

## O QUE É *BRIEFING* DE *DESIGN*?

Durante os seminários que tenho apresentado sobre a elaboração dos *briefings* de *design* verifiquei que as pessoas utilizam diversas denominações equivalentes, tais como “*briefing* criativo”, “*briefing* da inovação”, “*briefing* de *marketing*”, “*briefing* do projeto”, “especificação do projeto”, “descrição da tarefa” e outras. Todas elas referem-se a uma descrição de um projeto envolvendo aplicação do *design*.

A pior opção é a “descrição da tarefa”. Esta, geralmente, resume-se a apenas uma página, contendo o título do projeto, prazo para término, orçamento, nome da pessoa ou grupo que o encomendou e demais informações pertinentes em cada caso, tais como volume de produção, instruções sobre embalagens, distribuição e outras. A meu ver, esse tipo de descrição tem pouca utilidade para a elaboração do projeto.

Tenho visto com frequência a denominação “*briefing* da inovação”, principalmente na Europa. Embora tenha um bom significado, infelizmente muitos empresários não consideram *design* como atividade inovadora ou mesmo estratégica. Eles só conhecem o *design* pelo lado superficial e decorativo.

## FORMATO DO BRIEFING

Infelizmente, não há uma fórmula única e universal para o *briefing de design*. Tenho visto bons *briefings* descritos em texto corrido e outros organizados por itens. Cada vez mais está se popularizando um programa de computador onde aparecem certos quesitos, seguidos de espaços em branco para serem preenchidos. Eu já vi excelentes *briefings* formatados em PowerPoint, para apresentações projetadas.

Você pode usar diversos formatos, de acordo com o tipo de trabalho a ser desenvolvido (produto, gráfico, *web*, embalagens e outros). Cada empresa também tem uma preferência própria. Naturalmente, o formato influencia a facilidade de leitura e acompanhamento. O mais importante é que o *briefing* contenha **todas** as informações relevantes aos interessados no projeto. Além disso, deve ser disponível em papel e em meio eletrônico.

Durante anos, preguei que a elaboração de um programa de computador para o *briefing* era o grande desafio dos *designers*. Ironicamente, descobri que já existem esses tipos de programas para a maioria dos casos. Contudo, há casos em que os formulários são mal projetados e não são preenchidos corretamente. As reclamações mais comuns referem-se aos espaços deixados em branco ou contendo informações incompletas. Um exemplo típico disso é o campo denominado “Público-alvo” preenchido como “Consumidores”. Para mim, isso pouca coisa acrescenta como informação útil para o projeto.

Portanto, não se deve desprezar a busca do melhor formato para cada empresa. Isso pode demorar, exigindo diversas experimentações, até se chegar a um formato considerado adequado por todos os envolvidos. Pela minha experiência, ainda prefiro o *briefing* em texto corrido e, em segundo lugar, aquele organizado por itens.

## TAMANHO DO BRIEFING

Muito se discute sobre o tamanho adequado de um *briefing*: “Que tamanho deve ter o *briefing*?” A resposta imediata a essa pergunta é: “O tamanho necessário”.

Grande parte dos participantes dos meus seminários tem dito que recebe recomendações para preparar o *briefing* da maneira mais **concisa** possível. Essa não é uma orientação correta. A forma correta é preparar o *briefing* da maneira mais **completa** e **útil** possível. A dimensão do *briefing* será consequência da complexidade do projeto e das especificações necessárias em cada caso. Portanto, o que importa não é a dimensão, mas sua clareza e utilidade para orientar o desenvolvimento do projeto.

## INGREDIENTES DE UM CONCEITO CRIATIVO

Kim Zarney<sup>1</sup>, diretor da Zarney Creative, um escritório de projeto de embalagens, escreveu o artigo “The Core Creative Concept in Branding: a Streamlined Approach”, publicado no *Design Management Journal* (outono de 2002), comparando o *briefing* com ingredientes de uma receita. Eu tenho adotado esse artigo como motivação para discussões nos seminários que coordeno.

Aprecio também a abordagem desse autor considerando o *briefing* como ponto de partida para a descoberta de conceitos criativos. Obtive autorização dele para reproduzir uma parte do artigo, principalmente pelo fato de: 1) ser um depoimento de uma pessoa que atua na prática, falando sobre a importância de se elaborar o *briefing* como uma atividade prévia ao projeto; e 2) comprovar que o tempo gasto na elaboração de um bom *briefing* é altamente compensador.

