

PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E NO DESIGN ESTRATÉGICO

SCENARIO BUILDING PROCESSES IN STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC DESIGN

Carlo Franzato¹

RESUMO:

O design estratégico fez evoluir o processo de construção de cenários a partir das elaborações que ocorreram no planejamento estratégico. O artigo discute esse processo nos dois campos, para evidenciar as apropriações projetuais operadas pelo design estratégico, ao longo desse percurso, e valorizar seus diferenciais. Baseia-se na análise comparativa de dois modelos processuais já consolidados na literatura de cada campo disciplinar. O aprofundamento do modelo de design estratégico é suportado pela exposição de um processo projetual elaborado pela empresa Alessi. Por meio dessa análise, o artigo evidencia que, no design estratégico, a construção de cenários é eminentemente um processo orientado pela imaginação e para a inovação. Especificamente, é orientado à inovação dirigida pelo design, um tipo de inovação que trabalha com os significados dos artefatos e que, logo, insere-se nas dinâmicas de produção simbólica do meio sociocultural. Nessa direção, no design estratégico, a construção de cenários não é necessariamente de tipo previsional, mesmo que mantenha uma relação com o futuro. Por isso, o artigo diferencia os conceitos de previsão e de antecipação, dando preferência ao segundo.

PALAVRAS-CHAVE: método de design; desenvolvimento de novos produtos; inovação dirigida pelo design; antecipação.

ABSTRACT:

Strategic design has advanced the process of scenario building based on developments in strategic planning. This paper discusses these processes in both fields to examine the associated results elaborated by strategic design and to appreciate their differences. The article is based on the comparative analysis of two process models already consolidated in the literature of each field of study. The deepening of the strategic design model is made possible by the analysis of a design process developed by the Alessi company. Through this analysis, the article shows that, in strategic design, the construction of such scenarios is, above all, a process guided by imagination in seeking innovation. What's more, it is specifically oriented towards design-driven innovation of a type that works with the meanings of artefacts and that, therefore, is inserted into the dynamics of symbolic production of the sociocultural milieu. Given this, scenario building in strategic design is not necessarily predictive, even if it determines a relationship with the future. For this reason, the article differentiates the concepts of predicting and anticipating, with a bias towards the latter.

KEYWORDS: design method; new product development; design-driven innovation; anticipation.

¹ Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Departamento de Artes & Design (dAD) da

Fonte de Financiamento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Conflito de Interesse: Declara não haver.

Submetido em: 01/06/2022
Aceito em: 04/04/2023

How to cite this article:

FRANZATO, C. Processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. *Gestão & Tecnologia de Projetos*. São Carlos, v18, n1, 2023. <https://doi.org/10.11606/gtp.v18i1.198547>



INTRODUÇÃO

A virada do milênio corresponde a uma virada metodológica no campo do design. Especialmente a partir dos anos 90 do século passado, e cada vez mais frequentemente, começam a aparecer abordagens projetuais centradas não mais em determinados tipos de produtos e setores produtivos, mas nos processos que subentendem, sustentam e impulsionam as mais diversas atividades de projeção (FRANZATO, 2021). Ao design de produto, gráfico, de interiores ou de moda, abordagens metodológicas que, de alguma forma, dividem o design pelas especificidades de seus resultados ou de seu âmbito de aplicação associam-se abordagens transversais, como a do design estratégico.

O design estratégico orienta seu interesse para o encontro entre os processos de projeção e organização (MAURI, 1996; ZURLO, 2010; FRANZATO, 2020, 2022). Com o termo ‘organização’, entende-se qualquer empresa, administração pública, ONG, mas também qualquer coletivo que se reúna ao redor de um interesse compartilhado, enfim, qualquer sistema de atores que tenha sua coerência mantida por um sistema de relações e processos. A essa complexidade sistêmica, adiciona-se a complexidade inerente à interação entre a organização e seu ecossistema de referência (MORIN, 2011). O design assume o adjetivo ‘estratégico’ não porque resulte em uma dada estratégia, considerada como um artefato abstrato, mas porque o agir nessa complexidade processual demanda estrategicidade. A partir dessa compreensão, pode-se desprender o conceito de estratégia dos campos semânticos em que é frequentemente posto, como, por exemplo, o do discurso da arte militar. A estratégia acompanha todos os agires humanos, inclusive nos processos de produção simbólica. De acordo com Francesco Zurlo (2010, s.p.), “estratégia é processo de criação de sentido”, e, desse modo, o design estratégico está relacionado “à habilidade do design em criar efeitos de sentido” no meio sociocultural.

Assim, o design estratégico e as demais abordagens mencionadas começam a parecer menos distantes, não mais em uma relação de mera justaposição, mas, possivelmente, de sobreposição, articulação e até hibridação. Justamente nesse sentido, uma das principais contribuições que o design estratégico disponibiliza a essas abordagens é o processo de construção de cenários (MAURI, 1996; MORALES, 2004; LEIRO, 2006; CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008; ZURLO, 2010; HINDRICHSON; FRANZATO, 2012; COUTINHO; PENHA, 2015; FRANZATO *et al.*, 2015; SCALETSKY, 2016; FREIRE, 2017).

Para o desenvolvimento metodológico do processo de construção de cenários, o design estratégico parte das elaborações que ocorreram no planejamento estratégico (MAURI, 1996; CELASCHI; DESERTI, 2007; FREIRE, 2017). Assim, o objetivo deste artigo é descrever como esse processo é desenvolvido nos dois campos, para evidenciar as apropriações projetuais operadas pelo design estratégico, ao longo desse percurso, e valorizar seus diferenciais.

Como resultados, o artigo fornece a descrição de dois modelos processuais emblemáticos das práticas do planejamento estratégico e do design estratégico (respectivamente, SCHWARTZ, 1991; DESERTI, 2007), representados por meio de diagramas. Trata-se de dois modelos, ou seja, de abstrações teóricas inevitavelmente simplificadas, que não têm a pretensão de representar a complexidade das práticas que ocorrem nos dois campos, mas que são oferecidas como referência para sedimentar o conhecimento sobre o processo de construção de cenários, alimentar sua reflexão e promover sua prática.

Nessa direção, a construção de cenários no design estratégico é ilustrada por meio de um processo prototípico, elaborado pela empresa Alessi no começo dos anos 1990 (POLINORO, 1993a). A discussão decorrente de sua análise permite evidenciar a relação que, via cenários, desenvolve-se entre o processo de design estratégico e o de inovação dirigida pelo design (VERGANTI, 2009), considerando o segundo como o efeito procurado pelo primeiro.

Finalmente, o artigo ressalta duas características que distinguem os processos de construção de cenários elaborados no design estratégico e, a partir deste, no design em geral: sua ênfase na imaginação e a relação que estabelece com o futuro. No design, a construção de cenários se diferencia pelo trabalho imagético ao longo de todo o processo e pela produção de imagens. Nessa direção, no design, a construção de cenários se preocupa menos com a previsão do futuro que razoavelmente se realizará, do que com a imaginação de outros futuros, alternativos, possíveis e até impossíveis.

NOTAS METODOLÓGICAS

Trata-se de um trabalho de crítica metodológica que distingue, descreve e confronta as duas abordagens, para, finalmente, avançar na compreensão das especificidades próprias do campo do design. Diversos autores lidam com a temática da construção de cenários. Neste artigo, foram selecionados os modelos de Peter Schwartz (1991) e Alessandro Deserti (2007) por sua representatividade nos respectivos campos e pela possibilidade de operar-se uma análise comparativa, conforme se verá nas seções a seguir. Mais do que como dois modelos originais e peculiares, neste artigo, são propostos como modelos arquetípicos. O trabalho de crítica metodológica, então, é operado sobre materiais notórios. Acredita-se na oportunidade de desenvolver trabalhos deste tipo, especialmente em campos de encontro de disciplinas em expansão, como o design, em que inovações metodológicas multiplicam-se com rapidez e, frequentemente, sem que haja tempo para sua avaliação.

