

EMPRESAS DE DESIGN: DIFICULDADES NO RELACIONAMENTO DESIGNER X CLIENTE

Design firms: difficulties in the relationship between designer and client

BENATTI, Lia Paletta | Mestre em Design

Universidade Federal de Juiz de Fora
lia.paletta@ufjf.edu.br

SILVA, André Carvalho Mol | Mestre em Design

Universidade do Estado de Minas Gerais
andremol@gmail.com

Resumo

O presente artigo é resultado de uma análise feita em uma empresa de design avaliando as principais dificuldades no relacionamento entre os profissionais da área e seus clientes ao longo do desenvolvimento de projetos de design. São apresentados exemplos específicos e sugestões para a obtenção de melhores resultados entendendo o que o cliente necessita e o que o designer pode oferecer.

Palavras Chave: Empresa de design. Relacionamento. Atendimento. Dificuldades.

Abstract

This paper is the result of an analysis in a design firm by assessing the main difficulties in the relationship between professionals and their clients throughout the development of design projects. It is presented specific examples and suggestions for obtaining better results by understanding what the customers need and what the designer can offer.

Keywords: Design firm. Relationship. Treatment. Difficulties.

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem início com o nascimento da Gabbo Design Ltda., um escritório de design de Belo Horizonte/MG - Brasil, que iniciou suas atividades em janeiro de 2010.

A Gabbo Design foi uma empresa incubada na D. Incubadora de Empresas e Negócios de Design, da Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG, e sua proposta é trabalhar com o design gráfico e de produto de forma integrada para melhor atender as demandas de seus clientes. A empresa conta com dois sócios, um designer gráfico e uma designer de produto, que perceberam ao longo de cinco anos de atuação no mercado, que é possível observar alguns erros cometidos pelos profissionais do design nos momentos de contato com seu cliente, independente da etapa do projeto. E a partir do estudo de diversas situações conflitantes entre estas duas partes foi importante preparar um documento que transmitisse a experiência adquirida, principalmente para designers e empresas recentes no mercado.

Apesar das informações serem apresentadas de forma generalizada, é importante ressaltar que cada caso é específico e que não existe uma única resposta correta para todas as situações. Ano após ano, o mercado se mostra como um ambiente de relações cada vez mais dinâmicas e complexas, assim o conteúdo deste trabalho deve ser usado como referência e não como regra. De acordo com Neumeier (2010) existem problemas tão persistentes, difundidos e difíceis que parecem simplesmente insolúveis. O autor cita:

Na esfera dos negócios, os gerentes se deparam com um subconjunto desses problemas: mudanças de risco, clientes que sabem tudo, mercados divididos em unidades antagônicas e pouco produtivas, além da voracidade dos acionistas, funcionários mal-intencionados, regulamentações paralisantes e pressão da precificação de competidores desesperados com operações em todo o globo, com pouco a perder e tudo a ganhar.

Vale ainda fazer o levantamento de problemas capciosos da atualidade (NEUMEIER, 2010):

1. Equilibrar metas de longo de prazo e demandas de curto prazo;
1. Prever retornos sobre conceitos inovadores;
1. Inovar com a crescente velocidade das mudanças;
1. Vencer a guerra pelo talento de classe mundial;
1. Combinar rentabilidade e responsabilidade social;
1. Proteger margens em um setor "commoditizante";
1. Multiplicar o sucesso por meio da colaboração entre silos;

- 1. Encontrar espaços inexplorados e ao mesmo tempo rentáveis no mercado;
- 1. Enfrentar o desafio da eco-sustentabilidade;
- 1. Alinhar a estratégia à experiência do cliente.

METODOLOGIA

O desenvolvimento da pesquisa foi dividido em quatro etapas principais, a partir das quais foi possível obter resultados significantes para a redação do presente artigo:

1.1 - Levantamento dos projetos de design relevantes, desenvolvidos no escritório Gabbo Design durante sua atuação no mercado;

1.2 - Busca nos projetos selecionados, por semelhanças no relacionamento com os clientes. As semelhanças foram separadas em ERROS: situações que geraram conflitos com o cliente. ACERTOS: situações que resultaram em um bom relacionamento com o cliente. E finalmente: CORREÇÃO: onde foram corrigidas as situações conflitantes da etapa ERROS e avaliados os resultados a fim de melhorar o atendimento ao cliente.

