes. Com a chegada de uma psicóloga chamada Jane Fulton Suri, a abordagem fica completa, com um toque humanista e multidisciplinar que, no futuro, estende-se à presença de engenheiros de alimentos, cientistas sociais e matemáticos, entre outros. A partir desse momento, deixamos de pensar na figura do designer e em suas habilidades artísticas e passamos ao *design thinking*, ou seja, a forma de pensar do designer.

Na mesma escala, o impacto também passa a ser muito maior, já que a abordagem, essencialmente universal, pode ser aplicada na resolução de problemas bem mais complexos – de desafios de cunho social àqueles cujas grandes corporações são submetidas regularmente, como a transformação da cultura interna e de comportamentos (*behavior change*). Tim Brown, CEO da IDEO, passa a frequentar o Fórum Econômico de Davos, e firmas em todo o mundo, inclusive no Brasil, passam a oferecer serviços seguindo o modelo do *Design Thinking*.

Em um movimento mais recente e que se acelerou nos últimos dez anos, aproximadamente, temos visto um crescimento astronômico no surgimento de *startups*. Essas empresas, segundo a definição de

Eric Ries, autor do livro *Lean Startup*, não são miniversões de corporações. Elas são, na verdade, organismos capazes de se adaptar rapidamente ao ambiente e mercado e estão muito preparadas para lidar com riscos e incertezas. Se o designer vem tendo papel significativo em corporações grandes e inflexíveis, imaginem em um ambiente mais propício à experimentação e prototipação. Agora, além do respaldo de uma abordagem de trabalho como o *design thinking*, o designer passa a ter impacto na liderança ou mesmo fundando *startups*, elevando à décima potência sua capacidade de geração de valor para a economia e a sociedade.

No Brasil, os exemplos ainda são poucos e o desenvolvimento tem sido tímido. No entanto, já é possível ver empresas de vanguarda buscando inovação pelo *design thinking* e tentando incorporar profissionais com formação alternativa ao tradicional MBA. A Whirlpool, empresa de origem americana que produz equipamentos da linha branca, já vem há alguns anos desenvolvendo um trabalho sólido de inovação baseada em design. Desde 2010, junta-se a ela o Itaú, o que demonstra não só a aposta de corporações desse calibre, mas também a diversidade de setores onde o impacto do design pode ser observado. Existe, de fato, um interesse crescente pela iniciativa privada, normalmente mais ágil em adotar práticas inovadoras. Esse mesmo interesse, porém, ainda não é visto no setor público, onde o design de serviços poderia transformar

radicalmente a experiência que temos com órgãos como o Detran, entre outras empresas públicas.

Os desafios são muitos quando falamos de alavancar a capacidade de geração de valor pelo design no Brasil. Vamos abordar aqui três temas críticos e inter-relacionados: a empresa, a academia e a economia.

A empresa

São incontáveis os setores da economia que sofreram o impacto do avanço tecnológico que ocorre em ritmo acelerado nos últimos anos. O mundo vem acompanhando a batalha de sobrevivência das grandes gravadoras norte-americanas desde o lançamento do site de compartilhamento de arquivos de músicas Napster. O iPod, da Apple, revolucionou a maneira como o mundo ouve música em trânsito, da mesma forma como o Walkman, da Sony, havia feito no passado. Surgem dezenas de sites para consumo de música pela Internet como o Last.fm e, mais recentemente, o Spotify, *startup* de origem sueca que oferece em quase todo o mundo seu serviço de assinatura, que permite ao usuário ouvir quantas músicas quiser, quando e onde desejar.

Em novembro de 2007, a Amazon coloca no mercado a primeira versão do Kindle, dispositivo para leitura de *e-books* ou livros eletrônicos. Começa mais uma revolução em uma indústria tradicional e que até hoje luta para se manter viva no mercado. Já em 2010, a Apple lança o primeiro iPad,

que consolida, junto ao Kindle, um novo mercado de consumo de publicações digitais de livros, mas principalmente de periódicos e também filmes e seriados.

Em paralelo, ocorre um outro movimento que muda radicalmente a indústria de produção de programas de TV, notícias e transmissão de eventos esportivos, representada pela migração da audiência do aparelho de televisão para o computador. Na Internet, a distribuição de conteúdo não é controlada, ou seja, de 1 para N, ela é de N para N. Qualquer pessoa pode publicar um site e passar a divulgar notícias sobre sua cidade, falar sobre esportes ou qualquer outro assunto que seja do interesse de uma pessoa a milhões delas.

Em comum a todas essas transformações, está a mudança para um modelo descentralizado e descontrolado de comunicação entre indivíduos que se tornou possível com a adoção em massa da Internet. As cadeias de valor tradicionais estavam montadas sobre fluxos de distribuição centralizados. Alterá-los significa retirar a base de sustentação de seus modelos de negócio, muitas vezes representados por grandes organizações, que, durante muitos anos, acumularam ganhos em enorme escala. A “nova ordem” força essas mesmas empresas a ficarem mais atentas aos anseios e desejos de seus clientes, uma característica marcante do momento em que vivemos. A Internet permite também que novas teias e cadeias de valor se formem. Elas podem ser locais

e de pequena escala, atendendo a nichos específicos, ou até mesmo globais – neste caso, dezenas de vezes maiores que as redes tradicionais de distribuição de conteúdo das emissoras de TV, por exemplo.

Esse poder de organização da sociedade cria oportunidades de negócio para os que investem no diálogo e na compreensão das necessidades do consumidor. As corporações que não se tornarem mais centradas nos seus clientes e construir novas cadeias de valor terão grande dificuldade de atuar nesse novo cenário. Movimento semelhante vem ocorrendo em diversas outras indústrias, inclusive a de serviços financeiros.

Empresas líderes no Brasil como Whirlpool, Itaú, Tecnisa e Natura, entre outras, contam atualmente com áreas de inovação centrada no cliente (*user centered innovation*). O Itaú iniciou, em 2010, um esforço estruturado na formação de áreas de excelência com capacidade para executar projetos e influenciar a cultura organizacional. A abordagem adotada é a do *design thinking* e a liderança da área corporativa de inovação é exercida por um profissional com formação em design ou MA (Master of Arts), ou seja, quebrando o paradigma da posição executiva com MBA (Master in Business Administration).

Bruce Nussbaum, autor do livro *Creative Intelligence*, ex-editor da *Business Week*, jornalista na FastCompany e professor de inovação

e design na Parsons School of Design, em Nova York, prega já há muitos anos a substituição do MBA por uma formação alternativa mais adequada à gestão no mundo contemporâneo. Em artigo publicado na *Business Week* em 2009, ele cita Ryan Jacoby, ex-IDEO e com formação em engenharia e detentor de um título de MBA por Stanford. Em seu blog, Ryan descreve curso a curso o que poderia ser um Master em business design. O fato é que há uma necessidade crescente, principalmente em grandes organizações, de uma liderança que una capacidade analítica às habilidades de design, como empatia para compreender o cliente ou tolerância à ambiguidade para navegar mercados extremamente dinâmicos. Esse novo papel do designer como executivo é desafiador e exige competências que hoje não fazem parte do currículo das escolas de design pelo mundo. O impacto dos designers tem crescido não só em grandes empresas, mas também em *startups*.

Talvez o melhor exemplo dessa nova forma de fazer design no universo das *startups* seja o caso da Airbnb, fundada pelo designer de produto Brian Chesky, formado na Rhode Island School of Design. Em 2007, Brian muda-se para o apartamento de seu amigo Joe Gebbia em São Francisco. Na chegada, percebe que não possui dinheiro suficiente para cobrir a sua parte do aluguel. No final de semana seguinte, ocorreria em São Francisco o encontro anual da IDSA (Industrial Designers Society of America) e não

havia mais quartos nos hotéis da cidade para o grande número de visitantes que chegava. Ambos então decidem oferecer acomodações no apartamento a fim de levantar recursos para pagar o aluguel, aproveitando a oportunidade. Apesar de não possuírem camas extras, somente três colchões infláveis, decidem assim mesmo dar continuidade ao plano e se autodenominam *Airbed and Breakfast* (Cama Inflável e Café da Manhã). Eles cobram 80 dólares a noite e ainda preparam café da manhã e orientam seus visitantes sobre os pontos turísticos da cidade. Percebem, então, que existe uma oportunidade de negócio a ser explorada: oferecer acomodação em apartamentos particulares que estejam vazios ou possuam quartos extras.

Atualmente a Airbnb, como passou a ser chamada a empresa, já oferece aproximadamente o mesmo número de camas que a rede de hotéis Hilton, porém sem possuir nenhuma delas. Empreendimentos como esse demonstram o papel do designer não só como executor, mas tendo visão estratégica e sabendo transformar ideias em negócios. O site ou o aplicativo para celular da empresa são graficamente muito bem desenhados, mas o segredo não está ali, está na integração do modelo de negócios a uma jornada de uso bem projetada, do início ao fim.

Brian e outros designers que trilharam o mesmo caminho são conhecidos como *designer founders*, que pode ser traduzido para o português como “designers que também são

fundadores (de *startups*)”. Esse termo é usado também para dar nome a uma firma de *venture capital* do Vale do Silício que investe exclusivamente em *startups* fundadas por designers.

A academia

Existe um abismo entre o designer que o mercado – e o mundo – necessita e o designer que é formado pelas universidades brasileiras. A ESDI (Escola Superior de Design Industrial) foi a primeira instituição a oferecer educação formal em design no Brasil. Atualmente, ela é reconhecida como a escola mais tradicional e sólida nessa área no nosso país. Fundada em 1962 no bairro da Lapa, centro do Rio de Janeiro, baseou-se no modelo conceitual e na estrutura pedagógica da *Hochschule fur Gestaltung* (Escola Superior da Forma), de Ulm, Alemanha. Nos primeiros anos, o curso dividia-se em duas etapas: dois anos de ciclo básico e dois anos de especialização em desenho industrial ou comunicação visual. Apesar de atualmente contar com cinco anos, em vez dos quatro originais, a formação na ESDI ainda possui o ciclo básico genérico e agora três anos subsequentes oferecendo as mesmas duas opções de especialização existentes desde a década de 60.

Apesar de parecer um exemplo isolado, a educação em design no Brasil, 50 anos após o seu início, pouco avançou do conceito ao ferramental. Anualmente, colocamos milhares de novos designers no mercado de trabalho sem uma formação intelectual sólida e com habilidades

técnicas de baixo valor agregado, como o design gráfico de impressos.

