



PETER L. PHILLIPS

# BRIEFING

A GESTÃO DO  
PROJETO DE  
DESIGN

2ª EDIÇÃO

**Blucher**

CURSO DO  
**dmi:**  
**design**  
**management**  
**institute**

PETER L. PHILLIPS

# BRIEFING: A GESTÃO DO PROJETO DE DESIGN

2ª edição

Título original em língua inglesa: *Creating the perfect design brief*

© 2012 Peter L. Phillips, Allworth Press

© 2016 Editora Edgard Blücher Ltda.

Tradução: Itiro lida

## Blucher

---

Rua Pedroso Alvarenga, 1245, 4º andar

04531-934 – São Paulo – SP – Brasil

Tel 55 11 3078-5366

[editora@blucher.com.br](mailto:editora@blucher.com.br)

[www.blucher.com.br](http://www.blucher.com.br)

Segundo o Novo Acordo Ortográfico, conforme 5. ed.  
do *Vocabulário Ortográfico da Língua Portuguesa*,  
Academia Brasileira de Letras, março de 2009.

É proibida a reprodução total ou parcial por quaisquer  
meios sem autorização escrita da Editora.

---

Todos os direitos reservados pela Editora Edgard Blücher Ltda.

## FICHA CATALOGRÁFICA

---

Phillips, Peter L.

Briefing: a gestão do projeto de design / Peter L.

Phillips; tradução de Itiro lida. -- 2. ed. -- São Paulo:

Blucher, 2015.

Bibliografia

ISBN 978-85-212-0951-5

Título original: *Creating the perfect design brief*

1. Planejamento da produção 2. Projeto de  
trabalho I. Título II. lida, Itiro

---

15-0885

CDD-658.5

Índices para catálogo sistemático:

1. Administração da produção

# CONTEÚDO

<b>Prefácio da segunda edição</b> .....	<b>13</b>
<b>Prefácio da edição brasileira</b> .....	<b>15</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>19</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>21</b>
Não há fórmulas mágicas.....	22
<b>Capítulo 1</b>	
O que é briefing de design?.....	25
Formato do briefing.....	26
Tamanho do briefing.....	27
Ingredientes de um conceito criativo.....	27
Quando é necessário o briefing?.....	33
Arte <i>versus</i> design.....	34
Designers não são decoradores .....	34
Designers não são taxistas.....	36
Briefing é diferente de proposta de projeto .....	37
Diversos usos do briefing.....	38
<b>Capítulo 2</b>	
Responsabilidades pela elaboração do briefing .....	41
Cliente ou parceiro .....	42
Responsabilidades compartilhadas .....	42
Nível dos participantes .....	43
Início do processo.....	44
Design é apenas uma parte do sucesso .....	47
Os parceiros precisam entender-se mutuamente.....	48
Equipe do briefing.....	49

**Capítulo 3**

Elementos essenciais do briefing .....	51
Natureza do projeto e contexto .....	52
Análise setorial .....	56
Público-alvo .....	60
Portfólio da empresa .....	62
Objetivos do negócio e estratégias de design .....	64
Objetivo, prazo e orçamento do projeto .....	66
Aprovação, implementação e avaliação .....	68
Informações de pesquisas .....	70
Apêndice .....	70
Algumas conclusões sobre os tópicos .....	71

**Capítulo 4**

Aprovação do briefing .....	75
Revisão final .....	76
O briefing aprovado .....	77
Soluções internas e externas .....	78

**Capítulo 5**

Usos do briefing .....	81
Aprovação nos diversos níveis hierárquicos .....	83
Avaliações .....	85
Público-alvo .....	86
Outras seções do briefing .....	86

**Capítulo 6**

Análise dos concorrentes .....	89
Acompanhamentos sistemáticos .....	90
Compilação do material dos concorrentes .....	92

**Capítulo 7**

Conquista da credibilidade e da confiança .....	95
Criação do valor .....	97
Reformulando grupos de design .....	98

Falando de valores.....	102
Exposição de design .....	104
Papel do design nos negócios .....	105
Difusão do design na empresa.....	107
Valiosas relações mútuas .....	109
Construção das parcerias.....	110
Implementando o trabalho colaborativo .....	111
Remuneração dos grupos internos de design .....	113
Exemplo de globalização.....	116
Credibilidade e confiança.....	118