1.3 - Seleção das ações mais generalizadas que poderiam ser utilizadas como sugestões para um bom relacionamento;

1.4 - Finalmente levantamento dos dados, pesquisa e redação do presente artigo.

Briefing

O briefing é um documento que contém informações “específicas e estratégicas [...] preparado de forma colaborativa entre o solicitante e o grupo de projeto, após diversos entendimentos sobre a natureza desse projeto, forma de executá-lo, prazos e recursos disponíveis” (PHILLIPS, 2008, p. ??). Na Gabbo, o briefing representa também toda a etapa de planejamento, elaboração, execução e revisão deste documento.

Nem todo o projeto exige a realização do briefing com o cliente, especialmente para demandas muito curtas e pontuais como a atualização de informações em um impresso simples, por exemplo. Mas a maioria dos projetos de design necessita deste documento. Ele é de extrema importância, pois funciona como uma forma de contrato entre designer e cliente, é um acordo entre as duas partes em que o cliente expõe todas as informações necessárias para o projeto e o designer especifica todas as ações necessárias com base nas informações fornecidas pelo cliente.

O tamanho do briefing varia a cada demanda, onde projetos simples necessitam de poucas informações enquanto projetos complexos pedem briefings complexos, mas de acordo com o esquema abaixo (PHILLIPS, 2008) é possível citar os principais conteúdos básicos dos tópicos do briefing de design, presentes em grande parte dos projetos:

Natureza do projeto e contexto

Sumário executivo, incluindo:

- Justificativas;
- Objetivo do projeto;
- Resultados desejáveis;
- Responsabilidades pelo projeto;

Análise setorial

Lista de produtos:

- Concorrentes;
- Preços e promoções;
- Marca;
- Estudo de tendências;
- Estratégia da empresa;

(c) Público-alvo

- Características do público-alvo: sexo, faixa etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, *hobbies*;
- Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo;

(d) Portfólio da empresa

- marca;
- imagem corporativa;
- segmentação de mercado;

(e) Objetivos do negócio e estratégias de design

- Principais resultados visados pelo projeto, descrito na linguagem de negócio;
- Atividades de design, correspondentes aos resultados visados;

(f) Objetivo, prazo e orçamento do projeto

Descrição das diversas fases do projeto:

- Tempo previsto;
- Orçamento;
- Recursos humanos necessários;
- Responsabilidade por aprovação;

(g) Aprovação, implementação e avaliação

Aprovação do projeto:

- Preparação dos materiais de apresentação;
- Responsáveis pela apresentação;

Implementação:

- Providências necessárias para a implantação;

Avaliação:

- Critérios para medir o sucesso do projeto;

(h) Informações de pesquisa

- Tendências dos negócios;
- Avanços tecnológicos;
- Lançamentos de novos produtos;

(i) Apêndice

Materiais suplementares:

- catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislação.

Principais problemas no briefing**Informações falsas**

Muitas vezes as informações fornecidas pelo cliente para compor o briefing estão incompletas e/ou não condizem com a realidade de sua empresa. Problema ocasionado na maioria das vezes por falta do conhecimento do seu produto fora da indústria, comportamento no ponto-de-venda, o público-alvo, entre diversas outras informações. Este tipo de discordância costuma ser resolvida com uma pesquisa do produto pelo designer após briefing. Segundo Mestriner (2007, p. 45): “uma vez realizado o briefing, é necessário que se proceda a um estudo de campo visitando os pontos-de-venda onde os produtos são comercializados, para observar *in loco* como está acontecendo a competição e como estão posicionados seus concorrentes [...]”.