Existe uma outra vertente na educação em design no Brasil que é voltada para o “design estratégico”. Infelizmente, o desafio de preparar profissionais que não contam com uma formação analítica a pensarem estrategicamente é imenso. Para a grande maioria dos estudantes que decidiram seguir esse caminho, é difícil afirmar que poderiam contribuir no processo de tomada de decisão, por exemplo, em grandes organizações, exercendo um papel realmente estratégico. Por final, acabam tornando-se designers sem habilidades técnicas e também sem profundidade de conhecimento em negócios ou gestão.

O desenho industrial e a comunicação visual foram substituídos pelo design de interação ou design digital, seja ele focado na integração entre hardware e software, no design visual digital ou mesmo em outras áreas de especialização que surgiram de um mundo tomado por tecnologia. Da criação de interfaces e produtos, passando por espaços e chegando até serviços e sistemas complexos, o design hoje é predominantemente digital. A educação brasileira ainda foca em baixa tecnologia e técnicas artísticas. Enquanto isso, no exterior, os novos designers são treinados no design digital, na criação, análise e prototipação de modelos de negócio utilizando o *Business Model Canvas* ou na criação de *experience blueprints* e jornadas do usuário, no caso de uma ênfase em design de serviços.

Os estudantes brasileiros mais ambiciosos – e que podem pagar – buscam complementar sua educação em escolas de vanguarda como a ITP NYU (EUA), Umeå Institute of Design (Suécia) ou CIID (Dinamarca).

A exemplo da CIID, que é escola mas também aceleradora da *startups* e consultoria, precisamos flexibilizar o modelo das nossas instituições de ensino em design e transformar radicalmente os currículos, incluindo disciplinas de programação de software, negócios e gestão. As habilidades técnicas ainda são necessárias, mas passam a ser digitais, e não apenas analógicas. Acima de tudo, o ensino deve ter como objetivo a formação intelectual. Em engenharia, essa formação se traduz em elevada capacidade analítica. No design, além de habilidades analíticas, o profissional deve exercer empatia, tolerância a riscos, experimentação e implementação.

A economia

A fundação da ESDI no Rio de Janeiro e na década de 60 não ocorreu por acaso. A ida para a Alemanha dos designers que se tornariam os primeiros professores foi impulsionada pela ambição do Estado em se industrializar. O final da década de 50 no Brasil foi caracterizado pela política desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek no âmbito nacional. Investir na formação de jovens capazes de criar produtos industriais de alto valor agregado, seguindo o modelo alemão, parecia o caminho certo.

No entanto, nos anos que se seguiram, o que se viu foi um crescimento tímido e uma transformação na economia do Estado, que veio a se tornar quase que totalmente baseada no terceiro setor.

A existência de um mercado de trabalho em design está sempre fortemente relacionada à maturidade e necessidade desse conhecimento pelos setores da economia local. Foi assim nas décadas de 50 e 60 nos EUA, quando os designers produziram os mais inusitados objetos com forte apelo comercial a fim de acelerar as vendas, atendendo ao desejo de consumo da nova classe média. Mais recentemente, agora na Inglaterra pós-industrial, houve um boom no surgimento de consultorias focadas na nova disciplina do design de serviços. Desde os anos 80, o Reino Unido sofre uma forte desindustrialização. Atualmente, aproximadamente 78% do PIB são provenientes de serviços, enquanto apenas 21% das riquezas são produzidas pela indústria e 1%, pela agricultura.

De 1970 até a estabilização da nossa economia durante o governo de Fernando Henrique Cardoso com a adoção do Plano Real, o Brasil viveu anos obscuros. A consolidação do tripé proposto pelo plano, formado por regime de metas de inflação, câmbio flutuante e superávits primários, foi a chave para a robustez e a previsibilidade econômica que, aliadas ao aumento do preço das *commodities* no mercado internacional, deram origem ao forte crescimento entre os anos de 2004 e 2010. A mesma robustez e

conservadorismo sustentaram-nos em meio à crise mundial de 2008 e 2009.

É comum que se subestime o impacto da previsibilidade nos negócios, talvez pela simplicidade do conceito. Os detentores de capital e os investidores reagem às “regras do jogo” com bastante racionalidade. Se a economia é estável e há sinais de manutenção das condições a longo prazo, estende-se o horizonte e passa a ser possível planejar mais anos à frente. Planejamento e investimentos de longo prazo estão no cerne do crescimento sustentável de empresas e nações. A atividade de design, como a própria palavra deixa bem claro, indica o projeto de algo para o futuro. Se as empresas não vislumbram esse futuro, como então investir em criá-lo? Ou seja, as atividades de design e inovação não se sustentam quando o cenário é de reatividade constante. Nos últimos dois anos, voltamos a incentivar no empresariado brasileiro a busca por soluções de curto prazo e que mantenham o fluxo de capital, reduzindo a exposição a riscos. Para o design, isso significa deixar de criar algo realmente inovador e buscar soluções já testadas e provadas no mercado.

Cedo na minha carreira, trabalhei no que é praticamente o único segmento industrial no Rio de Janeiro além do petróleo: a indústria moveleira. Nesse setor é praxe, mesmo nas firmas mais bem-sucedidas, utilizar um “método” que, infelizmente, ainda funciona: frequentar a Feira de Móveis de Milão, identificar as “tendências”

e “tropicalizar” as soluções, buscando nos fornecedores locais os materiais e acabamentos necessários. Afinal, por que fariam diferente? Na verdade, o inverso fere o que há de mais básico na prática de gestão de negócios: estar à frente da concorrência é necessário, porém muito à frente seria desperdício, podendo, até mesmo, quebrar uma empresa em função do risco associado a P&D em tecnologia e design.

Deixando esse segmento, tido como conservador, e partindo para outro, em tese, bem mais inovador, o de *startups*: apesar do recente surgimento de aceleradoras principalmente no eixo Rio-SP, a grande maioria das propostas de novos empreendimentos não passa da tropicalização de modelos já bem-sucedidos nos EUA. Um dos únicos exemplos de *startup* cuja concepção da ideia original ocorreu em terras brasileiras é o da Queremos.com.br, que produz shows baseada no desejo dos usuários. No entanto, a grande maioria, incluindo casos de sucesso como o site Catarse, baseado no americano Kickstarter, são *copycats* ou versões tropicais de modelos já testados no exterior.

A situação econômica brasileira atual é preocupante. Além de flexibilizarmos gravemente o tripé que nos trouxe até aqui, não fomos capazes, nos anos de bonança, de nos prepararmos para o que pode ser um longo inverno para nossa economia. Perdemos a grande oportunidade de fazer as mudanças estruturais necessárias para garantir um crescimento sustentável nos próximos anos. As empresas hoje

vivem sufocadas com infraestrutura ruim, burocracia, apagão de mão de obra e um sistema tributário complexo e arcaico, que as impede de se tornarem mais competitivas.

Para que investir em design em um ambiente de negócios como esse? Design é a ponta de um imenso iceberg. Ao mesmo tempo em que vislumbramos uma prática mais contemporânea de design no Brasil, essa transformação não ocorre sem que haja uma profunda mudança do cenário econômico e do ambiente de negócios. O futuro também preocupa, já que não vemos uma movimentação do governo na direção de solucionar esses problemas. Estamos nos distanciando dos mercados centrais. A fatia de participação brasileira no comércio internacional vem se reduzindo, e os estímulos à inovação oferecidos pelo BNDES têm como foco a inovação tecnológica incremental. Na linha de empréstimos destinada às *startups*, as avaliações levam até seis meses para aprovação, tornando-a inviável para esse nicho que busca aproveitar oportunidades e se lançar no mercado em tempo sempre muito curto. Citando Carlos Lessa, economista e professor emérito de economia e ex-reitor da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), em artigo para o jornal “Valor Econômico” de 24 de outubro de 2013: “Afirmar que o Brasil é emergente quando, estruturalmente, estamos submergindo, não assumir que fazemos parte da periferia mundial, não sublinhar que nosso bloco é sul-americano ou

latino-americano, não discutir um projeto nacional e aprofundar nossa presença como supridor primário – e, talvez, envolver para país exportador de petróleo – é assustador”.

Conclusões

Para a atividade de design ampliar seu potencial de impacto e geração de valor no Brasil serão necessárias ações coordenadas entre as empresas, a academia e os grupos que definem políticas econômicas, como o governo e o Banco Central.

Inicialmente, é preciso criar um ambiente macroeconômico de estabilidade, tornando o cenário propício ao investimento de longo prazo. No Brasil, isto significa uma volta ao conservadorismo e uma aderência ao tripé de metas. É importante atacarmos de frente os problemas de infraestrutura, burocracia, educação e reforma tributária. Atualmente, transferimos aproximadamente 40% de toda riqueza que produzimos no setor mais dinâmico da economia, a iniciativa privada, para o menos produtivo e eficiente, o governo.

Em paralelo e como fizemos no passado, antecipando-se às mudanças na economia, a academia deve preparar uma revisão radical dos currículos. Hoje precisamos menos de designers no sentido da habilidade técnica, mas de uma formação intelectual que prepare os jovens a pensar como designers. Os currículos devem incluir conhecimentos de negócios digitais, finanças e gestão. É necessário modernizar os cursos,

oferecendo ênfase nas novas carreiras, como o design de serviços e o design de organizações. Consequentemente, com um ambiente propício ao risco e um mercado com profissionais altamente capacitados, as empresas passarão naturalmente a investir em inovação e contratar designers para atuar não no final, como ainda é a prática no Brasil, mas sim no início da cadeia de valor, ampliando seu potencial de impacto.



ENFRENTANDO VELHOS PROBLEMAS E NOVOS DESAFIOS

LIDIA GOLDENSTEIN

Dos diferentes setores que compõem a economia criativa, o design é talvez um dos mais abrangentes, pois perpassa todos, inclusive os que não integram o setor. O design é um instrumento essencial na criação do “caldo de cultura” necessário ao desenvolvimento da economia criativa. Não só por sua capacidade de modernizar e alavancar tanto os setores considerados tradicionais como os demais, mas também por incentivar um olhar novo e mais exigente do consumidor.

Design e criatividade são quase sempre associados a questões de estética, aparência e estilo. Porém, eles são muito mais do que isto, pois constituem as ferramentas necessárias à manufatura de produtos e serviços inovadores e com qualidade e valor agregado elevados.

Criatividade não pode ser vista como dádiva de alguns privilegiados. Deve permear a lógica de todos os negócios, públicos ou privados, e ser exigida por consumidores de bens e serviços. Mas chegar a essa dimensão exige uma mudança cultural, a qual depende fortemente de um sistema educacional moderno, que ensine a pensar o mundo sob um novo ângulo.

Da mesma forma, o design no Brasil ainda não é reconhecido no seu potencial mais amplo, como ferramenta de inovação desde a estratégia até a produção – nas embalagens, no posicionamento de mercado, na comunicação etc.

