



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DE DESIGN COMO UMA
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM MODELO DE INTEGRAÇÃO
DO DESIGN EM ORGANIZAÇÕES**

Rosane Fonseca de Freitas Martins

Orientação: Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino

Florianópolis, 2004



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A GESTÃO DE DESIGN COMO UMA
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL – UM MODELO DE INTEGRAÇÃO
DO DESIGN EM ORGANIZAÇÕES**

Rosane Fonseca de Freitas Martins

Orientação: Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino

Tese apresentada ao Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de doutora em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Integrada do Design

Florianópolis, 2004

M386g Martins, Rosane Fonseca de Freitas

A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações / Rosane Fonseca de Freitas Martins. – Florianópolis, 2004.

202f. : il. ; 30 cm

Orientador: Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino.

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –
Universidade Federal de Santa Catarina.

1. Gestão e Design. 2. Gestão de empresas. 3. Desenho Industrial. I. Díaz Merino, Eugenio Andrés. II. Título.

| CDU 65.011.8

Rosane Fonseca de Freitas Martins

A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – um Modelo de Integração do Design em Organizações

Esta tese foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção do título de **Doutora em Engenharia de Produção** no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, novembro de 2004.

Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.
Coordenador do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.
EGR,UFSC - **Orientador**

Prof. Alexandre Luzzi Las Casas, Dr.
PUC-SP.

Prof. Alice T. Cibys Pereira, Ph.D.
CCE, UFSC.

Prof. Leila Amaral Gontijo, Dr.
PPGEP, UFSC.

Prof. Antonio Martiniano Fontoura, Dr.
UFPR, PUC-PR.

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
CCE, UFSC.

Para

Giovanna e Fabinho

Mãe acabo logo esta
tese preparem

Agradecimentos a:

Deus, que conduz a minha vida e sempre me aproxima das pessoas certas.

Professor Merino, pela brilhante orientação, profissionalismo, confiança, compreensão e paciência com as “contingências” ocorridas durante o percurso.

Departamento de Design da UEL, pela liberação num momento conturbado.

CAPES, pelos recursos financeiros.

Minha Amiga Cleuza Fornasier, pela troca, companheirismo, apoio, ombro; e também pelo empréstimo de livros, sugestões, críticas e comentários valiosos.

Meus amigos Vanessa e Rodolfo Barros, pela amizade, apoio, indicações, sugestões e importantíssimos cafés das tardes de quartas-feiras.

Minhas amigas de jornada Vanessa Tavares, Gabriela Mager, Lia Krüken Pereira, Ivonette Gargione, Ana Paula Demarchi e Vania Freitas, pelo espírito de grupo, pelas madrugadas de trabalho “virtuais on-line”, artigos, e momentos deliciosos de convivência durante o curso.

Minha amiga Cristiane Afonso, pela compreensão, amizade, senso de justiça, seriedade e profissionalismo.

Meus Pais, Ivone e Roni, pelo alicerce, porto seguro, exemplo de vida, norte, investimento, incentivo, apoio “logístico”, serviços de *baby sitter*, etc... etc...etc...

Minha irmã Vania, pela acolhida, apoio e exemplo de força, disposição e grandeza de espírito.

Professora Eloni Tavares, pela atenção e ajuda na revisão final do texto.

Sérgio Martins, pelo interesse e incentivo.

Minha irmã Vanessa, Fabiane Ferreira e: João, Bruna, Pedro e Helô (por ordem de chegada), pela torcida.

E especialmente a

Giovanna, pelas horas que seriam suas, por tudo o que deixamos de fazer juntas e pelos bilhetinhos, desenhos e cartazes colocados entre mim e o computador.

Fabinho, por seu sorriso; por você ainda não falar; por você ainda não conhecer as cores.

Fábio, por seu amor, incentivo, compreensão, cooperação nas horas críticas, e por me fazer “rocha” frente às turbulências vividas nos últimos anos.

"E semelhante ao homem que edificou uma casa e cavou, e abriu bem fundo e pôs os alicerces sobre a rocha; e vindo a enchente, bateu com ímpeto a corrente naquela casa, e não a pode abalar, porque estava fundada sobre a rocha".

Lucas: 6,48

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS	xi
LISTA DE EXPRESSÕES	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE QUADROS	xv
RESUMO	xvi
ABSTRACT	xvii
RESUMEN.....	xviii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	1
1.2 PROBLEMA	10
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
1.5 PRESSUPOSTOS	27
1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	29
1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	30
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	33
2.1.1 Desenvolvimento Histórico da teoria e prática da Gestão Empresarial	33
2.1.2 Conceitos e Aplicações da Gestão.....	38
2.1.2.1 O processo de gestão	39
2.1.2.2 O estilo de gestão	39
2.1.3 Estrutura Organizacional	41
2.1.3.1 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) / DNP / Produto / Engenharia	44
2.1.3.2 Unidade Organizacional de Produção / Operação / PCP	45
2.1.3.3 Unidade Organizacional de Marketing	48
2.1.3.4 Setor ou Departamento Financeiro	50
2.1.3.5 Setor ou Departamento Comercial	50
2.1.3.6 Setor ou Departamento de Materiais	50
2.1.3.7 Logística / <i>Supply chain</i>	51
2.1.3.8 Recursos Humanos (RH).....	52
2.1.3.9 Comércio Exterior	52
2.1.4 Cultura Organizacional	54
2.1.4.1 Missão e visão da Organização	54
2.1.5 Estratégia.....	55
2.1.5.1 Estratégia de Produto e inovação	61
2.1.5.2 Estratégia de Diferenciação.....	62
2.1.5.3 Estratégia de Identidade, Imagem e Comunicação.....	62
2.1.6 Qualidade – conceitos e aplicações.....	65

2.2	DESIGN	67
2.2.1	Dimensões Históricas do Design	67
2.2.2	Conceituação da Atividade do Design	72
2.2.3	Relevância do Design no contexto econômico	76
2.2.4	Aplicações do Design	78
2.2.5	O Papel Social do Design	82
2.2.6	Processo de Desenvolvimento do Design	85
2.3	GESTÃO DE DESIGN	91
2.3.1	Histórico da Gestão de Design	91
2.3.2	Conceitos e Aplicações da Gestão de Design	93
2.3.3	Níveis da Gestão de Design	99
	2.3.3.1 Nível estratégico da Gestão de Design	100
	2.3.3.2 Nível operacional da Gestão de Design.....	101
2.3.4	O Design Como Processo nas Organizações	102
2.3.5	Modelos de Gestão de Design	104
	2.3.5.1 Modelo baseado no design para mudança estratégica	104
	2.3.5.2 Tipologia VIPP (valor, imagem, processo e produção).....	106
	2.3.5.3 Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização.....	107
	2.3.5.4 O “Conceito <i>Venture</i> ”	108
	2.3.5.5 Informações recebidas por quem concebe os produtos na organização.....	109
	2.3.5.6 Esquema do processo estratégico de comunicação.....	110
	2.3.5.7 Imagem de marca da empresa – reflexos e diferenças entre o projeto e a realidade	111
	2.3.5.8 A cadeia de valor do Design nas organizações: os três níveis da Gestão de Design	112
	2.3.5.9 <i>Designence</i> : um modelo de convergência - o gerenciamento pelo design	113
2.3.6	Análise dos modelos de Gestão de Design apresentados	114
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	117
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	117
3.1.1	Dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design	118
3.1.2	Relação entre as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design – construção do modelo	119
3.1.3	Simulação do funcionamento do Modelo em uma organização	119
3.2	IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS	121
4	PROPOSTA DE UM MODELO DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA	124
4.1	DIMENSÕES CONSTITUTIVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DO MODELO	125
4.2	PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN	126
4.2.1	Evolução do Modelo:	126
4.2.2	Modelo: Disco integrador da Gestão de Design nas Unidades de Negócios	130
4.2.3	Simulação de Aplicação do modelo:	139

5	RESULTADOS ESPERADOS.....	154
6	CONCLUSÕES	156
	REFERÊNCIAS	161
	APÊNDICE A	173
	APÊNDICE B	177
	APÊNDICE C	180
	APÊNDICE D	181
	APÊNDICE E	184

LISTA DE ABREVIATURAS

<i>ABC</i>:	<i>Activity Based Costing</i> (Custeio Baseado em Atividades)
ABRAVEST:	Associação Brasileira da Indústria do Vestuário
<i>AEG</i>:	<i>Allgemeinen Elektrizitäts Gesellschaft</i> (Companhia Elétrica Nacional)
ARH:	Administração de Recursos Humanos
CETMAM:	Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário
<i>CIM</i>:	<i>Corporate Information Management</i> (Gestão do Conhecimento)
<i>CIM</i>:	<i>Computer Integrated Manufacturing</i> (Manufatura Integrada por Computador)
CITPAR:	Centro de Integração de Tecnologia do Paraná
CNI:	Confederação Nacional da Indústria
CPD:	Centro Português de Design
<i>CRM</i>:	<i>Consumer Relationship Management</i> (Gestão de Relacionamento com Clientes)
<i>DMI</i>:	<i>Design Management Institute</i> (Instituto de Gestão de Design)
DNP:	Desenvolvimento de Novos Produtos
EADI:	Estação Aduaneira Interior
EID:	Instituto Europeu de Design
FIEP:	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FIESP/CIESP:	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FVA:	Fundo Verde Amarelo
GD:	Gestão de Design
GQT:	Gestão da Qualidade Total
<i>HCI</i>:	<i>Human computer interface</i> (Interação Homem Computador)
IBGE:	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<i>ICOGRADA</i>:	<i>Internacional Council of Graphic Design</i> (Conselho Internacional de Associações de Design Gráfico)
<i>ICSID</i>:	<i>Internacional Council of Societies of Industrial Design</i> (Conselho Internacional de Associações de Design de Produto)
INPI:	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
<i>JIT</i>:	<i>Just-in-Time</i> (Dentro do Prazo, na Hora Certa)
MCE:	Mercado Comum Europeu
MCT:	Ministério da Ciência e Tecnologia
MDIC:	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
NDE:	Núcleo de Decisões Estratégicas
<i>NZIER</i>:	<i>New Zealand Institute of Economic Research</i> (Instituto de Pesquisas Econômicas da Nova Zelândia)
P&D:	Pesquisa e Desenvolvimento
PCP:	Planejamento e Controle da Produção
PDV:	Ponto de Venda
ProTeM:	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
<i>QFD</i>:	<i>Quality Function Deployment</i> (Desdobramento da Função Qualidade)
RH:	Recursos Humanos
SAC:	Serviço de Atendimento ao consumidor
SEBRAE:	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI:	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIMA:	Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas
<i>SCM</i>:	<i>Supply Chain Management</i> (Gestão da Cadeia de Suprimentos)
<i>TQC</i>:	<i>Total Quality Control</i> (Controle da Qualidade Total)
<i>TQM</i>:	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
UEL:	Universidade Estadual de Londrina

LISTA DE EXPRESSÕES

<i>Activity Based Costing</i>:	Custeio Baseado em Atividades. Método contábil que permite à empresa entender como obtém e onde realiza seus lucros, com base na formação de custos e preços.
<i>Balanced Scorecard</i>:	Ferramenta estratégica que mensura e orienta o desempenho atual e futuro de uma organização.
<i>Brand Service</i>:	Estratégia de ação para atender a marca.
<i>Consumer to Consumer</i>:	Estratégia baseada no desejo do consumidor para atendê-lo.
<i>Consumer Relationship Management</i>:	Gestão de relacionamento com clientes. Estratégia de negócio voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes de uma empresa.
<i>Flexible manufacturing</i>:	Métodos flexíveis de produção.
<i>Just in time</i>:	Dentro do prazo, na hora certa.
<i>Lean management</i>:	Forma de apoio ao gerenciamento.
<i>Market need pull</i>:	Estratégia centrada no mercado.
<i>Non price factor</i>:	Sistemas de produção flexíveis de produtos diferenciados com maior valor agregado.
<i>Supply Chain Management</i>:	Gestão da cadeia de suprimentos.
<i>Technology puch</i>:	Estratégia fundamentada na engenharia.
<i>Total Design</i>:	Estratégia para agregar melhores funções a todos os componentes do produto.
<i>UK Design Council</i>:	Conselho de Design do Reino Unido.
<i>Venture team Design</i>:	O Design como elemento integrador e inovador de funções, com características dinâmicas e flexíveis.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 01 Formulação do Problema.....	10
Fig. 02 Objetivos da Pesquisa.....	17
Fig. 03 Justificativa.....	18
Fig. 04 Pressupostos.....	27
Fig. 05 Introdução.....	30
Fig. 06 Fundamentação Teórica.....	31
Fig. 07 Estudo dos Métodos	31
Fig. 08 Proposta do Modelo.....	32
Fig. 09 Fundamentação Teórica – Gestão Empresarial	33
Fig.10 Níveis de Administração.....	40
Fig.11 As 6 partes básicas de uma organização.....	43
Fig.12 A função da produção.....	45
Fig.13 Fluxo de informações no PCP.....	46
Fig. 14 Visão geral das atividades do PCP.....	47
Fig. 15 Conceitos centrais do marketing.....	48
Fig. 16 Estrutura da cadeia logística.....	51
Fig. 17 Fluxograma básico para exportação.....	53
Fig. 18 A roda da Estratégia Competitiva.....	56
Fig. 19 Formulação e implementação da estratégia.....	56
Fig. 20 Áreas funcionais em termo de sistemas.....	58
Fig. 21 A cadeia de valor genérica.....	58
Fig. 22 Três estratégias genéricas.....	59
Fig. 23 Estratégias de diferenciação.....	59
Fig. 24 Formas de aprimorar um determinado negócio.....	60
Fig. 25 Ciclo de validação do processo de design.....	88
Fig. 26 Linha do tempo do design.....	92
Fig. 27 Hierarquia da atividade da Gestão de Design na visão acadêmica.....	96
Fig. 28 Hierarquia da atividade da Gestão de design.....	96
Fig. 29 Modelo 1: A relação entre atividades de design e formulação de estratégias.....	105
Fig. 30 Modelo 2: Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo design.....	105
Fig. 31 Modelo 4: Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização	107
Fig. 32 Modelo 5: O Conceito Venture.....	108
Fig. 33 Modelo 6: Informações recebidas por quem concebe os produtos na empresa.....	109
Fig. 34 Modelo 7: Esquema do processo estratégico de comunicação.....	110

Fig. 35 Modelo 8: Imagem de marca da empresa - reflexos e diferenças entre o projeto e realidade.	111
Fig. 36 Estudo dos Métodos – Classificação do Estudo.....	117
Fig. 37 Estudo dos Métodos – Identificação das Variáveis.....	121
Fig. 38 Relação entre as variáveis de Orssatto.....	123
Fig. 39 Relação entre as variáveis.....	123
Fig. 40 Evolução do modelo: a roda de integração da Gestão de Design nas unidades de negócios..	128
Fig. 41 Evolução do modelo: ampliação da atuação do design nas unidades de negócios em nível operacional.....	129
Fig. 42 Modelo proposto: Disco Integrador da Gestão de Design - aplicação estratégica.....	131
Fig. 43 Modelo proposto: Disco integrador da Gestão de Design - aplicação operacional.....	135
Fig. 44 Modelo: Disco Integrador da Gestão de Design, com área reservada para visualização das interações entre as unidades – versão eletrônica.....	136
Fig. 45 Objetivos do modelo proposto.....	137
Fig. 46 Estratégias de diferenciação.....	138
Fig. 47 Estratégias de diferenciação – GD.....	138
Fig. 48 Estrutura organizacional propícia à implantação da Gestão de Design.....	142
Fig. 49 Unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos traçados.....	146
Fig. 50 Interação das Unidades organizacionais e design.....	147
Fig. 51 Simulação da Interação das unidades organizacionais e design, aplicada no modelo.....	148
Fig. 52 E-mail enviado às indústrias dos setores moveleiro e do vestuário.....	180
Fig. 53 (a) Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema.....	181
Fig. 53 (b) Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema.....	182
Fig. 53 (c) Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema.....	184