Nesse tipo de análise, é oportuno informar a elaboração de trabalhos similares, que tenham sido desenvolvidos pela comunidade científica. Para tanto, desenvolveu-se uma revisão sistemática da literatura, voltada a averiguar a existência de trabalhos de crítica metodológica que tenham comparado os processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. Foi consultado o acervo completo do Portal de Periódicos CAPES, buscando-se artigos que, publicados em periódicos, contivessem as expressões exatas *'strategic planning'*, *'strategic design'* e *'scenarios'*, relacionadas por meio do operador lógico *'AND'*. Assim, foram identificados 7 artigos, procedentes das coleções ScienceDirect Journals (5 resultados), American Chemical Society Journals (1 resultado), American Chemical Society Legacy Archive (1 resultado), SpringerLINK Journals Contemporary (1 resultado). Repetiu-se a operação no motor de busca Google Acadêmico, o que permitiu aumentar o número de resultados para 152 artigos. A partir da leitura de seus títulos, resumos e palavras-chave, foi operada uma triagem para identificar as publicações efetivamente relacionadas ao campo disciplinar, considerando-se que, na língua inglesa, os termos *'design'* e *'strategic design'* são amplamente utilizados em diversas áreas de conhecimento, com múltiplas acepções. Por exemplo, foram descartados diversos artigos do campo da química, pois o termo *'strategic design'* é ali usado com relação à criação de novos compostos moleculares. Foram, então, selecionados e analisados integralmente 36 artigos diretamente relacionados ao campo do design. Duas dessas produções se demonstraram especialmente relevantes para os escopos deste artigo, pois comparam os processos de construção de cenários nos dois campos, e foram incorporadas ao sistema de referências. Karine Freire (2017) contrapõe o planejamento estratégico ao design estratégico, valorizando as inovações trazidas pela segunda abordagem, como a operação por cenários que caracteriza o design estratégico. Ainda, nas páginas da renomada revista interdisciplinar *Futures*, Cynthia Selin e coautores “examinam as interseções entre dois domínios de prática e pesquisa orientados para o futuro: planejamento por cenários e design” (2015, p. 4. Tradução do autor). Os autores, porém, não mencionam as produções que os pesquisadores do campo do design já elaboraram para estabelecer tais interseções e desconsideram as sistematizações disponíveis no design estratégico, como a de Deserti. Assim,

não obstante as produções própria do campo já remontem há mais de duas décadas, fica evidenciada a necessidade de que a consolidação das contribuições disciplinares continue.

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O design estratégico procura insumos para a construção de cenários no mesmo design e nas demais disciplinas que articulam a 'futurologia' (ou 'estudos de futuro' e, em inglês, *future studies*), um campo interdisciplinar que estuda as tendências sociotécnicas em andamento e elabora previsões, de forma a preparar para enfrentar os desafios do amanhã (CELASCHI; FORMIA; FRANZATO, 2018).

Especialmente nas fases iniciais do desenvolvimento metodológico do design estratégico, as influências mais relevantes vieram da administração e, mais precisamente, do planejamento estratégico (KAHN, 1965; GODET, 1987, 1993, 2000; SCHWARTZ, 1991; VAN DER HEIJDEN, 1996). Os modos de construir cenários do planejamento estratégico e do design estratégico, porém, diferem sensivelmente, como demonstra a leitura comparada dos trabalhos de Schwartz (1991) e Deserti (2007).

No planejamento estratégico, a construção de cenários é um processo pelo qual uma organização reflete sobre seus futuros e, para melhor enfrentá-los, desenvolve e atualiza suas estratégias. É elaborado por uma equipe de trabalho selecionada *ad hoc*, que, de acordo com Schwartz (1991, p. 234), deve incluir a alta administração da organização, bem como uma ampla representação das diversas funções da organização e de suas divisões. Dada a natureza processual da construção de cenários, a participação da alta administração é necessária para que aqueles que operam as escolhas estratégicas apropriem-se do processo e das ferramentas praticadas, e não apenas dos resultados. A participação de outras representações é indicada para permitir a inclusão de diversos pontos de vista e conhecimentos específicos, tanto disciplinares quanto funcionais. Pela mesma razão, pode-se convidar *stake-holders* da organização, necessariamente de confiança. A equipe de trabalho pode, ainda, incluir profissionais externos, como especialistas na construção de cenários ou conhecedores de temas portadores de futuros para a organização.

De acordo com Schwartz (1991, p. 226-234), o planejamento estratégico constrói cenários por meio de oito passos, sintetizados na figura 1.

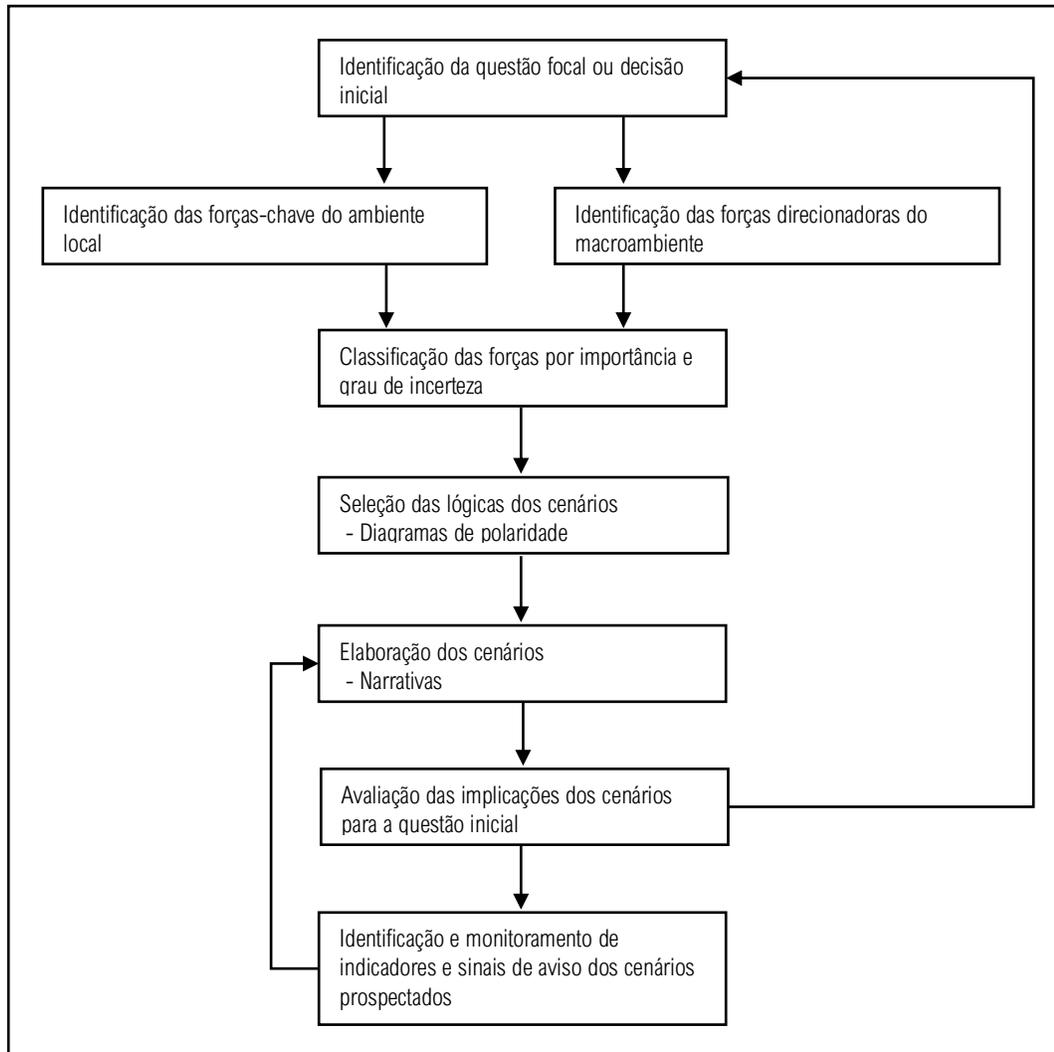


Figura 1. Modelo processual de planejamento estratégico

Fonte: livre elaboração do autor, a partir de Schwartz (1991, p. 226-234)