A grande pergunta é por que a indústria brasileira ainda investe tão pouco em design.

Por que o design é considerado secundário frente aos inúmeros outros problemas econômicos, financeiros e macroeconômicos das empresas e do país?

Uma das explicações é o fato de o Brasil ter sido uma economia fechada por um longo período, o que protegia nossa indústria da competição e não estimulava investimentos em geral, ainda mais em design.

Esta explicação, consistente no início da abertura da economia, nos anos 90, não é suficiente para explicar o porquê de a nossa indústria hoje, depois de mais de 20 anos e enfrentando enormes desafios competitivos, continuar investindo pouco nessa poderosa ferramenta de competição internacionalmente reconhecida.

Sabemos das dificuldades da nossa economia, que cresce um pouquinho e para, cresce um pouquinho e desacelera, mas não decola como esperado. Sabemos dos imensos problemas decorrentes da precariedade de nossa infraestrutura, dos custos trabalhistas, fiscais, e dos decorrentes da corrupção elevada. Sabemos também que o câmbio ora está muito valorizado, ora oscila em demasia e que os juros elevados são outra fonte de custos. Obviamente, tal cenário não ajuda a estimular decisões de investimento.

Todo o debate entre autoridades, empresários e acadêmicos gira em torno de como romper esses gargalos. Em nenhum momento, porém, as questões decorrentes das importantes mudanças estruturais que vêm ocorrendo no mundo, nas quais inovação, criatividade e design ganham nova dimensão, entram na discussão com relevância.

As saídas apontadas para nossos problemas históricos e estruturais partem de uma visão construída com base em um paradigma produtivo que já está obsoleto e no qual, de fato, o design não tinha o papel que tem no cenário de produção e competição do século 21.

Dito de outra forma, câmbio, juros, estrutura tributária menos onerosa, legislação trabalhista mais flexível, são todas questões cujo enfrentamento é fundamental para os investimentos deslancharem, condições necessárias, mas insuficientes no mundo atual.

Estamos falando de um mundo no qual uma nova revolução tecnológica e a intensificação do processo de globalização impuseram uma radical mudança nas formas de produção e nos determinantes de geração de valor e competitividade das economias, além de uma nova geografia econômica internacional.

Neste novo cenário, a separação entre manufatura e serviços é uma visão ultrapassada. Nas economias modernas, hoje, os investimentos em ativos intangíveis, entre os quais o design se destaca, são

significativamente mais elevados do que os investimentos em ativos tangíveis, que predominavam no velho paradigma. As empresas de sucesso, como uma Apple, por exemplo, são manufaturas e empresas de serviços (TI, design, varejo), e é impossível pensá-las sem esta multipolaridade intrínseca ao negócio.

Portanto, mesmo resolvendo nossos gargalos e problemas macroeconômicos herdados do velho paradigma, não sairemos da atual armadilha de baixo crescimento se nossas empresas não se renovarem e internalizarem a necessidade da inovação permanente, entre outras formas, através do design.

O Brasil ainda não perdeu sua base industrial, mas corre esse risco, assim como o Reino Unido e outros países desenvolvidos perderam para a Ásia.

Ainda temos uma certa reserva de mercado graças, ironicamente, à precariedade da infraestrutura portuária do Brasil. Quando a eficiência da infraestrutura melhorar, a invasão de importados poderá ser ainda maior.

O Reino Unido, percebendo as graves consequências econômicas e sociais decorrentes da migração da base manufatureira para a Ásia, passou a investir pesadamente em políticas públicas de fomento aos setores da economia criativa, fortificando um setor de serviços baseados no conhecimento, em alta tecnologia e criatividade, gerador de empregos sofisticados e valor agregado.

Aqui, nosso setor de serviços já tem uma proporção no PIB equivalente à dos países desenvolvidos, motivo de orgulho para alguns analistas. Mas é um setor de mão de obra barata, com baixa instrução, que quase não gera renda e contribui minimamente para a competitividade da economia.

O fato é que ainda não nos livramos das heranças de uma economia fechada, tanto nas práticas de um empresariado acomodado no vício da proteção e do acesso a recursos baratos do BNDES,¹ quanto do pensamento de autoridades econômicas e analistas da academia de que política industrial hoje ainda é aquela implementada nos anos 50, quando o importante eram os investimentos em tangíveis, e não nos intangíveis.

Para piorar, os críticos desta visão presa às engrenagens que moviam o mundo no passado caem na mesma armadilha ao proporem como alternativa o fortalecimento dos setores de serviços e agronegócios e o “abandono” do setor industrial. Ignoram, entre outras coisas, que um setor de serviços com poder de liderança e capacidade de geração de empregos mais qualificados e melhor remunerados é baseado em novas tecnologias e criatividade, exatamente o que se consideram os critérios básicos da economia criativa.

Esses analistas ignoram também que um setor como este só floresce se

encontrar mão de obra qualificada e um mercado consumidor sofisticado, seja ele o final ou a indústria. Mais ainda, ignoram que só a indústria pode gerar os empregos no volume de que o país precisa, não só por questões sociais, mas para criar o mercado consumidor mais sofisticado, necessário para o setor de serviços, pois a indústria é a maior consumidora dos serviços modernos, sejam eles de alta intensidade tecnológica ou não.

Em resumo, uma crítica radical às velhas políticas protecionistas, que coloque o debate de fato em um novo patamar, passa pela compreensão do que é a manufatura no mundo moderno e a sua indissociabilidade do setor de serviços.

Vários países perceberam este novo cenário e começaram a redirecionar suas políticas públicas para o incentivo dos setores criativos e ligados às novas tecnologias. Alguns já haviam perdido suas manufaturas para a Ásia. Outros, como a própria China, mesmo tendo se tornado a grande fornecedora de manufaturas do mundo, investe cada vez mais em design, novas tecnologias e outros intangíveis, como forma de elevar o valor agregado produzido no país e garantir a manutenção da indústria em seu território.

Em seu último plano quinquenal, a China colocou explicitamente a opção de apoiar a economia criativa como estratégia de crescimento

¹ Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, empresa pública federal, principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia.

para deixar de ser uma economia conhecida por produtos *made in China* e tornar-se conhecida por produtos *designed in China*.

As experiências internacionais do poder público enquanto grande incentivador da economia criativa vêm se multiplicando com os mais diferentes países, desenvolvidos ou em desenvolvimento, em seus diferentes estágios, implementando agressivamente políticas voltadas para o setor. Entre elas, destacam-se políticas e projetos que veem no design o seu principal foco.

Este é um setor no qual o Estado tem maior espaço de atuação, dependendo de sua própria capacidade de articulação, para definir e implementar uma política consistente, a qual poderia trazer resultados significativos com impactos em toda a estrutura produtiva. Regulação, política fiscal e setorial, política de crédito do BNDES vinculada a exigências de desempenho em outras áreas, política de compras governamentais, são inúmeros os instrumentos que não necessariamente significam mais recursos – às vezes, exigem até menos.

Apesar das enormes diferenças culturais e econômicas com o Brasil, o Reino Unido, com forte tradição em design e em políticas públicas de incentivo ao design, tem muito a nos inspirar.



DIÁLOGOS



DESIGN E INOVAÇÃO EM DEBATE

Reunimos sete especialistas de diferentes áreas para debater o tema Design & Inovação a partir dos dois artigos publicados nas páginas anteriores. Segue aqui um extrato com algumas das principais reflexões, propostas e conceitos expressos por cada convidado. O encontro aconteceu na tarde de 12 de novembro de 2013, na sede do British Council em São Paulo, sob a coordenação de Lidia Goldenstein.

Design no âmbito da economia e de políticas industriais

GABRIEL PATROCINIO

Questionamentos sobre design e inovação não são assuntos novos no Brasil. Há quase 140 anos, o estadista, advogado e multifuncional Rui Barbosa dizia, na inauguração do Liceu de Artes e Ofícios, no Rio de Janeiro, que o desenho – ele não usava o termo design – era um ofício que devia ser incorporado pela indústria brasileira para que o país deixasse de ser exclusivamente um exportador de matéria-prima. E mais: se conseguíssemos unir a habilidade para o desenho, bem demonstrada naquela instituição de ensino na época, com as riquezas naturais do Brasil, seríamos altamente competitivos.

Nós nos esquecemos disso por cento e tantos anos e voltamos ao assunto no início dos anos 70, com o primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Na época, a União [ou Onudi – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial, em português] havia publicado alguns documentos sobre a importância de que países periféricos, ou em desenvolvimento, tivessem políticas nacionais de design, que usassem o design como uma ferramenta de desenvolvimento econômico e social. Nos anos 70, Gui Bonsiepe, designer

alemão que se radicou na América Latina e hoje está no Brasil, dizia que havia um erro estratégico sendo cometido em termos de políticas de design: nós, designers, estávamos preocupados em falar para os empresários, para a sociedade e para o governo quando deveríamos falar para o governo, para a sociedade e para os empresários; estávamos invertendo completamente a ordem. O governo não tinha noção do que falávamos; nós, designers, não sabemos falar com o governo, precisamos aprender essa outra linguagem. Não sabemos falar com os empresários também, outra questão mais séria ainda.

Dando outro salto, nos anos 2000 começa-se a falar em inovação, em como a sociedade pós-industrial em que vivemos começa a carecer de outras maneiras de competição além de preços e tecnologia. Em 2008, o Reino Unido lançou seu planejamento de inovação, *Innovation Nation*, citado no ensaio da Ailbhe [McNabola]. Nas 52 páginas do documento, design como ferramenta de inovação, como atividade, é mencionado 60 vezes. Em 2010, a União Europeia publicou seu próprio documento a respeito, chamado *Innovation Union*, com 43 páginas, que menciona 14 vezes o design como a ferramenta fundamental de inovação, que não deveria ser desprezada. Um ano depois, o Brasil edita a Estratégia Nacional de Tecnologia e Inovação para 2012 e 2015. Temos a capacidade de sermos prolixos sempre, então o nosso documento tem 220 páginas, mas não fala em design uma única vez.

Hoje percebemos que há uma abertura para discutir design com o governo em várias instâncias e com órgãos de fomento também. O BNDES¹ lançou não só o Prodesign,² mas o Procult,³ com R\$ 1,5 bilhão de reais, que também atinge o designer. Só nesses dois programas já são R\$ 2 bilhões, R\$ 500 milhões para financiar o design e uma fatia de R\$ 1,5 bilhão que também pode ser usada para isso. O governo do Estado do Rio lançou, recentemente, um programa próprio de financiamento de R\$ 80 milhões. Na semana passada, tive uma reunião no Rio com a presidência da Finep [Agência Brasileira da Inovação], discutindo como ajudá-los a entender melhor o design como ferramenta de inovação. Nesses lugares, temos encontrado um panorama muito curioso: admite-se que o design é parte do processo de inovação que está sendo financiado, mas o julgamento é absolutamente subjetivo, não se sabe de que design se está falando, não se sabe por que o design é uma ferramenta de inovação.

