



Alex Buck • Christoph Herrmann • Dirk Lubkowitz



DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE TENDÊNCIAS



Inovação e Estética como Fundamento
para o Sucesso empresarial



PUCPRESS

© 2019, Alex Buck, Cristoph Herrmann, Dirk Lubkowitz
2019, PUCPRESS

Este livro, na totalidade ou em parte, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização expressa por escrito da Editora.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR)

Reitor

Waldemiro Gremski

Vice-Reitor

Vidal Martins

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Paula Cristina Trevilatto

Conselho Editorial

Alex Villas Boas Oliveira Mariano

Aléxei Volaco

Carlos Alberto Engelhorn

Cesar Candiotto

Cilene da Silva Gomes Ribeiro

Cloves Antonio de Amissis Amorim

Criselli Maria Montipó

Eduardo Damião da Silva

Evelyn de Almeida Orlando

Fabiano Borba Viana

Katya Kozicki

Kung Darh Chi

Léo Peruzzo Jr.

Luis Salvador Petrucci Gnoato

Marcia Carla Pereira Ribeiro

Rafael Rodrigues Guimarães Wollmann

Rodrigo Moraes da Silveira
Ruy Inácio Neiva de Carvalho
Suyanne Tolentino de Souza
Vilmar Rodrigues Moreira

PUCPRESS

Coordenação editorial

Michele Marcos de Oliveira

Editor

Marcelo Manduca

Preparação de texto

Camila Fernandes de Salvo

Revisão

Camila Fernandes de Salvo

Capa, projeto gráfico e diagramação

Paola de Lara da Costa

Impressão

Gráfica Reproset

Adaptação e tradução do texto original para o português

Virginia Borges Kistmann

Tradução

Ivone Böhler

PUCPRESS / Editora Universitária Champagnat

Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prédio da Administração
6º andar - Câmpus Curitiba - CEP 80215-901 - Curitiba / PR
Tel. +55 (41) 3271-1701
pucpress@pucpr.br

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR – Biblioteca Central

Buck, Alex
B922d
2019
Diretrizes para a gestão de tendências : inovação e estética como fundamento para o sucesso empresarial / Alex Buck, Cristoph Herrmann, Dirk Lubkowitz ; adaptação e tradução do texto original para português Virginia Borges Kistmann ; tradução Ivone Böhler. — Curitiba : PUCPRESS, 2019.
150 p. : il. ; 30 cm.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-68324-94-3

1. Administração de empresas - Inovações tecnológicas. 2. Sucesso nos negócios. 3. Produtos novos. 4. Previsão de negócios. I. Hermann, Cristoph. II. Lubkowitz, Dirk. III. Kistmann, Virginia Borges. IV. Título.

CDD 20. ed. – 658.514



Alex Buck • Christoph Herrmann • Dirk Lubkowitz



DIRETRIZES PARA A GESTÃO DE TENDÊNCIAS



Inovação e Estética como Fundamento
para o Sucesso empresarial

SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	5
Lista de Figuras.....	6
Prefácio.....	9
Apresentação à edição brasileira.....	15
Os autores.....	19
Introdução.....	25

CAPÍTULO 1

De volta às raízes: o produto como base para o sucesso das empresas.....	28
---	-----------

Produto como dimensão de sucesso central nas empresas
Base para uma gestão de produto eficiente
Sobre o papel da inovação e da estética
Sociedade, materialidade e mudança

CAPÍTULO 2

Para além do <i>hype</i>: tendências e seu significado para a gestão.....	46
--	-----------

Por que as tendências são importantes para as empresas
A dupla face das tendências
Tarefa central da gestão de tendências
O significado das tendências para a alta administração

CAPÍTULO 3

Por trás das tendências: buscando uma pequena fenomenologia.....	58
---	-----------

Definição de Tendência
Formas de tendências
Ambiente das tendências / Campos das tendências / Cenários das tendências
Estruturas de tendências
Dinâmica de tendências
Lógicas de tendências / Associações de tendências

CAPÍTULO 4

Sob a lupa: como chegar a compreender as tendências.....	76
---	-----------

Possibilidades de uma análise de tendências
O modelo da Tríade de Efeito do Produto
Exemplos de aplicação
Fatores de sucesso das tendências