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Evolução do estilo de administração.....	38
Quadro 2 Tipo de estrutura organizacional.....	41
Quadro 3 Critérios para a escolha de uma estrutura organizacional.....	42
Quadro 4 Tipos de organização.....	43
Quadro 5 Tabela demonstrativa das configurações.....	44
Quadro 6 Ciclo de vida do produto, características e estratégias de marketing.....	49
Quadro 7 Estratégia genérica x estratégia competitiva.....	57
Quadro 8 Pressões sofridas do ambiente externo.....	60
Quadro 9 Pesquisa de riscos e benefícios.....	61
Quadro 10 Prioridade de inovação.....	62
Quadro 11 Abordagens de razão de consumo.....	65
Quadro 12 Abordagens e estratégias.....	66
Quadro 13 Momentos e movimentos precursores do design (1850-1907)	68
Quadro 14 Momentos e movimentos da profissão do design (1930-1945)	69
Quadro 15 Momentos e movimentos do pluralismo do design (1950-1975)	70
Quadro 16 Momentos e movimentos do retorno do ornamentalismo (1975 -1990)	71
Quadro 17 O Design de 1990 até a atualidade.....	71
Quadro 18 Conceitos de design apresentados por autores de administração, empresários e políticos....	75
Quadro 19 Relevância ou valor do design para a economia (citado por autores de administração, empresários e políticos).....	78
Quadro 20 Tipologia do design segundo as dimensões da forma	82
Quadro 21 Técnicas de metodologia do projeto.....	88
Quadro 22 Gestão de Design sobre os 3 níveis de especialidade.....	99
Quadro 23 Quadro comparativo entre Design Operacional e Design Estratégico.....	101
Quadro 24 Processo criativo do design.....	102
Quadro 25 Modelo 3: Adaptação de Pereira et al para a Tipologia proposta por Trueman (1998) para a inovação de produtos nas organizações.....	106
Quadro 26 Modelo 9: A cadeia de valor do Design nas organizações: os três níveis da GD.....	112
Quadro 27 Modelo 10: Um modelo de convergência: o gerenciamento pelo design ou <i>Designence</i>	113
Quadro 28 Evolução do modelo: integração das unidades de negócios por meio da GD.....	126
Quadro 29 Evolução do modelo: aplicação da GD operacional nas unidades de negócios - habilitações do design e principais aspectos.....	127
Quadro 30 Evolução do modelo: aplicação da GD operacional nas unidades de negócios - atuações do design e principais aspectos.....	127
Quadro 31 Níveis de ações do Design como estratégia nas organizações.....	137
Quadro 32 Unidades organizacionais, ações e necessidades de design voltadas ao usuário interno.....	150
Quadro 33 Benefícios da ação da Gestão de Design sob a ótica estratégica.....	157

RESUMO

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional: um Modelo de Integração do Design em Organizações**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP – UFSC – Florianópolis.

Esta tese tem por objetivo apresentar o design como uma estratégia para organizações que buscam a inovação e diferenciação, em meio a inúmeras ações de competitividade, num modelo de Gestão de Design integrado a uma estrutura organizacional que visa uma percepção positiva da imagem da empresa pelo público. Para a obtenção do modelo, foi necessária uma fundamentação teórica sobre a gestão em organizações, que possibilitou uma visão do processo administrativo e estruturas organizacionais; do design, caracterizando suas atividades, aplicações e mudanças da demanda, que passa de uma abordagem econômica a uma abordagem gerencial estratégica; e, finalmente, as ligações de convergência entre as duas áreas. O trabalho partiu do pressuposto de que o Design, incorporado na estrutura organizacional de uma empresa por meio da Gestão de Design e integrado com as demais unidades de negócios, fortalece seus objetivos e suas estratégias de vantagem competitiva, assim como a imagem percebida pelo público. Este pressuposto visou o esclarecimento da questão central, que é: como a Gestão de Design pode ser implementada em organizações para se tornar uma estratégia competitiva, ou como o design pode ser utilizado para ser uma estratégia. O estudo permitiu compreender diversas estratégias utilizadas pelas organizações e entre elas o design, ainda pouco utilizado como ferramenta competitiva; bem como sua forma de utilização pelas empresas: a) na percepção da imagem corporativa; b) no processo produtivo; c) nas questões sociais; d) na exportação; e) na tecnologia. Pode, ainda, ser utilizado na implantação de programas de qualidade e estratégias de inovação, sendo uma das chaves para a interação de qualquer natureza de interface com o beneficiário da oferta. O modelo é uma ferramenta de Gestão de Design que demonstra os resultados da integração do design com outras unidades organizacionais, descreve seu papel e contribui para uma visualização efetiva e prática do seu aproveitamento pelos empresários em uma estrutura organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Design; Estratégia; Estratégia de Diferenciação; Qualidade percebida; Imagem; Identidade corporativa; Inovação; Inovação pelo Design; Competitividade pelo Design; Ferramenta competitiva; Estrutura organizacional.

ABSTRACT

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **Design Management as an Organizational Strategy: a Design Integration Model in Organizations**. 2004. Thesis (Doctorate program in Production Engineering) – PPGEF – UFSC – Florianópolis.

The purpose of this thesis is to present the design as a strategy for organizations seeking innovation and differentiation among countless actions of competitiveness, within a model of Design Management integrated to an organizational framework that aims at a positive perception of the company's image in face of the public. To obtain such a model, a theoretical foundation about management of organizations was required which, in turn, provided for an understanding of the administrative process and organizations frameworks; of the design, with characteristics of its activities, applications and changes of demand, which goes from an economic approach to a strategic managerial strategy; and finally, of the convergent links between both areas. The work presumed that the Design, incorporated to the organization framework of a company by means of the Design management and integrated with the other business units, makes its objectives and its competitive advantage strategies as well as its image stronger. This supposition aimed at clarifying the central issue: How can Design Management be implemented in organizations as to become a competitive strategy, or how can the design be used as to become a strategy? The study provided for the understanding of several strategies used by the organizations including the design, which is still not very used as a competitive tool; and also its current use by the companies: a) in the perception of the corporative image; b) in the productive process; c) in the social issues; d) in the export; e) in technology. It can also be used in the implantation of programs of quality and strategies of innovation, being one of the keys for the interaction of any sort of interface with the offer's beneficiary. The model is a tool of Design Management that presents results of design integration with other organizational units, describes its role, and contributes for an effective and practical visualization of its use by those in the organizational framework.

Key words: Design Management; Strategy; Strategy of Differentiation; Perceived quality; Image; Corporative identity; Innovation; Innovation by Design; Competitiveness by the Design; Competitive tool; Organizational framework.

RESUMEN

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **La Gestión del Diseño como una Estrategia Organizacional: un Modelo de Integración del Diseño en Organizaciones**. 2004. Tesis (Doctorado en Ingeniería de Producción) – PPGEP – UFSC – Florianópolis.

El objetivo de esta tesis es presentar el diseño como una estrategia para organizaciones que buscan la innovación y diferenciación, en el medio de innumerables acciones de competitividad, en un modelo de Gestión del Diseño integrado a una estructura organizacional, que tiene por reto una percepción positiva de la imagen de la empresa por el público. Para la obtención de dicho modelo, han sido necesarios fundamentos teóricos sobre la gestión en organizaciones, lo que ha posibilitado una visión del proceso administrativo y estructuras organizacionales; del diseño, caracterizando sus actividades, aplicaciones y cambios de demanda, lo que pasa de un abordaje económico a un abordaje gerencial estratégico; y, finalmente, las puntos de convergencia entre las dos áreas. El trabajo partió del supuesto de que el Diseño, incorporado en la estructura organizacional de una empresa por medio de la Gestión del Diseño e integrado con las demás unidades de negocios, fortalece sus objetivos y sus estrategias de ventaja competitiva, así como la imagen que el público percibe. Este supuesto se volcó hacia la aclaración de la cuestión central que es: cómo la Gestión del Diseño puede ser implementada en organizaciones para tornarse una estrategia competitiva o cómo el diseño puede ser utilizado como estrategia. El estudio ha permitido comprender diversas estrategias empleadas por las organizaciones y, entre ellas, el diseño, poco utilizada todavía como herramienta competitiva; así como su forma de utilización actualmente por las empresas: a) en la percepción de la imagen corporativa; b) en el proceso productivo; c) en las cuestiones sociales; d) en la exportación; e) en la tecnología. Además, puede ser utilizado en la implementación de programas de calidad y estrategias de innovación, volviéndose una de las claves para la interacción de cualquier naturaleza de interfaz con el beneficiario de la oferta. El modelo es una herramienta de Gestión del Diseño que demuestra los resultados de la integración del diseño con otras unidades organizacionales, describe su papel y contribuye para una visualización efectiva y práctica de su aprovechamiento por los empresarios en una estructura organizacional.

Palabras clave: Gestión del Diseño; Estrategia; Estrategia de diferenciación; Calidad percibida; Imagen; Identidad Corporativa; Innovación; Innovación por el Diseño; Competitividad por el Diseño; Herramienta Competitiva; Estructura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A abertura econômica, o processo de privatização e de internacionalização de empresas exigem esforços crescentes de capacitação tecnológica em relação a atividades de pesquisa e desenvolvimento e absorção de tecnologia com vistas ao processo de inovação. WELCH (2003), diz que a recuperação econômica do Brasil, tão anunciada em 2003, está repleta de novas oportunidades de negócios. Defende com veemência as empresas que fabricam produtos, mas vendem serviços, para se tornarem difíceis de imitar. A inovação, segundo BAHIANA (1998), é um ingrediente essencial da competitividade e resultado do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico, um dos motivos do aumento de valor dos produtos e serviços da empresa.

Segundo a agência Financiadora de Estudos e Projetos - FINEP (2003), o tratamento adequado de um conjunto de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária, financeira, etc, pode contribuir para que países e empresas possam se inserir no mercado global de forma mais competitiva. Preço, qualidade e design inovador são importantes fatores para conquistar mercados internacionais, estratégias que têm sido incorporadas pela maioria das empresas estrangeiras. A sustentação e ampliação da capacidade de competir em médio e longo prazo, porém, dependem, cada vez mais, do processo de inovação, e, portanto, do seu gerenciamento. Design, para STONNER e FREEMAN (1985), é uma atividade crucial no processo de inovação em que as idéias são geradas no domínio da criatividade e acopladas entre possibilidades técnicas, demandas e oportunidades de mercado. Trata-se de um processo de busca que visa otimizar a satisfação dos usuários e a lucratividade das empresas por meio do uso criativo dos elementos que compõem sua atividade, tais como: *performance*, qualidade, durabilidade, aparência e custos relacionados a um produto, ambiente, informação e imagem corporativa de uma empresa (Kotler, 2002).

A cada dia, porém, torna-se mais difícil oferecer produtos competitivos: o consumidor exige cada vez mais segurança, ergonomia, praticidade, preço, tecnologia, valores atendidos. Por outro lado, a empresa tem que lidar com limitações de orçamento, prazo, tecnologia disponível, patente, investimentos. Para atender a todas essas exigências são necessários processos capazes de permitir

a criação de produtos de sucesso, que integrem equipes interdisciplinares, multidisciplinares e transdisciplinares, que somem conhecimentos inerentes a suas áreas.

A competitividade mundial tem evidenciado cada vez mais a necessidade do emprego do design, que não é apenas adição externa da estética, mas desenvolvimento de projetos em toda a sua complexidade, potencial melhor aproveitado quando incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando por todas as fases de desenvolvimento, de uma forma integrada com outras áreas e sob todos os aspectos. Nas últimas décadas, vem ganhando destaque e redefinindo suas funções, ganhando o *status* de atividade estratégica. Pode tornar-se, segundo PUERTO (1999), um elemento dinamizador para os administradores, diferenciador para os concorrentes, peça chave nas vendas e fundamental ao avanço tecnológico.

A Gestão de Design (*design management*), tema central desta tese, pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa (SOARES, 2002).

Tem-se questionado atualmente, entre os pesquisadores da área, o significado da expressão utilizada **Gestão do Design**. A fim de esclarecer esta discussão e sugerir o uso correto da ferramenta, apresenta-se uma análise semântica, ou representação do sentido do enunciado, a morfologia da expressão. A palavra **gestão**, segundo AURÉLIO (2004), significa o ato de gerir; gerência, administração. A palavra **Do** é uma contração da preposição “de” e do artigo “o”, significando de + o. Segundo TAVARES (2004), da forma como tem sido utilizado **Do Design**, significa algo limitado, único, gestão de uma coisa propriamente dita, ou seja, de só um segmento da área. Portanto, seu emprego será correto na referência à *gestão do design gráfico*, *gestão da imagem corporativa*, *gestão da produção*. A palavra **De** é uma preposição de largo emprego em português. O emprego da expressão *De design* generaliza sua aplicação - é um termo amplo, mais genérico, e que engloba todos os segmentos, como *gestão de negócios*. Observa-se então, que o emprego da expressão para a estratégia a qual se refere este trabalho, será **Gestão DE Design**, diferente do que tem sido utilizado até hoje.

Segundo WALTON e DUNCAN (2003), com a aceleração do processo de globalização¹ dos fluxos de comércio e de capitais, em especial após a falência da URSS², suprimiram-se, em grande parte, as fronteiras que restringiam o fluxo comercial e financeiro e foram postas as condições econômicas, tecnológicas e políticas para a utilização desta economia global. Cresce, de forma simultânea, a percepção da interdependência entre as diversas economias nacionais. Neste novo contexto, surge um sistema baseado em três espaços principais: o europeu, o americano e o asiático. Muitos artigos³ sustentam o design como uma ferramenta que maximiza os negócios e melhora a *performance* econômica. Entretanto, os esforços de quantificar seu impacto no sucesso dos negócios têm sido menos comuns. Os autores apresentam um estudo que mostra uma análise quantitativa sobre a atuação do design nos negócios individuais e na economia de seu país (Nova Zelândia), que revela existir uma evidência significativa e convincente, se não conclusiva, da forte proximidade do uso do design (significando o processo que envolve todo o ciclo produtivo desde a concepção até o marketing⁴ – e *performance* de negócios).

O Conselho de Design do Reino Unido (*UK Design Council*) também tem realizado pesquisas que utilizam padrões comparativos relativamente rígidos (por escala de medidas de desempenho) entre os negócios com e sem foco no design. Os que apresentam resultados significativamente melhores são os negócios com foco no design. Destes estudos, ainda segundo WALTON e DUNCAN (2003), sob uma perspectiva econômica, a aclamação mais convincente do uso do design como maximizador internacional competitivo é determinado pelo Relatório do Fórum Econômico Global de Competitividade (*World Economic Forum's Global Competitiveness Report*), realizado pelo *New Zealand Institute of Economic Research* (NZIER) desde 1979, cuja base é um conjunto de indicadores que medem uma escala de fatores, incluindo o uso do design como força nos negócios e sua influência competitiva. Esses indicadores são combinados para prover uma avaliação completa de competitividade de 102 países (na versão 2003/2004), cuja comparação com a mensuração completa revela um alto grau de correlação entre o uso do design e a competitividade. Um reflexo do sucesso no plano econômico é a extensão pela qual as marcas vêm se tornando internacionalmente reconhecidas.