### Trechos do artigo “The Core Creative Concept in Branding: a Streamlined Approach”, de Kim Zarney

Aqueles que apreciam cozinhar sabem que o segredo para se preparar um bom prato é ter todos os ingredientes pré-preparados. Por exemplo, para se preparar um **cozido** de carnes e legumes, cada ingrediente deve ser colocado na panela no seu devido tempo. É uma forma divertida e fácil de cozinhar, mas você deve estar preparado.

Fazer a introdução bem-sucedida de um programa de embalagem em uma empresa moderna é como preparar um cozido. Há urgência – tudo parece prioritário e muita coisa deve ser feita ao mesmo tempo. A pressão para se alcançarem resultados é confrontada continuamente com orçamentos limitados, exigências dos distribuidores, prazos de produção e prazos de entrega. Há pressão para certificar-se de que o projeto da embalagem será adequado. Ao mesmo tempo, com a competição cada vez mais acirrada, é necessário produzir uma mensagem capaz de chamar a atenção do consumidor.

A melhor forma para se alcançarem todos os objetivos é partir de um conceito central que sirva de guia para direcionar a criação. Pense como se fosse um mapa de navegação. Em primeiro lugar, é necessário definir claramente o conceito daquilo que se quer comunicar. Isso serve para se desenvolver uma mensagem clara e simples, capaz de provocar impacto na mente do consumidor. Quanto mais específica for essa mensagem, maiores serão as chances de alcançar os resultados desejados.

As propagandas impressas sempre usaram esse recurso. Eles são capazes de contar uma história apenas com uma imagem visual de impacto, sem necessidade de explicações adicionais. O impacto visual vem primeiro e, depois, o prazer intelectual. O mesmo acontece com as embalagens, embora sejam mais complexas que uma simples página impressa. Em todos esses casos, procura-se aproveitar a oportunidade para contar uma pequena história, a fim de estabelecer uma **conexão emocional** com o consumidor.

## Os ingredientes

Para preparar um prato especial, você deve encontrar a receita certa que liste todos os ingredientes, contenha as instruções de preparo e as demais informações necessárias. Isso vale também para organizar as especificações de um projeto de embalagens.

O processo começa com a revisão do *briefing* de *design* e *marketing*, verificando-se aquilo que você deve realmente fazer. Com isso, organiza-se a lista dos ingredientes, ou seja, **o que** você deverá fazer. Analisando-se essa lista de ingredientes e combinando-a com as suas próprias observações de mercado, pode-se chegar ao **como** fazer. O resultado final dessas análises será um *briefing* por escrito, ligando os objetivos do projeto com os objetivos da empresa. Isso servirá como guia para conferir os seus passos durante o desenvolvimento do projeto.

Há muitos benefícios em organizar o *briefing* por **escrito**, em vez de apenas falar sobre ele. O documento escrito pode ser difundido entre as pessoas envolvidas no projeto de forma rápida e uniforme, enquanto a instrução verbal pode ser demorada, perecível no tempo e sofrer distorções na passagem de uma pessoa para outra. A perfeita sincronia de informações entre os membros da equipe é essencial para se garantir celeridade ao processo. Essa rapidez é um fator importante no atual mundo dos negócios. Chegar mais cedo ao mercado pode proporcionar importantes vantagens competitivas.

## Os parâmetros do projeto

Para se construir um conceito criativo é necessário revisar os parâmetros do projeto, representados pelas restrições que condicionam o trabalho. O primeiro deles é o **prazo** final ou tempo disponível para se apresentar a solução. Isso determinará a “margem de manobra” para a busca de soluções. Por exemplo, no desenvolvimento de embalagens, talvez seja necessário usar diferentes tipos de materiais, cada um deles de fornecedores distintos, com prazos de entrega diferenciados, que devem ser compatibilizados com o seu prazo final.

Outro parâmetro é constituído pelos **requisitos técnicos** de produção e distribuição. Aqui podem surgir vários conflitos entre o projeto de *design* e a produção industrial. Muitas vezes, a implementação de um projeto exige adaptações das máquinas e

investimentos adicionais em ferramentas e dispositivos. Para evitar surpresas é aconselhável ter um conhecimento prévio das restrições físicas e do maquinário. Assim, para cada alternativa proposta, poderão ser estimadas as modificações necessárias no aparato produtivo. Além disso, como tudo isso é muito dinâmico, você deverá estar certo de que dispõe das últimas informações. Procure tirar vantagens dessas restrições, em vez de brigar com elas. Talvez seja possível fazer pequenas mudanças no projeto para aproveitar melhor as instalações existentes.

