

BRIEFING PARA DESIGN GRÁFICO

O termo “briefing” é utilizado por várias áreas profissionais com diferentes conotações e objetivos. Quando se trata de profissões que lidam com projetos, como no caso do Design gráfico, ele é uma ferramenta essencial para o estabelecimento dos objetivos a serem alcançados com o projeto.

Utilizado também com o nome de “design brief”, ele pode ser definido como “etapa fundamental para o desenvolvimento de trabalho, o briefing, fruto de uma reunião do designer e o cliente, deve ser construído por ambos e deve contemplar todas as informações objetivas e subjetivas, os condicionantes e os limitantes do projeto. O briefing deve responder qual o OBJETIVO do trabalho, deve descrever os problemas que indicam a necessidade do projeto e os possíveis benefícios com a sua implantação”, segundo a Rede Gaúcha de Design (www.rgd.org.br).

Não existe um roteiro padronizado para elaboração de briefings, pois as particularidades para cada tipo de peça, de cliente, de público-alvo, de limitações, etc. determinam a necessidade de construção personalizada para cada situação.

Entretanto, existem questões essenciais ao entendimento de um “problema” a ser alvo de projeto no âmbito do Design gráfico que devem ser consideradas em quaisquer circunstâncias. As principais são:

1. Informações sobre o cliente: características mercadológicas, comerciais, históricas, etc. Elementos que determinaram a existência da demanda. Objetivos e benefícios a serem alcançados com o trabalho de Design gráfico (na visão do cliente). Elementos e materiais gráficos de referência. Informações sobre a identidade visual da empresa/instituição.
2. Informações sobre o “problema”: qual é a situação de desajuste/insuficiência que leva a se necessitar de uma solução? Como essa questão se insere no sistema de comunicação do cliente? Conteúdo que deverá ser transmitido. Material icográfico a ser utilizado (existente ou a ser gerado?)
3. Informações sobre o público-alvo: características, delimitações, particularidades.
4. Informações sobre as limitações: verba alocada, relação custo-benefício (investimento), limitação temporal (data-limite), limitações tecnológicas, etc.
5. Avaliação de resultados: como se pretende avaliar se os objetivos foram alcançados?
6. Interlocução: como será construída a interface entre cliente e designer? Quais serão as atribuições e quem será responsável por cada uma delas?

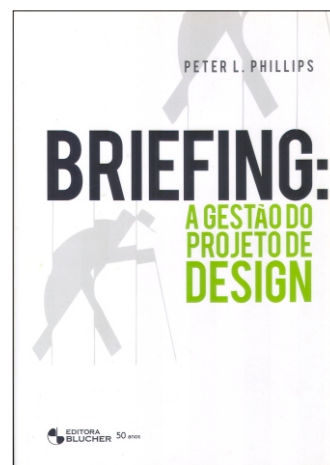
Essas informações deverão ser geradas em reunião(ões) do designer com o demandante do trabalho e dela(s) deve(m) participar os membros da equipe técnica da empresa/instituição demandante, pois são eles que normalmente detêm as informações-chave sobre os assuntos que serão tratados.

É também adequado que se forneça antecipadamente ao cliente o roteiro da reunião de briefing (se possível, com informações detalhadas e explicação dos conteúdos) para que ele possa se preparar, seja refletindo sobre sua demanda, seja coletando dados e informações para apresentar.

Concluída(s) a(s) reunião(ões), cabe ao designer organizar e sintetizar o material recolhido, editorando-o de forma sintética (daí o nome brief: resumo, síntese) contendo a essência dos componentes do “problema” a ser resolvido e das relações que existem entre eles.

O designer gráfico Peter Phillips, em seu livro “Briefing: a gestão do projeto de design”, publicado no Brasil pela Editora Blucher, detalha, no capítulo 3, o que ele, com mais de 30 anos de experiência, considera os elementos essenciais do briefing.

Abaixo, uma transcrição parcial do capítulo.



Capítulo 3

ELEMENTOS ESSENCIAIS DO BRIEFING

É importante repetir: Não há uma fórmula única, padronizada, para o *briefing*. O formato de cada *briefing* vai depender de muitos fatores, como a natureza do projeto (embalagem, gráfico, produto, *web* e outros) e as características da empresa (padrões, práticas, cultura e outras). Algumas empresas preferem *briefings* descritivos. Outras preferem aqueles itemizados. Muitas incluem ilustrações, como fotos, gráficos e diagramas. Contudo, todos eles devem conter determinados conteúdos, não importando a forma como são apresentados.

Dependendo da natureza do projeto e do grupo de *design*, alguns tópicos do *briefing* mencionados neste capítulo podem ser omiti-

dos. Há também o caso inverso, em que certos tópicos não mencionados podem ser incluídos. Ao final das contas, cada empresa deve desenvolver o seu próprio formato e a lista de tópicos.

Como foi mencionado no Capítulo 2, são os parceiros que redigem a primeira versão do *briefing* em forma de esboço e determinam o formato a ser utilizado pelo mesmo. Contudo, se toda a equipe responsável pelo *briefing* resolver redigir esse esboço, é possível que o trabalho não termine nunca.

Portanto, após a primeira reunião do grupo responsável pela elaboração do *briefing*, os parceiros redigem a sua primeira versão, adotando um determinado formato. Naturalmente, pode haver esquecimento de algumas informações. Essa primeira versão é apresentada na segunda reunião da equipe inteira de elaboração do *briefing*. Nessa segunda reunião, poderão ser recuperadas as informações que foram esquecidas, além de acrescentar outras informações pertinentes. Ao término dessa reunião, deve-se ter uma versão final, aceita por todos.

Esse processo de elaboração do *briefing* garante a participação de todas as pessoas-chaves, registrando-se todas as informações importantes e atualizadas.

Naturalmente, podem ocorrer modificações do *briefing* durante o desenvolvimento do projeto. Em alguns casos, isso torna-se inevitável. Contudo, garantindo-se uma unanimidade sobre os pontos essenciais, logo no início, essas mudanças posteriores tornam-se mínimas.