O primeiro passo é a formulação de uma questão focal sobre o futuro de uma organização, que pode decorrer de um processo de tomada de decisão em andamento. O segundo é a identificação das forças-chave do ambiente local, listando-se os principais “fatos sobre clientes, fornecedores, concorrentes, etc.” (SCHWARTZ, 1991, p. 227) e ponderando-se sua relevância para o desenvolvimento da organização de referência. O conceito de força-chave é facilmente transponível para outros âmbitos organizacionais, como administrações públicas ou ONGs: trata-se de fatores inerentes à operação de uma organização ou a seu meio de atuação que, em determinadas circunstâncias, destacam-se por importância. Normalmente, a identificação das forças-chave é uma operação bastante intuitiva para quem opera em um dado ambiente local, está atento às suas dinâmicas e é acostumado a discuti-las com os colegas, tanto no cotidiano da organização, quanto em eventos setoriais. Já o terceiro passo é a identificação das forças direcionadoras do macroambiente, que impulsionam transformações sociotécnicas estruturais, no médio e no longo prazo, e que estão por trás das forças identificadas no passo anterior. Schwartz (1991, p. 227) adverte que algumas das forças direcionadoras podem ser, em certa medida, predeterminadas (por exemplo, as ligadas às tendências demográficas), enquanto outras são caracterizadas pelas incertas (por exemplo, as ligadas à evolução da opinião pública). De toda maneira, a identificação dessas forças não é intuitiva e demanda esforços de pesquisa especializados. Nessa direção, com o aumento da complexidade sociotécnica e da rapidez de sua transformação, as empresas de consultoria começaram a estruturar departamentos especificamente voltados à pesquisa de tendências, enquanto

nasciam outras empresas e institutos de pesquisa dedicados. Hoje, os relatórios dessas organizações são as principais fontes para a identificação das forças direcionadoras do macroambiente. No quarto passo, as forças-chave e as forças direcionadoras são sopesadas e classificadas por ordem de importância e grau de incerteza. Assim, a partir dessa classificação, no quinto, é possível selecionar-se a lógica dos cenários, ou seja, as dinâmicas sistêmicas das forças-chave e das forças direcionadoras, a maneira como interagem, contrastando-se ou reforçando-se. Neste trabalho, é frequente a elaboração de mapas de polaridade com uma seleção de quatro forças postas nos extremos de dois eixos cruzados, um vertical e um horizontal. Desse modo, são formados conjuntos de quadrantes, cada um remetendo a um possível cenário. No sexto passo, os cenários que emergem passam a ser elaborados, recorrendo, por exemplo, a narrativas. Schwartz sugere algumas perguntas para elaborar tais narrativas:

Como o mundo iria daqui para lá? Quais eventos podem ser necessários para tornar o ponto final do cenário plausível? Existem indivíduos conhecidos cuja ascendência aos olhos do público pode facilitar ou ajudar a caracterizar um determinado cenário [...]? (1991, p. 231).

Dessa forma, os cenários são progressivamente detalhados e discutidos criticamente pelos atores envolvidos. Logo, no sétimo passo, torna-se possível voltar à questão focal, posta no começo do processo, e avaliar a pertinência dos cenários, bem como suas implicações. Por fim, no oitavo, selecionam-se indicadores e sinais de aviso relacionados às forças e aos demais fatores levantados ao longo do processo. Com tais indicadores e sinais de aviso, inicia-se o monitoramento, com coleta contínua de dados e análises estatísticas, a fim de avaliar a aproximação de um cenário.

De acordo com Schwartz, finalmente, é possível dizer que os cenários construídos são bons “quando eles são plausíveis e surpreendentes; quando têm o poder de quebrar velhos estereótipos; e quando quem os construiu se apropria deles e começa a trabalhar a partir deles. A criação de cenários é intensamente participativa ou falha”. (1991, p. 234).

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS NO DESIGN ESTRATÉGICO

Deserti (2007) propõe um modelo processual de design estratégico, centrado na construção cenários, conforme é representado na figura 2. De acordo com o autor, o caráter de sua proposta é metaprojetual, pois não é focada no desenvolvimento de novos produtos, mas tem como principal intuito fomentar uma reflexão projetual acerca de determinadas questões problemáticas. De acordo com autor (2007, p. 71), sua proposta não se refere apenas “às fases de desenvolvimento executivo do produto, mas também ao processo que leva a desenvolver trajetórias de inovação e novas soluções conceituais”, ou seja, à construção de cenários.

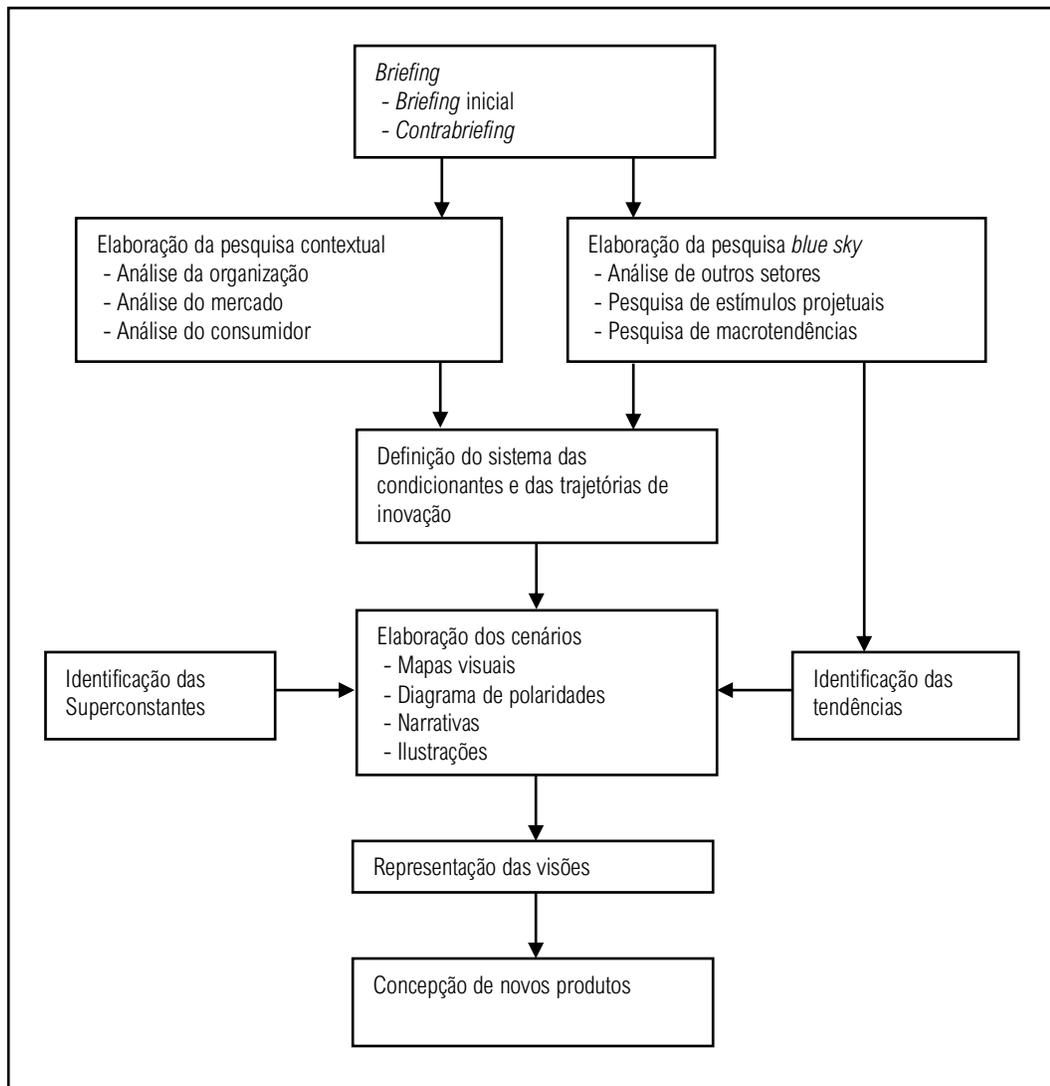


Figura 2. Modelo processual de design estratégico

Fonte: livre elaboração do autor, a partir de Deserti (2017, p. 58 e 59)

Também conforme a proposta de Deserti, o processo é elaborado por uma equipe de trabalho selecionada *ad hoc*, que deve incluir a alta administração da organização e uma representação das diversas instâncias organizacionais. Pode incluir também atores externos, como *stakeholders* da organização e especialistas em diversos campos e, especialmente, no campo do design. De fato, ocorre que diversas organizações não têm designers ou não têm designers com competências específicas na construção de cenários.

