

Gestão de design no retorno sobre investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual

Design management on Return on Investment (ROI): a theoretical-conceptual review

SCIAMANA, Julia Leticia
Universidade Federal do Paraná - UFPR | juliasciamana@gmail.com

KISTMANN, Virginia Borges
Universidade Federal do Paraná - UFPR | v.kistmann@ufpr.br

HEEMANN, Adriano
Universidade Federal do Paraná - UFPR | adriano.heemann@gmail.com

Resumo

Este artigo apresenta uma revisão teórico-conceitual que visa discutir a integração dos temas: gestão de design e retorno sobre investimento (ROI). O estudo é motivado pela constatação de que, apesar dos resultados positivos do impacto que as atividades de design geram para as empresas, gestores alegam existir ainda um déficit na comunicação entre designers (qualificadores) e executivos (quantificadores). Dessa forma, pesquisadores e designers buscam meios para validar o valor do design nos negócios. O método adotado apoia-se em uma revisão bibliográfica integrativa (revisão bibliográfica sistemática com uma revisão bibliográfica narrativa), apresentando como resultado um quadro teórico qual visa fomentar o objetivo deste estudo. Finalmente, a mensuração do impacto da gestão de design no ROI se mostra complexa. Lacunas são apontadas sobre o valor multifacetado do design.

Palavras-chave: Gestão de Design. Retorno sobre investimento. Mensuração. Negócios.

Abstract

This paper presents a theoretical-conceptual review that aims to discuss the integration of two themes: design management and return on investment (ROI). The study is motivated by the realization that, despite the positive impact of the design activities for the companies, managers claim there is still a communication deficit between designers (qualifiers) and executives (quantifiers). In this sense, researchers and designers have struggled to reinforce the value of design in business. The method adopted is a combination of systematic and narrative bibliographical reviews, resulting in a theoretical framework that aims to support the objective of this study. Finally, measuring the impact of design management on ROI is complex. Gaps are pointed at the multifaceted value of the design process.

Keywords: Design management. Return on investment. Measurement. Business.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é resultante de uma revisão teórico-conceitual de síntese temática (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2016) que visa discutir a partir de uma análise integrativa da literatura a relação dos temas: gestão de design e retorno sobre investimento (ROI).

Apesar de um conjunto crescente de conhecimentos acerca dos contributos positivos do investimento em atividades de design, tendo este como um meio de melhoria do desempenho e crescimento econômico de empresas, gestores sugerem existir um déficit na comunicação entre designers e executivos quando se trata de discutir o seu real valor (WESTCOTT et al., 2013).

Enquanto executivos medem de modo geral o desempenho da organização de forma quantitativa, ou seja, por meio de números, designers tendem a serem qualificadores, pois avaliam os resultados de seu trabalho por questões que não são facilmente traduzidas numericamente. Assim, muitos possuem dificuldades para mensurar o real valor do design, já que este é entendido como uma atividade de intuição criativa (LOCKWOOD, 2007). Dessa forma, faz-se necessário encontrar caminhos viáveis para conseguir validar o valor do design nos negócios.

Nesse contexto, segundo Martins e Merino (2011, p.145) “a característica distintiva da Gestão de Design é a identificação e a comunicação pelos quais o Design pode contribuir ao valor estratégico da empresa”. Em outras palavras, deve-se aplicar os conceitos e valores do design para ajudar na construção da estratégia e imagem corporativa. Assim, o design ao promover uma melhoria em produtos, processos e serviços, se torna uma poderosa ferramenta para criar diferenciais competitivos e agregar valor ao produto/marca (OBJETOBRASIL, 2003 apud SILVA, 2009) e, conseqüentemente, retornos financeiros que podem ser mensurados, por exemplo, pela métrica do ROI.

O ROI tem por objetivo calcular, por meio de uma taxa de retorno, quanto um investidor ganhou (ou perdeu) em relação ao valor aplicado em um determinado investimento, dando ao mesmo tempo uma análise sobre o que aconteceu e uma perspectiva sobre o futuro (BEST, 2006). Assim, o ROI é um parâmetro que serve para analisar o retorno sobre qualquer tipo de investimento, seja um projeto de pesquisa tecnológica ou até uma campanha de marketing.

A partir da problemática aqui apresentada juntamente com o pressuposto que esteve baseado na afirmação de que a prática da gestão de design cria valor quando aplicada ao nível estratégico, tático e operacional no ambiente organizacional (MOZOTA, 2003; BEST, 2006; MARTINS; MERINO,

2011) e que este resultado poderia ser mensurado por meio da métrica do ROI, gera-se a pergunta deste artigo: “*quais são as ênfases e eventuais lacunas sobre a mensuração do impacto da gestão de design no ROI?*”. Dessa forma, tem-se por objetivo apresentar as ênfases e perspectivas acerca do tema, apresentando informações relevantes e contribuições dos estudos sobre a importância em se mensurar e ter reconhecidos os resultados e contribuições dos investimentos da gestão de design por meio da métrica do ROI em organizações.