Por fim, apresento uma lista dos tópicos básicos que compõem a maioria dos *briefings* bem elaborados e que serão desenvolvidos nas seções seguintes:

- Natureza do projeto e contexto;
- Análise setorial;
- Público-alvo;
- Portfólio da empresa;

TÓPICOS BÁSICOS	CONTEÚDOS
Natureza do projeto e contexto	<ul style="list-style-type: none"> ● Sumário executivo, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> - justificativas - objetivo do projeto - resultados desejáveis - responsabilidades pelo projeto
Análise setorial	<ul style="list-style-type: none"> ● Lista de produtos ● Concorrentes ● Preços e promoções ● Marca ● Estudo das tendências ● Estratégia da empresa
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> ● Características do público-alvo: sexo, faixa etária, escolaridade, nível de renda, ocupação, <i>hobbies</i>. ● Diferenças: regionais, culturais, hábitos de consumo
Portfólio da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Marca ● Imagem corporativa ● Segmentação do mercado
Objetivos do negócio e estratégias de design	<ul style="list-style-type: none"> ● Principais resultados visados pelo projeto, descrito na linguagem de negócios ● Atividades de <i>design</i>, correspondentes aos resultados visados
Objetivo, prazo e orçamento do projeto	<ul style="list-style-type: none"> ● Descrição das diversas fases do projeto, especificando: <ul style="list-style-type: none"> - tempo previsto - orçamento - recursos humanos necessários - responsabilidade por aprovação
Aprovação, implementação e avaliação	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovação do projeto: <ul style="list-style-type: none"> - preparação dos materiais de apresentação - responsáveis pelas aprovações ● Implementação: <ul style="list-style-type: none"> - providências necessárias para a implementação ● Avaliação: <ul style="list-style-type: none"> - critérios para medir o sucesso do projeto
Informações de pesquisas	<ul style="list-style-type: none"> ● Tendências dos negócios ● Avanços tecnológicos ● Lançamentos de novos produtos
Apendice	<ul style="list-style-type: none"> ● Materiais suplementares <ul style="list-style-type: none"> - catálogos de produtos, fotos, mostruários, artigos de jornais, artigos científicos, manuais, legislações

- Objetivos do negócio e estratégia de *design*;
- Objetivo, prazo e orçamento do projeto;
- Informações de pesquisas; e
- Apêndice.

As principais informações contidas nesses tópicos básicos do *briefing* serão apresentadas nas seções seguintes e estão resumidas na Tabela 1.

NATUREZA DO PROJETO E CONTEXTO

Esta seção faz uma descrição geral das necessidades da empresa, oportunidade do projeto, objetivos do projeto, resultados desejáveis e as responsabilidades pelo projeto.

Muitos dirigentes acabam não lendo o *briefing*, principalmente aqueles que não estejam envolvidos no dia-a-dia com o *design*. Assim, esta primeira seção serve como um sumário executivo do projeto. Precisa ser rico em informações, sem ser enfadonho. Segue exemplo de um *briefing* de uma grande empresa transnacional, elaborado de forma descritiva:

"O portfólio de nossa empresa é composto de diferentes apresentações visuais, que foram desenvolvidas separadamente, atendendo a variados objetivos e estratégias adotadas no passado. Em consequência, nosso portfólio não tem coerência visual. Isso causa confusão ao nosso público-alvo, agravada pelo mercado globalizado dos nossos produtos. A fim de resolver esse problema, o nosso portfólio deve ser completamente redesenhado, seguindo um padrão único de caráter estratégico. Com isso, visa-se conseguir maior visibilidade e coerência, encurtar o ciclo de vendas, aumentar a vantagem competitiva e aumentar a participação no mercado. Deve-se elaborar princípios de design para a configuração dos novos produtos, seguindo as orientações desse padrão. As soluções de *design* devem refletir esse padrão, incorporando elementos que identifiquem a marca da empresa e tenham coerência visual entre todas as linhas de produtos, destacando-se dos concorrentes."

Note que grande parte das informações relevantes é comunicada em apenas cinco sentenças do primeiro parágrafo. A primeira sentença faz um diagnóstico da situação de fragmentação da imagem corporativa. A segunda lista as consequências dessa fragmentação. A terceira foca a consequência voltada para a área de *design*. A quarta, a medida recomendada, ou seja, o redesenho do portfólio seguindo um padrão único. Finalmente, as vantagens previstas do projeto. O segundo parágrafo aborda as consequências dessa orientação geral para a área de *design*.

Sendo um *designer*, minha cabeça começa a girar ao ler tais recomendações. Devem ser propostas várias soluções de *design*, contudo devem ser identificáveis como elementos de uma mesma família. A situação atual é confusa. Então, procuraria algo cla-

ro, direto e fácil de compreender. Eu precisaria desenvolver um padrão único para as apresentações visuais. Mas não posso mudar a imagem atual da marca que identifica a empresa. Além disso, cada linha de produtos deve ter certo diferencial para distingui-la de outras linhas. Esse conjunto de informações é de grande ajuda para se começar.

Os dois parágrafos do exemplo citado justificam as necessidades da empresa, de modo que os não-especialistas em *design* possam entender. Assim, se esse *briefing* circular entre os dirigentes *não-designers* da empresa, todos terão facilidade de entender o que se pretende fazer.

A partir desses dois parágrafos iniciais, o *briefing* exemplificado segue apresentando outras informações críticas:

Para que o *redesign* seja realizado com máxima eficiência, deverá seguir as seguintes fases:

Fase 1 - Realizar uma análise visual completa do atual portfólio da empresa, bem como dos portfólios visuais dos três principais competidores.

Fase 2 - Desenvolver, no máximo, seis conceitos visuais de *design*, de acordo com os objetivos do projeto.

Fase 3 - Testar todos os conceitos com o público-alvo.

Fase 4 - Selecionar os três melhores conceitos e melhorá-los. Testar novamente esses três conceitos com o público-alvo.

Fase 5 - Selecionar o melhor conceito. Desenvolvê-lo completamente e preparar o material para apresentação e aprovação.

Fase 6 - Implementar a solução aprovada.

O projeto foi programado para ser terminado em (data de entrega). O orçamento para o projeto foi fixado em (valor financeiro).