CAPÍTULO 5

Firmemente sob controle: pontos de partida de uma gestão de tendência diferente.....108

Da visão à formatação operativa

Estratégias de tendências

Marcas de tendência / Tendências de marca

Design de Tendência

O princípio de estilo cúbico

O estilo construtivista

O universo de estilo infantil

Sins e Nãoos na Gestão de Tendências

Perspectivas de Tendências

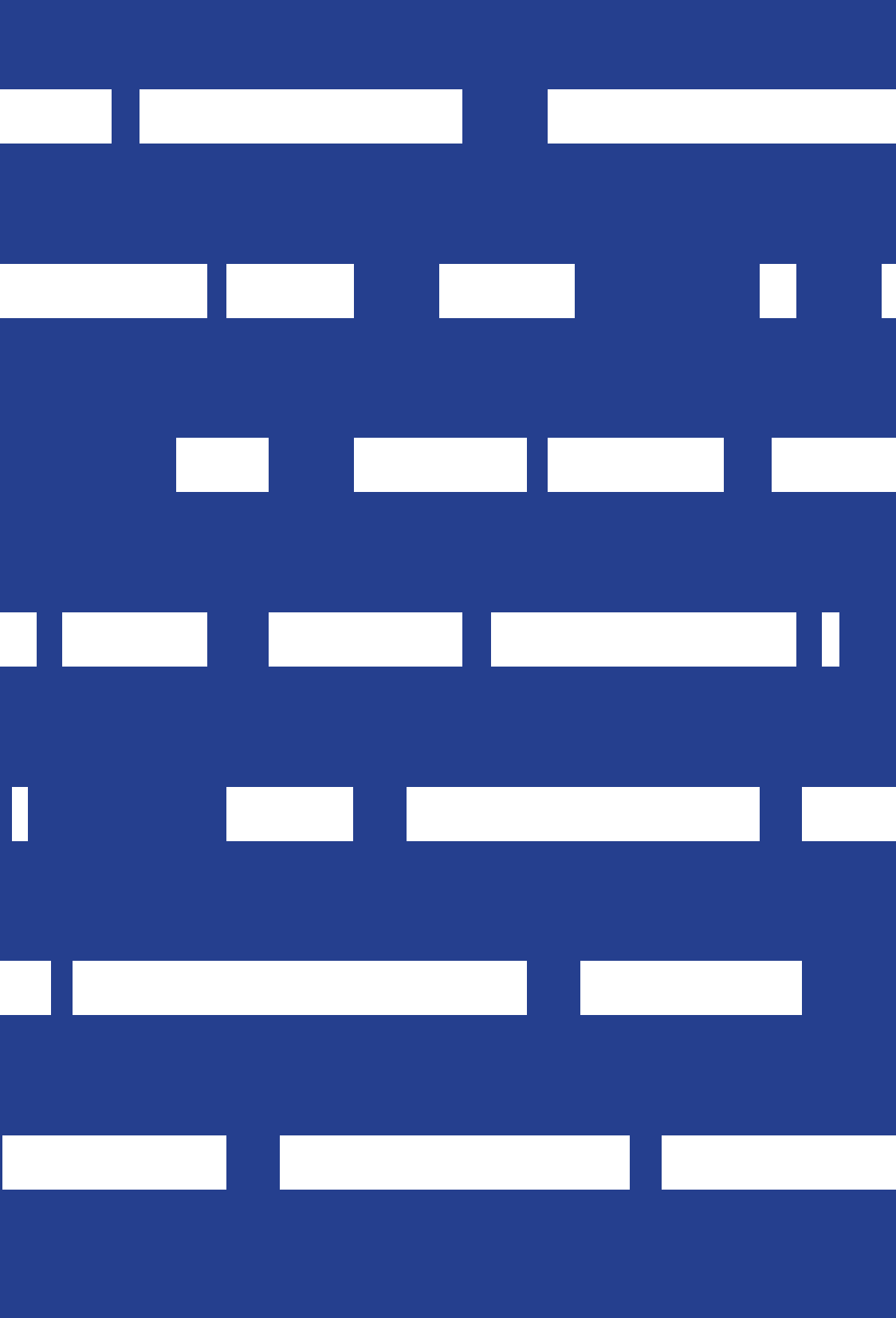
Lista de Quadros

Quadro 1 - Etapas do desenvolvimento industrial.....	39
Quadro 2 - Analogias entre os desenvolvimentos econômicos e sociais no período pós-moderno.....	43
Quadro 3 - Gestão de Projetos de P&D.....	51
Quadro 4 - Tendências e projeções para o crescimento populacional 2014/2030 das cidades.....	59
Quadro 5 - Formas de tendências e exemplos.....	64
Quadro 6 - Polaridade das tendências e valores.....	65
Quadro 7 - Configurações de tendências.....	72
Quadro 8 - Tendências e suas dimensões de referência nos exemplos Pager e Sistemas de Navegação.....	78
Quadro 9 - Investigadores de tendências e os pontos fortes de seu trabalho.....	82
Quadro 10 - O <i>Contex Fit</i> (adequação ao contexto) no exemplo do <i>carving-ski</i>	104
Quadro 11 - O <i>Market Fit</i> ou adequação ao mercado no exemplo dos conceitos empresariais orientados ao futuro.....	104
Quadro 12 - O <i>Corporate Fit</i> ou adequação corporativa no Exemplo Siemens: <i>Home Electronic Systems</i>	107
Quadro 13 - Requisitos em uma gestão de marca contemporânea.....	123
Quadro 14 - Estratégias básicas na gestão de tendência de marca.....	128

Lista de Figuras

Figura 1 - Centro de orientação para o mercado.....	30
Figura 2 - Processo de gestão de produto.....	32
Figura 3 - Tendências estilísticas, sociais e tecnológicas como alavancas de valor futuro.....	35
Figura 4 - Estética do produto como base para o sucesso de mercado.....	36
Figura 5 - Contexto de estilo: planos dançantes.....	38
Figura 6 - Analogias entre arquitetura e cadeiras nas sociedades burguesa, industrial e da comunicação.....	41
Figura 7 - Níveis de mudança e de efeito do produto.....	42
Figura 8 - O Princípio- <i>Doughnut</i> invertido.....	53
Figura 9 - Fatores internos de tendências.....	55
Figura 10 - Tendências e valores.....	61