O modelo de Deserti pode lembrar o de Schwartz, mas uma análise aprofundada permite evidenciar apropriações marcantes. Por exemplo, em Deserti, a problematização inicial, que ocorre por meio do par *briefing/contrabriefing*, leva a questões menos objetivas, que podem ficar abertas ao longo de todo o processo projetual e para além. Se o *briefing*, de acordo com Peter Phillips, resulta em um texto corrido ou organizado por itens, que contém “todas as informações relevantes aos interessados no projeto” (2007, p. 6), o *contrabriefing* é um processo de apropriação do briefing pelos designers e de sua contínua reinterpretação ao longo do processo projetual (DE LUCCHI, 1999, s.p.). Logo mais, também o modelo de Deserti passa para pesquisas que têm o escopo de analisar o contexto de atuação da organização de referência (pesquisa contextual), mas também de elaborar um sistema de referências imagéticas que represente as tendências em ato nos campos da criatividade e, de maneira mais abrangente, na sociedade (pesquisa *blue sky*). De acordo com Celso Scaletsky e Gustavo Borba

(2010, s.p.), a “grande diferença entre a pesquisa contextual e a *blue sky* é o nível de proximidade com o objetivo do projeto”. Por um lado, a “pesquisa contextual mantém uma relação estrita/próxima com o problema do projeto”, concentrando-se, por exemplo, em “aspectos técnicos, perfil do consumidor e o mercado do produto”. Por outro lado, “a *blue sky* tem uma relação mais periférica. Ela irá tratar de outro tipo de conhecimento para o contexto do projeto, que irá ajudar os designers a construir e reconstruir o problema inicial”, demonstrando sua relação com o par *briefing/contrabriefing*. Os autores especificam que se trata de “uma pesquisa essencialmente iconográfica, onde a imagem tem um papel essencial”, pois é passível de múltiplas interpretações e favorece o pensamento analógico, que é central nos processos de criação. Esse enfoque no trabalho imagético diferencia os processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico, desde as primeiras fases. Dessa forma, Deserti trabalha com tendências pesquisadas e expressas por meio de métodos próprios do design, inclusive recorrendo a competências específicas do design de moda ou do design de interiores, como as relacionadas à elaboração de *trend books*. Além das tendências, ele considera o que chama de superconstantes, ou seja, na compreensão do autor do presente artigo, os mitos e os ritos que, continuamente atualizados, há milênios estruturam o *ethos* dos seres humanos, as maneiras de viver e agir individual e coletivamente (Deserti não define o conceito. A respeito, veja-se CELASCHI, 2007, p. 48-50). As pesquisas são seguidas por um momento de avaliação e discussão coletiva dos resultados. Essa atividade é orientada a discutir o sistema de condicionantes, vinculações ou restrições produtivas e mercadológicas, em que a organização opera, elaborado principalmente por meio da pesquisa contextual. Além disso, é orientada a identificar as trajetórias de inovação que a organização poderia traçar ao longo do processo de construção de cenários e percorrer em futuro. Chegando aos cenários, Deserti sugere descrevê-los por meio de narrativas (a elaboração das narrativas é uma das interseções entre planejamento por cenários e design, identificadas por Selin e colegas, 2015, p. 14). Para que as narrativas ganhem força de projeção e persuasão, pode-se elaborá-las na forma de matérias e inscrevê-las ficticiamente em capas de jornais ou magazines com datação futura (IDEO, 2002). De acordo com Deserti, tais narrativas deveriam assumir também uma dimensão imagética com a elaboração de ilustrações ou mapas visuais. Em relação às ilustrações, no campo do design estratégico, Ezio Manzini e François Jégou (2003) utilizam colagens, enquanto Anderson Penha e André Coutinho (2018) utilizam desenhos. Já em relação aos mapas visuais, pode-se recorrer ao vasto repertório do campo do design, que compreende, por exemplo, mapas de sistemas (MORELLI, 2007), mapas de atores (SCHIFFER, 2007) e mapas sistêmicos (BISTAGNINO, 2009). Como no planejamento estratégico, porém, também no design estratégico os mapas de polaridades são os mais característicos do processo de construção de cenários. Nessa direção, o Danish Design Center (2021) oferece um bom exemplo de representação de cenários. Tendo como horizonte o ano de 2050, a equipe do Danish Design Center parte do cruzamento de duas polaridades (organização centralizada *versus* organização distribuída e orientação pelo mercado *versus* orientação pela sociedade) e assim identifica quatro quadrantes, cada um correspondente a um cenário diferente. Logo, os quatro cenários são representados por meio de um título, uma descrição introdutória, um conjunto de valores-chave, uma imagem, uma trilha sonora e, ainda, pela narração das histórias das pessoas que, ficticiamente, poderiam viver nesses cenários. São, assim, desenvolvidas as visões, talvez as produções mais características dos processos de construção de cenários da área do design. De acordo com Manzini e Jégou (2003, p. 191), a língua natural considera os termos ‘cenários’ e ‘visão’ como sinônimos. No campo disciplinar, porém, com o termo ‘visão’ entende-se a representação “de um hipotético estado das coisas que alguém foi capaz de conceber e descrever de forma comunicável e compreensível” (2003, p. 191), e com o termo ‘cenário’ entende-se a complexidade do processo que está sendo descrito, o qual subtende e compreende as visões. No modelo proposto por Deserti, a representação das visões é um passo específico, discretamente autônomo em relação aos

demais, indicando a dedicação que os designers devem ter nessas elaborações. Se o cerne do processo se situa no passo anterior, neste os designers podem trabalhar finamente, produzindo visualidades de grande importância comunicativa. O componente visual das visões amplia a possibilidade de promover a discussão crítica dos cenários por parte dos atores envolvidos, tornando mais simples o diálogo entre profissionais de metalinguagens distintas (MANZINI; JÉGOU, 2006). Finalmente, o processo passa à elaboração de conceitos e protótipos de produtos, serviços ou sistemas produto-serviço, que se apresentam como sinais de um futuro que, por meio deles, já se faz presente. Dessa forma, o processo de construção de cenário incuba a elaboração desses conceitos projetuais, ao passo que estes corroboram e desdobram a visão do cenário (FRANZATO, 2010; FRANZATO; CELASCHI, 2017). Por meio das visões e dos conceitos projetuais, o processo de construção de cenários pode ser apresentado aos operadores setoriais e à sociedade em geral.