Após determinar o prazo e as restrições técnicas, chega a hora de verificar o orçamento disponível para o projeto. É necessário conhecer o **orçamento** disponível, antes de começar o projeto, mesmo sabendo-se que a criatividade nem sempre depende de grandes investimentos. Esse conhecimento prévio dos recursos financeiros é importante para não gerar falsas expectativas e evitar explorações desnecessárias. Em cada passo, é importante saber quanto se pode gastar, para que os objetivos sejam alcançados efetivamente.

Muitos projetos são iniciados sem uma definição clara desses três parâmetros: prazo, requisitos técnicos e orçamento. Contudo, vale a pena gastar um pouco de tempo e esforço para que eles fiquem claramente estabelecidos, *a priori*, por escrito. Isso poderá evitar muitas dores de cabeça no futuro, além de permitir melhor coordenação do trabalho dos membros da equipe de projeto.

## **Revisão das oportunidades**

O passo seguinte consiste em rever as oportunidades de criação contidas no *briefing*. Antes de começar a gerar conceitos, deve haver um claro entendimento, entre todos, sobre duas questões fundamentais: **Por que** se desenvolve o projeto? **Quais** são os resultados que se pretende alcançar? O conceito criativo a

ser desenvolvido deve refletir esses dois objetivos. Muitas vezes, na pressa de produzir resultados, essas questões fundamentais são esquecidas e a solução apresentada não resolve o problema real.

Você deve ter também um conhecimento muito bom sobre o público-alvo do produto. Embora muitos fabricantes vendam para os grandes atacadistas, o sucesso do produto dependerá de sua aceitação pelos consumidores finais. O projeto de *design* deve conter características que consigam atrair esses consumidores, a fim de influenciar a decisão de compra dos mesmos.

Cada classe de consumidores valoriza um determinado conjunto de características. Isso quer dizer que eles têm necessidades e desejos próprios. Assim, a equipe de *design* deve incorporar, ao máximo, essas características ao produto, para que o mesmo seja considerado satisfatório. Além disso, é bom saber como o consumidor interage com o produto após comprá-lo. Essa análise e acompanhamento pós-venda podem fornecer informações importantes para o aperfeiçoamento futuro do produto.

O acompanhamento pós-vendas pode ser feito via internet. Os consumidores devem ter acesso a informações adicionais *on-line* sobre o produto. Se for o caso, deve-se apresentar instruções detalhadas sobre instalação, uso e manutenção desses produtos. Por exemplo, disponibilizar a lista de oficinas autorizadas para consertos ou venda de peças. O uso criativo dessa mídia pode contribuir para adicionar valor ao produto e fidelizar os consumidores.

As embalagens contendo instruções claras sobre informações adicionais disponíveis *on-line* podem ser uma grande vantagem sobre os concorrentes. Contudo, essas informações devem ser facilmente acessíveis, sem a necessidade de percorrer caminhos longos e complicados até se encontrar a informação desejada. O ideal é colocá-las em forma de *links* na página eletrônica da empresa.

## **Análise dos concorrentes**

Antes de começar a projetar, é aconselhável analisar os produtos concorrentes, para obter respostas a questões como: Quais são as oportunidades para se projetar um produto mais competitivo? O que está funcionando bem? O que não funciona? Que mensagens se pretende passar? Que mensagens devem ser evitadas? Como o produto será percebido? Qual é a “tonalidade” que se quer dar ao produto? As respostas a essas questões podem ajudar o projetista a coletar elementos, formar opiniões e produzir *insights* para a criação do novo produto. Naturalmente, não será possível fazer essa análise no caso de produtos inéditos no mercado.

O principal objetivo é produzir algo diferente aos olhos do consumidor. Sabemos que os consumidores são seduzidos pelos produtos que satisfaçam aos seus desejos e necessidades. O projeto deve basear-se em um conjunto de características visuais que atraiam a atenção dos consumidores. No caso das embalagens, elas frequentemente atuam como únicos intermediários entre o produto e o consumidor. É importante que a embalagem apresente corretamente as qualidades do seu conteúdo e que possa causar uma impressão favorável logo no primeiro contato.