Figura 11 - Tendências de produtos.....	62
Figura 12 - Ambiente das tendências.....	66
Figura 13 - O <i>boom</i> das bicicletas <i>mountain bikes</i>	67
Figura 14 - Linhas de desenvolvimento típicas das tendências.....	68
Figura 15 - Identificação de tendências a partir de um quadro-modelo: derivações em campos de tendências a partir de padrão cognitivo existente.....	71
Figura 16 - O que autoestradas, voos e compras têm em comum?.....	74
Figura 17 - Pesquisa de tendências a partir do princípio <i>pipeline</i>	80
Figura 18 - Concentração no foco.....	81
Figura 19 - Tríade de Efeito do Produto.....	84
Figura 20 - Ofertas de estilo.....	86
Figura 21 - Função do produto na teoria da Semântica do Produto.....	88
Figura 22 - O carro Smart e suas dimensões de efeito de produto.....	89

Figura 23 - O processo de gerenciamento de tendências da dc brand+design consultants.....	91
Figura 24 - Mapeamento de estilo orientado à tendência no exemplo do mercado de cozinhas.....	92
Figura 25 - Produtos virtuais e midiáticos.....	94
Figura 26 - Configurações de estilo no mercado de entretenimento eletrônico.....	98
Figura 27 - Exemplo de estruturas de conexão por trás das tendências.....	99
Figura 28 - Concepção de produtos orientada às tendências no mercado de bens de capital.....	102
Figura 29 - Fatores de sucesso das tendências: avaliação das tendências para a empresa.....	103
Figura 30 - Produtos de vanguarda.....	106
Figura 31 - Gestão de tendência como ponte entre as considerações operativas e visionárias na empresa.....	109
Figura 32 - Avaliação dos campos de tendência.....	112
Figura 33 - Posicionamento dinâmico no universo do estilo no exemplo dos mercados de porcelana.....	115
Figura 34 - Demarcação de grupo-alvo orientado ao produto com base nas potenciais motivações de acesso.....	118
Figura 35 - Estrutura organizacional dual.....	120
Figura 36 - Ajuste das marcas com o campo das tendências a partir de um quadro-princípio.....	125
Figura 37 - Diferenças na orientação à tendência das marcas.....	126
Figura 38 - A dupla face das marcas.....	127
Figura 39 - Cultura como universo de estilo.....	134
Figura 40 - Cúbico.....	138
Figura 41 - Construtivo.....	141
Figura 42 - Infantil.....	143