CENÁRIOS E INOVAÇÃO DIRIGIDA PELO DESIGN: O CASO ALESSI

O modelo processual desenvolvido por Deserti influencia outros trabalhos similares (veja-se, por exemplo, MORAES, 2010; FRANZATO, 2010; FRANZATO; CELASCHI, 2017; SCALETSKY, 2016). Todas essas elaborações são de cunho metaprojetual e procuram propor processos que permitam alcançar a assim chamada 'inovação dirigida pelo design', locução que se afirma especialmente após a publicação do homônimo livro de Roberto Verganti (2009). O autor a define como "inovação radical de significados", "pois é impulsionada pela visão de uma empresa sobre possíveis grandes avanços nos significados e nas linguagens de produtos que as pessoas possam amar". (2009, p. 56. Tradução do autor).

Um dos casos que mais despertam atenção em Verganti é o da empresa de utilidades domésticas Alessi, que, em 1990, lançou o espremedor de fruta cítricas *Juicy Salif* (figura 3), projetado por Philippe Starck.



Figura 3. Espremedor *Juicy Salif*, projetado em 1990 por Philippe Starck para a Alessi S.p.A. (Crusinallo, Itália) e fotografado por Stefan Kirchner.

Fonte: cortesia da empresa.

O objeto já fascinou diversos pesquisadores, como Peter Lloyd e Dirk Snelders (2003). De acordo com eles, trata-se de um utensílio cuja forma é peculiar, realmente inesperada para um espremedor, à qual corresponde um desempenho funcional duvidoso. Mesmo assim, depois de mais de trinta anos, o espremedor continua sendo um *best-seller* da empresa, sem sofrer imitações, não obstante os processos para sua produção já estarem globalmente disponíveis. De fato, seu sucesso não depende de questões técnicas ou funcionais, mas semânticas: é um objeto significativo.

Na esteira do lançamento de *Juicy Salif*, entre 1991 e 1993, a empresa criou um processo conscientemente metaprojetual (POLINORO, 1993b, 1993c), voltado à elaboração de uma família de utilidades domésticas que se situasse, primeiramente, em uma dimensão simbólica. O processo é descrito no livro *Family Follows Fiction*, organizado por Laura Polinoro (1993a), líder do projeto e então diretora do Centro Studi Alessi (CSA), o órgão da empresa dedicado às atividades de pesquisa e desenvolvimento. O processo é aqui reexaminado diante de sua coerência com as propostas de Deserti e Verganti, bem como de sua relevância prototípica. De fato, é um dos primeiros processos de construção de cenários elaborado especificamente no campo do design do qual se tem documentação. Por sinal, acredita-se que seu resgate tenha um valor historiográfico para a elaboração de uma genealogia do metaprojeto, do design estratégico e da construção de cenários.

O processo contou com a participação de atores internos à empresa, inclusive da alta administração, como o mesmo CEO, e de diversos profissionais autônomos, designers e especialistas de outras disciplinas. Alberto Alessi, CEO da empresa, justifica a realização da experiência com estas palavras:

percebíamos a urgência de uma operação que, de alguma forma, tentasse equilibrar a autoridade, o poder expressivo e a culturalização dos projetos desenvolvidos para nós, pelos "grandes mestres", nos anos oitenta, introduzindo um código mais empático, afetivo e confidencial (1993, p. 23. Tradução do autor).

Nessa direção, o processo foi inspirado pelas teorias psicanalíticas dos códigos afetivos, de Franco Fornari (1989), e dos objetos transacionais, de Donald Winnicot (1971). Analisando o catálogo da empresa, de fato, Alberto Alessi havia intuído a possibilidade de explorar "algumas chaves expressivas – como as do lúdico, da memória e do envolvimento emocional – que estão presentes nas obras daqueles autores também, mas de forma mais escondida" (1993, p. 23). As teorias de Fornari e Winnicot davam respaldo à compreensão das relações afetivas com os objetos, que se desenvolvem desde os primeiros anos da infância. Assim, a Alessi antecipava em cerca uma década as primeiras elaborações do design emocional, como a de Donald Norman (2004), na capa de cujo livro comparece emblematicamente o espremedor *Juicy Salif*.

O resultado do processo é uma coleção de objetos lúdicos, senão mesmo brinquedos, com feições antropomorfas, zoomorfas, fitomorfas ou, sobretudo, de criaturas da fantasia, como o par de saleiro e pimenteiro *Lilliput*, projetado por Stefano Giovannoni (figura 4), ou o açucareiro *Gino Zucchini*, projetado por Guido Venturini (figura 5). Tais objetos parecem animados e são capazes de emocionar, despertar a interação e a ludicidade, além de, possivelmente, criar laços afetivos.



Figura 4. Saleiro e pimenteiro *Lilliput*, projetado em 1993 por Stefano Giovannoni para a Alessi S.p.A. (Crusinallo, Itália).

Figura 5. Açucareiro *Gino Zucchini*, projetado em 1993 por Guido Venturini para a Alessi S.p.A. (Crusinallo, Itália).

Fonte: cortesia da empresa.

Assim, a empresa abria um novo caminho de desenvolvimento, que se afastava de sua tradição, ligada a uma compreensão quase hierática do design. O nome *Family Follows Fiction* parafraseia emblematicamente o mote do movimento moderno *Form Follows Function* (veja-se SULLIVAN, 1896), demonstrando a ironia que caracteriza a nova coleção. De fato, a coleção não se concentra no desempenho funcional das utilidades domésticas, mas nas possibilidades de esses brinquedos, de essas criaturas fantásticas provocarem um sorriso, senão mesmo de participarem das ficções familiares e promoverem o enredo do cotidiano doméstico.

As atividades do grupo de trabalho podem ser divididas em três fases (POLINORO, 1993c, p. 143-144). A primeira é a fase de pesquisa, cujo caráter é interdisciplinar, especialmente sensível às questões socioculturais, e não apenas às produtivas e comerciais. De fato, é nessa primeira fase que as ideias inspiradoras de Fornari e Winnicot são identificadas e discutidas. De acordo com Polinoro:

A pesquisa aborda alguns temas relacionados ao nascimento, à identidade e à constituição dos objetos e é conduzida por meio de um diálogo entre CSA, designers e consultores de várias disciplinas. É praticamente a antena que capta e recolhe todos os estímulos provenientes do encontro com o ambiente externo (POLINORO, 1993c, p. 143-144. Tradução do autor).

Trata-se, então, de um tipo de organização dos processos de pesquisa e desenvolvimento guiada por um centro, o CSA, que age como um elo entre a empresa, vários profissionais parceiros e a sociedade. De acordo com Claudio Dell’Era e Roberto Verganti (2010), a inovação dirigida pelo design é alcançada mais facilmente pelas empresas que mais colaboram com diferentes profissionais externos a elas, pois é nessas colaborações que podem se abrir à diversidade de conhecimentos necessária para alimentar os processos de inovação.

A segunda fase do processo desenvolvido pela Alessi é a de metaprojeto, que recolhe os insumos da pesquisa e os organiza para constituir, de acordo com Polinoro, o “projeto global”, o “pensamento global do projeto” (1993c, p. 144). Vale ressaltar que a mesma autora compreende como metaprojeto todo o processo elaborado pelo grupo de trabalho, e não

apenas essa fase. Por meio de uma sinédoque, então, uma das fases especialmente representativa do processo recebe seu nome.

Já a terceira fase do processo é o *workshop*, uma atividade criativa de experimentação do “possível criativo” prospectado nas fases anteriores (1993c, p. 144) por meio da colaboração entre funcionários da empresa, designers autônomos e especialistas de outras disciplinas, ligados ao Centro Studi Alessi. Nas práticas do CSA, há diversas possibilidades para a organizar um *workshop*, de acordo com o metaprojeto de base. Polinoro, explica:

Em alguns *workshops*, o projeto é confiado aos designers, enquanto o CSA e a equipe da empresa mantêm a direção e a tomada de decisão final sobre os resultados. Em outros *workshops*, a responsabilidade do projeto é compartilhada entre CSA e designers. Em outros ainda, o CSA promove métodos experimentais de trabalho em equipe, rápido e intensivo [...]. (POLINORO, 1993c, p. 144. Tradução do autor).