¹ Transformação da economia do mundo, que rompeu as fronteiras nacionais e continentais. Novos acordos econômicos vêm quebrando barreiras de impostos estrangeiros facilitando as exportações e importações.

² A falência se refere à derrota econômica, social e política do comunismo pós-stalinista. Segundo Miquel (2003) a queda do muro de Berlim em 1989, trouxe o fim do comunismo na Europa, e o triunfo absoluto da potência do Oeste, ficando a sensação de que nada mais se opõe à unidade no mundo.

³ Referindo-se a vários artigos publicados na revista *Urbis Design Annual 200*, Nova Zelândia.

Os países identificados como os mais competitivos no *ranking* do relatório são: Finlândia, Estados Unidos, Suécia e Dinamarca. Cada um desses países possui suporte do governo em design para suas indústrias. Para FERRAZ (2003), o papel do Estado como facilitador do processo inovador não deve ser desprezado. Estados Unidos, Europa e as nações mais ricas da Ásia estimulam a inovação por meio de renúncias fiscais, encomendas tecnológicas do governo ou investimentos diretos nas empresas. Num *ranking* de 102 países, o Brasil é o 54º colocado em crescimento competitivo e o 33º em negócios competitivos.

Segundo dados da Confederação Nacional da Indústria⁵ - CNI (2003), desde a implantação do Plano Real, em 1994, o Brasil mudou muito. Após anos de inflação galopante, a estabilização econômica teve um impacto positivo no setor produtivo e, conseqüentemente, na sociedade. Desde o início da década de 60, retomou-se o costume do crédito pessoal. A estabilidade econômica provocou uma fase de otimismo e a retomada de investimentos para atender a demanda. O capital estrangeiro voltou a fazer novos planos para sua expansão no Brasil. Programas federais, estaduais e municipais revigoraram a disposição do capital estrangeiro. Nos últimos quatro anos, houve um aumento generalizado no consumo de todos os tipos de produtos, dos mais simples aos mais sofisticados. A redução das tarifas de importação permitiu a entrada de produtos a preços competitivos, obrigando a indústria nacional a aumentar a produtividade e a qualidade da sua produção. Novos padrões de consumo se estabeleceram com a entrada de produtos sofisticados e marcas internacionais. Os consumidores, mais exigentes, podem comparar a qualidade e preço dos produtos importados que estão nas prateleiras de lojas e supermercados competindo com os produtos nacionais.

O Brasil é um dos poucos países emergentes com potencialidade para um crescimento sustentado nas próximas décadas. Possui o maior e mais moderno parque industrial da América Latina, com uma produção muito diversificada. As maiores montadoras de veículos do mundo estão instaladas no país. Além de reservas minerais, possui um enorme potencial agrícola. É líder do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), integrado⁶ pela Argentina, Paraguai e Uruguai, e tem compromissos assumidos com a formação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), prevista para ocorrer a partir de 2005.

4 O autor se refere ao ciclo produtivo da concepção até o marketing. Nota-se que o ciclo produtivo envolve o processo de pesquisa, passando pela concepção e marketing, mas vai além, até o descarte ou re-uso do produto.

5 Entidade máxima de representação do setor industrial brasileiro.

6 Além dos países citados, o MERCOSUL está ampliando sua influência junto aos países vizinhos, já tendo feito acordos de associação com o Chile, Bolívia e negociando com Colômbia, Venezuela e Peru.

O governo brasileiro tem percebido a importância do Design e promovido ações de incentivo ao seu desenvolvimento. Programas federais do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), executado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (ProTeM), o Programa Brasileiro do Design (PBD), o Fundo Verde Amarelo (FVA)⁷, entre outros, além do “Cara Brasileira” do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), têm trabalhado para atender a necessidade da qualidade e competitividade de produtos nacionais, tendo o design como diferencial, incrementando o interesse pelos investimentos em inovação, elevando o Brasil a um país de classe mundial. Estes programas têm incentivado empresas a adequar seus produtos ao mercado e conquistar fatias cada vez mais significativas na economia mundial, visando a geração de novos produtos ou processos. Estimulam a exportação, impulsionam a competitividade e visam fortalecer a imagem das empresas para implementar o *made in Brasil*, aliado a fatores positivos como criatividade, design, qualidade e capacidade produtiva das organizações.

A Produção industrial brasileira dá sinais de que o Brasil começa a sair da recessão técnica⁸, estimulada pela queda de juros e pelo consumo. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), mostram um crescimento de 6,9% no 3º trimestre de 2003, o que reforça os sinais de recuperação. Segundo a CNI (2003), com esta consolidação, o principal objetivo passou a ser a competitividade do setor industrial e sua integração à economia mundial. O livre comércio eleva ao bem-estar mundial, e as reduções tarifárias das negociações multilaterais levam, de forma gradual, à liberalização do comércio em âmbito mundial e à distribuição de ganhos. A busca de ganhos econômicos é a causa da aceleração do processo de interação de mercados internacionais.

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pesquisou as principais barreiras externas enfrentadas pelos exportadores brasileiros de bens e serviços nos principais mercados dos países desenvolvidos: EUA, União Européia e Japão. O documento resultante do estudo, editado em 2001, aponta que as altas barreiras tarifárias são obstáculos ao livre acesso a esses mercados (que mantêm mecanismos que dificultam a entrada de produtos brasileiros). As barreiras não-tarifárias podem ser definidas de formas diferentes, com níveis distintos de restrições às importações, tais como leis, regulamentos, políticas ou práticas de um país que visa restringir o

7 Instituído pela Lei nº 10.168, de 29/12/2000, modificada pela Lei nº 10.332, de 19/12/2001

8 A recessão técnica da indústria foi marcada por duas quedas consecutivas na produção no primeiro e no segundo trimestre de 2003 em relação ao trimestre imediatamente anterior, segundo FARID (2003).

acesso de produtos importados, medidas baseadas em costumes, instituições ou diretrizes informais (e não na legislação, nas quais se incluem as quotas de importação). As normas e os regulamentos técnicos não são entraves comerciais. Assim, os produtos brasileiros tornam-se cada vez mais competitivos, uma vez que as barreiras tarifárias têm sofrido progressiva redução.

Segundo VIEIRA (2003), o Design auxilia na exportação por ser um fator decisivo na competição. A abertura do mercado induz ao investimento em tecnologia e design para atrair usuários e vencer produtos importados. Para FERRAZ (2003), quando o Brasil começou a abrir seu mercado aos produtos estrangeiros na década de 90, suas empresas iniciaram uma ampla transformação interna, gerencial e tecnológica. Mas a inovação ainda está faltando nessa transformação. A maioria delas, mesmo as subsidiárias de multinacionais, ainda conserva o velho hábito de copiar modelos e produtos do exterior, fato que tende ruir com o mercado global. A inovação não se limita ao produto: pode surgir no processo, na maneira de abordar o mercado, na gestão.

Conforme o *site* do Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI (2003), o número expressivo de depósitos de marcas e patentes que recebe anualmente mostra que o empresariado vem tomando consciência da importância do registro de produtos inovadores, não apenas como proteção de uso, mas como um bem material de valor econômico. A propriedade intelectual privilegia a inovação, a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e a ciência e tecnologia. É um tema importante para a economia nacional, um canal de inserção no mercado internacional e um instrumento poderoso na política industrial e tecnológica. A marca registrada garante o direito de uso exclusivo ao proprietário e sua identificação pelo usuário pode proporcionar um mercado estável, tornando-a um ativo valioso para a organização.

Uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura⁹. Para KOTLER (2002), enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas, é muito difícil mudar a cultura organizacional, que é, entretanto, freqüentemente, crucial para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

O empresário brasileiro está diante de novos tempos, e dos quais o design se integra: abertura econômica, público exigente por bens e serviços direcionados, e meio empresarial mais sensível a

⁹ Cultura corporativa, para Kotler (2002, p.64) pode ser definida como as “experiências, histórias, convicções e normas que caracterizam uma organização, e pode ser percebida em seu ambiente interno e nas atitudes e hábitos de seus funcionários”.

estas questões, procurando processos adequados que proporcione maiores condições de competitividade. Para WOLF (1998), a introdução da Gestão de Design (GD) tem uma relação muito estreita com o nível de industrialização. A necessidade de diferenciar-se aumenta com o nível de desenvolvimento industrial, caracterizado pelo comportamento do consumidor e do usuário.

Além de desenvolver produtos e identidades e/ou melhorar os já existentes, interferindo nos custos e margens de lucro, o design pode contribuir com uma nova vertente explorada atualmente pelas empresas: o papel social. Estudos como os de PAPANECK (1981), e os desenvolvidos pelo Centro Português de Design, alguns deles publicados por FERRO (2003), sobre Design Inclusivo, Conceitual, Sustentável e Social mostram que ele não atua apenas no contexto econômico, mas no social, abordando mudanças que tragam, indiscriminadamente, qualidade de vida para todos. A preocupação, neste sentido, está em criar condições para que o público entenda e incorpore a mensagem, usufruindo dos benefícios do design por meio dos canais de comunicação, e para isso os recursos são estruturados estrategicamente.

BÜRDEK (1999) apresenta uma analogia no desenvolvimento do design em diversos países, desde movimentos da reforma do século XIX, produção industrial até o giro radical dos anos 80, em tradições e tendências que, desconsiderando realidades culturais, políticas e econômicas, influenciam em sua evolução atual, são: a) ideologia do bom desenho; b) sua crítica e a transição a novos conceitos de design, atitudes e estilos projetuais; c) a influência dos EUA (o feio não vende, design é estilo); d) as repercussões mais recentes da microeletrônica e a miniaturização e desmaterialização dos produtos. Caracteriza os principais aspectos do design na Alemanha, Suíça, Itália, Espanha, França, Escandinávia (Suécia, Dinamarca e Finlândia), Estados Unidos, Japão, e aponta os motivos que os levaram a serem reconhecidos mundialmente pelo seu design.

O Brasil, até mesmo pela falta de tradição milenar cultural ou artesanal da maioria dos países citados acima, tem assistido a um avanço no mercado para o Design nos últimos dez anos. "Há uma tendência de especialização dos escritórios de design: pessoas que só trabalham com embalagem, escritórios que lidam apenas com design de produtos e empresas que mexem com design de marcas", segundo CASTELLARI (*apud* CONCORRÊNCIA, 2003). O campo de trabalho é disputado e requer que o profissional acompanhe constantemente a evolução tecnológica.

Um dos desafios atuais da profissão é o desenvolvimento de projetos que agridam menos o ambiente, o que acontece por uma cobrança crescente da opinião pública, aprovação de leis que regulamentam o uso de materiais poluentes e ao surgimento de certificados que atestam a preocupação da empresa neste sentido. Os designers brasileiros podem, ainda, explorar as riquezas do país para conseguir diferenciar-se dos concorrentes internacionais, diz DEL MÉDICO (*apud* CONCORRÊNCIA, 2003), utilizando-se de matéria-prima nacional, como diversos tipos de madeira com certificação ambiental (dificilmente encontradas em outros países), couro, entre outros.

Para OLIVA (2003), o termo regionalidade é utilizado para qualificar as ações que resultam do esforço conjunto de todas as áreas produtivas que visam destacar, desenvolver e difundir as habilidades e características de uma região, procurando torná-la um centro de referência. O desenvolvimento pode ser entendido como um processo de potencialização das oportunidades e características existentes em cada território. Diante das diferenças geográficas, econômicas, sociais e culturais, em especial aquelas referentes à atividade do Design, percebe-se, atualmente uma grande participação de profissionais comprometidos com suas regiões, contribuindo na formulação de políticas que visem destacar e valorizar produção e produto, contemplando influências culturais e especificidades da região em seus projetos.

PEREIRA *et al* (2004), apresenta um projeto de valorização de produtos (alimentícios regionais) da região do Estado de Santa Catarina, em 2002, cujo objetivo foi destacar a função do design. A identificação de origem e qualidade dos produtos tem se intensificado, principalmente na Europa, devido a fatores de origem social, ambiental e econômica, entre as quais estão: o distanciamento entre os produtores e usuários, o aumento da preocupação em relação à origem dos produtos disponíveis, a multiplicação de tecnologias e produtos e a abertura de mercado. Identidades territoriais associadas a produtos representam uma estratégia competitiva pela notoriedade e boa imagem que pode criar, pois representa uma identidade coletiva. O projeto resultou na identificação e valorização de produtos de origem familiar colonial, traduzidos em selo, rótulos e embalagens que representam a região, além de outros parâmetros como a legislação (conteúdos mínimos exigidos), organização de informações de manuseio e transporte, características de segurança e conforto. Seu desenvolvimento contou com a interação entre instituições de diversos gêneros (pesquisa, produção, serviços) e a estruturação de uma equipe de trabalho multidisciplinar (Engenharia de Alimentos, Computação, Informação e Design de produto e gráfico), e evidenciou aspectos relativos à divulgação, posicionamento de mercado, marketing, logística, dentre outros.

O desenvolvimento e a situação econômica do mercado e da concorrência, as necessidades de usuários e consumidores, o desenvolvimento tecnológico de processos, materiais e relações de trabalho, a ecologia, as influências sociais e econômicas, regionais ou globais (SOARES, 2002), são requisitos que alçam o Design ao patamar do planejamento estratégico das empresas, abrindo um campo ainda pouco explorado no Brasil, a inclusão do Design em seu poder decisório, como já ocorreu em décadas passadas na Holanda (*Philips*), Alemanha (*Braun*) e atualmente em centros de estudos de países como Portugal (Centro Português de Design - CPD), EUA (*Design Management Institute* – DMI), França (Brigitte Borja de Mozota – *Université Paris; Nanterre France*), Itália (Universidade Bocconi e Instituto Europeu de Design - *EID*), Nova Zelândia (Instituto de pesquisa econômica da Nova Zelândia - *NZERI*), entre outros.

A GD, para WOLF (1998, p.5), é a “organização e coordenação de todas as atividades de design, baseada nos objetivos definidos da empresa”. É um recurso para a organização aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar produtos, segundo TRUEMAN (1998). O design pode ser relacionado à estabilidade das empresas, já que atua como ferramenta competitiva e estratégica; insere elementos estéticos, de qualidade e valor; concretiza identidade e fortalece marcas; materializa culturas corporativas; reduz complexidade, tempo e custo de produção. É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, e transmitir a imagem adequada aos seus públicos. Pode ser aplicado tanto no contexto global da empresa quanto em uma unidade, procurando criar e organizar ambientes favoráveis para novos produtos, proporcionando meios para o sucesso de sua produção.

A Gestão decorre de um design estratégico que busca a inovação e o atendimento a expectativas. Atuando de forma direcionada, segundo MAGALHÃES (1997), orienta-se para uma política de Design, analisando fatores internos e externos à empresa, pela integração entre setores. Propõe que profissionais de várias áreas trabalhem juntos em todas as etapas da criação, resultando em produtos mais funcionais e eficazes, pois os seus aspectos foram pensados e resolvidos atendendo exigências de várias áreas. Para BAHIANA (1998, p. 8), “com a adoção das técnicas de Gestão de Design as indústrias que saíram na frente tornaram seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram ainda mais os custos de produção”.