Esta pesquisa preliminar é importante, pois se o projeto é desenvolvido com base em informações incorretas, mesmo que seja aprovado pelo cliente, não trará os resultados esperados para a sua empresa. Um exemplo comum são empresários que vendem produtos com foco direcionado para as classes C e D e descrevem no briefing que sua empresa atende as classes A e B. Neste caso, outras informações citadas como o ponto-de-venda, preço do produto, etc. é fácil perceber informações conflitantes, mas não são todas as discordâncias com o briefing que podem ser facilmente resolvidas com uma pesquisa preliminar. Daí a necessidade de se destacar com o cliente a importância da veracidade das informações apresentadas.

Briefing incompleto

O briefing pode se apresentar incompleto devido a diversas situações: falta de interesse ou tempo da pessoa qualificada a respondê-lo, falta de conhecimento em relação à própria empresa (ocasionado principalmente quando o responsável pelo preenchimento do documento é um funcionário pouco qualificado), podendo ocorrer até mesmo a desistência da demanda do projeto devido ao receio de revelar informações importantes, como o faturamento da empresa, por exemplo.

Uma maneira de se obter um briefing mais completo com o cliente é ser flexível e oferecer mais de uma forma de executá-lo. Há clientes mais dinâmicos que preferem receber o documento por correio eletrônico, com outros clientes por uma conversa ao telefone o designer consegue todas as informações necessárias para seu projeto, assim como em empresas que tem uma equipe encarregada de avaliar o projeto de design, uma reunião com todos estes funcionários é a melhor forma de fazê-lo.

É importante também que o designer saiba avaliar quais informações são realmente necessárias para o briefing. Utilizar o bom senso para não gastar o tempo sem necessidade. Além disso, auxiliar de perto o cliente quando necessário, principalmente aqueles que nunca tiveram contato com a atividade de design antes, apresentando muitas dúvidas e insegurança em relação ao questionário.

De acordo com Falconi (2009), outro problema é a falta de percepção da necessidade de

foco na satisfação dos Clientes, cuja preferência é o verdadeiro capital de uma empresa e que não é percebido em toda organização. Geralmente as pessoas repetem este slogan, concordam com ele, mas não tomam iniciativas visando sua implementação.

Outro ponto que deve ser ressaltado é que em diversos casos, com clientes que não trabalham com a área criativa, os termos e expressões utilizados por designers podem ser de difícil entendimento. Muitas vezes também ocorre o diferente entendimento de termos relacionado ao ajuste sensorial do projeto. Quando o cliente cita as características que deseja para seu produto por exemplo, surgem palavras como “moderno”, “rústico”, “alegre”, entre outras. Como são descrições subjetivas, é importante saber o que graficamente significam para o cliente. Para isto foi aplicada na Gabbo Design a ferramenta de “nivelamento visual” em que são apresentadas diversas imagens ao cliente, para que ele descreva suas concepções e entendimentos para cada estilo visual. A partir do resultado é feita uma análise gráfica para entender qual a relação visual das informações textuais passadas pelo cliente.

Insegurança

A principal demanda de um cliente, quando procura uma empresa de design para desenvolver projetos, é a busca pela inovação. O que acontece com frequência é o cliente ter receio em trabalhar em conjunto com o designer ou até mesmo, demandar um projeto inovador e ter a insegurança de lançá-lo no mercado antes que qualquer um de seus concorrentes.

Segundo Baxter (2000) o segredo de uma inovação de sucesso é gerenciar o risco. Contudo é importante ter em mente que o fracasso de novos produtos é um risco aceitável e além de saber estabelecer metas para o desenvolvimento de produtos é necessário saber quando eliminá-lo do mercado para que não gere prejuízos.

É importante alertar o cliente sobre a diferenciação de seus produtos, segundo Neumeier (2009):

A diferenciação tradicional é uma batalha árdua na qual as empresas desperdiçam muitos esforços com poucas vantagens competitivas: a última atração, a nova cor, o preço mais baixo, uma velocidade mais alta. A diferenciação radical, por outro lado, trata de localizar um novo espaço no mercado que resulta em lucro no longo prazo.