A estrutura deste artigo foi definida para apresentar uma sequência linear de informações. Seguindo desta introdução, a seção 2 relata o método utilizado e a descrição das etapas realizadas para se obter a literatura relevante para a análise. A seção 3 relata os resultados obtidos por uma análise das publicações selecionadas. A seção 4 apresenta uma discussão do tema do estudo pautado na literatura qualificada. Já a seção 5 finaliza o artigo identificando se os objetivos foram atingidos e apresenta possíveis lacunas e oportunidades para estudos futuros.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método adotado para a realização deste estudo caracteriza-se como uma revisão teórico-conceitual de síntese temática (DRESCH.; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2016). Como trajetória de investigação, adotou-se como procedimento uma Revisão Integrativa da literatura, composta por uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN). Para a RBS, adotou-se uma adaptação das etapas propostas no modelo de revisão bibliográfica sistemática apresentado por Conforto, Amaral e da Silva (2011): Entrada, Processamento e Saída.

Como primeiro passo da fase de Entrada, delimitou-se o problema de pesquisa que neste procedimento buscou envolver a identificação de artigos, dissertações e teses publicadas em que constem estudos que abordem a gestão de design e a mensuração do seu impacto no ROI. Assim, a pergunta de pesquisa definida para a RBS (diferentemente da pergunta geral do artigo) foi: “*como a gestão de design vem sendo mensurada no retorno sobre investimento?*”.

Em sequência na fase de Entrada, foram selecionados dois tipos de fontes primárias: uma voltada para a obtenção de artigos científicos; e outra para a obtenção de dissertações e teses. Para os artigos, os canais de buscas utilizados foram os: Periódicos Capes, Scopus e Science Direct. Para as dissertações e teses, foi utilizado a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BTDT).

Para definir os termos de buscas, utilizou-se a formação de *strings* que são palavras organizadas como operadores lógicos, combinando expressões

referentes aos temas entre si (CONFORTO; AMARAL; DA SILVA, 2011). Neste artigo, dois temas deveriam ser analisados: gestão de design e ROI, além de expressões que representassem aproximações aos assuntos principais. Vale ressaltar que os termos que gerariam as *strings* foram delimitados em expressões na língua inglesa e portuguesa. Ademais, para organizar melhor as buscas e suas formações, foram criados 03 níveis de classificação dos termos, como apresentado na Figura 1 abaixo.

Figura 1 - Níveis de classificação dos termos para as strings.

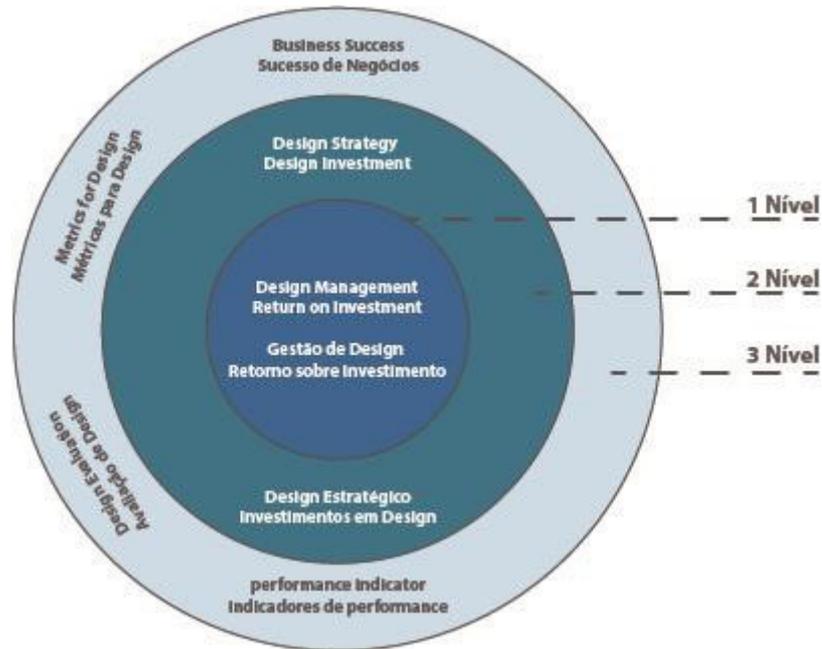


Fonte: Os autores, 2018.