Esse exemplo é um caso real e apresento-o aqui com a devida licença da empresa, mas ela me proibiu de divulgar o seu nome e os nomes dos concorrentes.

Esse é realmente um bom exemplo. Contudo, acho que há algumas falhas nas informações apresentadas e vou abordar esse aspecto mais à frente.

Finalmente, essa apresentação do *briefing* de apenas uma página completa-se com a colocação da data, nome do responsável pela empresa e nomes dos componentes da equipe do *briefing*.

O responsável pelo projeto é o Sr. (nome do responsável), vice-presidente de *marketing* da empresa.

A equipe de elaboração do *briefing* do projeto *design* é composta por (nomes de todos os componentes da equipe).

Essa página única é o máximo que uma pessoa não-envolvida diretamente com o projeto teria interesse de ler. Ela contém as informações essenciais. É particularmente importante que constem os nomes dos responsáveis, que respondem por eventuais sucessos ou fracassos do projeto. Assim, as pessoas que tiverem interesse poderão dirigir-se a esses responsáveis.

Esta primeira seção é a mais difícil na redação de um *briefing*. Deve ser rica em informações e, ao mesmo tempo, sucinta para servir como sumário executivo. Pela minha experiência de mais de três décadas elaborando *briefings*, aprendi que essa seção é uma daquelas que tomam mais tempo. Além disso, é a que provoca mais debates dentro do grupo de *design*, quando o *briefing* é finalizado para apresentação. Contudo, vale a pena esse investimento em tempo e esforço, antes de iniciar o desenvolvimento do projeto.

ANÁLISE SETORIAL

Análise setorial refere-se à categoria industrial ou de serviço onde atua a empresa. Muitas vezes refere-se à "indústria", que é o conjunto de empresas atuando no mesmo setor. Em outras vezes, essa classificação não fica muito evidente. Alguns exemplos poderão esclarecer isso.

Qual é o setor da empresa McDonald's? Muita gente vai dizer *fast food*. Certo, McDonald's serve *fast foods* e pode-se argumentar que esse é o principal negócio da empresa. Contudo, a empresa argumenta que atua principalmente no setor de entretenimento. McDonald's deve grande parte do seu sucesso por ser um lugar agradável para as famílias. Ela tem parques de diversão, pequenos brinquedos, jogos, Ronald McDonald fazendo brincadeiras, tudo isso com o *slogan* "Você merece um descanso hoje!". O conceito está baseado na diversão das crianças - bem, além disso, você pode tomar um lanche. Enquanto os concorrentes focalizavam a atuação na comida, McDonald's focaliza-se mais no entretenimento. Foi isso que a diferenciou dos concorrentes. Você pode alimentar-se em um lugar divertido. Lá você pode organizar a festinha de aniversário do seu filho. As crianças podem gastar o excesso de energia brincando nos parques, em um ambiente seguro. Essa estratégia funcionou bem para a empresa durante anos. Assim, tornou-se líder do setor.

Agora, suponha que você tenha sido convidado para realizar um projeto de *design* para a McDonald's no início da vida da empresa. Você teria pensado no entretenimento como principal negócio da empresa? Passaria pela sua cabeça incluir elementos que a assemelhassem com um parque de diversões? Se você a tivesse pensado apenas como uma vendedora de hambúrgueres, seu conceito de *design* teria sido muito limitado.

Problemas semelhantes ocorrem em outros setores. Por exemplo, empresas que projetam e fabricam aviões comerciais podem ser classificadas no setor da indústria aeronáutica. Existe lógica nisso, pois fabricam e vendem aeronaves para as operadoras de linhas aéreas. Os aparelhos devem ter confiabilidade, capacidade para certo número de passageiros e relações favoráveis de custo/benefício para as operadoras. Contudo, essas aeronaves só serão úteis se os passageiros estiverem dispostos a em-

barcar nelas. Os passageiros não consideram as aeronaves como simples máquinas. Eles querem segurança, conforto e rapidez. Nesse caso, poderíamos falar em três setores envolvidos. O primeiro é o fabricante das aeronaves. O segundo, a operadora de linhas aéreas e o terceiro, o setor de transportes. Nesse caso também, se você estiver envolvido em projetos de *design* para um fabricante de aviões, deverá pensar também na operadora e até no setor de transportes aéreos.

Essa discussão setorial muitas vezes é desprezada na elaboração dos *briefings*, embora seja essencial. A vantagem é que você não precisa discutir o assunto a cada novo projeto. O esforço maior ocorre na primeira vez, até que se encontre uma categoria correta. Depois disso, nos projetos subsequentes, essa categoria pode ser repetida. Exige-se apenas uma revisão periódica, para verificar se a empresa ainda continua no mesmo ramo de atividades. Portanto, esse tópico do *briefing* não toma muito tempo para ser preenchido.

Para decidir em que setor se enquadra uma determinada empresa, pode-se examinar algumas informações, tais como a declaração da missão da empresa; a filosofia e a estratégia de negócios; e a pesquisa de mercado. Essa definição deve considerar também a posição relativa da empresa entre os concorrentes. Assim, pode-se ter uma visão clara da situação da empresa no mercado. Se a solução de *design* não focalizar corretamente a atuação da empresa, pode-se produzir excelentes projetos de *design*, mas pouco efetivos para os objetivos da empresa.

Para esse enquadramento correto devem ser considerados os seguintes aspectos:

LISTA DE PRODUTOS

A lista de produtos deve ser extensiva, incluindo todos os produtos e serviços abrangidos pelo projeto. Deve incluir as diversas formas de apresentação, participação no mercado e evolução das vendas. Como se está vendendo hoje? Como tem sido essa venda ao longo do tempo? Quais são os produtos equivalentes existentes no mercado? Há previsão de substituir este produto ou serviço a curto prazo? O produto é lucrativo?

Muitos gerentes de *marketing* (e também os *designers*) acreditam que os projetistas não necessitam desse tipo de informações. Eu não concordo, pois servem para direcionar corretamente o projeto. Assim, pode-se criar conceitos apropriados de *design*, focalizados para os objetivos da empresa.