Principais problemas relativos à insegurança

Desconhecimento da área

Quando é o primeiro contato de um empresário com o projeto de design, por desconhecimento do processo criativo há clientes que acreditam que o resultado será sempre algo colorido, excêntrico ou caro.

Proteção do produto

Há diversos casos de empresas que procuram o design como última alternativa para mantê-la atuante no mercado, principalmente quando seu produto, marca, embalagem, e outros, foi desenvolvido por alguém dentro da própria empresa, como um dos sócios ou familiares. Há uma crença de que não se pode, ou simplesmente não se deve fazer nenhuma modificação no produto. Nestes casos, pouco se pode fazer para a inserção de um projeto de design, pois a mudança dependerá mais de um novo posicionamento dos integrantes da empresa em termos de gerenciamento de negócio do que realmente de um bom projeto, sendo desaconselhada a insistência em seu desenvolvimento, pois mesmo que este seja executado pelo designer, possivelmente não será produzido e/ou implementado pela empresa.

Para facilitar o entendimento do cliente sobre a atividade de design e evitar o receio de modificação de seu produto, recomenda-se sempre a apresentação

do portfólio do profissional para expor sua experiência e garantir ao cliente que o designer pode oferecer aquilo que ele procura.

Outro fator importante desta apresentação, não é apenas a qualidade visual dos projetos apresentados no portfólio, mas também os dados apresentados: se houve aumento nas vendas, maior facilidade de produção, redução de custos, alcance de novos pontos de venda, etc. Muitas vezes, este tipo de informação trará mais confiança ao empresário do que apenas as imagens dos projetos executados.

Outra opção é gerenciar o risco da inovação ao lado do cliente. No SEBRAE (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas) há diversas ferramentas para o auxílio do empresário no planejamento de novos produtos, muitas delas gratuitas. É possível, por exemplo, fazer uma pesquisa com a *Bússola* (SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS, 2010) um software de geoprocessamento que auxilia o empreendedor a escolher a localização do seu negócio, ao analisar não só o local, mas o público a ser atingido, com segmentação por faixa de população, sexo e renda.

Ideia pronta

Um fator que comumente gera discordância entre designer e cliente é quando o empresário se apresenta com uma demanda e já tem idealizado todo o projeto. Esta situação é frequente, pois quem tem o olhar da empresa tradicional não consegue enxergar o design, Neumeier (2010, p. ???) explica: que Infelizmente, a maioria parte dos gestores é cega, surda e muda quanto ao processo criativo: aprenderam suas “manhas” de forma mecânica, por meio de uma tradição confinada em teorias de planilha.

Principais problemas das ideias prontas

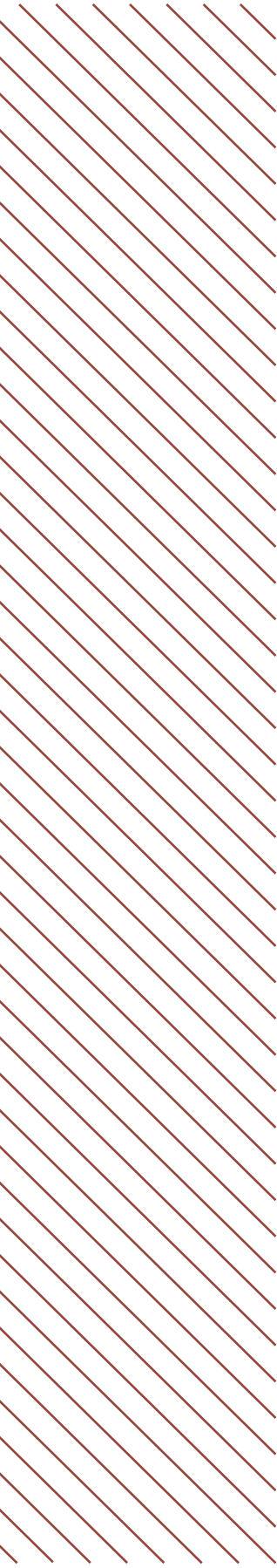
Não aceita críticas

Normalmente, quando isto acontece, o cliente inicialmente expõe a sua ideia de projeto e repudia todas as sugestões e críticas do designer, independente do embasamento teórico, como pesquisas e casos de sucesso ou fracasso que o designer possa apresentar para justificar as suas opiniões.