De toda forma, o que relaciona as três modalidades e permite compreendê-las como *workshops* é a base metaprojetual comum. Em todos os casos, de fato, trata-se de processos com uma forte base especulativa, cujos resultados respondem aos cenários elaborados ao longo do metaprojeto. No caso de *Family Follows Fiction*, o CSA adotou a primeira modalidade, e designers externos foram encarregados de interpretar os conteúdos metaprojetuais, bem como de traduzi-los em produtos.

O processo desenvolvido pela Alessi pode ser facilmente aproximado ao modelo processual proposto por Deserti, considerando-se esse último um desdobramento do primeiro. Nessa leitura, a urgência manifestada por Alberto Alessi corresponde à problematização inicial do modelo processual; a fase de pesquisa, às análises contextuais e aos estudos das tendências que atravessam a sociedade; a inspiração nas teorias psicanalíticas dos códigos afetivos de Fornari e dos objetos transacionais de Winnicot, à identificação de superconstantes; a fase de metaprojeto, ao corpo central do modelo de Deserti, desde a definição do sistema das condicionantes e das trajetórias de inovação, pela construção de cenários, até a elaboração das visões que os representam; e, enfim, a fase de *workshop*, ao design conceitual que conclui o modelo. Em relação a esse último ponto, por sinal, o mesmo Deserti considera o *workshop* como atividade idônea para o design conceitual (DESERTI; CELASCHI, 2007, p. 133-139).

Nessa leitura, a empresa procede evidentemente pela construção de cenários. Mesmo que o conceito de cenário não apareça de forma explícita na publicação organizada por Polinoro, a expressão *Family Follows Fiction* resume, sinteticamente, o cenário em que a Alessi situa a coleção desenvolvida por meio do *workshop* e boa parte da produção da empresa nas três décadas seguintes, ou seja, até hoje.

IMAGINAÇÃO E ANTECIPAÇÃO COMO DIFERENCIAIS DO DESIGN

Nas primeiras duas seções, apresentaram-se os processos de construção de cenários no planejamento estratégico e no design estratégico. Na terceira, ilustrou-se o segundo processo por meio da experiência prototípica da empresa Alessi, um exemplo de inovação dirigida pelo design. Finalmente, nesta seção, discutem-se os diferenciais do design estratégico e, por extensão, do design em geral.

Para começar a discussão, propõe-se um quadro comparativo dos dois processos (quadro 1). A comparação é inevitavelmente imprecisa, pois, mesmo que o design estratégico se inspire no

planejamento estratégico, os dois processos têm diferenças relevantes. Para auxiliar a comparação, recolheram-se os passos em quatro fases derivadas do acostamento dos dois processos, ou seja, as fases inicialização, preparação, elaboração e desdobramento.

A fase de elaboração resulta ser o cerne dos dois processos, por sua centralidade (ainda mais evidente nos modelos anteriores, do que no quadro) e pelas escolhas terminológicas dos autores, pois é nela que a palavra ‘cenário’ comparece. Na fase de elaboração, ademais, concentram-se técnicas própria da construção de cenários, como o desenvolvimento de narrativas e de diagramas de polaridades, que foram listadas nos respectivos passos.

Fases	Passos do processo de construção de cenários no planejamento estratégico	Passos do processo de construção de cenários no design estratégico
Inicialização	Identificação da questão focal ou decisão inicial	<i>Briefing</i>
Preparação	Identificação das forças-chave do ambiente local	Elaboração da pesquisa contextual
	Identificação das forças direcionadoras do macroambiente	Elaboração da pesquisa <i>blue sky</i>
	Classificação das forças por importância e grau de incerteza	Definição do sistema das condicionantes e das trajetórias de inovação
Elaboração	Seleção das lógicas dos cenários <ul style="list-style-type: none"> Diagramas de polaridade 	Identificação das superconstantes Identificação das tendências
	Elaboração dos cenários <ul style="list-style-type: none"> Narrativas 	Elaboração dos cenários <ul style="list-style-type: none"> Mapas visuais Diagrama de polaridades Narrativas Ilustrações Representação das visões
Desdobramento	Avaliação das implicações dos cenários para a questão inicial	Concepção de novos produtos
	Identificação e monitoramento de indicadores e sinais de aviso dos cenários prospectados	

Quadro 1. Quadro comparativo dos modelos processuais do planejamento estratégico (SCHWARTZ, 1991) e do design estratégico (DESERTI, 2007).

Fonte: produção do autor.

Comparando os dois processos, é possível observar que, no design estratégico, o processo de construção de cenário é orientado pela imaginação e para a inovação. No planejamento estratégico, já havia bastante trabalho imagético, tanto ao longo do processo, com a utilização de gráficos e diagramas, quanto, e sobretudo, nas fases finais, pois a elaboração de narrativas prevê a produção de imagens, mesmo que pela escrita. No planejamento estratégico, as narrativas são, frequentemente, descrições dos futuros previstos, mas também podem ser ficções enriquecidas com figuras de linguagem.

Ora, no design estratégico, a construção de cenários é essencialmente um processo de imaginação (FREIRE, 2017). Procede pelo trabalho imagético, como de praxe no campo do design e, possivelmente, ainda mais. Veja-se, por exemplo, o desenvolvimento de pesquisas

projetuais. No campo do design, são cada vez mais frequentemente propostos modelos processuais que, em uma primeira fase de pesquisas, informam sucessivas fases de ideação e criação, utilizando protocolos metodológicos de outras disciplinas, como a psicologia, a antropologia ou as engenharias, entre outras (SANDERS, 2006). Tais protocolos podem explorar o potencial das imagens, mesmo que não seja essa sua vocação principal. No modelo processual de design estratégico proposto por Deserti, a pesquisa contextual vai nessa direção. Deserti, porém, não se limita à pesquisa contextual, pois recomenda também a elaboração da pesquisa *blue sky*, que tem sua centralidade no trabalho imagético. De acordo com Scaletsky e Borba (2010), de fato, a pesquisa *blue sky* tem conotação iconográfica e confere às imagens um papel essencial, proporcionando um amplo repertório de imagens e uma coleção de referências visuais relacionada, direta ou indiretamente, aos temas projetuais, que inspiram as fases subsequentes.

No design estratégico, sobretudo, a construção de cenários é um processo de produção de imagens. O principal resultado do modelo de Deserti não são os conceitos projetuais finais, mas, justamente, os cenários e suas visões, paisagens imagéticas em que os conceitos começam a fazer sentido. Logo, no design estratégico, o processo de construção de cenários é orientado pela imaginação, pois procede por meio do trabalho imagético e procura imaginar outras realidades em que é possível situar os processos criativos e seus resultados.

O caso da Alessi é emblemático para tanto. O que surpreende não são apenas os produtos que resultam do *workshop* elaborado pela empresa, mas a complexidade da proposição simbólica que ela apresenta. Assim, a Alessi vislumbra outros cenários para a domesticidade e passa a concentrar seus esforços para realizá-los. Trata-se de um trabalho que se estende dos anos 90 até hoje, por meio do qual a empresa propõe novos significados e novas linguagens para suas criações, firmando-os no mercado e na sociedade ao longo de décadas. Trata-se de um processo de inovação dirigida pelo design radical, ao ponto em que se torna difícil considerar tais criações como utilidades domésticas, como foi sugerido anteriormente.

Nesse sentido, o caso evidencia que, se no planejamento estratégico a construção de cenários é um processo prevalentemente de previsão do futuro, no design estratégico é eminentemente um processo de inovação.

Nessa direção, no discurso da construção de cenários em design, o conceito de antecipação está ganhando espaço em relação ao de previsão (MORRISON; CELI, 2017; CELASCHI; FORMIA; FRANZATO, 2018). Se previsão significa ver antes, ou seja, ver no presente o que o futuro reserva, de acordo com Roberto Poli:

A antecipação ocorre quando o futuro é usado em ação. Nessa perspectiva, a antecipação consiste em dois componentes necessários, mas distintos: uma atitude voltada para o futuro e o uso do resultado da primeira para a ação (2017, p. 2).