Kim Zarney conclui o artigo apresentando um estudo de caso desenvolvido em seu escritório, a fim de ilustrar as colocações feitas. Não o incluo aqui, mas recomendo a sua leitura. A cópia completa pode ser obtida no *site* do DMI, [www.dmi.org](http://www.dmi.org). Concordo com todas as colocações de Zarney, com uma única exceção. Ele fala de dois *briefings*: o *briefing* de *design* e o *briefing* de *marketing*. Eu costumo juntá-los em um único *briefing*. Embora as colocações dele sejam direcionadas ao projeto de embalagens, acho que podem ser generalizadas para todos os projetos de *design*.



## QUANDO É NECESSÁRIO O *BRIEFING*

Será que todos os projetos de *design* exigem um *briefing*? Absolutamente não! Alguns projetos pequenos, rotineiros e rápidos de *design* não necessitam de um *briefing* formal. No *design* gráfico, por exemplo, a simples atualização de uma lista de preços não exige um *briefing*.

Contudo, o *briefing* é útil em quase todos os projetos de *design*. E, por favor, anotem: o *briefing* deve ser **escrito**, não verbal. A desculpa mais frequente que tenho ouvido para não se fazer um *briefing* formalizado é a curta duração do projeto. E também que o *briefing* limita a criatividade. Não concordo com isso, pois o modelo de *briefing* que tenho proposto ajuda a estimular a criatividade. Além disso, o *briefing* contribui para abreviar o tempo para se concluir o projeto.

Esclarecendo melhor: tenho observado que os *briefings* **verbais** geralmente tendem a alongar o tempo necessário para a conclusão do projeto, principalmente aqueles de natureza mais complexa. Esses *briefings* não escritos provocam mal-entendidos, confusões, discussões e confrontações. Muitas vezes, as soluções apresentadas não são exatamente aquelas desejadas.

Durante anos, tenho ouvido muitas desculpas dos *designers* e coordenadores de projetos, tais como: “Eles não me entenderam”, “Eles não me deram tempo suficiente”, “Eles não me deram verba suficiente”, “Eles tolheram a minha criatividade” e “Eles não acreditam em *design*”. Minha resposta para isso é que “eles” deveriam ser substituídos por “nós”. É falha “nossa” se “eles” não conseguiram entender, não concederam tempo suficiente ou verba suficiente e assim por diante. **Nós** não tivemos competência para comunicar claramente as nossas necessidades.

Faz parte das atribuições do *designer* ter ideias e convencer as pessoas. E, sobretudo, mostrar as vantagens do *design* para os demais dirigentes da empresa. Antes de pensar em criar *briefings* perfeitos, precisamos aprender a falar sobre os aspectos estratégicos do *design*, desfazendo conceitos errôneos como o de serviços decorativos.

## ARTE VERSUS DESIGN

Apreendi, há muitos anos, a evitar a palavra “arte” no mundo dos negócios. Em muitas empresas em que trabalhei encontrei unidades chamadas de Departamento de Arte, Diretoria de Arte e assim por diante. Eu imediatamente tomava a providência de mudar os nomes para Departamento de *Design* ou Diretoria de *Design*, substituindo a palavra arte por *design*.

Para muita gente, artista é uma pessoa preocupada apenas com a auto-expressão, sem maior **comprometimento** com o público-alvo. Por exemplo, um artista plástico, pintando uma paisagem, tentará retratar aquilo que está vendo. Ele usará as tintas, cores e formas que melhor expressem aquela paisagem. Ele não estará preocupado em agradar a ninguém em particular. Posteriormente, se alguém gostar do quadro, poderá comprá-lo. Mas isso é uma coisa que acontece mais ou menos ao acaso.

Se não me engano, foi o grande *designer* Paul Rand que disse “*design* é uma disciplina que soluciona problemas”. Se definirmos *design* dessa forma, o ponto de partida para qualquer trabalho de *design* deveria ser justamente o perfeito conhecimento do **problema** a ser solucionado. Sem essa clara definição do objetivo, corre-se o risco de andar em círculos, sem avanços significativos na direção desejada.

Muitas vezes, os dirigentes de empresas confundem *design* com arte ou serviços decorativos. Os *designers* são chamados quando o projeto já está definido, apenas para dar um toque final, a fim de “embelezar” o produto. *Designers* que se prestam a esse tipo de serviços decorativos não são considerados estratégicos, mas apenas habilidosos desenhistas. Eu tenho feito um grande esforço para mudar essa imagem do *designer* ligado a artes, pois creio que esse não deva ser o principal foco do trabalho dos *designers*.