O primeiro nível foi definido pelo "termo central", ou seja, pelas próprias palavras dos temas da pesquisa, sendo estas: *design management*/gestão de design e *return on investment*/retorno sobre investimento. O segundo nível refere-se aos termos definidos como "sinônimos primários" dos termos centrais, sendo estes: *design strategy*/design estratégico e *design investment*/ investimentos em design. O terceiro nível foi delimitado pelos termos classificados como "satélites", que são expressões tangenciais ao termo central, pois não abordam diretamente o tema, mas podem fornecer informações relevantes para o fomento do conhecimento da área, sendo estas: *business success*/sucesso de negócios, *metrics for design*/métricas para design, *design evaluation*/avaliação de design e *performance indicator*/ indicadores de performance.

Desse modo, com a utilização das palavras adequadas referentes a cada tema, foi possível identificar quais os trabalhos que estavam inseridos necessariamente nas duas áreas, gerando-se o seguinte escopo de busca (Figura 2):

Figura 2 - Escopo de busca segundo classificação dos níveis.



Fonte: Os autores, 2018.

A fim de proporcionar melhores resultados para a pesquisa, foi realizado previamente um estudo acerca das ferramentas e formas de pesquisa em cada fonte primária para o levantamento do banco de dados escolhidos. Dessa forma, foi possível organizar melhor os operadores lógicos que seriam utilizados na pesquisa. A partir desse breve levantamento, foram delimitadas as *strings* de acordo com os níveis apresentados e que seriam utilizadas em cada portal.

Como critérios de inclusão, definiu-se que a busca se limitaria a artigos e trabalhos publicados nos idiomas Inglês e Português com restrição ao período de publicação entre os anos de 1980 a 2018. Optou-se, também, por selecionar filtros primários (filtros automáticos) durante a pesquisa que orientassem as primeiras etapas da mesma. Desse modo, foi utilizado um filtro para remover artigos que não fossem revisados por pares, publicações em livros, resenhas e outros. Também foram eliminadas as áreas que não possuíam relação com o escopo de busca, como *Chemistry, Medicine, Nursing, Law, Energy, Waste* e outros. Ademais, a fim de organizar os resultados prévios da pesquisa, utilizou-se o software Mendeley® e um software de edição de planilhas.

Após a coleta de artigos, teses e dissertações, iniciou-se a fase de Processamento. Em uma primeira filtragem foram lidos: título, palavras-chave e resumo. Na leitura, procedeu-se a identificação do escopo de busca para verificar se os artigos, dissertações e teses estavam alinhados ao objetivo principal da pesquisa, removendo assim os trabalhos que não correspondessem ao mesmo. Na segunda filtragem foi realizada uma nova leitura, agora integral, dos documentos resultantes da primeira filtragem. Assim, foram eliminados mais trabalhos sem relação direta com o escopo de busca principal. Ademais, ainda nesta busca, pontua-se que após a leitura dos trabalhos de interesses

selecionados houve também uma busca sistemática acerca dos trabalhos mencionados nas referências que possuíam relevância ao objetivo da pesquisa aqui apresentada, finalizando os resultados da RBS.

O passo seguinte foi a realização de uma RBN que teve como intuito adquirir fontes de informação de forma assistemática, ou seja, sem que houvesse uma operação metódica e organizada para a sua busca de fontes. Assim, livros, capítulos ou textos de autores que relatassem ou fossem consagrados nos assuntos pertinentes às áreas envolvidas de estudo foram selecionados por meio físico (acervos de biblioteca) ou virtualmente (documentos digitalizados). Vale ressaltar também que estes autores foram selecionados por meio de indicações ou por meios empíricos.

Por fim, os documentos selecionados foram analisados para compor então, a elaboração de uma síntese e apresentação dos resultados, como descreve a seção seguinte.

3 RESULTADOS

Como resultado da primeira busca realizada na RBS foram encontrados um conjunto de 175 artigos. Na análise dessa coleta, percebeu-se que alguns artigos estavam duplicados por virem de bases diferentes. Assim, após sua eliminação, restaram 126 artigos, sendo 60 da base Períodos Capes, 31 da Scopus e 35 da Science Direct. Em seguida, esses artigos tiveram o título, o resumo e as palavras-chave lidos, realizando-se assim a primeira filtragem, o que resultou em 18 artigos. Na utilização da filtragem seguinte, com uma leitura integral, selecionou-se 11 trabalhos com escopos gerais ou secundários ao tema.