1.2 PROBLEMA

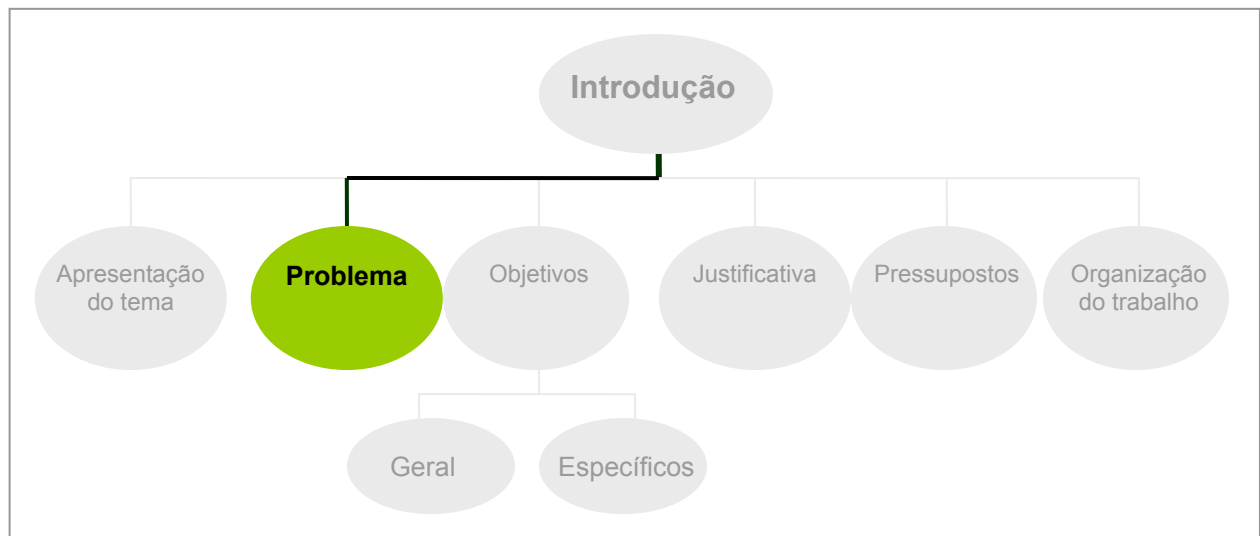


Fig. 1 Formulação do Problema

A importância da Gestão de Design para o desenvolvimento do país como processo e ferramenta estratégica, está na contribuição do design para a materialização de produtos e/ou de seus processos, incorporando os objetivos da empresa, tornando-se, desta forma, uma atividade necessária a organizações. Sua importância e a forma com que se insere na atividade produtiva variam de acordo com o estágio do ciclo de vida do produto ou da tecnologia, entre outras variáveis que serão apresentadas no decorrer do trabalho.

Considerando-se, ainda, a relevância para a competitividade, é importante abordar a forma e processo de sua inserção nas organizações, quais as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design, como se relacionam e, principalmente, como ela funciona em uma organização. Vem se tornando parte das políticas das organizações, mas os modelos encontrados até agora, em sua maioria, apontam a importância de se gerenciar atividades do design, mas muito poucas dizem como fazer. Enfocam alguma célula específica de gerenciamento, como, por exemplo, gerenciamento da identidade corporativa, ou a aplicação do design em algum setor específico.

Muitas empresas, erroneamente, acreditam que o design só pode ser utilizado por grandes empresas, em razão do *glamour* que existe em torno da atividade, ou porque pensam que investir em design implica em altos investimentos financeiros. Segundo PADUAN (2003), uma empresa

com menos de cinco anos de existência decidiu, logo na estruturação do seu plano de negócios, que um dos pilares da estratégia seria oferecer um produto de design sofisticado. Inicialmente com 5 funcionários, em 2002 contava com 47, e 4 milhões de reais de faturamento. Segundo PEREIRA *et al* (2002), como qualquer inovação, a GD é complexa e envolve vários níveis organizacionais. A teoria sobre difusão e adoção de uma inovação tecnológica pode ser útil na visão global do processo.

Considerando os pensamentos de alguns dos principais autores da área, como MOZOTA (2002), WOLF (1998), MAGALHÃES (1997), BONSIPE (1997), MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997), PICKAR (1997), DMI (2004), TRUEMAN (1998), BÜRDEK (1999), BURSTEIN e STASIOWSKI (1997), dentre outros, conclui-se que o campo de atuação do design transcende a criação de peças gráficas e produtos como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão. Ele possui a faculdade de unir aspectos tangíveis e intangíveis, como a marca e o produto físico; necessidades de usuários e atributos do produto, valor e custo; tecnologia e o fator humano: ergonomia e produção, ergonomia e uso dos produtos, os materiais e as percepções.

Atualmente, os impactos revolucionários que as organizações vêm enfrentando, como, por exemplo, as diferentes conseqüências da globalização, diminuição do poder aquisitivo da sociedade e das políticas sócio-econômicas adotadas em praticamente todos os países, conduzem-nas a buscarem melhores resultados nos mercados em que atuam, obrigando-nas a uma reação estratégica. Independentemente de seu porte, sejam reações preventivas, ativas ou reativas, a nova ordem é reavaliar a gestão praticada. Como existem estratégias em vários níveis, é necessário um levantamento das existentes para que possa optar pela mais adequada, pois formas bem diferentes de estratégias, tais como: estratégia de custo, de qualidade, novas tecnologias, pesquisas e desenvolvimento, proposição de valor, entre outras (sendo o Design uma delas), funcionam em contextos particulares.

O Design deve ser usado porque, segundo MOZOTA (2002), a empresa deve estar preparada para ter sua imagem comparada à da concorrência; competir no mercado nacional e internacional; atender ao consumidor que aspira por um produto melhor pelo menor preço; conquistá-lo ao primeiro olhar e para que associe produto-empresa (consumidor satisfeito recomenda); reduzir os custos de produção e processos e preservar o meio ambiente.

A proposição de valor tem sido citada por muitos consultores de *management*, tais como KAPLAN¹⁰ (2004), PETERS (2003), BLACKWELL (2003), KOTLER (2002) e NICKELS e WOOD (1999). Valor pode ser definido como a qualidade pela qual algo é estimado ou tem importância em maior ou menor grau a alguém, segundo Ferreira (1995), conceito que pode ser associado ao poder que a imagem de uma empresa pode exercer sobre um segmento. É percebido como uma vantagem em relação à concorrência e proporciona benefícios, já que as empresas buscam gerar valor a seus clientes e agregar valor a sua oferta. Atividades de design bem direcionadas podem contribuir para adicionar tais valores, assim como identificar maneiras de adicionar novos, como produtos direcionados e universais, imagem adequada, educativa, comprometida com a responsabilidade social, produtos ecologicamente corretos, que possam ser descartados ou reutilizados, entre outros valores.

O “pacote de valor” compreende uma combinação de atributos que cria uma percepção total do valor recebido. Os benefícios do uso do design na imagem da empresa são percebidos quando há uma unidade visual em sua identidade - o consumidor percebe qualidade, associando a oferta à imagem, especialmente quando há concorrência de produtos inovadores que se diferenciam pelo seu design. O design evidencia empresas e produtos, agregando valores que possam ser vistos pelo consumidor, que geralmente utiliza análises comparativas com produtos similares.

Um gestor, atualmente, possui a difícil tarefa de conseguir equipes motivadas e integradas. Em uma estrutura padrão estabelecida por unidades organizacionais com funções distintas (no qual a administração propõe um novo produto, engenheiros desenvolvem a parte técnica, designers a estética e, quando tudo estiver pronto, o marketing lança o produto no mercado), pode acontecer de ter sido criado um produto com problema, por exemplo, de funcionalidade, que teria sido percebido pelo designer; ou de logística, que poderia ter sido percebido pela unidade de vendas, entre outros.

Estas estruturas, ao trabalharem isoladamente, podem acabar perdendo de vista os objetivos da organização, ou agindo de forma não otimizada, atendendo somente os objetivos do próprio setor.

Para MERINO (2002), atender as necessidades de gestão da empresa atual é reconhecer a importância do Design como uma das variáveis decisivas da eficácia empresarial, ou seja, maiores

¹⁰ Robert Kaplan, da *Harvard Business School*, criador do consagrado *Balanced Scorecard*, ferramenta estratégica que orienta o desempenho atual e futuro de uma organização, e um dos criadores do *Activity-based costing (ABC)*.

lucros com a qualidade como diferencial no processo e no produto final, bem como a inovação, sendo esta fundamental para a eficácia da empresa. O designer é um profissional capacitado a aumentar a competitividade de empresas, criando soluções que visem a funcionalidade, qualidade, segurança, conforto e imagem diferenciada de produtos e serviços.

Atividade nascida das conseqüências da revolução industrial, o design começa a ter sua importância reconhecida em nível mundial, principalmente em Portugal, França e Inglaterra, como uma ferramenta que pode ser gerenciada e aplicada como estratégia em indústrias, empresas prestadoras de serviços, e estabelecimentos comerciais. Para uma simplificação terminológica, todas elas serão denominadas organizações, neste trabalho. Alguns modelos de GD em alguns destes países, serão apresentados no capítulo 2 deste trabalho.

O valor da identidade de produtos originários de um país é um fator importante a ser considerado, como foi apontado na introdução. A imagem de um produto ou de uma empresa que levou muito tempo para ser construída pode ser facilmente destruída por erros estratégicos ou de produção. É mais difícil à concorrência destruir ativos baseados na imagem do que copiar tecnologia ou produtos (BAHIANA, 1998). O diferencial é um fator preponderante na escolha, e a imagem é o único valor que não pode ser copiado, por ter sido construída em longo prazo e por meio de uma série de estratégias e fatores combinados. Promessas de satisfação implícitas instigam uma compra quando não se pode antecipadamente provar, testar, sentir, ou até mesmo ver produtos - a metáfora efetiva a venda e permite que essas promessas se tornem tangíveis. A satisfação posterior depende de valores e diferenças que as pessoas esperam. Entre as estratégias adotadas, o meio pelo qual a empresa traduz a imagem que deseja transmitir é expressa por sua identidade, e efetiva a promessa de qualidade. Fica na mente de quem aprecia e é avaliada conforme a harmonia do conjunto, padronização de peças e ambientes, sob um prisma cultural. As aparências também são usadas para dimensionar a qualidade da empresa e de sua oferta. Essa identidade também é conhecida como qualidade percebida.

Assim como perfume lembra a França e charuto é associado a Cuba, o guaraná, a cachaça e as redes do Ceará são alguns dos produtos tipicamente brasileiros e que transmitem sua identidade, segundo SIMÕES (2003). Conforme já acontece em outros países, os produtos genuinamente nacionais vêm chamando a atenção não só no próprio Brasil, mas, principalmente, no exterior, transformando-se em grandes oportunidades de negócios. De acordo com os especialistas, não se trata de patriotismo, e sim de uma tendência mundial, decorrente da pasteurização de artigos e

serviços provocada pela globalização. A tecnologia tem sido utilizada em favor da cultura. As ofertas de sucesso são aquelas que mais se identificam com o país de origem, e para serem diferentes aos olhos do consumidor precisam oferecer mais do que preço e qualidade.

As possibilidades de bons negócios não se restringem à agricultura ou à produção manual. O estudo denominado "A Cara Brasileira", do SEBRAE, citado na introdução deste trabalho, revelou que a adoção de traços culturais garante competitividade aos empreendimentos ligados à confecção, setor moveleiro, artesanato, produtos alimentícios, serviços culturais, agro-indústria, entretenimento, esportes e turismo, nos quais há muito que ser explorado (SOUZA, 2002). Entre algumas condições para que isso ocorra, consumidores e empreendedores precisam aprender a valorizar o fato de serem brasileiros; a qualidade dos produtos deve ser facilmente percebida; e é necessário aprender, efetivamente, a alavancar negócios sob o selo *Made in Brazil*. O primeiro passo é valorizar aspectos regionais, para só então passar ao universo nacional, sempre com a preocupação de evitar estereótipos e investir apenas no que é típico. Faltam ferramentas e modelos de gerenciamento que contribuam para esta iniciativa, conclui.

Embora no Brasil existam profissionais qualificados, justificam-se ações que possam contribuir com um entendimento crescente da natureza do Design, tanto por parte do setor tecnológico (academia), produtivo (empresas) e consumidores, quanto dos poderes públicos. É patente que os resultados das intervenções feitas sob a perspectiva do Design no campo empresarial estão muito longe, ainda, do que seria desejável, quando se avaliam essas intervenções em termos de sucesso concreto. Devido à economia atual, não basta apenas intenção, bom senso e experiência, pois a gestão, hoje, possui técnicas, métodos e disciplinas tanto ou mais importantes quanto mais escassos são os recursos e mais intensa a concorrência.

Uma das razões pela qual a alta administração de organizações tem dado pouca importância ao design, segundo MOZOTA (2002), é a falta de compreensão da extensão que ele abrange. Tem-se visto, freqüentemente, até os próprios profissionais da área com muita dificuldade de transmitir um conceito que traduza a complexidade da atividade, ficando definições incompletas. Design não é apenas o aspecto formal e estético dos produtos. Se fosse, os gestores ficariam com a idéia de que um "bom design" seria somente a forma externa, esquecendo sua contribuição para a produção dos produtos (incluindo produtos gráficos), custos unitários, manutenção, valor agregado e qualidade global reconhecida por consumidores e usuários.

Ainda para a mesma autora, a empresa tem uma visão da aplicação do design em um contexto de curto prazo e vê seu papel limitado a um projeto, a uma diferença visual (orientação ao estilo), e não desenvolve um sistema de design integrado. A gestão de um projeto de design implica em dar um sentido político ao projeto, e em nomear responsáveis por ambos os lados – o da empresa e o do designer (isso no caso de contratação), cuja relação só é eficaz se ultrapassar um único projeto encomendado (que requer certo número de decisões). A maior dificuldade que se dá na relação designer/empresa é de fazer coincidir as suas ideologias.

Conforme SOUZA (2002), o SEBRAE Nacional selecionou o design como uma das áreas prioritárias para sua atuação no universo das micro e pequenas empresas. O texto dita que esta atividade é uma forma efetiva de agregação de valor aos produtos e serviços das micro e pequenas empresas, destacando-se, atualmente, como um dos principais fatores para o sucesso de uma empresa, desde o desenvolvimento de produtos e serviços até sua comercialização por meio da otimização de custos, embalagens, material promocional, padrões estéticos, identidade visual, adequação de materiais, fabricação e ergonomia, sendo também, além disso, um fator essencial de estratégia de planejamento, produção e marketing. Em novembro de 2002, a gerência regional organizou um encontro com entidades envolvidas com o Design da região (Norte do Paraná), para apresentar o interesse do governo pela área, a fim de que fossem realizadas ações conjuntas para fomentar e disseminar os benefícios do design ao setor produtivo da região. Foi apresentado, neste encontro, que os empresários paranaenses têm começado a despertar para esta atividade e para os benefícios que podem conseguir por meio dela, mas desconhecem a forma de se trabalhar com o Design, como e onde inseri-lo em sua organização.

Considerando as teorias de WOLF (1998), TRUEMAN (1998), COUTINHO (2001), FÓRUM ICSID, KISTMANN (2002), entre outros, o design deve fazer parte da missão da empresa, e a premissa básica para sua eficiência é a consciência e a aceitação do design por parte dos empresários (alta administração) como estratégia e fator de qualidade, resultando em atividades de gestão que se realizam nos níveis operacionais e estratégicos. Deve ser visto como um processo e não como um produto resultante dele, bem como um recurso para que a organização aumente sua eficiência, mantenha-se competitiva, diferencie seus produtos, contribua, por meio do design social, para o exercício de responsabilidade social coletiva (atuando na gestão de processos de mudanças comportamentais) e otimize *performance*, inovação, qualidade, durabilidade, aparência e custos referentes a cada produto, ambiente, informação e marcas.