CONCORRENTES

Deve-se criar uma lista dos principais concorrentes, especificando as participações de cada um no mercado, as suas peculiaridades e os principais pontos fortes e fracos de cada um. Por exemplo, pode ser que um determinado concorrente tenha um modelo exclusivo de produto para atender a um público-alvo específico ou seja forte em alguma microrregião localizada.

PREÇOS E PROMOÇÃO

Descreva a política de preços e promoções adotada para cada produto ou serviço da empresa, bem como dos seus concorrentes, de forma mais detalhada possível.

No início de minha carreira, aprendi muito com os erros cometidos. Certa vez, o nosso grupo recebeu encomenda para projetar a embalagem de um novo produto de beleza. Desenhamos um produto que parecia perfeito. Para minha surpresa, quando apresentamos o produto para aprovação, foi imediatamente rejeitado. Por quê? O produto seria distribuído como amostra grátis, encartado em um jornal local. Nós não sabíamos disso e esquecemos de perguntar. A embalagem devia ser pequena para caber no saco de jornais e a nossa solução não se prestava a isso. Enfim, tivemos de começar tudo de novo. Desta vez, tomando cuidado com o tamanho da embalagem.

Também tenho visto muitos casos de "superprojetos" que extrapolam a faixa de preços aceitáveis. O custo de implementação desse tipo de projeto exige investimentos adicionais, provocando um aumento dos custos de produção e podendo levar a empresa à perda do mercado. Assim, os *designers* precisam informar-se sobre preços e promoções, antes de começar a elaborar os seus projetos.

MARCA

Todos os produtos ou serviços da empresa devem ser analisados em relação à sua marca. Deve-se fazer o mesmo com os principais concorrentes. Qual é a percepção de sua marca no mercado, em relação aos concorrentes? Quais são os aspectos mais significativos nessas percepções? Qual é a importância disso?

Por exemplo, eu realizei trabalho para uma empresa tradicional, com mais de 150 anos. Ela tinha a liderança do setor. De repente, apareceu uma nova empresa que se transformou no principal concorrente. Ela apresentava uma imagem moderna, atualizada, confiável e competitiva. Então, surgiu a dúvida. Será que valeria a pena abandonar uma imagem consolidada ao longo de muitas décadas para enfrentar essa nova ameaça? Deveríamos nos mover em direção a uma imagem mais contemporânea ou ficaríamos com a imagem tradicional, já consolidada? Essa não é uma decisão simples. De qualquer modo, é uma discussão essencial, anterior ao projeto de *design*.

ESTUDO DAS TENDÊNCIAS

É necessário conhecer as tendências que dominam a evolução dos produtos de um determinado setor. Por exemplo, certa vez fiz o projeto de uma embalagem para xampu. Quando comecei a fazer o projeto, os xampus eram coloridos, principalmente de verde e âmbar. Logo depois houve mudança de percepção e os consumidores passaram a preferir os xampus claros e transparentes. Os verdes e âmbar saíram de moda e foram substituídos pelos claros. Então, foi necessário mudar a orientação do projeto para adequar-se a essa nova tendência. Naturalmente, existem tendências próprias para cada setor e elas exercem forte influência nas soluções de *design*.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Afinal, qual é a estratégia que a empresa está adotando atualmente? Preço? Qualidade? Inovação? Exclusividade? Valor? Apelo ecológico? Ou a estratégia baseia-se em aquisições, associações ou alianças? Essas estratégias indicam como a empresa pretende atuar, conquistando mercados e obtendo lucros. Isso

naturalmente influi sobre as soluções de *design*, pois estas fazem parte da estratégia.

PÚBLICO-ALVO

A descrição do público-alvo geralmente é a parte mais facilmente entendida nos *briefings* de *design*. Frequentemente, este é descrito de forma muito resumida. Por exemplo, "mulheres entre vinte e trinta", "adolescentes", "mães", "executivos" e até "todos".

Em geral, é preciso saber mais. Qual é o nível de escolaridade dessas mulheres entre vinte e trinta? Nível de renda? São casadas? Onde moram? Quanto aos adolescentes, incluem meninos e meninas? Estudam? Trabalham? Praticam esportes? Ganham mesada? Como se divertem? Naturalmente, para cada tipo de projeto, é necessário ter um conhecimento preciso dos aspectos que atraem o interesse desse público-alvo.

Assim, é necessário descrever todas as características importantes desse público-alvo. Se o produto for universal, é necessário prestar atenção às diferenças étnicas e culturais de cada país. Por exemplo, uma boneca exportada para os países europeus deve ter uma tonalidade mais clara que aquelas africanas.

Tenho o hábito de visitar regularmente os públicos-alvo dos projetos que desenvolvo, para conhecer e entender as suas necessidades, da melhor forma possível. Se isso não for possível, você deverá confiar nas pessoas que os conheçam diretamente, e não por referência de terceiros. Em muitos casos, essas informações podem ser obtidas com o pessoal de vendas. Os *designers* devem estabelecer contato direto com essas pessoas que têm contato regular com o público-alvo. Não se acanhe em fazer perguntas a eles, tantas vezes quantas forem necessárias, até que se consiga obter um conhecimento completo sobre o público-alvo.

Além disso, considere que pode haver mais de um público-alvo para um mesmo produto ou serviço da empresa. Naquele exemplo do fabricante de aeronaves, os *designers* devem considerar as várias classes de público. Em primeiro lugar, a aeronave deve ter características atraentes às operadoras de linhas aéreas. Segundo, deve ser atraente também para os passageiros e para a tripulação. Considere que esses passageiros são constituídos de homens e mulheres, crianças, jovens, idosos, turistas, homens de negócios, podendo também estar incluídos portadores de necessidades especiais. Cada uma dessas classes pode ter diferentes necessidades e os *designers* devem conhecer todas elas. Portanto, uma descrição simplificada do público-alvo como "todos" pode ser um mau começo.

Os produtos destinados ao mercado global são ainda mais complicados. Uma questão muito debatida entre os *designers* é "seria possível desenvolver uma solução de *design* que funcione igualmente bem para qualquer pessoa no mundo"? Minha resposta em geral é "não"! Há muitas diferenças étnicas, econômicas e culturais entre os diversos povos e regiões. Seria muito difícil projetar apenas um tipo de produto que servisse a todos.