## Capítulo 8

Uso do briefing para a aprovação do projeto .....	121
O briefing como roteiro de apresentação.....	123
Personalidade do aprovador final.....	124
Prováveis objeções.....	126
Apresentação feita por terceiros.....	128
Quando você não se sentir à vontade .....	129
Recomendação final sobre a aprovação.....	129

## Capítulo 9

Gestão de design .....	131
Organização da gestão de design .....	131
Depoimentos de gerentes de design bem-sucedidos.....	140
Como se deve proceder .....	145

## Capítulo 10

Avaliação dos resultados.....	147
Bom design <i>versus</i> design efetivo .....	148
Avaliação dos resultados financeiros.....	150
Fase de avaliação .....	151

## Capítulo 11

Propriedade intelectual.....	153
O design inovador .....	154

A proteção dos direitos de propriedade intelectual.....	154
Acompanhamento da PI durante o projeto de design.....	157
Pesquisa sobre o estado da arte.....	160
Os riscos potenciais .....	160
Geração de conceitos .....	161
Estudo de viabilidade.....	162
Desenvolvimento do produto.....	162
Comercialização .....	163

## **Capítulo 12**

Exemplo de um briefing de design .....	165
Sumário executivo.....	166
Análise setorial.....	167
Análise do público-alvo .....	171
Portfólio da empresa.....	173
Objetivos dos negócios e estratégias de design.....	176
Objetivo, prazo e orçamento do projeto .....	178
Pesquisa das tendências.....	187
Apêndice .....	188

## **Capítulo 13**

Superação de obstáculos .....	191
Dois tipos de obstáculos .....	191
Lidando com os obstáculos.....	194

## **Capítulo 14**

Criando um plano para avançar.....	197
Faça um inventário .....	197
Aplique a fórmula PAR.....	199
O plano precisa ser mais específico .....	200
Encontrando a pessoa certa.....	201
Obstáculos ao planejamento .....	202
Formatação do plano de ação .....	202

**Capítulo 15**

Lições que aprendi ao longo da vida.....	205
Seminários do DMI .....	207
Usando o modelo como roteiro para as mudanças.....	208
Resumo das recomendações .....	209
<b>Apêndice .....</b>	<b>213</b>
<b>Bibliografia selecionada .....</b>	<b>217</b>
<b>Notas.....</b>	<b>219</b>
<b>Índice remissivo.....</b>	<b>221</b>



## O QUE É BRIEFING DE DESIGN?

Durante os cursos que tenho ministrado sobre a elaboração dos briefings de design, verifiquei que as pessoas utilizam diversas denominações equivalentes, tais como “briefing criativo”, “briefing de inovação”, “briefing de *marketing*”, “briefing de projeto”, “especificação de projeto”, “descrição de tarefa”, e outras. Todas elas referem-se a um preceito escrito para orientar o desenvolvimento de um projeto envolvendo a aplicação do design.

A pior opção é a “descrição de tarefa”. Esta, geralmente, resume-se a apenas uma página, contendo o título do projeto, prazo para término, orçamento, nome da pessoa ou do 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 de 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 (design de produto, design gráfico, *web*, embalagens e outros). Cada empresa também tem uma preferência própria. Naturalmente, o formato influencia a facilidade de leitura e de acompanhamento. O mais importante é que o briefing contenha todas as informações relevantes aos interessados no projeto. Além disso, deve ser disponibilizado em papel e em meio eletrônico.

Durante anos, afirmei que a elaboração de um programa de computador para o briefing era o grande desafio para os designers. Ironicamente, constatei que eles já desenvolveram esses programas na maioria dos casos. Contudo, há casos em que os formulários são mal projetados e não são preenchidos corretamente. As reclamações mais comuns são de muitos espaços deixados em branco, sem preenchimento ou preenchidos com informações genéricas ou incompletas. Um exemplo típico disso é o campo denominado “Público-alvo” preenchido com “Consumidores”. Para mim, isso acrescenta pouca informação útil para o projeto, porque seriam necessárias informações mais específicas sobre as características desses consumidores.

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, pois a forma correta é preparar o briefing da maneira mais completa e útil possível. O tamanho do briefing será consequência da complexidade do projeto e das especificações necessárias em cada caso. Portanto, o que importa não é a dimensão, mas a clareza e a utilidade do briefing 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 in-

grediente 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 alcançar 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 concorrência cada vez mais acirrada, é necessário produzir uma mensagem capaz de chamar a atenção do consumidor.