Durante a Brasil Design Week 2013 em São Paulo, nós, a Abedesign,⁴ debatemos sobre o lançamento do programa do BNDES. Nossa preocupação é que parecia um casamento para o qual se esqueceram de avisar a noiva: o programa lançado foi uma surpresa para nós, designers. Uma boa surpresa, mas, ao mesmo

tempo, preocupante, porque é um programa que estabelece um corte inicial muito elevado – R\$ 3 milhões, se eu não me engano – para entrada de projetos de design. Para o BNDES, já significa abaixar bastante o patamar habitual, que acho que é de R\$ 10 milhões financiáveis. Ainda assim, para projetos de design de uma maneira geral, é um patamar bastante elevado.

Estamos chegando lá, mas precisamos encontrar mecanismos para capilarizar um pouco mais esses recursos. Tenho até um certo receio de falar de capilaridade de recursos, porque temos uma tendência no Brasil a sempre capilarizar, atingir todas as instituições, todos os locais, e isso, num país de proporções continentais, é um problema sério. Acabamos não nos concentrando em nada, em nenhum programa de excelência, e criando uma enormidade de ações das quais um percentual mínimo efetivamente vinga. Há quase dez anos, quando estava na direção da ESDI,⁵ montamos um seminário com o BNDES para discutir o que acontecia com as políticas de design no país: fazia-se alguma coisa, mas não ia adiante. A causa apontada foi a excessiva capilaridade de recursos. No Brasil, às vezes há preocupação muito grande em distribuir recursos da forma mais democrática possível e cobrir toda essa enorme extensão territorial, mas não se consegue

fazer isso. Fiz meu doutorado em um programa do Reino Unido cuja decisão estratégica de política de design nacional faz o oposto disso: decidiu-se concentrar todos os esforços em uma instituição para que essa se tornasse uma instituição de excelência. Alcançando sucesso, esse exemplo se replicará e será seguido por outras instituições.

Em 2008, organizamos um seminário internacional sobre políticas de design no Rio de Janeiro e convidamos representantes da Espanha, da Coreia do Sul e do Reino Unido. Eles trouxeram um panorama bastante diverso do que acontecia no Brasil. Estes países tinham centros, conselhos de design para propor, desenvolver e gerir programas de design, com grandes equipes, números impressionantes, enquanto no Brasil nós tínhamos apenas uma pessoa no Ministério do Desenvolvimento tomando conta de um programa de design junto com programas de outras áreas. Era impossível essa única pessoa gerir sozinha qualquer um daqueles programas, quanto mais diversos programas. Eram programas que existiam só no papel.

O planejamento original do programa brasileiro de design é muito bem-feito, mas não dá para querer reinventar a roda e gerir políticas públicas sem um órgão de gestão de políticas públicas. Há poucas semanas, em um debate na Editora Abril,⁶ disseram: “Se vocês vão esperar que o governo faça alguma coisa, esqueçam; o segmento

de design não vai crescer nunca”. Eu contra-argumentei: “Design é componente fundamental na promoção da inovação – e estamos de acordo com isso. Se pretendemos nos tornar mais competitivos através da inovação e sabemos que para isso precisamos do design, basta olhar para os países mais competitivos no mundo hoje e ver como eles gerem as suas políticas de design; não adianta imaginar que vamos fazer de um jeito completamente diferente”.

Eu vejo com muita preocupação como a economia criativa vem sendo tratada dentro da área da cultura no Brasil. O produto do design pode se situar no ambiente da cultura, mas a produção do design se estabelece no âmbito da economia. Portanto, o foco maior da discussão de políticas de design não pode ser deslocado para o produto do design, mas sim tratar das relações que existem entre design e inovação, desenvolvimento, políticas de ciência e tecnologia. Se desconsiderarmos este contexto, vamos nos afastar do verdadeiro papel que o design representa, ou pode representar, para a economia. Aliás, esse é o sentido original do que Richard Florida escreveu há tempos, a visão macroeconômica sobre as indústrias criativas e o papel delas como fator de competitividade. Isso muito me preocupa. Não podemos considerar o design apenas em relação ao seu produto final, pois isso alimentaria a visão do design como uma casca que aparece ao final da produção, e não como processo integral, *front end* da inovação.

1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, empresa pública federal, principal instrumento de financiamento de longo prazo para a realização de investimentos em todos os segmentos da economia.

2 Programa de apoio a investimentos em design, moda e fortalecimento de marcas.

3 Programa voltado ao desenvolvimento da economia da cultura.

4 Associação Brasileira de Empresas de Design.

5 Escola Superior de Desenho Industrial.

6 Editora brasileira que integra o Grupo Abril, um dos maiores grupos de comunicação da América Latina.

Em um artigo de 2009, o deputado Antonio Palocci [ex-Ministro da Fazenda] disse que o design fez mais pela economia brasileira do que qualquer medida protecionista. Essa percepção dele tinha origem e se ampliava a partir do segmento da moda. Existe, entre os economistas, uma vaga percepção sobre a importância do design, mas esse desvio de rota que se está fazendo é muito preocupante.

Job Rodrigues questionou como ir além dos prêmios e da promoção no design, afirmando que uma política de design tem de ir além disso. Isso vem sendo discutido há pelo menos 70 anos, que é a idade do Design Council. Os historiadores remetem a história das políticas de design até o século 19, pelo menos; antes ainda, como uma pré-história, as políticas de design teriam surgido associadas às políticas mercantilistas e depois às feiras universais etc. Uma das grandes críticas dos teóricos e historiadores do design ao próprio Design Council é que, muitas vezes, ele tomou o caminho da evangelização pelo design, como a Ailbhe [McNabola] mencionou, por ser mais fácil fazer isso do que intervir no mercado. A intervenção no mercado é muito mais difícil de ser feita; falar dos aspectos positivos do design é muito mais fácil. Aqui cabe uma grande autocrítica: nós, designers, temos a tendência de só falar, fazer esse papel de evangelistas de nós (e para nós) mesmos. Nisso somos muito semelhantes, possivelmente, aos médicos que, quando lidam com a vida humana, têm a tendência de se

verem como super-homens. Designers têm a tendência de ser super-homens; é a profissão de Deus, é perigoso.

Quando falam que as políticas de design não estão inseridas em políticas tradicionais industriais e de inovação, eu discordo. Usando o exemplo do Design Council: ele foi criado em 1944, durante a Segunda Guerra, para contribuir para que a indústria britânica crescesse depois que terminasse a guerra. Um dos seus objetivos era fornecer mobiliário, acessórios de casa etc. para os bombardeados da guerra e para a grande quantidade de novos casamentos esperados com o retorno dos jovens que tinham ido para a guerra. Eles iam formar novas famílias e precisavam mobiliar e montar casas. Isso poderia alimentar a indústria britânica, que precisava voltar a crescer. É difícil haver maior inserção do design em uma política industrial do que isso!

Outra coisa da qual eu também discordo é que as políticas de design surgem a reboque da indústria. As políticas de design têm sido usadas muitas vezes para intervir na indústria. A indústria coreana, por exemplo, fez uma opção de investir num segmento bastante incomum, o setor da indústria automobilística. O carro coreano há 10, 20 anos, para nós, no Brasil, era a Towner, da Kia, aquele carro horrível. Hoje, os automóveis coreanos competem com a BMW, num patamar completamente diferente. Foi uma opção de intervenção num segmento da indústria, sofisticado, totalmente

diferente de uma ação em indústria de pequeno porte. Foi uma ousadia em termos de política pública o que a Coreia fez naquele momento.

Sobre política intervencionista no mercado para corrigir falhas sistêmicas, esses documentos da União dos anos 70 que mencionei previamente sugeriam exatamente esse caminho, que as políticas de design deveriam surgir para apoiar políticas industriais e de ciência e tecnologia, e mostravam como fazer isso. Tinham fórmulas prontas que poderiam ser adotadas. No Brasil, algumas foram seguidas. O departamento de design do INT [Instituto Nacional de Tecnologia] no Rio foi criado nessa época, nos anos 70, dentro de uma política industrial. O Cetec [Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais], de Belo Horizonte, também foi criado nessa época para dar apoio à indústria moveleira local como parte de uma política industrial e tecnológica. Existem exemplos práticos no Brasil e há outros exemplos de intervenção de políticas de design hoje em dia na Coreia, Finlândia, Dinamarca, Suécia e, mais perigosamente, falando de nossa competição direta, em Cingapura, na Índia e na China.

Programas de graduação são obsoletos, vinculados a uma realidade do passado

FABIO PALMA

Noto uma contradição, uma falta concreta de dados sobre o que estamos falando, a nível tanto orgânico como de agregados e desagregados, local e federal. Quantos designers formados existem no Brasil? Não sei, gostaria de saber. Quantos operadores? Sinto falta dessa base para poder realmente implementar políticas públicas ou programas novos ou inovadores na área da educação. Sobre design ou criatividade, faltam dados reais em termos de escola e programas.

Estamos à frente de um país enorme, imenso, onde o design pode ter um papel de motor de desenvolvimento. Os números são a favor dessa tendência, porque temos um país ainda muito novo, muito jovem, com uma tendência natural, antropológica, à criatividade. Acredito, porém, que, em termos de formação ou educação específica em design, os programas do MEC¹ ou das escolas em geral

ainda estão um pouco obsoletos, parecem estar ainda vinculados a uma realidade socioeconômica que já não é a mesma. A sociedade está à frente, e o MEC está indo atrás, mas sem entender bem em que direção está indo. Por isso vemos que os programas, sobretudo de graduação, porque a pós-graduação é mais flexível, têm uma certa tendência ou preocupação excessiva com a técnica e muito menos com a construção de um fundamento, de uma base cultural ampla, e com o fornecimento de ferramentas intelectuais, analíticas, críticas vinculadas a outros âmbitos, como finanças, gestão, *management* da economia criativa, que possam fazer do designer realmente esse profissional do século 21.

Parece-me que o ensino é o grande ponto fraco, tanto nas escolas e instituições públicas como nas privadas, sobretudo pela grande fragmentação que existe entre percurso técnico, tecnológico e um percurso mais estruturado como da ESDI,² que, acho, é a única no Brasil que possui um curso de cinco anos. Reelaborar esse currículo é uma grande necessidade. No mercado, temos muitos profissionais que se dizem designers, independentemente da procedência, mas realmente poucos têm a capacidade de ocupar esse papel estratégico que é necessário, sobretudo no setor privado não industrial, como é o caso do financeiro, e também no setor público.