No caso do design, o processo de construção de cenários está relacionado à antecipação, pois implica o uso de insumos de futuro para alimentar a ação projetual. Por sua vez, a produção simbólica associada à construção de cenários gera insumos semânticos que contribuem para dar forma e sentido ao futuro.

A retroalimentação entre presente e futuro é característica dos diversos processos que procuram a inovação (BÜHRING; LIEDTKA, 2018). Os processos de metaprojeto e design estratégico, como anteriormente mencionado, procuram especificamente a inovação dirigida pelo design. A operação da Alessi vai nessa direção e, de fato, é um dos casos que Verganti estuda com mais atenção em sua obra. A partir de *Family Follows Fiction*, a empresa troca o

sentido utilitário de seus produtos pelo lúdico e pelo teatral, ao ponto em que se torna fácil considerá-los mais como brinquedos, do que como utilidades domésticas. A empresa avança em novas proposições simbólicas e novas linguagens estéticas, marcadas pelo uso da cor e pela evocação do fantástico, que antecipam novas maneiras de convívio nos lares contemporâneos.

Em sentido estrito, porém, novas não são, pois estão relacionadas à brincadeira, idiossincrasia atemporal do ser humano ou superconstante. No design, então, a construção de cenários deve ser situada primeiramente na dimensão simbólica e só eventualmente na dimensão temporal. Além da questão imagética e da imaginação, como já apontado, essa relação com o tempo distingue as duas abordagens metodológicas.

Logo, os processos de construção de cenário no design estratégico e, via design estratégico, no design de maneira geral estreitam a relação com os processos de imaginação, antecipação e inovação. Assim, diferenciam-se dos processos de construção de cenário no planejamento estratégico. Claramente, não se nega que também estes últimos trabalhem por imaginação, antecipação e inovação. Ao contrário, trata-se apenas de uma questão de ênfase.

Finalmente, é interessante ressaltar que comum aos dois campos é a relação com o processo de participação. Como se viu na análise das propostas de Schwartz e Deserti, tanto no planejamento estratégico quanto no design estratégico, a construção de cenário é um processo colaborativo, de que participam diversos atores de uma organização, incluindo a alta administração e uma representação significativa das funções da organização e de suas divisões. De fato, para a construção de cenários, são necessárias competências diferentes, distribuídas difusamente na organização e, eventualmente, fora dela, detidas por *stake-holders* ou especialistas autônomos. No campo do design, o recurso a especialistas externos é recomendado por diversos autores e testemunhado pelo caso da Alessi (POLINORO, 1993a; MAURI, 1996; CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008; ZURLO, 2010; SELIN *et al.*, 2015; FREIRE, 2017; BÜHRING; LIEDTKA, 2018). A colaboração resulta do diálogo entre os participantes e da articulação de seu trabalho, inclusive por meio de atividades de *workshops*. O processo de construção de cenários é necessariamente um trabalho coletivo, pois, em seu escopo, há a imaginação de visões compartilhadas que orientam os rumos da organização. No campo do design estratégico, os designers usam suas competências visuais para fornecer representações imagéticas e diagramáticas, que servem como base para o diálogo, estimulam a colaboração e, finalmente, sintetizam os cenários elaborados pelos participantes.

Ressalta-se que, justamente por essa possibilidade de agregação e integração de diversos atores, o processo de construção de cenários torna-se central em abordagens projetuais elaboradas em contextos organizacionais ligados à vida comunitária e social (MANZINI; JÉGOU, 2003, 2006), e não apenas em contextos empresariais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo apresenta dois modelos metodológicos para a construção de cenários, sendo que o primeiro é oriundo do campo do planejamento estratégico, e o segundo, do campo do design estratégico. Como anunciado na introdução, reitera-se que tais modelos não devem ser considerados como as melhores propostas dos dois campos. Os modelos foram escolhidos e analisados, pois são representativos das elaborações disciplinares, com o intuito de evidenciar as apropriações projetuais do processo de construção de cenários, na passagem do planejamento estratégico para o design estratégico. Em seguida, o artigo apresenta o caso da Alessi, que ilustra um processo prototípico de construção de cenários no campo do design e permite destacar os diferenciais disciplinares.

O primeiro resultado do artigo são as descrições textuais e diagramáticas dos dois modelos, bem como do quadro de comparação. Mesmo que se trate de descrições derivadas diretamente dos trabalhos de Schwartz e de Deserti, são fruto de um trabalho de interpretação e síntese que se oferece às comunidades dos dois campos disciplinares para refletir sobre suas práticas processuais e permitir sua avaliação comparativa.

A partir desse trabalho descritivo e comparativo, o segundo resultado do artigo é o aprofundamento das apropriações que ocorreram no campo do design estratégico e que hoje permitem distinguir os processos de construção de cenários desenvolvidos neste campo. Foi observado que o modelo de Deserti relembra bastante o de Schwartz. A estrutura dos dois diagramas é bastante parecida, como demonstra o quadro de comparação. Entrando nos detalhes, porém, foi identificada uma série de apropriações projetuais, especialmente de tipo metodológico e instrumental.

Chegando ao terceiro resultado, tais apropriações foram relacionadas a dois outros processos que se sobrepõem, se entrelaçam e, finalmente, marcam e diferenciam o processo de construção de cenários no design estratégico, ou seja, os processos de imaginação e de antecipação. Nesse campo, o processo de construção procede com base e por meio do trabalho imagético com finalidades descritivas da realidade ou prospectivas de possibilidades futuras ou alternativas. Ademais, o processo é orientado à inovação da proposta da empresa e de sua oferta, mais especificamente à inovação dirigida pelo design. Dessa forma, no design estratégico, o processo de construção de cenários deixa de ser um trabalho eminentemente de previsão do futuro que razoavelmente se realizará, para se concentrar na imaginação de possibilidades alternativas e até impossibilidades, assim, de antecipar outros futuros.

A identificação desses dois diferenciais do processo de construção de cenário no design estratégico abre-se para oportunidades de pesquisa. Da compreensão da importância da imaginação e do trabalho imagético nos processos projetuais de construção de cenários, deriva a oportunidade de aprofundar os aspectos metodológicos, técnicos e ferramentais que auxiliam os processos imaginativos e que permitem a representação dos cenários imaginados. Além disso, ressalta-se a oportunidade de desenvolvimento conceitual e metodológico a partir da distinção do processo de antecipação, que foi relacionado ao de inovação dirigida pelo design e contraposto ao de previsão. À primeira vista, essas distinções podem parecer nuances, mas podem ser portadoras de desdobramentos substanciais.

Agradecimentos

O autor conta com o apoio de bolsa de Produtividade em Pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Referências Bibliográficas

ALESSI, A. Nuovi appunti sulla pratica Alessi. In: POLINORO, L. **F.F.F. Family Follows Fiction Workshop 1991/1993**. Crusinallo: Centro Studi Alessi, 1993. p. 23-29

BISTAGNINO, L. **Design sistemico**. Progettare la sostenibilità produttiva e ambientale. Torino: Slow Food Editore, 2009.

BÜHRING, J.; LIEDTKA, J. Embracing systematic futures thinking at the intersection of Strategic Planning, Foresight and Design. **Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 3, p. 134-152, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10216/116396>. Acesso em: 30 nov. 2022.

CELASCHI, F. Dentro al progetto: appunti di merceologia contemporanea. In: CELASCHI, F; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007. p. 15-56.

CELASCHI, F.; FORMIA, E.; FRANZATO, C. Back to the Future. Time and futures studies in the contemporary, design-driven approach to innovation. **diid - disegno industriale | industrial design**, n. 64, p. 126-133, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3zstCxf>. Acesso em: 31 mar. 2023.

CELASCHI, F; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007.