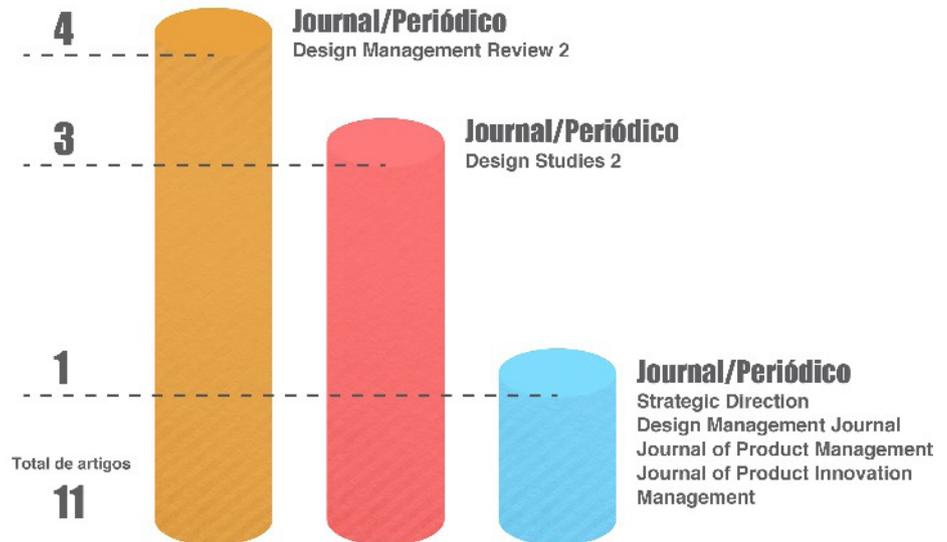
Um fator relevante dessa análise que merece uma atenção é a escassez no que se diz respeito a publicações de artigos brasileiros sobre a temática investigada. Segundo as buscas, foi possível analisar que apenas algumas *strings* apresentaram resultados em português, porém, após a filtragem, percebeu-se que estes artigos não elucidavam o escopo da pesquisa. Dessa forma, os 11 artigos selecionados foram trabalhos publicados na língua inglesa e em periódicos internacionais, apontando assim já para uma lacuna acerca da abordagem e publicações do tema em âmbito nacional.

Ao relacionar os periódicos que mais publicaram sobre os temas abordados, foi possível notar que, a partir dos artigos selecionados, a maioria pertencia às áreas de estudos em Design, Gestão e Negócios. Apesar disso, também foram encontradas publicações relacionadas às áreas como Marketing, Embalagem, Administração, Tecnologia e Conhecimento de Processos Industriais. Ademais, percebeu-se que as publicações selecionadas se concentravam em periódicos específicos, sendo os mais destacados os

periódicos: *Design Management Review* e *Design Studies* (Figura 3). Dessa forma, é possível deduzir e classificar estas fontes como referências claras para pesquisas sobre o assunto.

Figura 3 - Relação dos artigos publicados em periódicos.

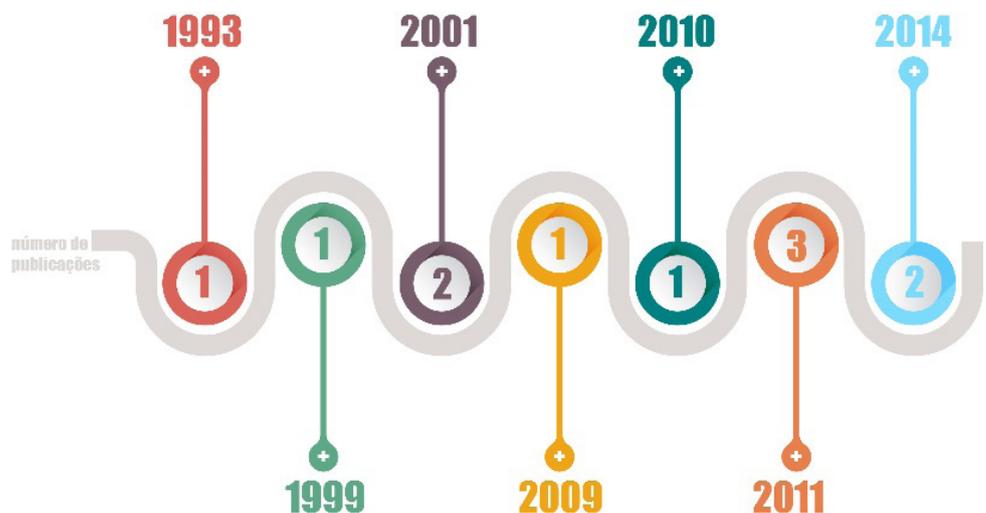
► Número de artigos publicados/periódico



Fonte: Os autores, 2018.

Perante os anos de publicações, segundo ilustra a Figura 4, o ano de 2011 se destacou em relação aos demais, tendo três publicações. Na busca, a publicação mais antiga encontrada foi do ano de 1993, sendo seguida de uma em 1999, duas em 2001, uma em 2009, uma em 2010 e duas em 2014.