Focar no consumidor e premiar o uso

FERNANDO MASCARO

Estou na indústria há 20 anos. Na década de 90, montei um centro de design numa indústria de calçados, em Jundiaí (SP). Na indústria, o designer sempre era o cara que ficava abaixo da engenharia de produto ou do marketing, o cara que finalizava a ideia dos outros. Comecei a descobrir que ali tinha uma grande fonte de trabalho. Não existia, na década de 90, a consciência do poder econômico-social do designer. Tínhamos de fato que explicar que design não era custo.

De lá para cá, tive oportunidade de trabalhar em diversas áreas industriais. Com um trabalho em equipe, obviamente, conseguimos um feito bastante interessante que contradiz o que pensávamos há 20, 30 anos. Uma das empresas que atendo hoje tem uma diretoria de design; no Brasil, talvez haja duas, três diretorias ativas na mesma linha d'água da área comercial. Geralmente, o design está subordinado e submisso às áreas comerciais ou de engenharia de produto. Por que podemos dizer hoje que existem empresas focadas no design e que entenderam que o design é, de fato, um elemento de mudança? Até brinquei: "O design é uma ferramenta demolidora de impossibilidades". Se entendermos

dessa forma, não existe nada que o design não possa fazer. Design de fato é uma ferramenta de mudança de realidade. Uma das coisas que ajudou bastante nesse percurso, nas indústrias, é estarmos focados em quem usa o produto, no consumidor.

Algumas indústrias de calçados no sul do país desenhavam, por exemplo, chinelo de dedo para o Nordeste. Na semana passada, eu estava lá, numa temperatura de 7 graus – imagine o que é desenhar alguma coisa para alguém que vive a 30, 35 graus. Desenvolvemos alguns projetos, entre eles o chamado Prancheta na Rua, em que os profissionais saem, vão para o meio, para o mercado. Mas não basta estar no ambiente, tem de vivenciar para entender de fato os diversos nichos de consumidores.

A empresa de calçados para a qual montei e operei a área de design de produto durante três anos era detentora de oito licenças de tênis: Puma, Adidas, Reebok, entre outras. Íamos visitar os licenciadores e tínhamos de escolher produtos que eles chamavam de coleção internacional. Eu perguntava: "Internacional onde? Quem entende esse produto?". "Ah, o consumidor vai entender." Eu falava: "Não, só se você for lá explicar para ele e nós não temos essa oportunidade. Se tiver que explicar seu produto para os seus consumidores, estamos falando besteira aqui". No Brasil, diferentemente talvez da Europa e dos Estados Unidos, onde a pirâmide social e cultural é bastante achatada,

¹ Ministério da Educação.

² Escola Superior de Desenho Industrial.

nós temos entendimentos muito diferentes para uma mesma coisa. Esse programa da Prancheta na Rua tinha o objetivo de nos mostrar para quem estávamos projetando. Não dá para projetar dentro de um escritório com ar-condicionado e depois querer que o consumidor para o qual você utilizou todo o seu repertório, não o dele, entenda o produto.

Sempre escutamos que o consumidor não sabe o que quer. Ele sabe, sim; ele não sabe dizer, mas ele sabe o que ele quer e os tradutores somos nós. Se estamos trabalhando como designers focados apenas no nosso repertório, como tenho percebido hoje em muitas indústrias, a primeira coisa a se fazer é questionar: “Você conhece o processo produtivo? Gestão de pessoas, materiais? Quantas vezes você já foi ao mercado? Onde é vendido seu produto? Você já perguntou para o consumidor por que ele está comprando?”.

Fiz uma experiência uma vez: trabalhar como vendedor numa loja de departamento no centro de São Paulo. Vesti a camisa dos vendedores, calça jeans. Era uma maneira de entender de fato como as pessoas escolhem o produto que está atrás de uma vitrine, o consumidor não encosta nele, não põe a mão. Como é que ele olha, qual é a sensação? O que vê primeiro? Filmei de dentro o olhar das pessoas, o que elas faziam. Será que estavam comprando pelo preço ou precisando do produto? Essa necessidade de entender surgiu porque sempre que eu falava com um empresário, tinha de

contar uma história, mostrar por que o design de fato era alguma coisa que podia mudar aquela realidade com a qual ele estava habituado.

A cadeia produtiva das indústrias no Brasil é muito heterogênea, muito estanque. Quase ninguém conversa com ninguém; o designer não conhece materiais, tecnologias de produção, logística... tudo isto também influi no design.

Nessa indústria de calçados que eu atendo como consultor, há uma equipe multidisciplinar de 160 profissionais, e todos trabalham no mesmo ambiente. A primeira coisa que fazemos quando contratamos um designer é mandá-lo para a fábrica a fim de olhar e entender todo o sistema produtivo e, obviamente, para que possa ajudar a fazer mudanças (nem preciso mais falar do mercado!). Sentimos falta hoje nas indústrias de designers com uma formação multidisciplinar.

Fico um pouco assustado com a especialização que as escolas de design estão montando. Vi numa escola em São Paulo um curso de design de superfície. Brinquei: “Como assim, design de superfície? O que o designer de superfície faz?”. Para mim, deveria haver escolas de projeto.

Essa prática de premiar antes de usar também não funciona. Já participei de diversos júris de design no Brasil e no exterior que premiavam produtos que nunca foram usados. Isso não é incentivo. Incentivo é premiar aquilo

que deu certo para o negócio e para quem consome, é assim que funciona. Vamos premiar o uso, o resultado do negócio.

Unificar nosso discurso e decodificar os benefícios do design

ANA BRUM

Hoje, nossa instituição está com oito projetos em operação. Estamos acionando o governo para que os patrocine. No resto do mundo, acontece o contrário, o governo vem com uma diretriz: “Precisamos ser competitivos pela inovação, precisamos ser competitivos pelo design ou por uma isenção fiscal”. A diretriz é dada pelo governo e todos caminham pelo mesmo objetivo. Assim fica fácil, as pessoas unem as forças, o discurso, porque querem a mesma coisa. Os projetos isolados vão ganhando mais força, um vai se somando ao outro para cumprir aquela diretriz do governo. E diretriz de governo não é uma coisa fácil de ser construída, ele precisa estar amparado de informações, pois não é especialista, não vive o dia a dia das empresas.

Um dos primeiros motivos pelos quais eu acho que o design está perdendo espaço é o fato de não termos um discurso unificado: onde estamos, o que queremos, o que podemos conseguir. Se todos nós utilizássemos o mesmo discurso,

o governo iria respaldar o que acreditamos e defendemos. Para romper essa barreira, precisamos de um mecanismo, o que significa roteiro, método, metodologia. Nós precisamos traduzir, decodificar o benefício que o design pode trazer para a indústria. Se isso não for muito claro, o empresário não vai considerar o design como investimento, mas, sim, como custo. Investimento é planejado; já o custo, ele tem de ser engolido.

Não sou especialista em economia, mas na primeira fala com meus alunos eu pergunto: “Vocês sabem o que é economia?”, porque nós precisamos trabalhar de braços dados com a economia. Respondo que é a ciência severa da escassez acalentada pelo sonho alegre da abundância – não sei quem disse isso, foi o que eu consegui decorar nesses 20 anos. Precisamos fazer com que o design se insira em algum momento ou pelo sonho de abundância, ou pela escassez. Perceber a demanda e a necessidade é o primeiro caminho para nos colocarmos nesse contexto.

Hoje temos vários programas acontecendo porque lutamos para convencer o governo de que é preciso criar casos emblemáticos para que outras empresas se espelhem. Um exemplo é o Design Export, programa para o design brasileiro ser visto no exterior, patrocinado pela Apex [Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos]. Ela não tem orçamento para atender o Brasil inteiro, então fazemos um recorte. Estamos atendendo 70

empresas, as quais estão criando casos que vão motivar outras empresas. São vários portes, vários setores, e nós fazemos o casamento do empresário com o design.

O empresário ainda tem dificuldade de perceber como acessar esse profissional. Se buscarmos no Google as palavras design Brasil, vão surgir quatro milhões de registros. Como o empresário do setor de calçados ou do setor de imóveis vai poder selecionar qual o melhor escritório para atendê-lo? Hoje temos uma associação forte, a Abedesign [Associação Brasileira de Empresas de Design], que pode dar esse caminho, esse filtro, fornecendo escritórios com CNPJ¹ reconhecidos, filiados a uma associação que hoje é uma âncora, para que esses empresários não fiquem tão órfãos. A Abedesign tem 200 associados. Será que temos só 200 escritórios de design no país? Será que eles têm CNAE [classificação nacional de atividades econômicas] de design? Provavelmente não; 1% deles devem ter CNAE, porque os impostos para essa classificação não são favoráveis.

Um dos nossos projetos é o mapeamento do setor. Quando eu vou a Brasília fazer lobby e um deputado me pergunta quantos nós somos, eu me encolho na cadeira porque não sei. Precisamos ter mais repertório para poder conversar com o governo e justificar nossos projetos. O projeto de mapeamento tem apoio da Apex Brasil,

que não teria necessariamente esse papel de mapear, rastrear, fazer o raio X do design no nosso país. É um projeto embrionário que vai dar um primeiro status do design no Brasil. Nós, designers, queremos nos mobilizar para aparecer, para ganhar ou, pelo menos, instituir esse espaço.

O artigo do Fabricio Dore me alertou para as três áreas que são importantes e não podem nunca estar desconectadas: as empresas, a academia e a economia. Como a empresa percebe o valor do design? Tendo resultado. Para o empresário, é mostrar que saiu de 1% de participação do mercado para 17%, como foi o caso da empresa Mumu, que modificou a embalagem de leite. É isso que o empresário quer: números.

Há mais de cinco anos, um programa chamado Criação Paraná ajudou um empresário a conhecer o design. O designer fez uma reformulação em um trator, que é um bem onde, num primeiro momento, o empresário não achava que poderia ter inserção de design. O designer propôs coisas que agregassem valor àquele produto e também conseguiu fazer o custo ser reduzido. Numa grande feira internacional, esse empresário ganhou destaque entre seus pares. O trator tinha atributos como peças intercambiáveis, suporte para cuja de chimarrão² dentro da cabine, porque o designer fez um trabalho de imersão, ficou 12, 14 horas no campo acompanhando o trabalho

1 Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica, documento que identifica uma empresa.

2 Recipiente feito da casca do fruto da cuieira usado no Sul do Brasil para beber mate quente, o chimarrão.

daquela pessoa que ficava 10, 15 horas numa cabine. O trator se diferenciou como um produto único, totalmente brasileiro, financiado através das linhas do Finame.³ Assim, os produtores agrícolas poderiam comprar um produto brasileiro com muito valor agregado.