PREFÁCIO

Celso Carnos Scaletsky

O tema ligado a tendências vem sendo discutido por todos aqueles que se interessam e buscam agregar valor aos seus projetos e às suas organizações. Tendências não são exercícios de previsões “mágicas”, tampouco podem ser identificadas ou construídas por fórmulas matemáticas. Como trabalhar com esse fator primordial para o sucesso de novos projetos articulando rigor com a necessária liberdade que exige o ato de projetar? Quando recebi o convite da professora Virgínia Borges Kistmann para escrever este prefácio, senti-me, imediatamente, muito honrado em poder prestigiar essa amiga que conheço há algum tempo e que tanto respeito. Virgínia tem, entre outras qualidades, seriedade e consistência na forma como pesquisa e ensina Design no Brasil. Juntem-se a isso um tema fascinante e três autores com ampla experiência profissional e acadêmica nessa temática, e minha resposta só poderia ser uma aceitação incondicional. Foi com grande prazer que percorri o livro escrito por Alex Buck, Christoph Herrmann e Dirk Lubkowitz.

A tradução do título original para o português já revela ao leitor um aspecto de fundamental importância: ao propor a palavra “diretrizes” e fugir de qualquer conotação com a ideia de um passo a passo, é indicado que os autores nos fornecem uma série de indícios e caminhos possíveis para o gerenciamento de tendências nas organizações. Aqueles que me conhecem sabem que não acredito em regras ou manuais fechados, mas, ao mesmo tempo, defenderei sempre a proposta de estratégias de projeto que possam facilitar nossos processos, nossos pensamentos.

O livro é orientado às diversas áreas profissionais, com ênfase no design de produtos. Escrito originalmente em 1998 e agora traduzido com precisão para os países de língua portuguesa, mostra-se atualizado e altamente pertinente. Os autores, já naquela época, observavam a importância do design na construção das estratégias das organizações e o papel que as tendências têm nesse processo. Trata-se de um livro de leitura prazerosa e fundamentada em inúmeros casos de sucesso (ou de fracasso) em relação à identificação ou construção de tendências. Muitos *cases* se referem diretamente à realidade brasileira,

sendo mais um demonstrativo da precisão e competência com que a versão em língua portuguesa foi elaborada.

Os autores procuram, ao longo dos cinco capítulos do livro, fornecer indícios, ou diretrizes, como o título sugere, para preencher a lacuna existente entre a identificação e construção de tendências e a carência de métodos eficazes para tanto. Novamente, a palavra *método* deve ser compreendida como algo dinâmico, flexível e adaptável aos diversos contextos e situações das organizações.

Ao longo da leitura, percebe-se claramente uma intenção dos três autores em resgatar a importância do produto na relação com as tendências, pois estas participam ativamente de todas as fases de desenvolvimento de um projeto. O produto não é visto apenas pelos seus aspectos técnicos e funcionais, mas como portador de “mecanismos objetivos, subjetivos, funcionais e simbólico-comunicativos”. Ao mesmo tempo, segundo Buck, Herrmann e Lubkowitz, tendências devem ser identificadas não somente nos consumidores; é preciso trabalhar com as empresas que são, ou deveriam ser, parte desse processo. Essa visão apresentada fica muito clara quando os autores defendem a dificuldade de prever estilos futuros apenas com base nas necessidades e desejos dos consumidores. Segundo eles, somente com uma atividade criativa no interior da própria organização o olhar para os consumidores poderá aportar a necessária inovação. Os autores afirmam que, muitas vezes, “as organizações desenvolvem ambiciosas visões e cenários no contexto de suas políticas estratégicas” que, no entanto, não conseguem dialogar com a visão de futuro de seus produtos. Nesse sentido, existe assim uma lacuna que o livro procura suprir.