Figura 4 - Relação dos artigos publicados por ano.



Fonte: Os autores, 2018.

J á para a segunda fonte de dados da RBS, referente ao portal BTDT utilizado, encontrou-se um total de 03 trabalhos (02 dissertações e 01 tese), dos quais foram selecionados: 01 dissertação e 01 tese, publicadas nos anos 2008 e 2010, respectivamente. Esse dado reafirma os resultados relatados anteriormente referente a incipiência de trabalhos nacionais na área, bem como abrange novamente o mesmo período de trabalhos relatados acima. Por fim, como resultado final dessa etapa, após a junção desses trabalhos, juntamente com alguns dos artigos extraídos de suas referências, fechou-se o total de 18 documentos selecionados para a RBS.

Para a etapa seguinte, referente a realização da RBN, totalizou-se como resultado 04 autores selecionados como fontes principais que relacionam em seus estudos o ROI como uma medida de mensuração das atividades de design. Por fim, após a junção dos trabalhos levantados pelos procedimentos metodológicos descritos para a Revisão Integrativa, constatou-se o número final de 22 estudos relevantes para a temática abordada.

Em seqüência, visando apresentar um panorama das eventuais ênfases e lacunas acerca da mensuração do impacto da gestão de design e como esta vem sendo abordada no ROI dos trabalhos selecionados, formulou-se o seguinte quadro teórico ilustrado na Tabela 1, abaixo.

Tabela 1 - Resultado do quadro teórico de análise dos critérios determinados por autores.

CRITÉRIOS AUTORES	RBN				RBS (Periódicos Capes, Scopus e Science Direct)												RBS (BDTD)		RBS (Referências)				TOTAL
	Bessant (2002)	Mizoria (2003)	Lockwood (2008)	Beet (2010)	Roy e Potter (1993)	Bruce, Cooper e Vazquez (1999)	Wallace (2001)	Ganser e Leenders (2001)	Chivas e Alegre (2009)	Paul (2010)	Viladas (2011)	Whicher, Raatik-Murphy e Cowood (2011)	Dawton (2011)	Machado (2014)	Kwiatkowski, Sotek e Lamas (2014)	Ode (2008)	Wolf (2010)	Schneider (1989)	Roy (1994)	Platt, Hersteine Brown (2001)	Westcott et al (2013)	Wolf et al (2016)	
1. Aborda conceitos da Gestão de Design	1	2	1	2	1	1	0	0	2	0	1	2	1	1	0	2	2	0	2	0	2	1	24 44
2. Discorre acerca da importância do monitoramento e avaliação das atividades de design por meio dos 3 níveis da Gestão de Design	0	2	2	2	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	0	2	0	14 44
3. Evidencia a importância do design como fator de sucesso empresarial	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	42 44
4. Aborda o Retorno sobre Investimento na pesquisa	0	1	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	1	0	0	0	2	1	1	1	15 44
5. Apresenta possíveis métricas indicadores de performance para mensurar o valor do design	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1	2	1	0	0	2	2	2	2	2	2	2	26 44
6. Apresenta critérios relevantes para a mensuração das atividades da gestão de design no ROI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	04 44
7. Menciona possíveis indicativos critérios tangíveis das atividades de design	0	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	1	1	1	24 44
8. Menciona possíveis indicativos critérios intangíveis das atividades de design	0	1	1	0	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	26 44

Fonte: Os autores, 2017.

Conforme ilustra a Tabela acima, a literatura qualificada (parte superior) foi analisada e pontuada com uma nota de 0 a 2 de acordo com os oito critérios (destacados na parte lateral) selecionados a partir dos elementos destacados

pelos próprios autores lidos como pontos importantes para tal análise. A nota “zero” foi atribuída quando o estudo não atendia ao requisito proposto; “um” para quando atendia parcialmente; e “dois” para quando houve a contemplação do assunto.

Dessa forma, com base nos dados apresentados, nota-se que a maioria da literatura qualificada evidência estudos que apontam a importância do design como fator de sucesso empresarial, porém, pouco mais da metade dessas pesquisas estabelecem métricas ou indicadores para se mensurar o real valor do design nos negócios, principalmente no que se diz respeito à critérios de mensuração por meio do ROI.

Evidencia-se, também, que apesar de alguns estudos abordarem aspectos da gestão de design como forma de planejamento e contribuição para tal sucesso, ainda é pouco explorado o aprofundamento que realmente corrobore para a importância no monitoramento e avaliação das atividades exercidas pelo design por meio dos 3 níveis (operacional, tático e estratégico) da gestão, sendo isso um possível fator pelo qual ainda se tenha um déficit na comunicação entre designers e executivos.