Tive uma oportunidade de ministrar uma palestra para *designers* de uma grande empresa dos Estados Unidos, produtora de car-

tões comemorativos. Eles colocaram a dificuldade de desenhar cartões adequados às diferentes regiões do continente. Por exemplo, os cartões de Natal preferidos no Arizona não eram bem aceitos na Nova Inglaterra. Essas preferências eram determinadas pelo clima, tradição local e gostos diferenciados.

A empresa organizava visitas regulares dos *designers* a diversas regiões do continente norte-americano. O objetivo era captar as preferências visuais, tradições e gostos das várias regiões, de forma direta. Dessa forma, a empresa procurava desenhar cartões apropriados para cada uma dessas regiões. Nesse caso, o produto da empresa contém alta dose de trabalho de *design*. Assim, a empresa considerava compensador investir na pesquisa de cada segmento do público-alvo. Outras empresas podem considerar que isso não vale a pena. Por exemplo, na produção de envelopes, já não haveria tantas diferenciações regionais. Nesse caso, o *designer* pode recorrer a outros meios indiretos para se obter informações sobre os públicos-alvo específicos.

No atual mundo globalizado e com consumidores cada vez mais exigentes, o projetista deve conhecer as necessidades e desejos de todos os segmentos do público-alvo, antes de começar a desenvolver os projetos. Portanto, uma descrição detalhada desse público-alvo é absolutamente essencial.

PORTFÓLIO DA EMPRESA

A apresentação do portfólio da empresa torna-se necessária quando o projeto de *design* for desenvolvido por um escritório externo. Contudo, pode ser útil também para os grupos internos de *design*. Novamente, é uma das seções do *briefing* que exige trabalho para se organizar pela primeira vez. Mas, depois de pronta, pode ser usada em todos os outros *briefings* da empresa. Deve ser revista com regularidade e atualizada quando for necessário.

Esta seção descreve a empresa e suas atividades da forma mais completa possível. Deve-se destacar os aspectos pelos quais a empresa deseja ser conhecida pelo grande público, principalmente aquele relacionado com *design*. Por exemplo, a fábrica de Sorvete Bem & Jerry, uma grande empresa dos EUA, vinculou a sua marca, desde o início, com os compromissos sociais. Os empresários doaram boa parte de seus lucros para instituições de caridade e causas meritórias. Isso faz parte inerente de sua estratégia empresarial. Nesse caso, o *design* deveria considerar esse tipo de filosofia empresarial ao desenvolver conceitos para a empresa.

Em outros casos, o *briefing* deve expressar toda a gama de atividades da empresa e a imagem que ela quer construir junto ao público. Há casos em que a empresa prefere passar uma imagem única, monolítica, como no caso da IBM. Todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa levam uma marca única. Esse tipo de orientação deve ser claramente expresso no *briefing*.

Por outro lado, se a empresa preferir diversificar a sua marca, deve construir uma imagem própria para cada linha de produtos. A Proctor & Gamble aplica essa estratégia de diversificação. Muitos consumidores não identificam se os produtos como Ariel, Ace, Crest, Wella, Pringles, Pantene, Pampers e outros se-

jam produzidos pela empresa Proctor & Gamble, cuja assinatura aparece de forma discreta. Essa estratégia de diversificação é adotada por muitas empresas que fazem autoconcorrência, lançando produtos similares com marcas diferentes. Assim, pouca gente percebe que os sabões em pó Ariel e Ace são igualmente fabricados pela Proctor & Gamble.

Há outras empresas que adotam uma estratégia de lançar produtos de marcas diferentes, mas, ao mesmo tempo preservando a própria marca da empresa. Um bom exemplo disso é a General Motors. Eles têm automóveis de diversas marcas - Chevrolet, Buick, Cadillac e outras - cada um com a própria marca e segmento de mercado, mas todos são apresentados como produtos da GM. Cada uma dessas submarcas destina-se a um diferente segmento de mercado, desde aquelas mais populares até o luxuoso Cadillac. Cada uma dessas submarcas tem atributos próprios, que devem ser convertidos em características visuais, embora guardem algumas características gerais da GM. Assim, o desafio é fazer uma diferenciação entre Chevrolet e Cadillac, de acordo com o público-alvo de cada um deles e, ao mesmo tempo, reportar-se à marca-mãe da GM.

Finalmente, há empresas que adotam estratégias mistas. A Empresa Gillette tem algumas marcas monolíticas (Gillette) e outras diversificadas (Braun, Duracell, Oral B). Se você for consultado para fazer um projeto para a Oral B, deve perguntar se a marca Gillette deve figurar ou não com alguma característica e com que grau de ênfase.

Portanto, ao se fazer um projeto específico, é necessário definir no *briefing* de *design* se o produto deve estar ou não integrado ao portfólio dos demais produtos e serviços da empresa.

Esta seção, assim como as outras que compõem o *briefing*, constitui-se em uma preciosa oportunidade para se discutir o projeto com o grupo de *design*, assim como com outros parceiros *não-designers*. Essas discussões prévias, anteriores ao início do projeto, são muito ilustrativas para indicar o futuro caminho a ser seguido.

OBJETIVOS DO NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS DE DESIGN

Pela minha experiência, a seção que trata dos objetivos do negócio é a mais importante, embora muitos se esqueçam disso.

Um projeto de *design* só se torna efetivo quando consegue solucionar o problema proposto. Para isso, é necessário que este problema seja claramente descrito. Além disso, a solução apresentada deve ser coerente com os objetivos do negócio. A estratégia de *design* só pode ser bem elaborada quando a natureza do problema e a sua ligação com os objetivos do negócio forem claramente compreendidas. Já abordamos esse assunto superficialmente na primeira seção do *briefing*. Agora vamos aprofundar o assunto, formulando uma estratégia de abordagem do processo de *design*.

Todos os responsáveis pelo projeto devem participar da elaboração desta seção. Se for bem conduzido, será a melhor oportunidade para se chegar a um acordo sobre a variedade de conceitos

a serem criados. Depois, ele vai ser usado durante a preparação da apresentação final da solução de *design*, a fim de obter a aprovação dos demandantes.