Outro aspecto de fundamental importância no livro é a grande atenção fornecida a conceitos essenciais ao design, como o de inovação, estética e estilo, no sentido da percepção ou na “aparência sensual de um objeto”. Estes dois últimos aspectos estão intimamente ligados à cultura na qual as empresas estão inseridas. No capítulo 1, os autores afirmam que as mudanças não têm origem apenas em um fator, e sim em abordagens pluralistas. Dessa forma, processos de aprendizado no interior das organizações são condições essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento. Todos que trabalham e pesquisam junto às organizações reconhecerão que o gerenciamento de tendências parte, frequentemente, de mudanças da própria cultura organizacional. Trata-se de uma articulação entre os atores internos e externos nos diferentes níveis hierárquicos.

No capítulo 2, busca-se distinguir tendências de “modismos” que muitas vezes podem induzir a erros. A gestão de tendências é vista como fator que aumenta a competitividade e adéqua processos de tomada de decisão. Ao indicar que tendências são importantes para repensar o problema da pressão de custos, localização e diferenciação, os autores discutem os dois grandes desafios da gestão de tendências: o operacional e o estratégico.

O capítulo 3 traz diversos enfoques ou pressupostos associados à palavra tendência. Tendências podem ser vistas como algo duradouro e estrutural ou como um aspecto visível, mutante e efêmero de valores fundamentais. Acredito que, quando os autores buscam definir com clareza determinados conceitos, eles contribuem para a construção da área do design. Assim, tendências são definidas como associações complexas de múltiplos fatores que convivem em um mundo igualmente complexo. O dinamismo das tendências está diretamente relacionado ao fato de que uma nova associação gera um novo fenômeno que acabará por modificar a situação inicial.

Quando falamos, por exemplo, em construção de cenários, devemos ter claro que não se trata de um exercício de “futurologia”, mas sim de um processo de identificação de possibilidades. A construção ou identificação de tendências, assim, aproxima-se muito da *maneira design* de raciocinar, no que se refere a se projetar no tempo. A gestão de tendências é, portanto, um processo de gerenciamento de mundos possíveis.

No capítulo 4, três condições são propostas à gestão de tendências: diretrizes gerais básicas, concentração no foco e níveis de análise que devem ser utilizados. Considero a proposição do modelo denominado pelos autores como “Tríade de Efeito do Produto” um aspecto essencial à proposta do livro. Esse modelo busca analisar os efeitos do produto em diferentes mercados. Novamente, os autores sugerem colocar o produto no centro do processo de gerenciamento de tendências. Ainda no capítulo 4, os autores indicam que os fatores que garantem um sucesso na gestão de tendências são, evidentemente, a correta análise de tendências, sua tradução enquanto produto e uma avaliação adequada do seu potencial de mercado.

Conectados com a visão de que as tendências partem do próprio produto e estão ligadas a contextos mais amplos, fundamentados em um modelo que combina os aspectos objetivos, subjetivos e estéticos – a Tríade de Efeito do Produto –, os autores sugerem, no capítulo 5, nove estratégias para uma gestão eficiente de tendências. Parte-se do pressuposto de que não basta apenas identificar tendências e relacioná-las

a produtos, é preciso tomar as corretas decisões estratégicas para sua efetivação. O tema “marca” será igualmente abordado, pois a marca terá a capacidade de preservar o valor associado ao produto, lutando contra uma possível “destruição de significados”. Produtos, tendências e marcas andam juntos. Esse tema busca romper com o falso paradoxo que poderia existir entre uma marca – enquanto um elemento dinâmico e ao mesmo tempo de permanência – e as tendências – elementos transitórios e efêmeros. Os autores constroem uma relação entre produtos de tendência e o termo estilo. Tendências são, assim, “uma forma de ver e perceber coisas”, e, nesse sentido, a dimensão estética assume um papel preponderante na visão dos autores no que se refere à importância da gestão de tendências nas organizações. Dessa maneira, tendências são materializadas em estilos e estilos provêm de um processo de colagem cultural.

Toda a argumentação do livro deixa perfeitamente claro como uma correta articulação entre design e tendências pode significar um posicionamento estratégico de grande relevância para as organizações. Por todos esses aspectos, considero este livro de grande importância para empresários, gestores, consultores de mercado, pesquisadores e, acima de tudo, designers.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]





ISBN 978-85-68324-94-3



9 788568 324943