Esse empresário saiu de uma produção de 6 unidades por ano para 600 e levanta a bandeira do design mais do que qualquer um de nós. O resultado positivo que ele teve vai fazer com que ele continue utilizando o design. Mas quantos exemplos negativos os nossos empresários já tiveram com os nossos colegas designers? Muitos, porque realmente a formação ainda deixa a desejar.

Sou coordenadora de um curso de design gráfico que forma tecnólogos em dois anos. Estamos com 110% da capacidade instalada, porque o mercado absorve 98% desses alunos. É o reflexo do mercado absorvendo profissionais para o que eu chamo de chão de fábrica: eles estão operacionalizando, tudo o que eles aprendem de noite executam no dia seguinte.

Será que sabemos que temos mais de 514 cursos de design no Brasil, número superior aos cursos de engenharia e de arquitetura? Existem mais de 130 instituições de ensino. Esses dados são do portal Design Brasil, que todo dia recebe um e-mail de um coordenador dizendo

que um novo curso foi lançado, mas não recebe informação de que algum foi desativado. Esse número vai ser confirmado no mapeamento. A partir disso, precisamos fazer um diagnóstico, saber que caminho seguir, quais são as barreiras e como rompê-las e depois criar um procedimento.

Precisamos também definir o papel de cada um. Nós somos uma instituição sem fins lucrativos que executa programas do governo, mas os programas não vêm prontos. Nós temos de bolar novos programas para fazer o design ser promovido interna e externamente. Temos uma metodologia reconhecida, registrada, que é o design na prática: pegar na mão do empresário e, juntos, conhecer todos os passos, onde existem *gaps*, onde podemos buscar financiamento. É uma atuação muito pequena, mas é uma das únicas hoje no país. O fato de estar em Curitiba⁴ talvez seja uma dificuldade, mas estamos buscando esses casos e divulgando pelo Brasil inteiro para que mais empresários se espelhem nesses métodos e resultados.

Como ir além dos prêmios?

JOB RODRIGUES

O ensaio da Ailbhe [McNabola] é bem interessante. Fazendo coro com muitas pessoas, ela fala sobre como o design humaniza as coisas e ajuda na colocação das ideias no mercado, enfatizando toda aquela verdade inerente ao design que, às vezes, fica escondida numa casca de beleza. As pessoas, principalmente as empresas, ainda estão descobrindo que design não é apenas beleza. Talvez vocês, que são especialistas no assunto, estejam muito acostumados com a ideia correta do design, mas a ideia geral ainda é muito ligada à estética. O senso comum associa diretamente design a mero *styling*, e penso que esse equívoco atrapalha a aproximação entre empresas e designers.

Em relação ao debate interno no BNDES¹ que conduziu à criação do BNDES Prodesign, o ponto de partida não foi o design. Partimos de duas coisas, inovação e indústria: como podemos ajudar alguns setores industriais que precisam ganhar competitividade, mas não necessariamente fazendo inovações radicais? O design nos ajuda nessa estratégia, e nós também ajudaremos os designers, porque

estamos oferecendo uma solução de crédito para os seus clientes. Estamos apostando nos designers como um dos caminhos para a economia brasileira, de reforço da competitividade da nossa indústria.

Vocês, designers, querem que as empresas, aos poucos, entendam a verdadeira utilidade que vocês podem ter. Seja dentro do Banco, seja com o pessoal do Plano Brasil Maior,² sinto que a percepção sobre design já está bem mais próxima do que seria correto. Já não é uma visão tão inocente; eu espero que isso seja uma boa notícia. Agora precisamos, talvez com prêmios que associem design a competitividade, difundir essa ideia em larga escala entre as empresas.

Quando estudamos inovação, um conceito básico é o seguinte: uma mera invenção não é uma inovação. Se o invento não tiver acesso ao mercado, ele não é uma inovação. Para ser inovação, tem de ser inédito, claro, mas é a invenção com algo mais. Por isso proponho uma equação que poderia ser usada pelo pessoal de design: invenção mais design é igual a inovação. Quando a mera invenção de um professor Pardal³ carece de boas perspectivas de mercado, normalmente é porque a dimensão do design está atrofiada, foi mal trabalhada ao longo do desenvolvimento. Claro que isso é um resumo, é mais retórico, digamos, mas essa equação pode ser útil no

3 Operação de financiamento de máquinas e equipamentos novos do BNDES.

4 Capital do Estado do Paraná, na região Sul.

1 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

2 Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal, lançada em 2011.

3 Apelido para cientista inventor, inspirado em personagem de quadrinhos de Walt Disney.

discurso. Inovação é invenção mais design, a dimensão do design é essencial.

Em relação às políticas públicas, tenho uma questão mais aberta: como ir além dos prêmios, além da promoção? Design custa pouco, não exige muito dinheiro para resolver. Uma empresa gasta 0,5%, 1% da sua receita operacional líquida nisso. São os mesmos números da inovação: a Pintec [Pesquisa de Inovação], do IBGE [Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística], aponta 0,5% de gastos em inovação e 1% de gastos em marketing, tirando a publicidade. Se somarmos isso como um grande pacote intangível do gasto ou do investimento da empresa, pode dar 5%, 6%, dependendo do setor, mas o pedacinho do design nem é tão caro. Se a empresa não está disposta a gastar mais 0,5% nisso, então a percepção de valor que ela tem desse investimento é muito baixa. Os profissionais da área de educação, os consultores e cada um dos designers que conseguem um contrato têm que entender que estão sendo embaixadores dessa causa.

Quando entendi design não como design, mas como inovação

FABRICIO DORE MAGALHÃES

Uma coisa que sempre me cansou bastante em todas as discussões de design foi sempre falar de design. Acho que acabamos errando porque não entendemos que, na verdade, o design é fruto de vários fatores que estão ocorrendo na economia, no país, na cultura, no momento; há muitas variáveis em torno disso.

Por que as empresas não usam design? A pergunta é a mesma em relação à inovação: por que as empresas não inovam? Muitas vezes, a inovação acontece porque as empresas estão com medo. O medo é o melhor incentivo para a inovação. Parece piada, mas é exatamente isso.

Acho que um ponto crítico realmente é o fato de a nossa economia ser fechada. Isso expõe menos as empresas a outro cenário e elas deixam de se modernizar exatamente por isso.

Um ponto do qual eu discordo radicalmente é falar que inovação é invenção mais design. Isso é um problema grave da nossa cultura e do nosso ambiente de negócios no Brasil. Historicamente, posicionamos

o designer no final da cadeia de valor. Ele não cria valor, ele usa o valor criado por outra pessoa para materializar aquilo, seja no produto, no gráfico, no que for. Quando falamos realmente de design numa esfera maior, como processo, estamos falando do design como criador da inovação, como fonte de criação, como processo de inovação, seja voltado para produtos ou serviços. Outro ponto crítico em relação a isso é que as empresas brasileiras não têm histórico de planejamento. E, obviamente, como vamos nos planejar se a nossa economia muda o tempo todo?

Várias discussões que fazemos acabam caindo no tema da formação do designer brasileiro, que é muito ruim, e isso é um problema grave. Eu me formei como designer industrial na UFRJ [Universidade Federal do Rio de Janeiro], que já tinha uma infraestrutura ruim para ensino. Muito do que aprendi lá foi por causa do professor Sérgio Andrade; ele me falava muito do trabalho dele e nós trocávamos muito. Essa foi a minha âncora dentro de uma universidade que não tinha preparo, equipamento, nada disso. Saí da UFRJ e comecei a trabalhar como designer no Rio de Janeiro. Trabalhei um pouco no setor moveleiro, fazendo objetos e várias outras coisas, mas sentia que a minha formação não dava embasamento para eu poder realmente resolver os problemas que via, as questões reais das empresas.

Eu tinha um contato muito forte com o pessoal do Instituto Nacional

de Tecnologia, que é uma ilha de excelência, e comecei a trabalhar no Centro de Design Rio. Ele foi criado, mas ninguém sabia muito bem o que fazer com aquilo. Comecei a tentar ajudar; não tinha experiência suficiente para colaborar como eu poderia hoje, mas eu tinha uma percepção. Havia vários programas que ligavam o designer ao empresário, à indústria, mas eu sentia um desconforto muito grande. Tentávamos resolver o problema com design, mas, na verdade, o problema não era bem esse. Havia questões graves de gestão, falta de profissionalismo do empresário. Isso me dava duplamente a sensação de não poder resolver, tanto pelo lado da formação quanto profissional.

Um pouco cansado disso, resolvi buscar uma formação fora do Brasil e tentar aprender design no norte da Suécia, na Umeå Design School, uma escola que considero muito boa e oferece uma formação baseada em resolução de problemas. Fui estudar design de interação, *interaction design*, e isso me abriu um universo de possibilidades. Passei realmente a pensar e ter ferramental para resolver os problemas sem pensar como designer de produto. Um projeto poderia começar com um desafio qualquer e terminar com um serviço novo ou, então, uma interface para um serviço já existente.

Aquilo realmente mudou a minha vida. Além da formação temática, houve a questão da própria estrutura da escola. O programa, diferente do que eu havia tido na graduação, era baseado

em projetos. Cada aluno ou grupo recebia os desafios e desenvolvia os projetos, sempre com a participação da indústria. E não se tratava de empresinha, eram empresas grandes interagindo, como Volvo, Sony Ericsson... Uma formação muito mais voltada para o mercado e para resultados.

Saindo de lá com toda essa bagagem, fui trabalhar na IDEO, que mudou minha forma de trabalhar, porque comecei a entender design não como design, mas como inovação. Isso parece besteira, mas é uma diferença muito grande na interação com os pares. Mesmo com essa formação, com design digital, com vocabulário técnico, nós tratávamos de problemas que não eram endereçados pela técnica, eram endereçados por uma forma diferente de pensar. Entender que havia outra maneira de pensar e que o designer era capaz de fazer isso num processo, na interação com as empresas, para mim foi uma quebra de paradigma. Deixei de acreditar que eu entraria num projeto só para tangibilizar um pouco, receber uma coisa meio pré-definida e desenhar uma interface. Eu tinha que repensar se aquele era o modelo de negócio. Em praticamente todo projeto, o cliente vinha debater e, às vezes, descobríamos que ele deveria deixar o produto como estava e repensar a estratégia de serviço. Vimos isso em indústrias diferentes – automotiva, médica, de educação também, trabalhando com universidade nos Estados Unidos. Comecei ainda a entender a gama de possibilidades

cujo elemento em comum realmente era uma forma de trabalho centrada no usuário e que existia um processo que não dependia realmente da técnica; esta passava a ser um acessório do projeto.