## DESIGNERS NÃO SÃO DECORADORES

Durante minhas aulas, tenho pedido aos *designers* que tragam exemplos de *briefings* de *design* que eles já encontraram. Na maioria dos casos, foram

preparados pelo pessoal de *marketing* ou de engenharia, descrevendo o que eles esperam da função de *design*. Reproduzo, abaixo, exemplo de um *briefing* preparado pelo gerente de *marketing* de uma grande empresa produtora de utensílios domésticos.

“Nossa pesquisa de mercado descobriu que muitos jovens norte-americanos de vinte a trinta anos estão tomando chá. Isso acontece principalmente nos *campi* universitários. A mudança de hábito dessas pessoas, substituindo o café pelo chá, representa uma oportunidade para a nossa empresa lançar uma chaleira especialmente desenhada para esse público-alvo.

Decidiu-se que essa chaleira deverá ter características atraentes aos jovens. Deverá ter aparência masculina. Para diferenciar-se de outras chaleiras, as formas arredondadas serão substituídas por linhas angulosas. O acabamento deverá ter aparência metálica, lembrando aço inox ou cromado. A alça deve permitir uso confortável por uma mão masculina. O bico também deve ter uma aparência tipicamente masculina”.

Seguiam-se outras informações sobre dimensões, embalagem, prazos, orçamento e assim por diante. Contudo, os dois parágrafos acima são os mais significativos. As especificações apresentadas para o projeto de *design* dizem exatamente **o que** se deseja, mas não explicam **por que** certas características são desejadas. Quem redigiu esse *briefing* certamente considera os *designers* como pessoas que simplesmente executam os desenhos de acordo com as especificações do *marketing*.

Soube que essa especificação foi apresentada a um pequeno escritório de *design*, para solicitar uma proposta para desenvolver o projeto. Os representantes da empresa foram recebidos por uma jovem *designer*, que fez diversas perguntas. A mais importante foi: “Podemos explorar outros conceitos **criativos** para o problema?” A resposta direta foi: “Não”. Os executivos da empresa explicaram que estavam apressados em lançar o produto, e o pessoal de *marketing* já tinha traçado todas as características que o produto deveria apresentar. Você já esteve numa situação semelhante?

Esse é um exemplo típico de *briefing* elaborado por não *designers*, que desconhecem o potencial do *design* para resolver problemas. Retrata a visão típica de muitas empresas que consideram o *design* apenas como elemento decorativo. Elas não consideram o *design* como assunto estratégico. As decisões estratégicas são tomadas em outros setores, reservando-se, ao *design*, apenas o desenho final do produto. Lembro que a pessoa que trouxe esse exemplo para a aula resolveu não apresentar proposta para o desenvolvimento do produto solicitado.

## DESIGNERS NÃO SÃO TAXISTAS

Durante anos, viajei muito pelo mundo. Quando chego a um aeroporto, costumo encontrar uma fila de táxis disponíveis para me levar ao hotel. Tudo que tenho que fazer é escolher um deles, informar meu destino e pagar a conta ao final da corrida. Seria uma solução direta e sem maiores compromissos.

Contudo, preferiria ser atendido por um consultor em transportes. Frequentemente, encontro balcões de informações, com centenas de *folders*, mas nenhum deles conversa comigo. Em vez disso, gostaria de ter a oportunidade de explicar as minhas necessidades a um consultor em transportes. Tenho diversos compromissos, premência de tempo, orçamento limitado e outros requisitos, que gostaria de expor a esse consultor, para que ele me apresentasse a melhor solução. Ele poderia me apresentar diversas opções. Por exemplo, um táxi poderia me levar diretamente ao destino, mas é mais caro que um transporte coletivo. O coletivo seria mais barato, contudo, pode ser mais demorado e não me deixaria exatamente no destino desejado. Aí precisaria cotejar com o tempo gasto, a minha disponibilidade financeira e se estou disposto a caminhar três a quatro quadras até chegar ao meu destino.

Fiz essa analogia para dizer que muitos *designers* estão satisfeitos em agir como taxistas. “Diga-me exatamente para onde você quer ir, pague-me e o deixarei no seu destino”. Eles simplesmente atendem a uma encomenda **pontual**. Gostaria que os *designers* atuassem de outra forma. Preferiria que eles se comportassem como consultores em transporte. Ou seja, o processo de elaboração do *briefing* de *design* deveria ser feito de forma **interativa** com os dirigentes da empresa. Isso pode fazer uma grande diferença.