A melhor forma para alcançar 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 se alcançar os resultados desejados.

As propagandas impressas sempre usaram esse recurso. Elas 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, que 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 dos briefings de design e de *marketing*, verificando 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, compatibilizando os objetivos do projeto com os objetivos da empresa. Isso servirá de 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 divulgado 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 do 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 en-

tre 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, devem ser analisadas as modificações necessárias no aparato produtivo para cada alternativa proposta. Além disso, como tudo isso é muito dinâmico, você deverá estar certo de que dispõe das informações mais recentes. 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 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 efetivamente alcançados.

Muitos projetos são iniciados sem uma definição clara destes 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 pontos. 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 sua decisão de compra.

Cada classe de consumidores valoriza um determinado conjunto de características do produto, o que quer dizer que eles têm necessidades e desejos próprios. Assim, a equipe de design deve incorporar ao máximo essas características ao produto, para que ele 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 pela internet. Os consumidores devem ter acesso às informações adicionais *on-line* sobre o produto. Se for o caso, devem-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 estar acessíveis, sem a necessidade de percorrer caminhos longos e complicados até se encontrar a informação desejada. O

ideal é colocá-las em formato 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 “personalidade” 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 por produtos que satisfaçam seus desejos e suas 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 de seu conteúdo e que possa causar uma impressão favorável logo no primeiro contato.

Kim Zarney conclui o artigo apresentando um estudo de um 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 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, e não verbal. As desculpas mais frequentes que tenho ouvido para não se fazer um briefing formalizado são a curta duração do projeto e o fato de que o briefing limitaria 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 exigem o que não foi combinado”, “eles não me deram tempo suficiente”, “eles não me deram verba suficiente”, “eles tolheram a minha criatividade” e “eles não acreditam no 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 explicitar claramente as nossas necessidades ou objetivos.

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 a associação do design com arte decorativa.

## ARTE *VERSUS* DESIGN

Aprendi, 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 e o mercado. 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, sem preocupar-se 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 às 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,

estes 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 20 a 30 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, solicitando uma proposta de desenvolvimento do 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 em uma situação semelhante?

Esse é um exemplo típico de briefing elaborado por não designers, que desconhecem o potencial do design para resolver problemas, e 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 a 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 de fazer é escolher um deles, informar meu destino e pagar a conta ao final da corrida. É uma solução direta e sem maiores compromissos.

Contudo, preferiria ser atendido por um consultor de 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 de 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 o tempo gasto, a minha disponibilidade financeira e se estaria 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 de 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 proposta de projeto com briefing. Não se tratam da 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 feita por empresas que não têm equipes internas de design. O objetivo desse documento é reunir, preliminarmente, as informações básicas sobre um projeto para serem levadas para um grupo externo de design. Por sua vez, esse grupo faz um detalhamento mais elaborado, 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 para responder a propostas de projetos. Isso pode ocorrer quando a empresa ainda não decidiu se o projeto será desenvolvido pela equipe interna ou por um escritório externo. Se você for dessa equipe interna, deve responder à proposta como se fosse de um grupo externo. Caso você seja designado para desenvolver o projeto, deve incorporar as demais informações para transformar a proposta inicial em um briefing adequado.

Muitas propostas consistem simplesmente no preenchimento de um formulário. Isso não pode ser considerado como briefing porque não houve o diálogo necessário 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 presenciais para se discutirem os detalhes do projeto e dirimir eventuais dúvidas. Isso é muito diferente da simples troca de correspondências ou e-mails. Os 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 como roteiro a ser seguido durante o desenvolvimento do projeto, definindo as várias etapas intermediárias desse projeto; e 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, e 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 os 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 de 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.



PETER L. PHILLIPS

# BRIEFING

A GESTÃO DO  
PROJETO DE  
DESIGN

2ª EDIÇÃO

**Blucher**

CURSO DO

**dmi:**  
design  
management  
institute

Clique aqui e:

**Veja na loja**

## **Briefing**

**A Gestão do Projeto de Design**

---

**Peter L. Phillips**

---

ISBN: 9788521209515

Páginas: 229

Formato: 17x24 cm

Ano de Publicação: 2015

Peso: 0.391 kg