Sobre a questão do ambiente multidisciplinar, eu me lembro de um projeto para a indústria automotiva e extremamente complexo, em que tínhamos um designer de inovação, um designer de produto, um engenheiro, uma pessoa de pesquisa com o usuário, todos trabalhando juntos o tempo inteiro. Você consegue uma troca e isso realmente é tão óbvio, por que ainda não fazemos assim? Então, fui aprendendo essa outra forma de fazer design, e isso mudou a minha percepção.

Fiquei, no total, sete anos fora do país e voltei para assumir esse desafio de fazer inovação em um banco. Desde o dia que cheguei, eu tinha uma preocupação muito grande, porque sabia da existência de um *gap* na formação do Brasil. Comecei a montar uma equipe e não conseguia contratar designers; estava num banco, com orçamento para contratar um monte de gente, entrevistando um monte de gente e com uma dificuldade imensa para contratar. Formamos mal nossos designers, até na técnica. Em design digital, acho que hoje eles saem da escola mal formados.

Morei nos Estados Unidos e na Alemanha. Vejo muita diferença cultural, mas acho que há diferenças também em relação ao design.

Você pensa na Alemanha e, de cara, vem à mente a história da Bauhaus e do design funcional. No caso dos Estados Unidos, é muito presente o design com fundo comercial para ajudar a alavancar vendas e resultados. Já a Suécia, desde a década de 70, tinha um histórico de design de interação. Os sindicatos começaram a pressionar as empresas na década de 70 a criar sistemas melhores, com computadores para os funcionários, e a partir disso começou todo um processo voltado para o usuário, envolvendo-o no processo de criação dos softwares e das interfaces. Na Suécia, acho que na Escandinávia toda, eles se preocupam muito com o outro, a questão é manter-se centrado nas pessoas. E no Brasil, qual é o nosso design?

Na Alemanha, acredita-se muito no especialista. Se você, como designer, diz como deve ser algo, eles vão acreditar, porque você realmente é a pessoa que tem histórico, é o especialista. Nos Estados Unidos, o pragmatismo nos negócios é muito forte. Se o design está dando resultado, todo mundo vai usá-lo; há essa abordagem muito prática. Na Suécia, acho que existe a questão de colocar o foco nas pessoas.

Quando penso no Brasil, penso em falta de planejamento. Falamos muito em gambiarra, mas ela não ajuda a solucionar o problema de verdade, resolve só naquele momento. Enxergo esse vazio quando penso, tanto profissional como culturalmente, no que estimularia o uso do design

no Brasil. Talvez o que falte aqui seja o medo, ou seja, a abertura para que as empresas realmente comecem a fazer mais.

Queria colocar outra questão no debate: as *startups*. Quando falamos em crescimento e impacto na economia hoje, eu, que estou dentro de uma empresa gigante, presto mais atenção não nas outras companhias grandes, mas nas *startups*. Delas está saindo realmente muito da inovação e muito do bom uso de design que vemos hoje, até porque o histórico de *startups* realmente é de bom design – de serviço e digital, de interação. E com velocidade. – design, mas não se fala de design.

Há muita coisa pipocando, inúmeras aceleradoras. Até coloquei no artigo uma provocação do CIID [Copenhagen Institute of Interaction Design], na Dinamarca, que está tentando criar uma aceleradora para as *startups*; isso está muito próximo de design. Existe a Designer Founders, nos Estados Unidos, que investe em empresas que são fundadas e têm designers no *board*.

Gerar novas pesquisas, novas histórias e novos exemplos – e tentar ir além

AILBHE MCNABOLA

Gostei muito de ouvir todas as contribuições desta tarde. Há muitas semelhanças com os desafios que enfrentamos no Reino Unido.

A primeira pergunta que fiz ao começar a atuar na função que ocupo no Design Council foi “O que é o design?”. De que forma ele se mostra útil, como podemos defini-lo, do que estamos falando quando nos referimos a ele? Quando eu estava mais envolvida com métodos e abordagens do design, tinha a impressão de que eles proporcionavam uma maneira sensata de lidar com o tipo de trabalho que eu costumava fazer no início da minha carreira, quando trabalhava com consultoria na área de gestão: entender o usuário, entender o cliente, remodelar o sistema etc. Eu pensava: “Sim, consigo perceber de que forma essas abordagens podem ser úteis para as empresas, consigo perceber como elas podem ser especialmente úteis para os serviços públicos”. Existe, porém, uma dificuldade real de se falar em design com ministros e servidores públicos, porque eles não o consideram relevante de antemão.

Como estou falando do Reino Unido, onde o design tem o apoio do governo e é reconhecido em nossas estratégias de inovação, isso pode parecer surpreendente. No entanto, apesar de termos tido algum êxito, temos consciência de que ainda temos muito a fazer. Somos bem-sucedidos, seguimos uma estratégia, temos financiamento do governo, temos o Design Council, nosso centro de design. Isso é fantástico, mas ainda vejo que muitos políticos e funcionários públicos não compreendem o valor do design. É por isso que continuamos a trabalhar para conscientizar e dar apoio a quem quiser saber mais sobre o design, de maneira que o seu potencial seja de fato percebido.

A partir de nossa experiência, acho que seria útil ou interessante mencionar algo que faz uma grande diferença: a existência de um órgão, conselho ou centro de design com pessoas que se dedicam integralmente à tradução e transmissão de informações. Isso definitivamente é algo que faz a diferença. Comparado com o setor artístico e cultural, no qual trabalhei durante alguns anos, o design apresenta indícios claros de seu desempenho, de modo que realmente e faz sentido dizer que ele é comprovadamente um negócio, gera lucro e faz diferença.

Existem muitas maneiras de explicar a importância do design aos ministros e outros atores do mundo empresarial. Acho que o mais importante é frisar sempre a questão da inovação.

Vale lembrar que não estamos falando de design para quem já atua no setor. Também não se trata de enfeitar as indústrias criativas para motivar as pessoas a se envolverem com o setor. Estamos falando de promover a inovação em qualquer tipo de atividade empresarial: bancos, PMEs [pequenas e médias empresas], indústria manufatureira, fabricantes de produtos, mineradoras – enfim, todos os tipos de empresa. E tanto para o setor público quanto para um público empresarial, falo no design como uma forma de focar em um cliente, analisar um problema e oferecer uma solução.

Surgiram algumas novas oportunidades recentemente. Hoje em dia, e já há algum tempo, não há empresa que não esteja sendo revolucionada pelas tecnologias digitais, e isso está fazendo a diferença, tornando tudo muito mais fácil. As empresas não podem mais ignorar que o cliente dispõe de um leque mais amplo de opções e tem exercido um controle maior. Da mesma forma, a necessidade de oferecer serviços públicos em ambiente digital representa uma oportunidade de afirmação do valor do design. Os serviços públicos precisam entrar na era digital não só para reduzir custos, mas também porque os consumidores de hoje já contam com isso. O design é uma parte muito importante das tecnologias digitais. Com isso, o fato de que muitos dirigentes empresariais e gestores do serviço público têm tratado das questões digitais possibilita que dialoguemos com eles acerca do design.

Naturalmente, ainda não é fácil tocar neste assunto. Ao participar de encontros que reuniram designers e órgãos ligados ao design, cheguei a ouvir: “Nós ainda não temos clareza quanto ao que estamos tentando dizer ao governo do Reino Unido”. Como resumir de maneira simples a mensagem que estamos tentando passar? O que estamos tentando dizer ao governo sobre como o design pode ajudar a transformar os serviços públicos? Antes de tudo, que benefício o design traz? Que diferença o design faz? Pensar no cliente e no mundo em que ele vive, trabalha, no que importa para ele e, em seguida, ser capaz de lhe contar uma história sobre o mundo no qual ele vive. Creio que tentamos nos concentrar em áreas em que contar essa história é mais fácil e viável.

O design de serviços é uma das áreas às quais temos nos dedicado com maior ênfase, especialmente porque os serviços constituem uma parte importante e cada vez mais expressiva da economia do Reino Unido. Além disso, os serviços e os produtos têm se tornado intimamente vinculados. Cada vez mais, empresas conhecidas pela comercialização de produtos passam também a oferecer serviços. Com essa renovação da relação entre produtos e serviços, tem ficado mais fácil entender o papel dos designers e de disciplinas como o design de interação.

Também temos nos concentrado em pesquisas científicas. Para trabalhar nessa área, somos financiados pelo

governo do Reino Unido. Trabalhamos junto a universidades e pesquisadores científicos, tanto aqueles que se dedicam à pesquisa básica, para ajudá-los a compreender necessidades que podem ser atendidas pelos trabalhos que desenvolvem, quanto estudiosos que desenvolvem projetos mais próximos do mercado, para ajudá-los a identificar de que forma algo se torna um produto ou um serviço, a quem se pode vendê-lo, quem vai usá-lo. O governo do Reino Unido se preocupa bastante com a comercialização das pesquisas. Existe um certo receio de que outros países superem o Reino Unido nessa área, e procuramos constantemente chegar primeiro ao mercado. Trata-se de um aspecto que costuma ser sempre enfatizado, mas não acho que o design é suficientemente levado em conta nesse sentido. Recebemos alguns recursos, mas em um volume que ainda fica aquém do ideal. Ainda que o governo do Reino Unido invista bilhões em sete ou oito áreas estratégicas de novas pesquisas e novos estudos científicos, em cientistas, em centros de pesquisa, e que o Reino Unido seja um dos líderes mundiais nas pesquisas científicas, ainda precisa investir mais nas técnicas, nos designers, capazes de introduzir no mercado as descobertas feitas pelas pesquisas. A meu ver, ainda temos muito a fazer nessa área.

No Design Council, trabalhamos combinando a demonstração e o compartilhamento de informações. Estamos sempre gerando novas pesquisas, novas histórias e novos

exemplos – visto que eles podem ficar ultrapassados muito rapidamente – sobre a diferença que o design faz para certos tipos de pessoa e negócio. Ao mesmo tempo, procuramos ir ainda mais longe. Desenvolvemos programas e iniciativas por conta própria, de modo que possamos usar o nosso trabalho para demonstrar o valor do design e a diferença que ele faz. Produzimos uma série de materiais informativos, incluindo estudos de caso focados, pesquisas científicas amplas e avaliações aprofundadas de dados. Todos esses materiais introduzem e contam histórias estimulantes. Ter uma organização como o Design Council, capaz de conduzir esse trabalho, é algo fantástico.

Naturalmente, existe o risco de o seu público-alvo dizer: “Vocês são designers, é claro que vão defender o design e falar do valor que ele tem”. Por isso, ao produzir esses materiais informativos, tento convidar não designers, mas pessoas diretamente envolvidas com o meio empresarial, para promover essa sensibilização, contando histórias a partir de suas perspectivas. Assim, publico pesquisas e faço seminários com empresários que conversam entre si sobre como o design faz diferença.