Tenho também certas restrições ao uso do termo “serviço”. No meu modo de pensar, quando alguém diz que lhe presta serviço, eu imediatamente penso que devo pagar. Além disso, se alguém me presta um serviço pelo qual estou pagando, tenho o direito de exigir aquilo que quero.

Afinal, os *designers* prestam serviços? Em certo sentido, claro que sim! O diretor de uma empresa também presta serviço, mas não denominamos o seu escritório de “Serviços de Diretoria”. Tenho aconselhado os meus alunos a evitar o uso de termos como “serviços criativos”, “serviços gráficos” e outros semelhantes. Se você quer ser valorizado pela sua competência em assuntos estratégicos, não seja um prestador de “serviços” – torne-se um **parceiro** na solução de problemas.

## **BRIEFING É DIFERENTE DE PROPOSTA DE PROJETO**

Muitas empresas confundem propostas de projetos com *briefings*. Não são a mesma coisa, pois o *briefing* tem um sentido mais abrangente, podendo incorporar outras informações além daquelas contidas na proposta.

A proposta de projeto geralmente é usada por empresas que não têm equipes internas de *design*. O objetivo desse documento é reunir, preliminarmente, as informações básicas sobre um projeto a serem levadas para um grupo externo de *design*. Por sua vez, esse grupo faz um detalhamento melhor, descrevendo a metodologia, recursos necessários, prazo e orçamento. Um *briefing* de *design* de boa qualidade deve conter informações mais **específicas** e **estratégicas**. Além disso, o mesmo deve ser 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.

Encontrei também grupos internos de projetos que são solicitados a responder a propostas de projetos. Isso pode ocorrer quando a empresa ainda não decidiu se o projeto será desenvolvido internamente ou por um escritório externo. Se esse é o caso de sua empresa, você deve responder à proposta como se fosse elaborado por um grupo externo. Caso você seja designado para desenvolver o projeto, deve incorporar as demais informações para transformar a proposta em um *briefing* adequado.

Muitas propostas consistem simplesmente no preenchimento de um formulário. Isso não pode ser considerado como *briefing* simplesmente porque não houve o necessário **diálogo** entre o solicitante e o grupo de *design*. Normalmente, após a definição do grupo de *design*, seja ele interno ou externo à empresa, devem ocorrer reuniões face a face para se discutirem os detalhes do projeto e dirimir eventuais dúvidas. Esses detalhes, acordados entre as partes, podem ser adicionados à versão final do *briefing*, para serem aprovados por todos os interessados. Se for necessário, deve ser assinado algum tipo de contrato formal entre as partes.

## DIVERSOS USOS DO BRIEFING

O *briefing* tem diversos usos. Serve como acordo ou contrato formal entre as partes envolvidas no projeto. Serve também como roteiro a ser seguido durante o desenvolvimento do projeto, definindo as várias etapas intermediárias desse projeto. Assim, serve para elaborar um **cronograma**, estabelecendo os prazos para cada uma dessas etapas. Os *briefings* de *design* devem incluir também informações sobre a estratégia da empresa e estratégia do *design*. De fato, é útil considerar o *briefing* de *design* como parte do planejamento estratégico da empresa.

Os gerentes não *designers* aprendem a elaborar planos estratégicos de negócios nos cursos de administração. Com esse tipo de conhecimento, eles se acham capazes de elaborar também os *briefings* de *design*. Há uma **lacuna** entre esses gerentes e *designers*. Os gerentes pensam em termos comerciais, não entendem de *design* e acreditam que os *designers* não entendam de estratégia de negócios. Por outro lado, os *designers* dominam o projeto, mas não possuem conhecimentos estratégicos sobre os negócios.

Para que a profissão de *design* adquira um caráter estratégico, seria necessário, aos *designers*, aprender a pensar também em termos estratégicos, dominando a linguagem dos negócios. Há muitos livros ensinando a elaborar planos de negócios. Os *designers* devem esforçar-se para dominar esse tipo de conhecimento a fim de capacitar-se a elaborar *briefings*, abrangendo tanto os aspectos de *design* como aqueles econômicos e comerciais.

O *briefing de design* é também um ótimo instrumento de acompanhamento e avaliação. Durante o desenvolvimento, serve para conferir se os trabalhos estão evoluindo satisfatoriamente. Isso é particularmente válido se houver necessidade de elaborar relatórios parciais e prestar contas aos gerentes não *designers*. Ao final do projeto, pode-se verificar se os resultados alcançados foram satisfatórios e se todos os aspectos previstos foram realmente atingidos.