Ademais, é possível perceber que os estudos mencionam indicadores suaves e duros, tidos também na literatura como os aspectos tangíveis e intangíveis das atividades de design. Todavia, a maioria dessas pesquisas não mencionam de forma substancial quais seriam de fato esses aspectos, principalmente no que se diz respeito aos indicadores intangíveis das atividades de design, explorando em sua maioria apenas o olhar do consumidor para tal.

Em suma, a partir dos resultados apresentados, é possível apontar uma importância na discussão no que se diz respeito à mensuração do impacto da gestão de design ROI e possíveis indicadores para esta relação, como relata, portanto, a seção de discussão sobre o tema a seguir.

4 DISCUSSÃO

Segundo os resultados apresentados, apesar do forte inclino no discurso no que se diz respeito ao impacto positivo que as atividades de design geram para as empresas, ainda é perceptível o apontamento na dificuldade em se alcançar e entender qual seria a real parcela dos investimentos responsáveis por esses resultados, dificultando assim, a comunicação do real valor do design para os negócios.

Segundo dados em um estudo realizado pelo Design Council (apud ODA, 2009), esse comportamento pode ser observado no Reino Unido, onde 38% dos designers não comunicavam o seu valor nos negócios. Ainda

segundo esse estudo, designers demonstraram dificuldades em comprovar sua competência profissional por meio de projetos que indicassem a contribuição do design no desempenho das empresas, visto que da amostra pesquisada, 65% compreenderam que o mesmo é fundamental para o seu desempenho econômico, porém, apenas 13% possuíam procedimentos para medir o retorno financeiro das atividades de design, ou seja, o ROI em design.

Em parte, segundo Oda (2009), essa dificuldade em mensurar o ROI em design pode ser decorrente da perspectiva adotada na avaliação dos resultados do projeto nas empresas, uma vez que a administração considera os impactos nas vendas e os lucros; a engenharia a performance técnica; o marketing a visibilidade da imagem da empresa e a performance mercadológica; já para o design, muitas vezes, restam considerar somente aspectos técnicos formais dos produtos, como a ergonomia.

Buscando formas mais abrangentes de análises sob o efeito do investimento em design e como essa relação é mediada por habilidades de gerenciamento de projeto, os autores Chiva e Alegre (2009) modelaram equações estruturais que foram utilizadas para testar as hipóteses de pesquisa em um conjunto de dados da indústria de cerâmica italiana e espanhola. Dentre os significativos resultados, os mesmos sugerem que a gerência sob as ações de design aumenta o desempenho da empresa em comparação aos seus concorrentes no mercado, impactando, conseqüentemente, no seu ROI.

Apesar dos autores não abordarem uma análise da mensuração diretamente relacionada a ferramenta do ROI, o estudo revela que o bom design não surge por acaso ou simplesmente investindo em design, mas sim como resultado de um processo gerenciado, ou seja, por meio da implementação dos conceitos da gestão de design na organização. Além disso, é importante ressaltar que esses estudos fornecem uma contribuição metodológica importante que reside na validação empírica de critérios para avaliar as habilidades de gerenciamento de projeto e impactos em produtos e em serviços para o consumidor.

Com relação a uma análise direta à métrica do ROI, a autora Viladàs (2011) coloca que, inicialmente, o desafio em se utilizar o ROI como ferramenta para mesurar a atividade de design é que, do ponto de vista da contabilidade, a despesa em design não é um investimento, mas somente um custo. Portanto, não é tecnicamente possível calcular o ROI sobre o design, uma vez que o ROI calcula o retorno final perante o que foi investido. Ademais, o ROI ainda estaria sujeito a medir apenas uma pequena parte da contribuição da atividade de design, e talvez a sua parte menos significativa (VILADÀS, 2011).

Embora o ROI não seja, para a autora, a melhor métrica para o cálculo da contribuição do projeto, pode ser uma boa aproximação desde que existam registros das despesas totais realizadas no mesmo, ou seja, registros das

despesas específicas realizadas no projeto e uma ferramenta de avaliação paralela que pode ser usada para ajustar esse aspecto. Por isso, ao longo do artigo a autora sugere que se faça uma avaliação por meio do que ela chama de RODI (Retorno nos Investimentos de Design), comprovando então, que é possível mensurar o design e que esse caso não se encerra em apenas uma métrica, mas implica várias.