Posso citar um exemplo de nossas atividades de pesquisa: na semana passada, terminei um novo projeto de pesquisa com 12 histórias de empresas diferentes que utilizam o design. Ele inclui entrevistas com dirigentes empresariais, membros

de comissões executivas e chefes de finanças e de transformação organizacional. Perguntamos por que o design é valioso para eles, quando eles começaram a perceber que o design poderia ter valor, como eles veem e usam o design. Ainda que a pesquisa tenha abarcado negócios de segmentos e portes diversos, as conclusões a que chegamos quanto a cada um deles nos pareceram surpreendentemente coerentes entre si. As empresas nos disseram que tinham o design como um diferencial; que ele agregava valor para todos os tipos de negócios; que ele as ajudava a manter o foco no consumidor e estimulava a inovação.

Voltando à questão de como sensibilizar o governo acerca da importância do design, eu diria que focamos no ministério de negócios e naquelas pessoas que se dedicam a pensar a economia e o desenvolvimento. Não concentramos tanto nossos esforços no ministério da cultura, simplesmente porque ele já reconhece a importância do design e das indústrias criativas. O que precisamos fazer é sensibilizar os setores do governo ligados ao empresariado e à economia.

Os dados também são extremamente importantes nesse sentido. No passado, o Design Council realizou inúmeras pesquisas tentando suprir a carência de dados econômicos acerca do design. Sabemos pouquíssimo sobre o número exato de designers e agências de design que existem no Reino Unido, bem como a respeito da

renda gerada por elas e do quanto investem em design. Dentro do próprio Design Council, tivemos a iniciativa de fazer um levantamento desses números, de maneira que podemos hoje fornecer dados ao governo a respeito da dimensão e do valor desse setor da economia. Melhorar a qualidade das estatísticas nacionais para que o design seja mais bem compreendido demanda uma campanha de longo prazo.

As estatísticas nacionais não são alteradas com frequência, e modificá-las depende de uma boa fundamentação lógica. Por essa razão, melhorar de fato a qualidade dos dados de que o governo dispõe é um processo demorado que deve ser conduzido pelo governo central. Há anos, temos afirmado que esse quadro precisa mudar, e espero que finalmente passem a determinar os números de uma forma mais representativa. A meu ver, os dados são muito importantes: dispor de evidências, ter em mente uma mensagem bastante clara, poder mostrar exatamente que benefício são trazidos pelo design. Minha sugestão seria de que se um país ou região não tem dados de boa qualidade a respeito do design, vale a pena desenvolver um levantamento para ter acesso a esses números.

Eu também gostaria de falar um pouco dos instrumentos da política passíveis de utilização por países que querem aproveitar o máximo do valor do design. Hoje em dia, é claro que o Reino Unido, como a maioria dos outros países, tem o desafio de apoiar

o design por meio de novas medidas políticas, ainda que disponha apenas de recursos escassos para tanto. Partir do sistema educacional é importante. Mesmo que não possamos financiar iniciativas específicas em prol do design, pelo menos nos certificamos de que o sistema educacional possibilita que os jovens desenvolvam a criatividade e adquiram técnicas de design.

No Reino Unido, existem algumas medidas políticas notáveis de apoio ao design no âmbito econômico. O design recebe benefícios fiscais, isto é, uma empresa que investe em design dentro de projetos de pesquisa e desenvolvimento pode reivindicar benefícios fiscais. Há também um programa financiado pelo governo para estimular o uso do design no meio empresarial, chamado Designing Demand. Para ajudar de fato empresas específicas a utilizarem técnicas de design, é preciso gastar algum dinheiro, mas este é um investimento que vale a pena para a economia. O Design Council é responsável pela direção desse programa, e mostra que cada libra que as empresas despendem com o design pode lhes trazer mais de £ 20 em receitas.

Talvez a coisa mais importante que o governo pode fazer é dar bons exemplos por meio de sua liderança. Um bom exemplo, no Reino Unido, é o Serviço Digital do Governo. Antes, o governo recebia orçamentos de desenvolvimento e manutenção de sites do governo que chegavam a dezenas de milhões de libras.

Assim, em uma atitude corajosa, decidiu convocar talentos do design com a seguinte abordagem: “Nós podemos fazer isso por você, pouco a pouco, usando técnicas interativas inspiradas pelo design, e vamos economizar consideravelmente”. Em um ou dois anos, esses designers transformaram os sites informativos do governo, hoje extremamente populares e agraciados com prêmios de design. Agora, o governo está começando a oferecer serviços públicos on-line. Isso serve para mostrar que mesmo que não tenhamos como investir em iniciativas de grande porte de apoio ao design, podemos simplesmente desenvolver iniciativas de qualidade por conta própria e passar bons exemplos com nossa liderança. Temos aí uma estratégia realmente poderosa.

A close-up, low-angle shot of a hand holding a pen, poised to write on a document. The scene is dimly lit, with a strong purple hue. A large, white, semi-transparent circle is centered over the right side of the image, containing the word 'BIOGRAFIAS' in a purple, sans-serif font. The background shows the hand and the pen, with the document surface visible below.

BIOGRAFIAS



Lidia Goldenstein

Formada pela Universidade de São Paulo, Lidia é doutora pela Universidade de Campinas (Unicamp), foi analista do Seade (Sistema Estadual de Análise de Dados), pesquisadora do Cebap (Centro Brasileiro de Análise e Planejamento) e comentarista de TV. Ela atuou como Assessora Econômica da Secretaria de Planejamento do Estado de São Paulo e da presidência do BNDES. Foi professora da Unicamp. É autora de “Repensando a Dependência” (1994), bem como de artigos e estudos sobre questões políticas e econômicas. Ela é membro do Conselho da Desenvolve SP, uma agência de desenvolvimento. Atualmente é consultora da LGoldenstein Consultoria e Diretora da Fundação Bienal. Dedica-se a pesquisas e projetos na área de economia criativa no Brasil e no exterior.



Ailbhe McNabola

Diretora associada de Políticas e Pesquisa, chefia o trabalho de diretrizes, pesquisa e avaliação no Design Council, centrando-se na compreensão e avaliação do impacto econômico e social que o design pode ter, assim como na difusão de dados e conscientização a respeito por meio do debate público, de eventos e iniciativas de sensibilização. Antes de entrar para o Design Council, dirigiu as atividades de pesquisa de outras organizações no setor de indústrias criativas, trabalhou como consultora de gestão nos setores público e privado, bem como no Serviço Nacional de Auditoria do Reino Unido, empreendendo esforços em inspeções financeiras na implementação de políticas governamentais.



Fabricio Dore Magalhães

Superintendente de Inovação em Tecnologia e Experiência do Cliente em canais eletrônicos no Itaú Unibanco. De 2006 a 2011, trabalhou na IDEO em São Francisco e Chicago, nos Estados Unidos, e Munique, Alemanha, ajudando clientes como Ford, Bosch, AT&T, Novartis, entre outros, a inovar da estratégia à entrega de experiências digitais. Morou nos EUA, na Suécia e Alemanha e conduziu pesquisa de campo com usuários nos EUA, na Alemanha, Espanha, em Portugal, na Suécia, França, Suíça e China. Fabricio é membro da IxDA (Interaction Design Association) em São Paulo, lecionou na ESPM Miami Ad School e Umeå Universitet e contribui regularmente em publicações internacionais nos temas de inovação e design digital.



Gabriel Patrocínio

PhD em políticas de design pela Universidade de Cranfield, no Reino Unido. Graduiu-se em design pela Escola Superior de Desenho Industrial da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, escola da qual foi diretor e vice-diretor. Coordena atualmente o Laboratório de Políticas de Design da UERJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro), além de atuar como consultor de design e propriedade intelectual. Organizou dois seminários internacionais sobre políticas de design, em 2004 (BNDES) e em 2008 (Brasil Design Week). É consultor do programa Paraná Inovador pelo Design, do Centro Brasil Design, Curitiba, membro da ADP, Associação de Designers de Produto, faz parte da diretoria da ADG, Associação de Designers Gráficos, além de assessorar a diretoria da Abedesign, Associação Brasileira de Empresas de Design.



Fabio Palma

Diretor do IED Rio, Istituto Europeo di Design, desde 2010, é graduado em ciências da comunicação pela Universidade La Sapienza de Roma, com especialização em comunicação institucional e empresarial, e mestre em comunicação medioambiental e científica pela Universidade Pompeu Fabra, de Barcelona. Atualmente cursa MBA em sustentabilidade na FGV (Fundação Getúlio Vargas). É ilustrador e chargista político. Trabalhou na Itália, Inglaterra, Espanha e no Brasil para empresas, instituições e ONGs internacionais como responsável de educação, capacitação e comunicação; foi docente de sociologia da comunicação e de comunicação empresarial no Instituto Europeo de Design de Barcelona, onde, a partir de 2008, ocupou o cargo de diretor da pós-graduação e formação avançada; mudou-se para o Rio de Janeiro em 2010 para assumir a direção do IED Rio.



Fernando Mascaro

Arquiteto e designer por formação, dedica-se a pesquisar o design como ferramenta para negócios com foco em processos industriais e à formulação e resolução de questões relativas à sustentabilidade em projetos de produtos para a produção massiva. Conta com outros projetos como ações com equipes multidisciplinares nas indústrias, parcerias educacionais com escolas do Brasil e no exterior, curadoria de exposições, palestras, cursos e workshops.



Ana Brum

Possui graduação em desenho industrial - projeto do produto pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, especialização em engenharia de produto e design e metodologia no ensino superior e é mestre em desenvolvimento e organizações pela FAE. Atualmente é diretora técnica no Centro de Design Paraná, delegada representante do design no CNPC (Conselho Nacional de Política Cultural), do Ministério da Cultura, e coordenadora do curso superior de tecnologia em design gráfico no Centro Universitário Curitiba, o Unicuritiba. Tem experiência na área de desenho industrial, com ênfase em projeto de produtos, atuando principalmente nos seguintes temas: projeto, produto, gestão do design, políticas públicas e design sustentável.



Job Rodrigues

Graduado em economia pelo IE-UFRJ (Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro), é mestre e doutorando pela mesma universidade, com tese sobre o design na indústria brasileira. Foi técnico do Departamento de Cultura, Entretenimento e Turismo da Área Industrial do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e professor da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Atualmente, é gerente de estudos setoriais do Departamento de Bens de Consumo, Comércio e Serviços da Área Industrial do BNDES e representante do BNDES nos Conselhos de Competitividade de Têxteis, Confecções, Calçados, Gemas e Joias, Móveis, Comércio e Serviços do Plano Brasil Maior (PBM), do Governo Federal.