Como já coloquei anteriormente, você provavelmente desenvolverá o seu próprio formato do *briefing*. Contudo, apresento a minha experiência no assunto, que pode ser-lhe útil como exemplo. Costumo trabalhar com um formulário de duas colunas. A da esquerda chama-se "Objetivos do Negócio" e a da direita, "Estratégias de *Design*". Solicito que o meu demandante preencha a coluna da esquerda: "Por favor, liste os objetivos do negócio previstos para o projeto, em ordem decrescente de importância". Considero que ele, como o maior interessado, seja também um grande especialista no assunto.

A coluna da direita fica sob minha responsabilidade. Eu e meu grupo detalhamos os aspectos específicos de *design*, visando atingir os objetivos do negócio, listados na outra coluna. Notem que estou falando das estratégias de *design*, ou seja, das suas características gerais e não dos aspectos específicos de desenvolvimento do projeto. Os conceitos de *design* serão criados posteriormente, a partir dessa estratégia.

Quando o formulário estiver preenchido nas duas colunas, faço uma reunião com o meu de mandante para discuti-lo, item por item. Essa reunião nem sempre é tranqüila, pois podem surgir divergências. Contudo, as discussões geralmente são muito produtivas, pois servem para esclarecer os pontos obscuros. Observe-se que isso proporciona grande economia de tempo e de esforço futuros, considerando que o projeto, propriamente dito, ainda não foi iniciado. Se a solução dessas divergências fosse postergada, provavelmente traria conseqüências muito mais sérias.

Quando o meu parceiro e eu chegamos a um acordo sobre os conteúdos do formulário, fazemos uma reunião maior, envolvendo toda a equipe de projeto, para que haja uma aprovação unânime dos participantes.

Embora a elaboração desta seção do *briefing* seja mais demorada que as outras, há muitas vantagens nesse processo. Ela contribuirá para focalizar melhor as atividades na fase de geração de conceitos, economizando um tempo enorme. Também contribuirá para reduzir as divagações e mal-entendidos durante todo o processo. Não é preciso dizer que essas coisas consomem tempo e provocam desgastes dos participantes.

A principal vantagem desta seção é o efeito educativo nas duas partes. O demandante terá a oportunidade de colocar claramente o que deseja, além de adquirir conhecimentos sobre o processo de *design* e desenvolvimento de conceitos. Os *designers*, por outro lado, entenderão os objetivos dos negócios pretendidos pela empresa, e aquilo que se exige deles.

Entretanto, esse documento não deve ser considerado fechado e imutável. Durante o desenvolvimento do projeto, algum *designer* pode ter uma inspiração repentina de uma idéia brilhante, que não se enquadre nos termos do *briefing*. Nesse caso, o *briefing* pode sofrer revisão, a fim de incorporar essa nova solução. Para isso, é importante que o de mandante e toda a equipe de elaboração do *briefing* concordem com a modificação proposta.

O *briefing*, assim como qualquer outro tipo de plano, é um documento dinâmico, que pode sofrer ajustes de percurso, durante o seu desenvolvimento. Contudo, quando o *briefing* for bem elaborado, essas revisões serão mais exceção do que regra, ocorrendo só em casos excepcionais.

Lembrando a analogia feita por Kim Zarney, apresentada no Capítulo 1, é importante reunir todos os ingredientes antes de começar a cozinhar. Nossa meta é reunir todas as informações necessárias antes de começar a realizar o projeto. O objetivo é perder menos tempo discutindo opiniões pessoais do tipo "gosto" e "não gosto". Em vez disso, os problemas serão resolvidos seguindo-se o roteiro preestabelecido pelo *briefing*.

OBJETIVO, PRAZO E ORÇAMENTO DO PROJETO

Esta parte estabelece detalhes críticos para o sucesso do *briefing*. Ela assegurará que todos os envolvidos tenham um claro entendimento das fases do projeto. Servirá também para que os demandantes possam ter um entendimento melhor do processo de *design*. Se for bem conduzido, pode-se determinar, com precisão, o prazo e a remuneração justa para o projeto.

Nesta seção, o gerente do grupo de *design* poderá agrupar as atividades de projeto em alguns blocos. Ao fazer isso, facilita a explicação, aos demandantes, de certos detalhes envolvidos na execução do projeto. Muitos deles não conseguem entender por que os projetos de *design* são tão demorados ou custosos. Isso acontece porque desconhecem as metodologias adotadas em *design*. Essa é a oportunidade de explicar tudo isso a eles.

Frequentemente, os profissionais de *design* não explicam adequadamente o seu método de trabalho. Em conseqüência, muitos dirigentes *não-designers* imaginam que esses profissionais simplesmente escondem-se na sala dos fundos, para criar e aparecer com soluções maravilhosas. Mais uma vez, esses profissionais são julgados como artistas. Reunindo-se com o seu demandante e explicando todas as fases do projeto, este último compreenderá porque se exige mais tempo e verba do que tinha imaginado. E assim, você terá melhores condições de terminar o projeto com sucesso. Para isso, a descrição de cada fase deve conter, pelo menos, os seguintes itens:

- Descrição precisa da fase (atividade);
- O tempo necessário para completar a fase;
- Recursos humanos necessários na fase (não se esqueça de incluir elementos-chaves da empresa como gerentes de *marketing*, compradores, vendedores, advogados e outros);
- Aprovações para a fase (quem, quando, onde); e
- Orçamento da fase.

A quantidade de fases vai depender, naturalmente, de cada projeto específico. O importante é que a descrição de cada fase seja completamente entendida por todos os envolvidos.

Retomando ao exemplo do portfólio apresentado na fase 1, lembremos que se pretendia fazer "análise visual completa do portfólio da empresa, bem como do portfólio dos três principa-

is competidores". Isso foi um bom começo. Contudo, agora pode-se indagar outros pontos do seu parceiro:

- Temos amostras de todos os produtos que figuram no portfólio da empresa? Do contrário, como conseguiremos obter esse material? Em quanto tempo?
- Quem são esses três competidores? Como os identificaremos? Existem amostras de produtos desses competidores? Não havendo, como serão obtidas? Em quanto tempo?
- Quais são as pessoas envolvidas na análise desse material? Quais são os critérios para se fazer essa análise?
- Como os resultados serão apresentados? Para quem? Qual é o tempo disponível para finalizar a análise? Quais são as datas de início e término? Qual é o orçamento disponível?
- Há alguma fase intermediária que precise de aprovação da empresa? Quem representará a empresa na tomada de decisões?