Diante disso, o problema que caracteriza a tese é: ***como a Gestão de Design pode ser implementada em organizações para se tornar uma estratégia competitiva?***

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

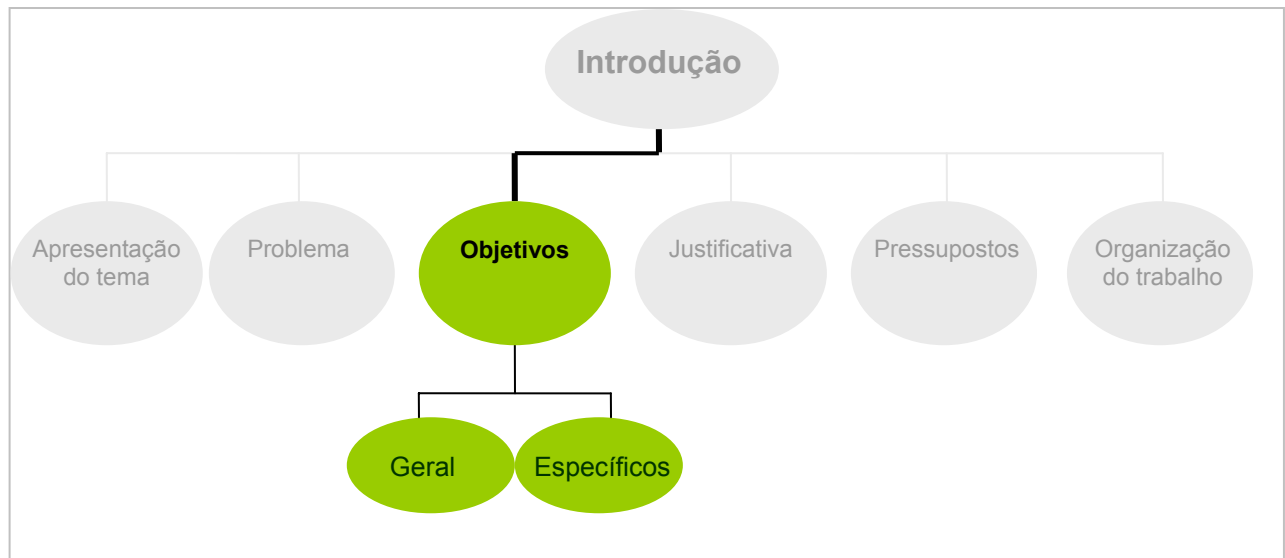


Fig. 2 Objetivos da Pesquisa - Geral e Específicos

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo para a implementação da Gestão de Design como ferramenta estratégica em organizações.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar aspectos relacionados às estruturas organizacionais e suas principais tarefas;
- analisar a fundamentação teórica do Design e da Gestão de Design;
- estabelecer as dimensões conceituais relevantes para a estruturação de um modelo de Gestão de Design;
- descrever o modo de aplicação do modelo proposto.

1.4 JUSTIFICATIVA



Fig. 3 Justificativa

Os argumentos relativos à importância da pesquisa em Gestão de Design relacionam-se à sua contribuição para o conhecimento de uma questão prática ainda pouco aplicada. O material encontrado aborda apenas a sua importância, e muito pouco mostra como aplicá-la.

Outro aspecto que justifica sua importância são as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente econômico e social em nível mundial, e para SCHIMIDT (2001), o fator que mais impulsionou tais mudanças foi a evolução tecnológica, que propicia ganhos de produtividade (substituição de pessoas por máquinas, DNP em períodos cada vez menores, divulgação rápida de informações que facilita a comunicação), mas que também facilita a imitação.

As questões sociais e ambientais ganham força e têm influenciado o conceito de qualidade e a relação das empresas com empregados e os clientes. As mudanças ambientais em ritmo acelerado têm pressionado as organizações a um ajustamento, planejado ou não. É esta evolução involuntária que dá origem aos novos modelos de gestão, segundo PALADINI (2000). Promovendo mudanças sistemáticas, generalizadas ou experimentais, adaptam ou criam novas práticas, sempre buscando a melhor forma de gerir para se manterem competitivas, superando um posicionamento conservador em relação a qualquer tipo de mudança. Tais práticas de gestão seguem modelos dinâmicos em constante adaptação. Influenciadas pelo ambiente, propiciam o acúmulo de experiências que levam à criação de novas propostas, aumentando, ainda mais, a diversidade de novas práticas. Algumas dessas propostas justificam o título de inovadoras.

Segundo PEREIRA e SANTOS (2001, p.37), modelo é “uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real, que ajuda a compreensão de relações complexas e é usado para torná-las fáceis de serem entendidas”. Os modelos substituem a complexidade pela simplicidade. Pressupõe-se que mudanças nas práticas de administração equivalem a um novo modelo de gestão. Administração, para CHIAVENATO (1983, p.6), é a “condução racional das atividades de uma organização”, pode ser entendida como um conjunto dos conhecimentos abstraído da prática das organizações, e inclui práticas, técnicas e explicações que vêm se difundindo nas organizações ao longo do tempo. Um dos principais fatores para que a gestão dê um resultado satisfatório à empresa é adequar uma das estratégias ao mercado consumidor, analisando-o de forma a entender quem eram, quem são e provavelmente quem serão os consumidores, juntamente com seus desejos inconscientes, considerando como os indivíduos escolhem o que compram e os fatores que os influenciam, ou seja, como valorizam a marca.

Segundo o SENAI (2003), as organizações sempre buscaram caminhos para sua sobrevivência e manutenção no mercado, mas isso se tornou mais evidente nos últimos anos. Alguns destes caminhos são constantemente sugeridos, embora muitos não se constituam de inovações, mas do aprimoramento e combinação de conceitos já existentes.

Quaisquer que sejam os nomes dados por estudiosos tais como: McRAE (1998), TAPSCOTT (1999), entre outros, a uma sociedade gerada por grandes transições, como “Pós-industrial”, “Idade Espacial”, “Aldeia Global”, “Idade Tecnorrônica”, “Idade de Informação”, o que se aborda é a mudança, e significa que quanto mais rápido as organizações entendê-las, mais se entenderão as práticas a serem seguidas. Trata-se, portanto, de uma questão de sobrevivência de empresas em proporções adequadas a sua ação efetiva. Para KOTLER (2002), as empresas bem-sucedidas serão as que conseguirem fazer com que sua dinâmica se altere tão rapidamente quanto o mercado, revendo também processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem.

Para SCHIMIDT (2001), algumas empresas têm conseguido vantagem competitiva por meio de estratégias bastante diversas, como produtos de alta qualidade, boa relação com colaboradores, atendimento aos clientes, entre outras. A contextualização do ambiente empresarial, também, demonstra a necessidade de novas práticas gerenciais capazes de criar e, principalmente, manter a vantagem competitiva alcançada. Os avanços em assunto de gestão aparentam ser modismos, sem relação entre si. As empresas estão enfrentando dificuldades para absorver novos modelos, preferindo optar pela maneira tradicional de administrar, sem atualizar seus modelos gerenciais.

TAPSCOTT e CASTON (1995) atribuem as mudanças no ambiente empresarial a diversos fatores, como nova ordem geopolítica, novo ambiente empresarial, nova empresa e nova tecnologia de informação. COUTINHO (1995, p.25) aponta 6 aspectos de mudança: a emergência do complexo eletrônico como carro chefe do dinamismo das novas tecnologias (epicentro do processo de inovação nos países avançados); a transformação dos métodos de produção, com a difusão da automação industrial e de novas técnicas organizacionais que modificam o modo de trabalhar, de produzir e o que se produz; as inovações nas formas de gestão e de organização empresarial, com o avanço das formas de interligação e integração inter e intra-empresas; aceleração dos investimentos no exterior; o rápido crescimento do comércio internacional; a emergência de novas formas de concorrência entre grupos de empresas, proliferando as redes de cooperação, alianças tecnológicas e competitivas.

Os esforços do governo brasileiro em estimular a adoção do design pela indústria brasileira, referenciados na introdução deste trabalho, também justificam seu desenvolvimento, pois pretende que a indústria se torne mais competitiva internacionalmente. Desde 1990, o Brasil conta com o novo código de defesa do consumidor que junto com a concorrência dos produtos estrangeiros, força as empresas nacionais a produzirem com mais qualidade.

A qualidade é um dos principais componentes para a conquista de liderança de mercado e reflete o presente dos países desenvolvidos. A globalização determinou um padrão mundial de qualidade de produtos e serviços. O consumidor que não entender, por exemplo, instruções de uma embalagem, não puder se dirigir ao gerente ou receber uma fatura incorreta, subestimar a imagem desta empresa, que perderá a confiança deste consumidor. Sua satisfação se cria por meio de qualidade, serviço e valor.

Uma área, seja ela design, marketing, engenharia ou outra, não será eficaz se restringir-se ao seu departamento, pois não pode compensar, sozinha, uma deficiência do produto. Em uma visão popular, erroneamente, o design, assim como a qualidade, é visto como luxo, classe e questão de gosto. Segundo PALADINI (2000), produtos caros, sofisticados e mais complexos são considerados de maior qualidade que produtos similares mais simples. A qualidade, na visão popular, pode ser discutida, sentida e julgada, mas não pode ser medida, controlada, nem gerenciada. Na visão profissional, está relacionada com os requisitos designados para o produto, e deve ser medida, definida, monitorada, gerenciada e melhorada. A relação do Design com a visão profissional da qualidade é íntima, já que também tem responsabilidade pela qualidade do

produto, juntamente com outras áreas, pelo valor percebido e pela imagem da empresa (uma consequência de suas ações), por isso deve ser gerenciado.

Outro aspecto que justifica o desenvolvimento desta pesquisa é o lançamento, pelo governo federal, no início da década de 90, do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), destinado a melhorar os níveis de produtividade, confiabilidade e qualidade na indústria brasileira, iniciativa que alavancou um avanço significativo no desenvolvimento e crescimento do parque produtivo nacional (CNI, 2003). Entender o que é Gestão de Design, como pode ser inserida e como ela pode ser útil a uma indústria, pode auxiliar no aumento de sua competitividade, considerando o controle e a capacidade de gestão dos recursos, processos ou políticas. Ao contrário, pode se tornar um entrave, caso não haja um entendimento de sua função e uma articulação efetiva.

O CNI (2003) promove, anualmente, o Prêmio CNI em sua 3ª edição, que tem como objetivo reconhecer e estimular as boas práticas empresariais que conduzam a indústria brasileira a produzir de forma eficiente e sustentada. Possui 4 categorias: Design, Qualidade e Produtividade, Ecologia e Interação universidade-indústria. A categoria de Design possui 3 modalidades, que são:

- **Gestão do Design orientado às exportações**, que avalia o crescimento das exportações nos últimos 2 anos;
- **Gestão do Design Ecológico**, que avalia iniciativas que estimulem processos de ambientes sustentáveis;
- **micro e pequena indústria**, que avalia iniciativas que promovam a integração do design no processo de gestão de empresas e que possuam faturamento bruto anual até R\$ 3.000.000,00.

A avaliação dos projetos aborda um conjunto de requisitos para o alcance da excelência em Gestão de Design com base nos seguintes aspectos:

- **características da empresa**: histórico da empresa, produto e mercado, abordando mudanças e adaptações, investimentos tecnológicos e inovações;
- **os fatores ambientais que afetam o design**: o ambiente de atuação da empresa, como ele interfere na cultura, na gestão e em seus produtos, comunicações e ambientes projetados;

- **a cultura corporativa do design:** conjunto de conhecimentos e aprendizado constante sobre design, organizados em políticas que permitam a compreensão sobre o ambiente de atuação da empresa e a ação por meio de projetos de design estrategicamente implantados;
- **a administração do design:** estratégias de design para explorar condições e restrições e atingir os objetivos. O processo de design; a integração do design na empresa; gerência de projeto; Rh de design; investimentos e retorno do design para a empresa;
- **as manifestações físicas do Design Corporativo:** marcas, seus produtos, comunicações e ambientes projetados.

As modalidades da segunda categoria do prêmio (qualidade e produtividade), também se relacionam com o design. São elas:

- **melhoria do processo produtivo:** iniciativas que resultem na adequação e aprimoramento de procedimentos operacionais, redução de custos, aperfeiçoamento da qualidade dos produtos e serviços, entre outros resultados positivos;
- **micro e pequena indústria:** empresas com faturamento bruto anual até R\$ 3.000.000,00 que apresentem iniciativas para melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

A avaliação das propostas, nesta categoria, para o alcance da excelência em qualidade e produtividade está baseada nos seguintes critérios:

- **qualidade:** Gestão da Qualidade; certificação; relação empresa/cliente;
- **produtividade:** aumento da produção; redução de custos; redução do retrabalho; reaproveitamento de resíduos;
- **inovação:** criatividade; introdução/melhoria de novos produtos/processos; novos mercados;
- **benefícios resultantes:** funcionalidade, viabilidade técnica/econômica, melhoria do ambiente de trabalho, exportação, melhorias ambientais, trabalho em equipe, potencial de multiplicação, efeitos sociais.

Segundo ORSSATTO (2002), é impossível dispor de um mecanismo que gere condições contínuas de coordenação e controle dos aspectos ambientais, por exemplo, pela falta de capacidade de investimento ou incapacidade para gerar as mudanças estruturais necessárias. As empresas precisam melhorar suas capacidades de articulação para a aquisição de competências externas, o que significa que a geração de vantagens competitivas pode surgir por meio da exploração das inúmeras atividades que executam ao longo de seu processo de produção (ou cadeia produtiva). Assim, a capacidade competitiva baseia-se na captação da melhor maneira de coordenar as atividades, e não somente em concentrar esforços na identificação de quais são estas atividades básicas que levam a expressão das competências organizacionais (ou *core competences*¹¹). O *core competences* designa as competências estratégicas, únicas e distintas, que poderá ser, por exemplo, um conhecimento técnico ou uma tecnologia específica que ofereça um valor único para os clientes e que distinga a empresa das rivais¹².

Para ORSSATTO (2002, p.3), a vantagem competitiva reside na escolha de quais são as atividades necessárias, como configurá-las em um setor específico e como elas se articulam. “Uma empresa que pretenda gerar diferenciação ou eliminar custos em torno dos seus produtos ou serviços deve estar atenta a diversos fatores, como a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, um sistema ágil de atendimento aos clientes ou um projeto de produto superior”.

Por consumir tempo, recursos e precisar de ajustes e aprimoramentos ao longo do tempo, necessita de uma eficiente gestão da capacidade de articulação da empresa. Para ser competitiva, deve ser capaz de “projetar, produzir e comercializar produtos com qualidade superior aos oferecidos pela concorrência” (ORSSATTO, 2002, p.2), sejam eles oriundos, exclusivamente, de seus processos produtivos ou de parcerias. “No atual ambiente competitivo, cada empresa deve entender em que ‘sistema’ ela compete com outras empresas não só em termos do produto ou dos processos, mas também no design, nos componentes, no marketing, na distribuição e no suporte ao cliente”.

¹¹ O conceito de *Core Competence* surgiu na *Harvard Business Review*, em 1990, em artigo intitulado “*The Core Competence of the Corporation*”, de Hamel e C. K. Prahalad (Hamel e Prahalad, 1995).

¹² A competência da Sony, por exemplo, para técnicas de compactação eletrônica, ou da Honda na criação de motores. Para Hamel e Prahalad (1995), poucas companhias poderão ser líderes mundiais em mais de cinco ou seis competências estratégicas.

Para SCHIMIDT (2001), pela saturação do mercado, observa-se que a inovação tem poder de gerar valor, oferecendo competitividade às empresas. Pela evolução tecnológica se buscou a redução de custos, e a orientação dos negócios se voltou para o lançamento de novos produtos em períodos cada vez menores. A concepção de valor atual indica a necessidade de uma nova forma de inovação.