Reprovação do projeto

Mesmo que o cliente, inicialmente, não tenha reprovado as ideias do designer, na maioria das vezes irá reprovar as alternativas que não condizem com as características citadas ou imaginadas por ele no início do projeto.

Esta situação muitas vezes, deixa os dois lados frustrados, afinal todos tem uma opinião em relação ao projeto. Nas vezes em que esta situação ocorre é função do profissional de design alertar seu cliente e justificar sobre todas as



ações em relação ao seu produto, mesmo que este não concorde. No entanto, se o profissional irá ou não desenvolver o projeto de acordo com a vontade do empresário, deixando de lado diversas advertências, varia de acordo com o perfil de cada profissional. Há casos em que o cliente apresenta no início do projeto um esboço do que imagina ser melhor para a sua empresa, neste caso, a maior necessidade dele é alguém que saiba manipular os softwares de criação e tenha contato com fornecedores do que realmente um projeto de design, logo cabe a cada profissional entender a demanda e saber como lidar com o seu cliente.

Vale ressaltar que deve haver o entendimento mútuo. Inicialmente por parte do designer, que não deve jamais relevar as informações e preferências de seus clientes, afinal não é comum o designer entender melhor de uma empresa que seu dono. Mas, da mesma forma, é importante o cliente entender que também não é especialista no desenvolvimento de projetos de design, e que seu investimento é justamente para que um profissional especializado possa indicar soluções criativas e adequadas para seus problemas.

Prazos

Um fator muito representativo na carreira de um designer é sua competência em cumprir prazos. Um profissional que não consegue entregar projetos dentro de um prazo estipulado, com o melhor nível de detalhamento em relação ao desenvolvimento de um produto, peça gráfica ou ambiente, jamais conseguirá a fidelidade e a confiança de seus clientes e conseqüentemente reconhecimento no mercado. Entretanto, durante o desenvolvimento de um projeto de design, é necessária a participação constante do cliente, seja respondendo o briefing, aprovando etapas ou testando as soluções apresentadas. Logo, para que um projeto seja entregue no prazo correto, é necessário além do designer, que o próprio cliente também cumpra suas obrigações dentro do prazo estipulado. É importante ter em mente que o designer começa “a adquirir credibilidade e confiança quando aprender a comunicar o valor do design, desenvolver a habilidade de trabalhar com as pessoas e não somente para elas e, finalmente, desenvolver uma rede de contatos para realizar trabalhos colaborativos” (PHILLIPS, 2008, p. 60).

Principais problemas relacionados aos prazos

Expressar urgência

Caso o cliente necessite que um projeto seja concluído dentro de um prazo muito curto, que para se concretizar será necessário passá-lo na frente de outros projetos já em desenvolvimento pelo designer, é importante comunicar ao cliente que será necessário um esforço a mais para sua demanda, para que ele entenda isto como uma exceção e não como uma situação regular em relação aos prazos estipulados pelo profissional. Uma sugestão é utilizar *taxas*

de urgência, muito comum em alguns serviços comerciais, como gráficas por exemplo. Cobra-se uma porcentagem a mais no valor do projeto para que fique pronto antes do prazo inicial. É claro que isto irá variar de acordo com o cliente e com o tipo de relação que o designer mantém, mas é necessário reforçar a exceção destes casos.

Qualidade do trabalho

Uma vez que o designer aceite trabalhar com um prazo muito curto, é de extrema importância que o profissional tenha em mente que a qualidade do seu trabalho deverá se manter a mesma. Quando duas partes entram em acordo, falta de tempo não será justificativa para uma qualidade inferior. É possível, se necessário, chegar a um acordo em relação às etapas de um projeto. Por exemplo, num projeto de joias que levaria normalmente 20 dias úteis para ser desenvolvido e são dados apenas 10, pode-se acordar em não apresentar um modelo real, ou então, entregar o detalhamento técnico dias depois à apresentação dos conceitos. Qualquer decisão desta natureza deve ser discutida e acertada previamente com o cliente.