Muitas vezes, os meus demandantes ficam alarmados quando se avança no processo analítico, devido ao tempo, esforço e dinheiro envolvidos. Eles ficam surpresos quando são informados de que o projeto de *design* não pode começar, sem que todos os requisitos estejam definidos e analisados pela equipe de elaboração do *briefing*.

À medida que você vai completando a análise de cada fase do projeto junto com o seu demandante, parece que o tempo e o dinheiro envolvidos vão crescendo mais do que estava inicialmente previsto. O nervosismo do seu demandante vai aumentando. Neste ponto, o gerente do projeto de *design* pode dizer "Está bem, vamos rever todas as fases para verificar o que se pode cortar". Para cada item eliminado, deve-se fazer uma outra pergunta: "Ao se eliminar ou reduzir os recursos desta atividade, quais são os riscos dos negócios"?

Note que é preferível falar em riscos dos negócios do que adotar uma posição intransigente do tipo "O grupo de *design* não concorda em eliminar esta etapa", pois poderia ouvir a seguinte resposta: "Não importa o que pensa o grupo de *design*". O representante da empresa provavelmente estaria considerando que os *designers* são muito exigentes, além do razoável. Em vez disso, falar em risco dos negócios, provavelmente fará o demandante pensar mais um pouco antes de decidir pelo corte. Dessa maneira, muitos outros aspectos podem ser negociados, até se chegar a uma redefinição dos objetivos do projeto, tempo e recursos necessários.

Esse processo de negociação é salutar, porque o representante da empresa torna-se co-responsável pelo projeto. Além disso, será mais difícil o demandante colocar dificuldades em algo que ele mesmo ajudou a definir. Se esse processo envolver outras pessoas da empresa, as chances de você conseguir adesão ao seu projeto vão aumentando. Portanto, há ganhos para ambos os lados, tanto para a empresa como para o grupo do projeto.

APROVAÇÃO, IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO

Como já afirmamos, a definição das fases depende da natureza do projeto específico e também do tema de *design* envolvido.

Por exemplo, o projeto de um produto industrial, como um aparelho eletrodoméstico, envolve diversos aspectos de engenharias e construção de modelos e protótipos. Isso já não acontece no caso do *design* gráfico, como um catálogo. Assim, no caso do projeto do produto, provavelmente haverá mais fases do que no do *design* gráfico. Contudo, em qualquer um desses casos, recomendo incluir três fases finais: 1) aprovação final do projeto; 2) implementação; e 3) avaliação dos resultados.

Evidentemente, todos os projetos devem passar por uma aprovação final. O *briefing* deve incluir detalhes sobre a mesma. Quando ocorrerá a reunião para aprovação? Quem fará a apresentação? Quem decidirá sobre a aprovação final? Qual é o orçamento disponível para preparar o material de apresentação? Muitas vezes esquece-se que essa apresentação exige preparação cuidadosa, envolvendo custos. Isso deve ser previsto no orçamento geral do projeto.

A apresentação do projeto deveria ser feita conjuntamente pelos principais responsáveis pelo projeto, tanto da empresa como do grupo de *design*. Se isso não for possível, a apresentação deve ser feita apenas pelo responsável pelo projeto de *design*. Contudo, isso nem sempre ocorre na prática. Há casos em que a apresentação é feita por terceiros, que não participaram diretamente do projeto. Embora eu não concorde com ele, tal fato costuma ocorrer freqüentemente. Nesse caso, resta elaborar o material de apresentação, fazer um ensaio com o apresentador e ficar torcendo para que tudo dê certo. Nesse caso, você poderá ser convidado como um observador e para dirimir eventuais dúvidas. Em qualquer um desses casos, o importante é que o procedimento da aprovação esteja descrito no *briefing*.

Após a aprovação, o projeto passa para a etapa de implementação. Isso quer dizer que o projeto será posto em produção industrial ou gráfica. Envolverá também alguma forma de distribuição. Afinal, o projeto foi desenvolvido para certo público-alvo. A implementação exige uma série de providências. Agora, aquelas pessoas identificadas como responsáveis na reunião inicial entrarão em cena para tomar essas providências. Geralmente, são envolvidos os gerentes de produção, compras, vendas, estoques, distribuição e outros. Deve-se estabelecer data e orçamento para essa implementação.

Finalmente, a última fase refere-se à avaliação dos resultados. Essa avaliação procura determinar o grau de sucesso do projeto. Para isso, os critérios de medida devem estar previamente estabelecidos. Além disso, o processo de avaliação também pode envolver custos. Em geral, essa avaliação deve ser feita de forma compartilhada entre aqueles que se responsabilizaram pelo projeto.

Há muitas formas para se avaliar os resultados de um projeto de *design*. Mais uma vez, isso depende da natureza do projeto. Se for o caso de um novo produto, pode-se analisar o volume de vendas. Se for o redesenho de uma embalagem, o incremento das vendas. De qualquer modo, essas variáveis podem ser definidas a partir dos objetivos declarados do projeto.

Lembre-se que foram feitas diversas perguntas sobre os objetivos do projeto. Por que esse projeto é necessário? Por que ago-

ra? Quais são os resultados desejáveis? Quais são os objetivos do negócio? As respostas a essas perguntas fornecem a base para a avaliação dos resultados obtidos. Se as metas previstas forem alcançadas, o projeto do *design* poderá ser considerado um sucesso!

INFORMAÇÕES DE PESQUISAS

Muitas vezes, nem todas as questões são respondidas durante a elaboração do *briefing* porque dependem de decisões ou pesquisas posteriores. Entre elas incluem-se as tendências de mercado, mudanças de hábitos dos consumidores, evolução tecnológica e lançamento de novos produtos. Nesses casos, essas perguntas devem constar do *briefing*, para serem respondidas oportunamente. Além das perguntas, devem constar também os nomes dos responsáveis em dar as respostas e os respectivos prazos para elas acontecerem. Esta seção funciona como lembrete para se garantir que certas dúvidas sejam esclarecidas a tempo para que não interrompam o andamento do projeto.