Os conceitos de valor, satisfação e utilidade são cruciais para empresas competitivas, segundo KOTLER (2002). A escolha de produtos por clientes vai além de pressupostos econômicos, pois os classificam em diferentes graus de satisfação de suas necessidades, desejos, gostos ou conveniências, que estão cada vez mais complexos. O valor é uma das características que determinam tal escolha e é atribuído de acordo com a capacidade de atender especificidades.

As organizações têm enfrentado descontinuidades (*trade-off*¹³) e expectativas, muitas vezes, conflitantes (fornecedores, clientes, acionistas) que exigem uma gestão organizacional mais eficiente e eficaz do que num passado recente, de forma rápida, flexível e que proporcione ganhos a todos os envolvidos. Buscam, portanto, novos enfoques e novas formas de administrar. Segundo CHRISTOPHER (1997), é fundamental que ocorram mudanças que definam os padrões de organização industrial. Como se tratam de mudanças complexas, exigem mais habilidade e rapidez nos processos decisórios em cenários cada vez mais complexos, que geram, por sua vez, a necessidade de mudanças na cultura das organizações, uma visão holística e novas habilidades dos gestores.

Tais necessidades de novas habilidades constituem-se, atualmente, num dos maiores desafios a serem enfrentados pelas organizações, uma vez que a formação teórico-prática de profissionais da própria área de design ainda é incipiente. Os profissionais que já atuam com Gestão de Design ainda não apresentam a necessária formação teórica que aborde esta atividade à luz da teoria administrativa. Na função de coordenador, considera todos os componentes dos objetos. Paralelamente às características que privilegiam o aspecto lógico da profissão, alguns cursos de graduação enfocam sua dimensão artística e cultural. Diferente do artista, o designer cria para um consumidor / usuário, apropriando-se da arte para transmitir conceitos, gerar diferenciais e traduzi-los em formas, o que faz o designer adquirir conhecimentos estéticos e culturais. Como uma opção cultural reúne a dimensão estratégica da empresa para a construção ou organização de uma identidade que represente sua imagem, o que justifica a importância de gerenciar a inovação.

Para MINUZZI *et al* (2003), o processo de implantação da Gestão de Design é muito particular para cada organização, pois cada uma tem necessidades próprias. Segundo os autores, afetará todos os departamentos, porque requer um envolvimento do gestor tanto em grandes decisões quanto nos detalhes, e, portanto, uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação em Design, bem como a adoção de uma cultura de Design na empresa. Assim, manter os profissionais atualizados é uma prerrogativa. Em relação à formação acadêmica de Design, sugere que proporcionar uma visão da estruturação de um negócio e a inclusão da gestão no currículo dos cursos universitários pode trazer à tona discussões que fazem parte do cotidiano das empresas e passam paralelas ao desenvolvimento de produto.

Outra justificativa significativa está no resultado de uma pesquisa qualitativa aplicada aos principais setores do Estado do Paraná, moveleiro e do vestuário¹⁴ (cuja caracterização encontra-se no Apêndice E), para subsidiar o problema deste trabalho, a fim de coletar informações de empresários em relação à utilização e gerenciamento do Design. As informações sobre os principais problemas encontrados por elas em relação ao Design serviriam de norte à construção do modelo, pois seria verificado seu conhecimento em relação à utilização do design, ou até mesmo se sabiam *o que é design*. O formulário continha questões fechadas para facilitar sua resposta, abordando dados objetivos e quando não houvesse necessidade de interpretação; e abertas, dando margem a comentários que pudessem ser úteis na coleta de informações, especificamente para que descrevessem os problemas relacionados ao design vivenciados em suas empresas (Apêndices A, B, C e D).

As pouquíssimas respostas obtidas, no entanto, apontam a falta de interesse em relação ao design¹⁵, um paradoxo em relação ao levantamento realizado junto ao SEBRAE e documentos que constam no Apêndice E¹⁶. Sem a participação significativa do setor produtivo e sua experiência prática, continuarão sendo desenvolvidos trabalhos dentro da esfera acadêmica, que não geram alternativas de soluções reais ou com aplicações práticas a serem utilizadas, efetivamente, pelos empresários.

¹³ Trade-off: situação de otimizar os custos individuais para que o custo total seja minimizado.

¹⁴ Escolhidos também por suas iniciativas na busca de novas tecnologias e aprimoramentos.

¹⁵ De 280 pesquisas enviadas, apenas 6 empresas responderam, somando-se os dois setores.

¹⁶ Fontes como Paraná Fashion (2003), SEBRAE (2003), FIESP (2002), FIEP (2003), entre outros.

Mesmo assim, observam-se contribuições de algumas respostas, como as de empresas que destacam, como maior problema, a falta de preparo dos profissionais para atuarem no mercado. Esta variável recai sobre o perfil da pessoa responsável por desenvolver as funções de design, confirmando as pesquisas de MINUZZI (2003) e DEMARCHI (2002), que abordam a deficiência dos cursos de graduação em relação a assuntos de gestão. A falta de participação das empresas vivenciada nesta pesquisa dificulta também a formação acadêmica adequada para direcionar o ensino e o desenvolvimento de novas tecnologias nas universidades, que retornariam ao setor produtivo.

A pesquisa indicou que os empresários não conhecem a ferramenta como estratégia, e, portanto, os benefícios que pode proporcionar à sua empresa. Destaca-se também a falta de visualização efetiva e prática do seu aproveitamento em uma estrutura de micro/pequena empresa. Estes dados contribuem para justificar a construção de um modelo que explique sua utilização.

Complementando as conclusões de MINUZZI (2003) e DEMARCHI (2002), pretende-se também contribuir com o ensino acadêmico e capacitação dos funcionários das organizações em um trabalho conjunto com a Administração de Recursos Humanos (ARH), numa proposta de aplicação prática do design, estratégico e operacional, por meio do gerenciamento de suas atividades – o “*como*” implantar uma estratégia, conforme sugere PORTER (1989).

A fundamentação teórica que será apresentada justifica a necessidade da construção de um modelo que integre os conceitos das áreas estudadas e que demonstre sua aplicação prática de forma clara, que possa ser entendida por empresários que desconhecem a atividade do Design, de que forma pode ser implantado, gerenciado, e, conseqüentemente, os benefícios e dificuldades que pode proporcionar.

O ineditismo deste trabalho se caracteriza pela forma de se estabelecer uma relação entre a Gestão de Design e sua integração com todas as áreas da empresa, em todos os níveis e em todos os sentidos, apontando aspectos que direcionam a atuação do design junto a estas áreas. Do ponto de vista empresarial, a novidade é a forma de aplicação do Design na empresa – o modelo que será apresentado – como estratégia corporativa (numa visão ampla, como parte do processo da construção da imagem por suas aplicações operacionais), considerando que a busca de liderança por diferenciais vem se tornando crítica a um número cada vez maior de indústrias.

1.5 PRESSUPOSTOS



Fig. 4 Pressupostos

Pressuposto básico:

O Design, incorporado na estrutura organizacional de uma empresa por meio da gestão de suas atividades e integrado com as demais unidades de negócios da organização, corrobora com seus objetivos e suas estratégias de vantagem competitiva.

Pressupostos secundários:

- A Gestão de Design é uma estratégia competitiva.
- Os diversos segmentos do design (design gráfico, de produto, de interface, entre outros) não se dissociam na Gestão de Design.
- As atividades do design diluem-se entre as várias áreas que compõem uma organização.
- As áreas que compõem uma organização necessitam de um gestor de design.
- As variáveis que incidem na Gestão de Design são os setores que fazem parte da estrutura organizacional.

- A Gestão de Design é uma ferramenta que pode prover a competitividade de uma organização.
- A Gestão de Design fortalece a imagem percebida pelo público interno e externo.

1.6 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

O escopo deste trabalho se restringe, sob o aspecto conceitual, a apresentar uma proposta para apoiar tecnicamente as organizações no desenvolvimento da atividade do design em sua forma integrada, gerenciando processos de design em seus diversos setores. O modelo mostrará a forma de implantação desta atuação, visando contribuir com o desenvolvimento tecnológico, apresentando um processo que interessa não somente a designers, mas a outras especialidades envolvidas no processo estratégico e operativo, ou seja, alta administração, executivos, funções intermediárias, e produção, por não se tratar somente de técnicas, mas de uma cultura organizacional sob uma óptica integradora de funções envolvendo o design.

Sua estruturação se baseou nos aspectos teóricos para a construção de uma visão macro da abrangência da atividade do design e da Gestão de Design, seu papel na economia mundial, nacional e regional, incluindo histórico, conceitos e aplicações. Por se tratar de uma pesquisa teórica, cujo objetivo é estudar sistematicamente a Gestão de Design dentro da organização, os objetivos específicos foram traçados para se estabelecer as dimensões conceituais relevantes para a estruturação de uma simplificação da aplicação desta estratégia, representada por um modelo generalista, que possa ser aplicado a qualquer tipo de organização.

Como se trata de um modelo genérico, sua viabilidade de funcionamento como estratégia foi verificada por meio de uma simulação. Optou-se pelo setor industrial por ser, do ponto de vista econômico, uma atividade complexa, de produção de mercadorias, especialmente de forma mecanizada e em escala, que se dedica à transformação de matéria-prima em produtos intermediários ou em produtos finais, e por impor formas de comunicação, consumo e comportamento, aos quais podem ser aplicados todos os segmentos do design.

Por tratar-se de uma simulação, não será analisada a relação custo-benefício, nem os ganhos financeiros que pode proporcionar, por tratar-se de uma estratégia de longo prazo que envolve a mudança da cultura empresarial e afeta a percepção da imagem da organização.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi organizado da seguinte forma: no capítulo 1 encontra-se a introdução: apresentação do tema, organização do trabalho, formulação do problema, objetivos (geral e específicos), justificativa e pressupostos, delimitações e organização da tese, conforme figura 5:

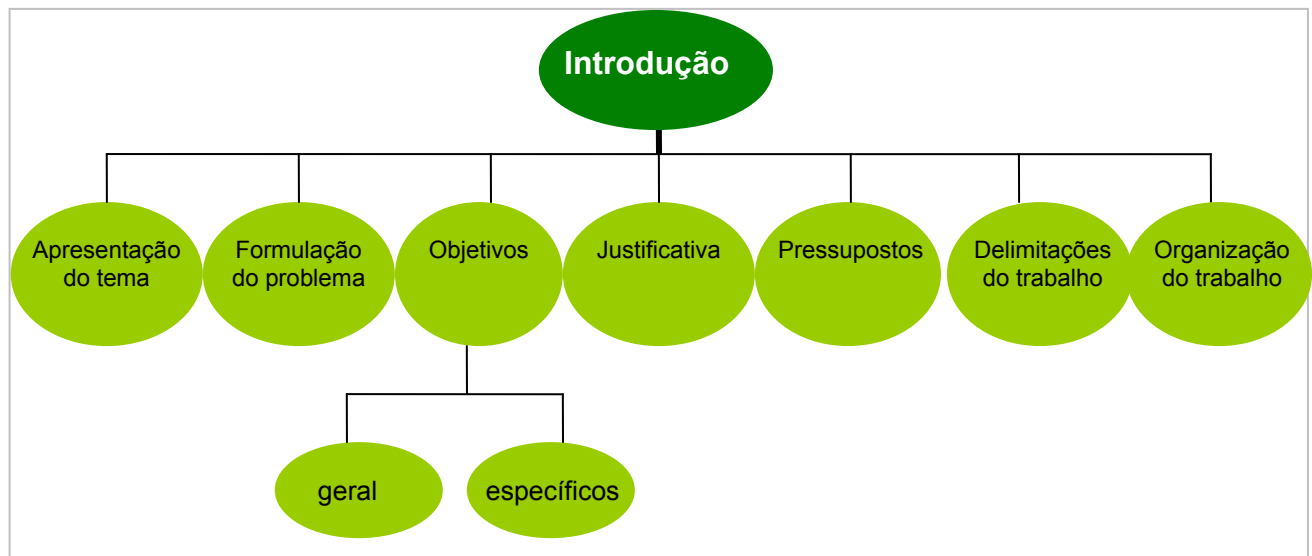


Fig. 5 Introdução

No capítulo 2 encontra-se a fundamentação teórica (fig. 6) sobre o tema Gestão de Design, que foi concebida em 3 partes principais, uma que trata de temas pertinentes à atividade da Gestão empresarial (administração), contendo os tópicos: desenvolvimento histórico da teoria e prática da gestão, seus conceitos e aplicações, estrutura organizacional, caracterizando os setores (ou unidades de negócios): P&D, Financeiro, Recursos Humanos (RH), Qualidade, Marketing, Vendas, Engenharia, Produção/Operação, e Engenharia; Cultura Organizacional, Estratégia e Qualidade. A segunda parte aborda o Design propriamente dito, trazendo suas dimensões históricas, conceitos, relevância no contexto econômico, aplicações e processos de desenvolvimento. A terceira e última parte, Gestão de Design faz uma relação entre as duas anteriores, e apresenta histórico, conceitos e aplicações, níveis da Gestão de Design, o design como processo nas organizações e apresentará alguns modelos teóricos existentes sobre a Gestão de Design. Esta fundamentação teórica foi estruturada da seguinte forma:

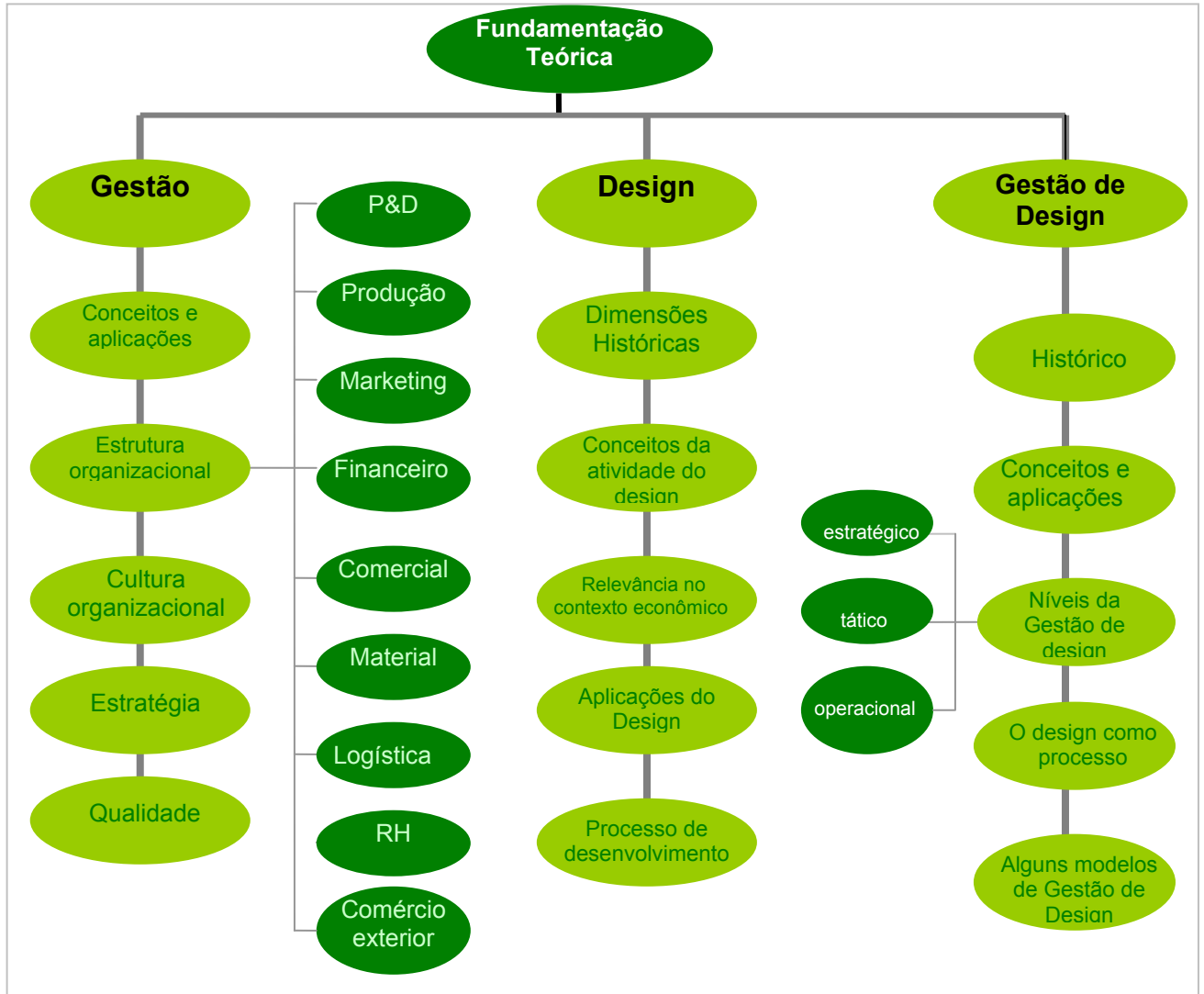


Fig. 6 Fundamentação Teórica

No terceiro capítulo será apresentado o estudo dos métodos e procedimentos metodológicos que irão caracterizar a pesquisa, como: classificação do estudo e identificação das variáveis, conforme figura 7:

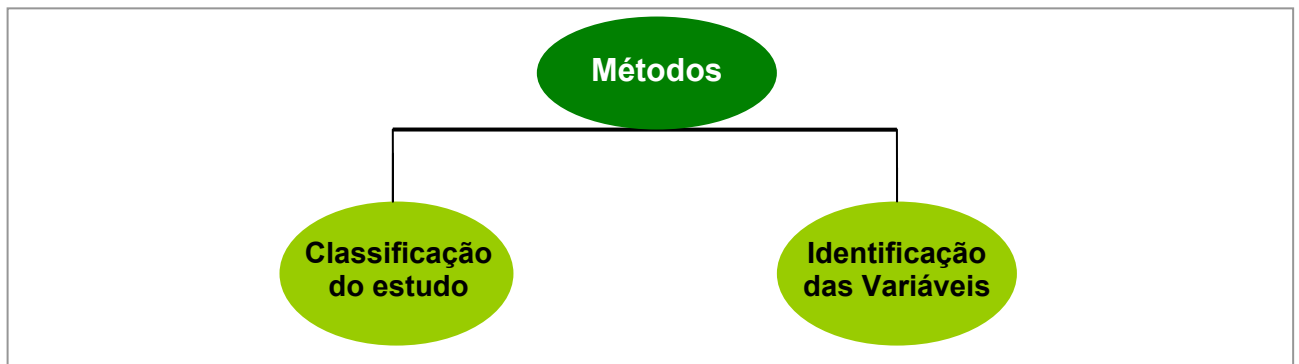


Fig. 7 Estudo dos Métodos

O quarto capítulo, denominado Proposta de um Modelo de Integração da Gestão de Design com outras áreas da empresa, busca relacionar as principais dimensões conceituais apontadas neste trabalho (fig. 6, p 31), quanto à estrutura e operacionalização de uma área inexistente na empresa voltada ao gerenciamento do design. Subdivide-se em dois tópicos: No primeiro serão apresentados os aspectos conceituais que lhe servem de base, denominados Dimensões Constitutivas da área de Gestão de Design para a estruturação do modelo e no segundo apresenta-se proposta do modelo propriamente dito, denominado: modelo para a implantação da Gestão de Design, conforme fig. 8.

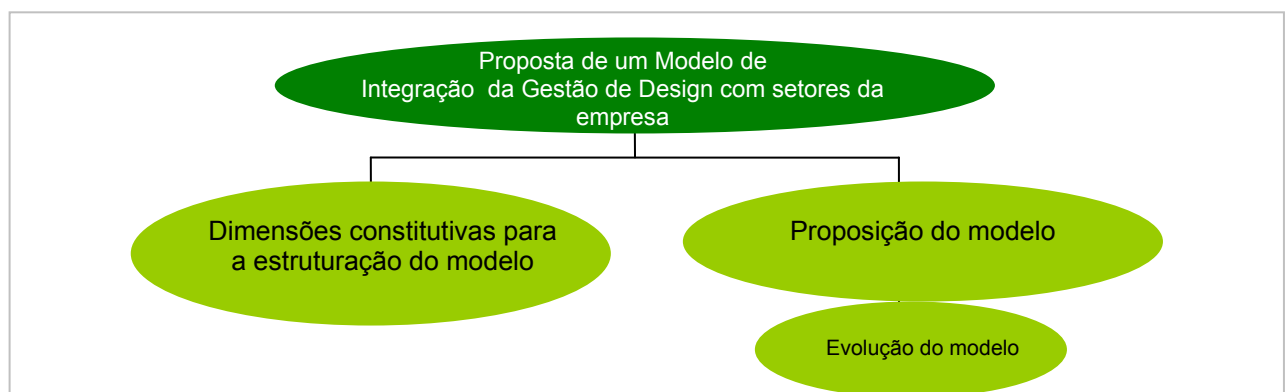


Fig. 8 Proposta do Modelo

A seguir serão apresentados os indicadores e parâmetros decorrentes das variáveis apontadas.

O quinto capítulo apresenta os resultados esperados, onde serão inseridas as perspectivas da tese.

Finalmente o sexto (e último) capítulo traz as conclusões, seguidas das referências consultadas e Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

A figura 9 apresenta a organização da fundamentação teórica, dividida em 3 assuntos principais: gestão empresarial, design e Gestão de Design, dando ênfase ao primeiro, que será abordado na seqüência.

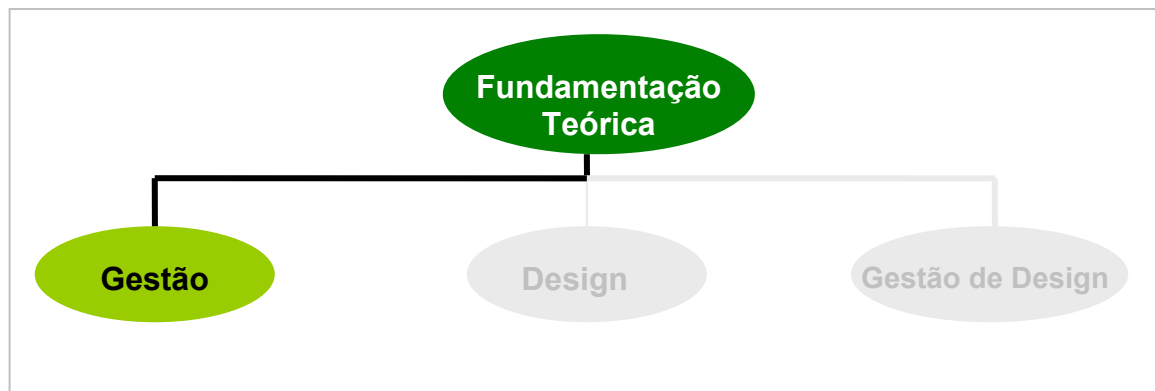


Fig. 9 Fundamentação Teórica – Gestão empresarial

2.1.1 Desenvolvimento Histórico da teoria e prática da Gestão Empresarial

Neste item será apresentado o desenvolvimento histórico da teoria e prática da gestão empresarial e suas abordagens clássica e científica, fundamentado em autores da área a partir da Primeira Revolução Industrial, na Inglaterra, em 1769 até a contemporaneidade, trazendo as contribuições de Taylor, Fayol e Urwick em sua formulação.

A primeira Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra, em 1769, com a mecanização da indústria têxtil. Ganha vigor e extensão na descoberta da máquina a vapor (1776) que se desenvolve nos transportes terrestres e marítimos. Há uma verdadeira “revolução” nas fábricas, substituindo-se mão-de-obra por máquinas, mas, ao mesmo tempo, multiplicando-se em tamanho e número, assim como em quantidade de produtos (QUALIDADE, s.d).

A segunda Revolução Industrial acontece, principalmente, com o surgimento da energia elétrica e o uso dos combustíveis de petróleo, quando há um novo surto de progresso, acompanhado da expansão do capitalismo financeiro, o que permite a criação e o funcionamento de grandes

organizações empresariais. Surge a nova idéia de produtividade que interfere na qualidade dos produtos. As populações das cidades crescem: as pessoas vêm do campo atraídas pelos empregos criados nas fábricas. Surgem novas cidades e a produção das indústrias acompanha este crescimento. A produção precisava ficar mais rápida e o custo, diminuir. Assim começam a aparecer os novos processos industriais.

Para PALADINI (2001), a abordagem clássica¹⁷ da administração para tentar organizar as empresas (que vinham crescendo desordenadamente após a Revolução Industrial) para alcançarem objetivos, como a racionalização dos recursos, isso, se houvesse uma preocupação com eficiência e produtividade. Esta abordagem possui duas grandes correntes principais: a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração (ou enfoque anatômico), que contribuem para a formulação do modelo global de gestão.

- Administração Científica, de Frederick **Taylor** (EUA): com ênfase nas tarefas dos operários, consistia em eliminar o desperdício nas indústrias americanas. Importante na formação dos preços. Abordagem fundamentalmente **operacional** (homem/máquina);
- Teoria Clássica da Administração, de Henri **Fayol** (Europa): com ênfase na estrutura organizacional, sua abordagem é sintética, global e universal, com uma visão anatômica e estrutural da empresa.

A Influência dos trabalhos de Taylor e Fayol se caracteriza pela separação entre trabalho intelectual e manual, controle dos tempos e movimentos, produção em série, fragmentação de tarefas, verticalização (pressupondo condições ambientais estáveis e produtos com poucas mudanças ao longo do tempo).

A Administração Científica utiliza-se de noções básicas que sustentam os mecanismos de gestão e formulou alguns conjuntos de referenciais para fundamentar suas propostas:

- o homem é essencialmente racional, e quando precisa tomar uma decisão tende a conhecer todas as possibilidades de ação disponíveis e suas conseqüências. Assim, seleciona a melhor alternativa para obter os melhores resultados, que é sempre motivada por elementos econômicos (todos os benefícios sempre acabam redundando em lucros);
- o processo de desenvolvimento do trabalho: há uma maneira certa de executar qualquer operação que, se descoberta e implantada, garante a eficiência. Isso reduz o processo de

¹⁷ Confere uma abordagem científica à Administração que até então era empírica e improvisada

gestão a um conjunto de decisões para a otimização do processo produtivo. O “padrão” para cada operação pressupõe alguém que a execute, surgindo a idéia de *peças ideais* para cada tipo de atividade (operador-padrão). A escola clássica sugere a seleção, treinamento, controle por supervisão e sistema de incentivos;

- o papel da administração de assegurar prosperidade ao dono da empresa e vantagens materiais ao operário. Criava-se identidade de interesses de empregados e patrões.

Substituiu-se a ação improvisada pela ação científica para gerar mecanismos de divisão do trabalho e responsabilidades. Assim, o papel do gestor segue as seguintes ações:

- sobre o processo: as atividades devem ser controladas para atingir e superar padrões estabelecidos;
- sobre os recursos: selecionar cientificamente a ação adaptada a cada tarefa garante sua melhor execução, incluindo treinamento dos operadores;
- com base técnica: buscar ações apoiadas em procedimentos científicos, e não em critérios específicos ou confiados, improvisadamente, a certos recursos.

Para PALADINI (2000), Taylor tinha uma visão muito simplificada e imediatista do processo produtivo, mas prática e objetiva, preocupada com o aspecto econômico (prêmios e benefícios financeiros associados à correta execução das atividades, gratificação por atividade e por nível de responsabilidade). Os princípios de conciliar interesses entre patrões e empregados originaram distorções na aplicação dos dispositivos gerenciais, como a de que o operário se move apenas incentivado por benefícios materiais, é o maior equívoco da teoria.

Dividia o trabalho em duas partes: planejamento pela gerência e execução por operários e seus superiores. As bases da gestão participativa demoliram essa divisão. Também ampliou a importância do administrador e do gerente, que passou a ser fundamental, pois a ele cabia planejar como cada operador participava de cada operação na organização.

Para CHIAVENATO (1983), Taylor priorizou a filosofia (a essência do sistema), que exige uma revolução mental em termos de administração e de funcionários; e seus seguidores se preocuparam mais com o mecanismo e as técnicas do que com a sua filosofia.

Henry Ford, segundo PALADINI (2000), foi um dos importantes fundadores da escola clássica da Administração, fundando, em 1915: o salário mínimo; a jornada diária de 8 horas; desenvolve

um sistema de produção concentrado vertical e horizontalmente, da matéria-prima ao produto acabado e cria um processo complementar da atividade industrial, com métodos de vendas diretas ao cliente e assistência técnica ao consumidor. Esse conjunto somado a alguns princípios operacionais, forma uma estrutura definida, denominada "projeto administrativo de Ford" (ou Fordismo) caracterizado pela produção em série ou "em massa" baseado, fundamentalmente, na simplicidade. Considerava que:

- o processo produtivo é composto por operações planejadas, ordenadas e contínuas;
- não se deve conferir ao empregado a missão de fixar suas atividades nem de viabilizar recursos e decisões para executá-las. O trabalho lhe é confiado quando estiver inteiramente definido;
- as operações devem ser decompostas em ações elementares, para ser corretamente executada;
- os mecanismos do processo produtivo somente serão eficientes, se forem operados de forma ritmada, coordenada e se reduzir custos.

Prioriza-se o controle de operações, a operação racional do homem¹⁸, o produto acabado (relação processo e produtos: repetição gera alto padrão de qualidade), e os procedimentos "científicos" de trabalho (uso das ciências mecânicas como suporte ao desenvolvimento de máquinas - grande número de operações similares com alto grau de perfeição).

CHIAVENATO (2000), aponta três princípios do projeto administrativo de Ford:

- *intensificação*: o tempo de produção diminui pela utilização de equipamentos e matéria-prima, assim como a rápida colocação do produto no mercado;
- *economicidade*: a redução do estoque da matéria-prima gera um sistema de fluxo de recursos: recebe-se pelo produto entregue antes do prazo de pagamento de materiais ou salários;
- *produtividade*: o aumento da capacidade de produção do homem pela racionalização de suas atividades.

Para CHIAVENATO (2000), Harrington Emerson merece ser citado na história da administração, por ser um colaborador de Taylor, priorizando os processos de simplificação das operações e dos próprios métodos. Mesmo prejudicando a perfeição da organização, era mais

racional incorrer em menores custos e despesas, popularizando a Administração Científica. Desenvolve os primeiros esforços para gerar um processo de seleção e treinamento de recursos humanos, fixando princípios para a eficiência de processos e serviços: traçar um plano objetivo e bem definido; estabelecer o predomínio do bom-senso, instruções precisas; manter orientação e supervisão competente, disciplina, justiça social no trabalho, registros precisos, imediatos e adequados; fixar remuneração proporcional ao trabalho, normas padronizadas para as condições de trabalho, trabalho e operações, incentivos ao maior rendimento e à eficiência.

Enfatiza a importância de definir e atuar com base nos objetivos da empresa, antecipando-se, portanto, à Administração por Objetivos, proposta por Peter Drucker nos anos 60. Também enfatiza o processo de normalização, o que permanece atualmente.