Aceitar prazos irreais

Há profissionais de design, principalmente aqueles em início de carreira, que trabalham com prazos e até mesmo, valores de projetos muito abaixo dos praticados no mercado. Trabalhar desta forma pode prejudicar não apenas o resultado final do projeto, como o relacionamento com os clientes que se habituarão a estipular os prazos ou a não respeitá-los, ou ainda não irão relacionar uma provável qualidade inferior dos projetos ao tempo insuficiente para sua execução.

Assim como o designer não pode apresentar qualidade inferior em seu trabalho devido ao prazo, é importante que as etapas de responsabilidade do cliente também não sejam dispensadas. Um exemplo é o caso da revisão de conteúdo em impressos. Se o cliente não fizer a revisão antes da impressão, o designer pode ter que arcar com nova impressão, caso sejam publicados com erros. É importante deixar claro, que todos tem responsabilidade no decorrer de um projeto de design, e um prazo curto não exclui a necessidade de acordos e acordos entre cliente e designer.

Indecisão

Após serem concretizadas todas as etapas de desenvolvimento, segue-se a apresentação do produto ao cliente. Sendo esta uma das últimas etapas projetuais, pode ser extremamente conflitante quando o cliente não consegue tomar uma decisão em relação ao projeto, ou até mesmo surgirem diversas dificuldades em explicar o que está bom ou o que necessita de modificação. Esta etapa deve ter grande atenção por parte do designer, pois caso o cliente

demore a responder, ou necessite de melhores explicações, o projeto pode se estender por muito mais tempo do que o planejado inicialmente. De acordo com Escorel (2003) existe:

[...] uma teia de preconceitos muito frequentes que tende a se interpor entre a realidade do projeto que está sendo apresentado e uma certa expectativa que, mesmo não tendo rigorosamente nada a ver com a natureza das necessidades em função das quais o projeto foi desencadeado, é a realidade em que o cliente educou seus valores culturais e através da qual filtra suas decisões. Essa é uma etapa extremamente delicada, que pode facilmente desembocar no desastre, caso não seja bem conduzida pelo designer. Mesmo porque, além de exigir boa dose de diplomacia, exige também experiência profissional [...]. (ESCOREL, 2003, pg. 54).

Principais problemas ligados à indecisão

Grande número de encarregados pela decisão

Muito comum em grandes empresas quando todo um setor de diretores é encarregado de aprovar um projeto de design. Costumam ser tantas pessoas envolvidas na avaliação da proposta que surgem respostas divergentes. Na maioria das vezes resta ao designer aguardar que o impasse entre diversas opiniões conflitantes seja resolvido na própria empresa, ou na pior das hipóteses, serão pedidas novas alternativas do projeto para que alguma delas tenha maior aprovação. É importante ressaltar que este tipo de conflito pode ser remediado ainda no desenvolvimento do briefing. O designer pode estipular desde esta etapa inicial quem serão os profissionais responsáveis pela aprovação do projeto, podendo alertar seu cliente sobre a divergência de opiniões no caso de muitas pessoas envolvidas na aprovação do projeto, principalmente chefes de setor que muitas vezes não estão envolvidos com as fases anteriores, durante o desenvolvimento. Designers com maior experiência, dependendo da situação, conseguem identificar aqueles indivíduos cuja opinião divergem e conduzi-los a uma melhor compreensão da solução apresentada.

Rever uma decisão

Após aprovar um projeto, o empresário muda completamente sua ideia de produto e demanda novas opções de projeto. Acontece, principalmente após o cliente mostrar o projeto para outras pessoas, que muitas vezes, não tem envolvimento com o seu desenvolvimento. Neste caso é necessário solicitar ao cliente as justificativas pela mudança, com base nas quais o designer irá avaliar a real necessidade do desenvolvimento de uma nova alternativa.