APÊNDICE

Certos documentos não fazem parte direta do *briefing*, mas podem ser incluídos como anexo, por conterem informações para consulta. Isso inclui fotos, reportagens sobre a empresa, pesquisas de mercado, análises dos concorrentes, análises das tendências e outros. Pode-se organizar uma caixa-arquivo para guardar esses materiais, incluindo também esboços de idéias que tenham ocorrido durante a elaboração do *briefing*. Essa caixa deve conter também uma cópia do próprio *briefing* e ficar disponível para que qualquer membro do grupo de *design* possa consultá-la, a qualquer tempo.

Uma coisa que ocorre com frequência é alguém perguntar: "Este projeto é parecido com aquele que fizemos há três anos. Lembra-se dele"? Nesses casos, é importante ter os *briefings* dos projetos anteriores arquivados para consulta. Isso pode economizar muito tempo na elaboração do *briefing* para o novo projeto.

ALGUMAS CONCLUSÕES SOBRE OS TÓPICOS

Neste capítulo, procurei reunir os tópicos que considero essenciais para um *briefing* bem elaborado. Contudo, você mesmo poderá adicionar outros tópicos ao seu *briefing*, se julgar necessário. Também não é obrigado a incluir todos os itens que foram abordados. O essencial é que haja um processo negociado na elaboração do *briefing*, discutindo-se todos os itens com o seu demandante. Não há problema em adicionar ou omitir certos aspectos, desde que isso seja feito de comum acordo entre as partes.

Se achar desnecessário fazer a avaliação dos resultados, elimine-a. Mas tenha cuidado. É necessário que todos os membros do grupo de *design* tenham conhecimento do que está ocorrendo com a indústria e a competição. Não presuma que todos tenham essas informações. As indústrias transformam-se rapida-

mente e o mercado é muito dinâmico. Da mesma forma, o portfólio da empresa pode parecer desnecessário para um determinado projeto. De qualquer modo, discuta esses assuntos antes de tomar as decisões.

Eu, particularmente, acho que todas as seções que apresentei são importantes. Eventualmente, algumas delas podem ser omitidas em algum caso específico. Contudo, há um conjunto de informações essenciais em qualquer *briefing*:

- Uma clara definição do objetivo do projeto, sua natureza e contexto. Este pode ser utilizado como sumário executivo.
- Uma descrição detalhada do público-alvo.
- Análise da coerência entre os objetivos do negócio e as estratégias de *design*.
- As descrições das fases, incluindo, pelo menos, o objetivo do projeto, prazos e orçamento.

Para reforçar, considero duas seções particularmente importantes. A primeira é a coerência entre os objetivos dos negócios e as estratégias de *design*. A outra são as descrições das fases. Essas duas seções, em particular, servem para orientar o desenvolvimento do projeto.

O próprio demandante pode escrever a primeira versão do *briefing*. Contudo, o grupo de *design* também pode se reunir para produzir a sua própria minuta, antes de reunir-se com os demandantes. Tenho adotado essa prática regularmente. Assim que recebo as primeiras informações sobre o projeto, escolho as pessoas que participarão da equipe do *briefing* e faço uma reunião preliminar com eles.

Parto do princípio que os *designers* devem participar da formulação do *briefing*, desde o início. Quando chego a um acordo com a equipe, oriento para que cada participante se reúna separadamente com os representantes da empresa, para detalhar os diferentes aspectos da minuta do *briefing*. Faço isso em reuniões dois-a-dois porque são mais produtivas. Não considero essa prática antidemocrática, pois trata-se de uma fase preliminar, apenas para reunir informações, que depois serão discutidas com todos. Assim, evito reuniões do demandante com toda a equipe de *design*, porque isso pode tomar-se muito dispersivo. Às vezes, o próprio demandante organiza uma comissão para discutir com a equipe de projeto. Geralmente, isso leva a discussões prolongadas e toma muito mais tempo.

Pode parecer que o processo descrito seja exageradamente detalhado e demorado. Para ser honesto, quando você elaborar os primeiros *briefings*, gastará mais tempo que o previsto. Mas gostaria de lembrar-lhe algumas coisas importantes. Em primeiro lugar, o tempo gasto na elaboração do *briefing* será economizado mais à frente. Segundo, à medida que você adquirir prática, o processo se tomará mais fácil e rápido.

Como já mencionei anteriormente, você pode padronizar alguns blocos do *briefing*. A partir disso, pode-se simplesmente fazer pequenos ajustes e repeti-los nos *briefings* seguintes. Alguns blocos, como o portfólio da empresa e o processo de avaliação, provavelmente sofrem poucas mudanças de um projeto para ou-

tro. Contudo, é sempre recomendável fazer uma atualização dos mesmos.

Você deve se lembrar também de que falamos do processo educativo proporcionado pelo *briefing*. Dessa forma, você estará comunicando as suas necessidades, como profissional em *design*, de modo que os seus parceiros não-*designers* possam entendê-las. Além disso, ao fazer um *briefing* adequado, estará se prevenindo de ouvir certos tipos de queixas renitentes como "Eles não entenderam", "O prazo foi muito curto", "A verba foi insuficiente" e "Eles não quiseram participar".

O processo de elaboração do *briefing* ajuda na mudança da men-

talidade, superando o conceito do *design* como serviço decorativo para transformar-se em assunto estratégico, tratado nos escalões superiores da empresa. Contudo, a ampliação dessa percepção sobre o *design* pode demorar certo tempo. Isso significa que se exige certo esforço e persistência durante o período de transição. Acredito que isso não seja fácil e rápido. Mas penso também que o *design*, como uma atividade pro-ativa, deve tomar a iniciativa de propor mudanças. Assim, poderemos elevar o nível da nossa profissão, para que possamos contribuir de forma mais efetiva, e não apenas como "embelezadores" no final do processo de projeto.