Já os autores Whicher, Raulik e Cawood (2011) fornecem uma visão geral da prática atual na avaliação de projetos relacionando o ROI. Para eles, faz-se necessário ampliar o foco em direção aos resultados e impactos, em vez de se concentrar estreitamente na entrega e nas operações, e que as aplicações de técnicas de avaliação precisam ir além das medidas econômicas para captar mudanças sociais e ambientais. Dessa forma, existe uma necessidade de pré e pós-medição por meio de uma combinação de indicadores suaves e duros para obter maiores evidências da eficácia do uso de design em empresas individuais.

Os autores propõem também, uma série de dimensões que devem ser consideradas ao avaliar o design nesses níveis micro e macro nos setores público e privado, sendo tais dimensões separadas em: Retorno sobre o investimento em empresas individuais; Retorno sobre o investimento na indústria nacional; Retorno sobre o investimento em programas e políticas de design; Retorno sobre o investimento em economia e sociedade.

Assim, após apresentar os diferentes meios de se mensurar o design por meio do ROI, os autores concluem que examinar essa taxa de retorno em design é multidimensional e implica muitos desafios, assim como já apontado por Viladàs (2011).

Nesse contexto, Lockwood (2007) objetivando mensurar o valor e desempenho do design na organização desenvolveu uma lista com dez categorias, sendo essas: influência na compra; permitir estratégias e entradas de novos mercados; imagem da marca e reputação corporativa; tempo de mercado; ROI/redução de custos; inovação em produtos e serviços; desenvolvimento de comunidades de clientes/aumento de satisfação; criação de propriedade intelectual; melhorar a usabilidade e melhorar a sustentabilidade.

Nesse mesmo sentido, Mozota (2003) considera que a forma mais simples para medir o sucesso do projeto de design é avaliar se os objetivos foram alcançados e observar os recursos alocados ao projeto em termos de: custo e venda; posicionamento no mercado; desempenho da empresa (taxas de exportação, valor de ações); imagem da marca/empresa; inovação; prêmios em design; e o ROI.

Percebe-se que tanto para Lockwood (2007) quanto para Mozota (2003) a métrica do ROI consiste em um aspecto fundamental para a mensuração do valor do design em um determinado projeto, como apontado anteriormente

por Whicher, Raulik e Cawood (2011). Lockwood (2007) o categoriza como uma medida importante dentro de uma abordagem econômica, demonstrando a sua relevância ao elencar de forma substancial uma pesquisa realizada por Platt, Hertenstein e Brown (2001), qual evidencia, mais uma vez, que empresas que investiram em design tornaram-se mais fortes em praticamente todas as medidas financeiras em relação àquelas que não investiam.

Com uma abordagem semelhante, Bessant (2002) demonstrou que o investimento em design tem um impacto positivo nos números de vendas, na lucratividade e nas exportações, convertendo-se então, conseqüentemente, em retornos financeiros que podem ser compreendidos pelo ROI.

Assim, a partir das abordagens dos autores mencionados, é possível inferir que, para a mensuração do ROI em design, pode-se fazer uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa do mesmo. Na qualitativa, percebe-se o valor intangível do design no ROI por meio das categorias de Lockwood (2007), dentre as quais o ROI consta como um dos critérios. Já para Mozota (2003), essa avaliação apoia-se nos recursos alocados ao projeto, já aqui mencionados.

Quantitativamente, avalia-se o ROI pela identificação da quantidade de lucro perante a receita menos o gasto do projeto, ou seja, o valor do investimento tangível em design e seu impacto em vendas e no posicionamento do produto/marca no mercado (BEST, 2010).

Ainda segundo Best (2010), para mensurar o ROI faz-se necessário verificar, também, o retorno em prêmios, em aspectos sociais (o que ela chama de SROI) e medir a atividade de negócio, compartilhando assim com as visões das categorias de Lockwood (2007), dos recursos alocados inferidos por Mozota (2003), da importância de um bom gerenciamento das atividades de design como observado por Chiva e Alegre (2009), da medida do RODI proposta por Viladàs (2011) e dos resultados apontados na pesquisa de Bessant (2002) e outros autores.

Dessa maneira, visando iluminar a relação do papel da gestão de design no ROI e vice-versa, a partir da discussão aqui apresentada, foi possível perceber que os autores apresentam diferentes visões acerca da mensuração do valor do design por meio da medida financeira apresentada pelo conceito do ROI. Contudo, apesar dessas diferentes abordagens, os resultados dos estudos sugerem que as atividades de design, quando bem aplicadas e gerenciadas dentro dos níveis organizacionais da empresa, resultam em um impacto positivo no valor dos produtos, serviços e imagem da marca, dando suporte a maiores rendimentos e, conseqüentemente, melhores retornos financeiros (CHIVA; ALEGRE, 2009; VILADÀS, 2011; WHICHER; RAULIK-MURPHY; CAWOOD, 2011). Portanto, deduz-se que, os aspectos tangíveis e intangíveis das ações de design podem