Para rever o desenvolvimento de um projeto e analisar se a decisão tomada é a melhor opção ou não, é importante observar os 4 passos sugeridos por Falconi (2009) para justificar uma falha:

a) Não colocamos as metas certas (ou não definimos nossos problemas de forma correta).

b) Não fazemos bons Planos de Ação, seja porque desconhecemos os métodos de análise, seja porque não temos acesso às informações necessárias (falta conhecimento técnico).

c) Não executamos completamente, e a tempo, os Planos de Ação.

d) Podem ocorrer circunstâncias fora de nosso controle.

CONCLUSÃO

Toda vez que uma empresa de design atende uma demanda, completa o briefing, desenvolve o projeto e o produto é lançado no mercado, ela tem em suas mãos dados sobre o que o cliente quer, do que ele precisa, e como essas questões vão se modificando ao longo do tempo.

É importante que os profissionais de design, independente da área em que atuam, saibam manipular estes dados a seu favor. Saber a melhor forma de se expressar, de apresentar seu trabalho, de manter uma comunicação amigável e de desenvolver o projeto de maneira colaborativa, podem representar o diferencial competitivo de um escritório.

No momento em que o mercado direciona cada vez mais sua atenção para o usuário, como um dos principais interlocutores entre estes e as empresas, o designer deve otimizar sua comunicação com o cliente a fim obter melhores resultados nos projetos que desenvolve.

Neste artigo foram apresentados problemas recorrentes observados nos atendimentos realizados pela Gabbo Design porém, somados aos mais de dez anos de experiências em outras empresas e instituições, mas a cada novo atendimento apresenta-se uma situação específica, com sua variável particular e novos desafios.

Esta é a principal motivação para realizar o presente relato com algumas das observações feitas, que compartilhadas e somadas a outras experiências, podem oferecer material de referência e futuras análises comparativas.

REFERÊNCIAS

BAXTER, M. R. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Blucher, 2000.

ESCOREL, A. L. *O valor do design: guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico*. São Paulo: SENAC, 2003.

FALCONI, V. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

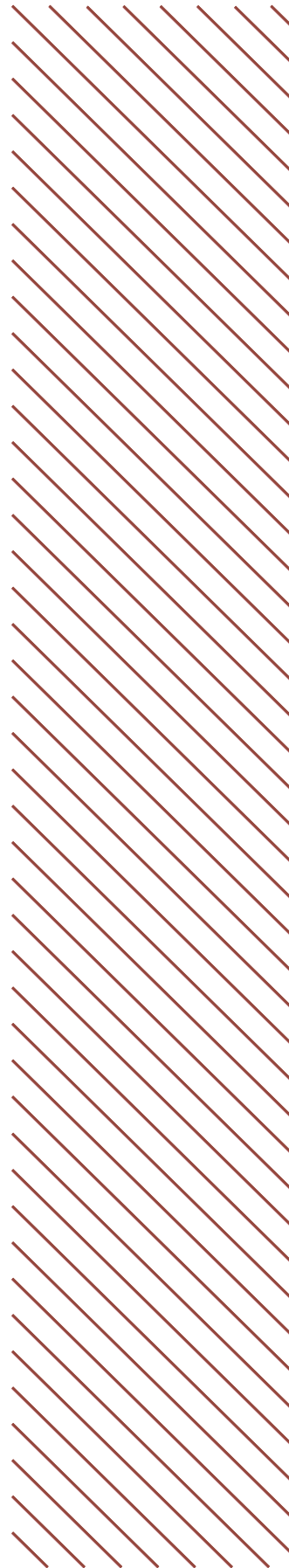
MESTRINER, F. *Gestão estratégica da embalagem*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

NEUMEIER, M. *A empresa orientada pelo design*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEUMEIER, M. *Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PHILLIPS, P. L. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: Blucher, 2008.

SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MINAS GERAIS - SEBRAE/MG. *Bússola Sebrae. Revista Passo a Passo*, Belo Horizonte, ano 16, n. 135, jun./jul. 2010.



I