COUTINHO, A.; PENHA, A. Design estratégico a partir do futuro. **Harvard Business Review Brasil**, setembro, 2015.

DANISH DESIGN CENTER. **Living Futures: Scenario Kit**. 2021. Disponível em: <https://livingfutures.org/>. Acesso em: 30 nov. 2022.

DE LUCCHI, M. The contra-brief: a new tool for fostering innovation and beauty. In: The European International Conference on Design Management, 3, 1999, Amsterdam. **Recordings...** Boston: Design Management Institute, 1999.

DELL'ERA, C. VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 1, p. 123-141, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.10.006>. Acesso em: 30 nov. 2022.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007. p. 89-97.

DESERTI, A.; CLEASCHI, F. Il caso studio Gardesa. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007. p. 133-139.

FORNARI, F. **La lezione freudiana: Per una nuova psicoanalisi**. Milano: Feltrinelli, 1989.

FRANZATO, C. A design-driven innovation process for the exploration of organisational scenarios. **Journal of Design Research**, v. 15, n. 3/4, p. 309-328, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/JDR.2017.089906>. Acesso em: 31 mar. 2023.

FRANZATO, C. Contribuições do design estratégico ao design para a sustentabilidade. **Mix Sustentável**, v. 8, n. 4, p. 87-95, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.29183/2447-3073.MIX2022.v8.n4.87-95>. Acesso em: 31 mar. 2023.

FRANZATO, C. Diseño estratégico para la innovación social y la sostenibilidad. **Estudios em Design**, v. 28, n. 1, p. 27-37, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35522/eed.v28i1.882>. Acesso em: 31 mar. 2023.

FRANZATO, C. et al. Inovação Cultural e Social: design estratégico e ecossistemas criativos. In: FREIRE, K. (org.). **Design Estratégico para a Inovação Cultural e Social**. São Paulo: Kazuá, p. 157-182, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/3K0zNNL>. Acesso em: 31 mar. 2023.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico. **REDIGE**, v. 2, n. 1, p. 50-62, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/3KqghF5>. Acesso em: 31 mar. 2023.

- FRANZATO, C. Origens e perspectivas da minha compreensão do design estratégico. In: CHAVES, C. W; RODRIGUES, K. C.; SILVA, M. S. (org.). **Métodos, processos e práticas em design estratégico**. Porto Alegre: Prof. Gustavo Borba, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3U3UU6H>. Acesso em: 31 mar. 2023.
- FREIRE, K. From strategic planning to the designing of strategies: a change in favor of strategic design. **Strategic Design Research Journal**, v. 10, n. 2, p. 91-96, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/sdrj.2017.102.01>. Acesso em: 5 jul. 2022.
- GODET, M. **Scenarios and Strategic Management**. London: Butterworths, 1987.
- HINDRICHSON, P. H.; FRANZATO, C. Design de Cenários: uma Tecnologia para Promover o Compartilhamento de Conhecimentos em Redes de Projeto. **Revista D.**, v. 1, n. 4, p. 155-168, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3IVjzh8>. Acesso em: 31 mar. 2023.
- IDEO. **Ideo Methods Cards**. São Francisco: IDEO, 2002.
- KAHN, H. **Thinking About the Unthinkable**. New York: Horizon Press, 1965.
- LEIRO, R. J. **Diseño: Estrategia y gestión**. Buenos Aires: Infinito, 2006.
- LLOYD, P; SNELDERS, D. What was Phillippe Starck thinking of? **Design Studies**, v. 24, n. 3, p. 237-253, 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(02\)00054-6](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(02)00054-6). Acesso em: 5 abr. 2022.
- LÖBACH, B. **Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: Blucher, 2001.
- MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design degli scenari. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso**. Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006. p.189-207.
- MANZINI, E.; JÉGOU, F. **Sustainable Everyday**. Scenarios of Urban Life. Milano: Edizioni Ambiente, 2003. Disponível em: <https://www.strategicdesignscenarios.net/sustainable-everyday-book/>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- MAURI, F. **Progettare progettando strategia: il design del sistema prodotto**. Milano: Dunod, 1996.
- MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v. 1, n. 1, p. 31-38, 2008. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/sdrj/article/view/5567>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- MORAES, D. de. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blücher, 2010.
- MORALES, L. R. **Diseño: estrategia y táctica**. Ciudad de México: Siglo XXI, 2004.
- MORELLI, N. Social Innovation and New Industrial Contexts: Can Designers “Industrialize” Socially Responsible Solutions? **Design Issues**, v. 23, n. 4, 2007, p. 3-21. Disponível em: <https://doi.org/10.1162/desi.2007.23.4.3>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- MORRISON, A.; CELI, M. Anticipation and design inquiry. In: POLI, R. (org.). **Handbook of anticipation**. Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making. Cham: Springer, 2017. p. 1-25.
- NORMAN, D. **Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things**. New York: Basic Books, 2004.

PENHA, A.; COUTINHO, A. **Design Estratégico**: Direções criativas para um mundo em transformação. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2018.

PHILLIPS, P. **Briefing**: a Gestão do Projeto de Design. São Paulo: Blücher, 2007.

POLI, R. Introducing anticipation. In: POLI, R. (org.). **Handbook of anticipation**. Theoretical and applied aspects of the use of future in decision making. Cham: Springer, 2017. p. 1-14.

POLINORO, L. (org.). **F.F.F. Family Follows Fiction Workshop 1991/1993**. Crusinallo: Centro Studi Alessi, 1993a.

POLINORO, L. Il Centro Studi Alessi. In: POLINORO, L. (org.). **F.F.F. Family Follows Fiction Workshop 1991/1993**. Crusinallo: Centro Studi Alessi, 1993c. p. 143-144.

POLINORO, L. Introduzione al Metaprogetto F.F.F. per il Workshop: Centro Studi Alessi 1991/1993. In: POLINORO, L. (org.). **F.F.F. Family Follows Fiction Workshop 1991/1993**. Crusinallo: Centro Studi Alessi, 1993b. p. 11-13.

SANDERS, E. B.-N. Design research in 2006. **Design Research Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2006. Disponível em: <https://dl.designresearchsociety.org/design-research-quarterly/1/>. Acesso em: 5 abr. 2022.

SCALETISKY, C. (org.). **Design Estratégico em Ação**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2016.

SCALETISKY, C. C.; BORBA, G. O conceito de pesquisa Blue Sky. **VIRUS**, v. 1, n. 3, s.p., 2010. Disponível em: <http://vnomads.eastus.cloudapp.azure.com/ojs/index.php/virus/article/view/556>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SCHIFFER, E. Net-map toolbox. Influence mapping of social networks. 2007. Disponível em: <http://netmap.wordpress.com/>. Acesso em: 5 jul. 2022..

SCHWARTZ, P. **The Art of the Long View**: Planning for the Future in an Uncertain World New York: Currency Doubleday, 1991.

SELIN, C.; KIMBELL, L.; RAMIREZ, R.; BHATTI, Y. Scenarios and design: Scoping the dialogue space. **Futures**, n. 74, p. 4-17, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.futures.2015.06.002>. Acesso em: 5 jul. 2022.

SULLIVAN, L. H. The tall office building artistically considered. **Lippincott's Magazine**, n. 23, p. 403-409, 1896. Disponível em: <https://archive.org/details/tallofficebuildi00sull/page/n11/mode/2up>. Acesso em: 30 mar. 2023.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios**: The Art of Strategic Conversation. New York: Wiley & Sons, 1996.

VERGANTI, R. **Design Driven Innovation**: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean. Boston: Harvard Business Press, 2009.

WINNICOTT, D. W. **Playing and Reality**. London: Routledge, 1971.

ZURLO, F. Design Strategico. In: **XXI Secolo**. vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010, s.p.. Disponível em: http://www.treccani.it/enciclopedia/design-strategico_%28XXI_Secolo%29/. Acesso em: 5 abr. 2022.

Carlo Franzato
carlofranzato@puc-rio.br