proporcionar critérios a serem mensurados pela métrica do ROI, auxiliando, assim, gestores a entender o impacto dessas atividades nas organizações. Considera-se, assim, essa relação como uma possibilidade de convergência entre design e negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o objetivo de apresentar as ênfases teórico-conceituais e perspectivas acerca da mensuração da gestão de design no ROI, foi possível desenvolver por meio deste estudo um quadro teórico de publicações com as literaturas qualificadas. Assim, a partir de oito critérios relevantes para a pesquisa, extraiu-se lacunas e oportunidades para estudos futuros, sendo este uma abordagem referente à conceitos para que se estabeleçam possíveis indicadores e/ou critérios para a mensuração das ações de design por meio dos níveis operacional, tático e estratégico da gestão que impactam no ROI.

De acordo com os trabalhos de Platt, Hertenstein e Brown (2001), Bessant (2002), Chiva e Alegre (2009), Whicher, Raulik-Murphy e Cawood (2011), Viladàs (2011) e Westcott et al. (2013), o investimento nas atividades de design tem potencial para repercutir no crescimento econômico das empresas.

É também possível sugerir que, para a mensuração destes resultados, faz-se necessário utilizar indicadores suaves e duros (WHICHER; RAULIK-MURPHY; CAWOOD, 2011). Mozota (2003), Lockwood (2007) e Best (2010) apontam para um conjunto de categorias e critérios para classificar os indicadores como intangíveis e tangíveis das atividades de design.

Ademais, as publicações consultadas sugerem que o desenvolvimento de estudos e pesquisas têm a finalidade de alinhar os objetivos dos designers aos das empresas, proporcionando melhores condições de realização dos trabalhos do profissional além de níveis operacionais, abrangendo, também, os níveis estratégicos e táticos. Dessa forma parece existir uma constante procura por argumentos sólidos na discussão sobre a contribuição do design para as organizações. A legitimação de tais contribuições no ROI é de responsabilidade da gestão de design e seus gestores, integrando de forma mais completa as áreas de estudo.

Por fim, a mensuração do impacto da gestão de design no ROI pode ser considerada uma prática complexa. Ela ainda carece de uma métrica clara e capaz de que encapsular o valor multifacetado da gestão de design.

Não obstante, a relevância desta lacuna teórica, os resultados da revisão bibliográfica integrativa também evidenciam a carência de publicações brasileiras a respeito do assunto, o que oportuniza novas pesquisas científicas orientadas a consolidação do campo teórico do design.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a CAPES e ao CNPq pelo apoio na forma de bolsas de estudos.

REFERÊNCIAS

- BESSANT, John. Why design?. In: BRUCE, Margaret.; BESSANT, John. (Ed.). Design in business: strategic innovation through design. New York: Financial Times/Prentice Hall, 2002. Chap. 1.
- BEST, Kathryn. Design management: managing design strategy, process and implementation. Lausanne: AVA Publishing, 2006.
- BEST, Kathryn. The fundamentals of design management. Lausanne: Ava Publishing, 2010.
- CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Investment in design and firm performance: the mediating the role of design management. *Journal of Product Management*, v. 26, p. 424-440, jul. 2009.
- CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luiz da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 2011, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: UFRGS, 2011. p.1-12.
- DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- LOCKWOOD, Thomas. Design value: a framework for measurement. *Design Management Review*, Boston, v. 18, n. 4, p. 89-97, 2007.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugênio Andrés Diaz. A gestão de Design como estratégia organizacional. 2. ed. Londrina, PR: EDUEL; Rio Books, 2011.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. Design management: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- ODA, Luciana Sayuri. Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPes. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.
- PLATT, Marjorie B.; HERTENSTEIN, Julie H.; BRONW, David R. Valuing design: enhancing corporate performance through design effectiveness. *Design Management Journal*, Boston, v. 12, n. 3, p. 10-23, 2001.
- SILVA, Sandra de Brito da. As forças da gestão do design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A. 2009. 152 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Federal do Paraná.

VILADÀS, Xènia. Measuring design's contribution to business success: a three-tier approach. *Design Management Review*, Boston, v. 22, n. 2, p. 54-60, 2011.

WESTCOTT, Michael et al. DMI design value scorecard: a new design measurement and management model. *Design Management Review*, Boston, v. 24, n. 4, p. 10-16, Jun/Set, 2013.

WHICHER, Anna; RAULIK-MURPHY, Gisele; CAWOOD, Gavin. Evaluating design: understanding the return on investment. *Design Management Review*, Boston, v. 22, n. 2, p. 45-52, 2011.