PALADINI (2000) cita outros dois autores importantes da escola clássica: Henry Fayol e Lyndall F. Urwick. Fayol, pelo processo de sistematização de conceitos já lançados, trazendo a noção do comando forte, centralizador e autoritário, e princípios para o desenvolvimento do trabalho, que influencia na gestão atual: o trabalho requer especialização; a disciplina é fundamental; existe uma relação clara entre autoridade e responsabilidade; existe um fluxo único de autoridade; relação única entre chefes e objetivos (atividades com objetivos iguais têm única administração); a autoridade deve ser estruturada linearmente; o interesse individual é menos importante do que o geral.

Urwick estudou e formulou o modelo de liderança que julgava adequado, enfatizando a estrutura formal da organização. O líder devia ser alguém que espelha, personifica e representa a organização, identificando-se com ela. Conhecendo a empresa, pode explicar seu funcionamento, diretrizes e missão, que ocorre em nível global quanto a políticas gerais e em cada atividade dos funcionários, ajudando-os a entendê-la e motivando-os a executá-la da melhor forma. Estimula pensamentos, atitudes e comportamentos coerentes com a empresa, mas atuações sempre planejadas e sem improvisações. Formula 4 princípios básicos: cada atividade deve ser desempenhada por quem melhor a conhece; fluxo de autoridade claramente definido; número limitado de subordinados a cada gerente; estrutura de funções e responsabilidades claramente definida e oficializada. Define o papel do líder.

¹⁸ O homem podia ser menos eficiente em determinadas ações do que a máquina, e faria atividades que exigissem raciocínio (embora Ford não permitisse que seus operários pensassem).

Em 1954, as médias e altas gerências focalizavam o planejamento, fluxo organizacional, responsabilidade gerencial para a qualidade, necessidade de estabelecer metas e objetivos para o melhoramento.

SANTOS (2003) faz uma revisão histórica, trazendo a evolução do estilo de administração, dizendo que a ênfase das empresas estava no desenvolvimento de estratégias, e atualmente, o foco está na sua implementação, como mostra o quadro 1.

Período	Estilo de Administração	Princípios
Fim do século XIX / início do século XX	Administração científica.	Princípios universais de eficiência e surgimento da engenharia industrial.
Anos 30	Voltada às Relações Humanas no trabalho.	Psicologia da motivação, participação e enriquecimento do trabalho.
Anos 40	Otimização dos sistemas produtivos.	Pesquisa operacional e métodos quantitativos de resolução de problemas, ativada pelo computador.
Anos 50, 60 e 70	Administração ancorada no Planejamento estratégico.	Diversificação da produção, sinergias, análise de sistemas, reestruturação de sistemas produtivos.
Anos 80	Estilo japonês da GQT.	Abordagens modernas ao gerenciamento de processos.
Fim do século XX / início do século XXI	Administração cognitiva.	Ênfase no pensar e aprender, conhecimento, gestão da informação e conhecimento, comunicações melhoradas, tecnologia da informação.

Quadro 1. Evolução do estilo de administração.
Fonte: Adaptado de Santos (2003).

2.1.2 Conceitos e Aplicações da Gestão

Para CHIAVENATO (2000), gestão ou administração é a condução racional das atividades de uma organização, sendo imprescindível para sua existência, sobrevivência e sucesso. Trata-se de um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização requer a tomada de decisões, a coordenação de múltiplas atividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido a objetivos determinados, a obtenção e alocação de diferentes recursos. O termo gestão possui sinônimos como administração e gerenciamento.

Segundo MAXIMIANO (1995), a gestão ou administração é o processo de tomar decisões sobre os objetivos da organização e a utilização de recursos, e visa garantir a eficiência e a eficácia de um sistema.

Conforme AURÉLIO (2004), a palavra gestão vem do latim *gestione*, significa o ato de gerir; gerência, administração.

Espera-se de um gestor atual, de todos os níveis, a tomada de decisões de forma rápida e fundamentada, com foco na obtenção de resultados, que seja eficaz, tenha alta probabilidade de sucesso, e que procure rentabilidade por meio de ações focadas no mercado e na otimização do uso dos ativos, que assuma responsabilidades com base nos objetivos da organização, desenvolva planos de ação, promova o trabalho em equipe e conduza colaboradores aos objetivos, a tomar decisões fundamentadas e conforme seu nível de responsabilidade e papel na organização.

Para KOTLER (2002), a gestão fixa metas, traça diagnósticos, mensura desempenhos e exerce ações corretivas. Aponta quatro tipos de controle: controle do plano anual, rentabilidade, de eficiência e estratégico, modelo que se aplica a todos os níveis da organização. A alta administração estabelece metas de vendas e lucro para o ano, que são transformadas em específicas para cada setor. Trata-se então, de um processo, que será descrito no tópico a seguir:

2.1.2.1 O processo de gestão

O processo de gestão, segundo D'AJUZ (2003), se resume no gerenciamento dos recursos da organização para alcançar objetivos estabelecidos, e envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando pessoas para que se obtenha resultados. Depende, diretamente, do estilo de gestão adotado pela empresa, assunto que será tratado a seguir.

2.1.2.2 O estilo de gestão

Segundo D'AJUZ (2003), o estilo de gestão adotado pela empresa causa reflexo em sua estrutura organizacional. Para otimizar os processos, a autora recomenda gerenciar as interfaces entre os níveis hierárquicos e adotar a democracia nas decisões operacionais, agilidade na gestão da informação e a integração das diferentes áreas. Uma gestão de sucesso monitora constantemente o desempenho empresarial. Gerenciar pelos resultados pressupõe conhecer a contribuição de produtos, clientes e células organizacionais para o resultado do negócio e da empresa para a sociedade.

Para MAXIMIANO (1995), os gestores de qualquer organização podem ser agrupados em 3 categorias principais: alta administração, média gerência e supervisores de primeira linha, como mostra a figura 10.

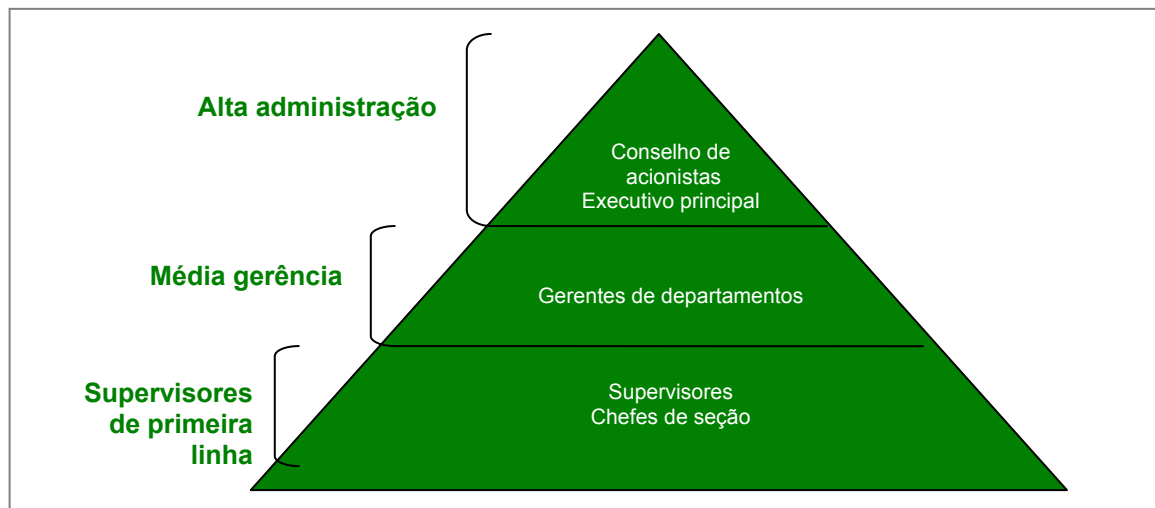


Fig. 10 Níveis de Administração
Fonte: Maximiano (1995)

O estilo de gestão define a estrutura organizacional, cujos conceitos e tarefas são parte fundamental na construção do modelo proposto neste trabalho, o que será discutido no item que se segue.

Para GAUDENCIO (2004, p. 75), a literatura de negócios tem o “mau hábito de estabelecer uma fronteira conceitual entre gerentes e líderes”, conferindo-lhes papéis distintos, entre os quais:

- Líderes: são os responsáveis pelas idéias e estratégias, pelas idéias revolucionárias, focalizando o mundo externo da empresa e grandes causas. São “sonhadores que descobrem os caminhos do futuro”.
- Gerentes: são responsáveis pela realização dessas idéias, organizando a estrutura, alocando recursos e mantendo o controle operacional, com foco no ambiente interno da empresa. Tratam-se de “burocratas que viabilizam”.

O autor critica duramente esta distinção, justificando gerar competições, tais como: o líder, na visão do gerente, é um sonhador alienado, cujas idéias não são exequíveis, e o líder, por sua vez, vê o gerente como inferior, sempre preocupado com o orçamento. Líderes são gerentes “com um adicional”, conclui. Ser líder é uma das características fundamentais de um bom gerente.

Liderança é um estilo gerencial: além de organizar e estruturar, alocar recursos e manter o controle operacional, relaciona-se com subordinados, liderando-os e envolvendo-os em um objetivo comum. O engajamento da equipe é um dos fatores mais importantes para a produtividade, e, apropriando-se das reflexões de Kant¹⁹, GAUDENCIO (2004) diz que isso se consegue por meio da valorização de pessoas e pelo respeito à sua autonomia, não podendo trabalhar sob um sistema métrico e desmotivante. Um líder admite que pessoas possuem emoção, assim como o direito de expressá-las no trabalho, ou seja, estimula a equipe a reagir, opinar, e promove discussões sobre adesões a novas práticas. Este estilo de gestão consegue comprometimento.

2.1.3 Estrutura Organizacional

Em relação à estrutura organizacional, para MAXIMIANO (1995), é necessário criar divisões, departamentos e seções e o arranjo em uma estrutura coordenada de trabalho. Estas estruturas ou organogramas podem ser arranjados de diversas maneiras, como por: função (departamentos), território, produto, fases, cliente, disciplina, período, quantidade, divisões e projetos. Procurou-se resumi-las com suas características e aplicações no quadro 2:

Tipo	Características	Aplicações
Função	Divisão numa seqüência de funções definidas ou operações principais coordenadas por 1 administrador (que tem pleno controle da empresa) em níveis hierárquicos.	Pequenas empresas: início, apenas um produto. Grandes: pouca diversificação tecnol/produtos, 1 tipo de canal de venda e distribuição, mesma área geográfica, ambiente externo estável.
Território	Atua em lugares físicos diferentes e precisam de recursos e autonomia; clientes dispersos. A divisão pode ocorrer abaixo da alta administração ou em 1 nível abaixo.	Exemplo: filiais em cidades diferentes.
Produto	Vários produtos com diferentes processos e/ou comércio. Usadas por indústrias (estruturar linhas de produção) e comércio (especializar o trabalho de vendas).	Exemplo: concessionárias de automóveis.
Fases	Responsabilidade sobre a seqüência de cada estágio de desenvolvimento em uma linha de produção.	Exemplo de fases: prensa, montagem, pintura, acabamento.
Cliente	Quando volume de compras, intensidade e freqüência de atendimento diferenciam os clientes.	Agências de propaganda, empresas de computadores, lojas de departamentos.
Disciplina	Divisão do trabalho segundo os ramos de conhecimento	Escolas, laboratórios, centros de pesquisas.
Período	Atividades que precisam ser realizadas por turnos.	Hospitais, segurança pública e bancos.
Quantidade	Pessoas agrupadas pelo volume do trabalho.	Forças armadas, regimentos e batalhões.
Divisões	Descentralização de atividades e de autoridade. Grandes extensões geográficas, mercados distintos, várias linhas.	Exemplos: cosméticos, alimentos, produtos de limpeza e serviços centrais.
Projetos	Tarefas necessárias a procedimentos específicos, existência limitada, atividades sem padrão ou rotina, esporádicas, encomendas, lançamento de produtos.	Indústrias de grandes equipamentos, programas de treinamento.

Quadro 2. Tipo de estrutura organizacional.

Fonte: Adaptado de Maximiano (1995)

¹⁹ Filósofo alemão Immanuel Kant, autor de “textos seletos”, no qual propõe que no mundo existem coisas e pessoas, que diferenciadas por seu valor: o valor das coisas é o preço, o das pessoas, a dignidade.

MAXIMIANO (1995) defende quatro tipos de estruturas: funcional, divisional, corporativa e bidimensional (projetos). O quadro 3 mostra possíveis combinações entre fatores e escolha de estruturas.

Grau de diversificação	Ênfase dos objetivos/planos	Alocação de recursos	Estrutura indicada
Homogeneidade tecnológica, produto, canais de distribuição, foco consumidor.	Manutenção das operações / expansão.	Centralizada.	Funcional
Tecnologia do produto, e/ou canais e/ou necessidade do consumidor diversificado ou parcialmente diversificado.	Manutenção e eficiência das operações.	Centralizada.	Funcional, com alguns elementos especiais: comitê.
Idem.	Expansão eficaz.	Centralização e descentralização parcial; mesmos recursos atividades diferentes centralização; recursos diferentes descentralização.	Bidimensional
Tecnologia do produto, canais e necessidades do consumidor diversificado com elementos em comum - matéria-prima, mão de obra com mesmo contrato.	Manutenção e eficiência das operações.	Centralização e descentralização parciais	Bidimensional
Idem	Expansão eficaz.		Divisional (geográfica/ produto)
Diversidade em todos os aspectos, com pouquíssimos elementos em comum.	Manutenção e eficiência das operações.		Divisional (geográfica ou produto).
Idem.			Corporativa.

Quadro 3. Critérios para a escolha de uma estrutura organizacional.

Fonte: Maximiano, 1995, p. 290.

MINTZBERG e QUINN (2001) apontam que as partes básicas de uma organização são 6, conforme figura 11: essência operacional (as pessoas); ápice estratégico (gerente que supervisiona todo o sistema); linha intermediária (gerentes de operações que estabelecem uma hierarquia de autoridade entre a essência e o ápice); tecnoestrutura (analistas ou staff que estão fora da hierarquia da linha de autoridade, organizações mais complexas); *staff* de suporte (proporciona vários serviços internos, como lanchonete, escritório de relações públicas, etc.). A Ideologia significa a Cultura Organizacional, que compreende tradições, valores e crenças que distingue uma organização de outra e que será detalhada no item 2.1.4.



Fig. 11 As 6 partes básicas de uma organização

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001), p. 141

Os fatores situacionais, efeitos dos fatores sobre a escolha do desenho da estrutura organizacional são: idade e tamanho, sistema técnico, ambiente e poder. Os tipos de organizações podem ser resumidos no quadro 4, abaixo.

Organização	Característica
Empreendedora	Estrutura simples, orgânica, flexível; comportamento pouco formalizado; Pouco planejamento, treinamento e disposições de ligação; pouca necessidade de analistas; jovem, pequena, com controle rígido e pessoal.
Maquinal	Requer grande tecnoestrutura p/ o desenho; manutenção do sistema de padronização; hierarquia de gerentes intermediários; trabalho altamente especializado da essência operacional; descentralizada no sentido horizontal e centralizada no vertical. Produção em massa
Organização profissional	Depende das padronizações das habilidades; pessoas altamente profissionalizadas, com controle sobre trabalho: hospitais, universidades; staff de suporte muito grande a altos profissionais; exigida em ambiente estável, porém complexo; complexidade requer descentralização.
Organização diversificada	Conjunto de entidades independentes unidas por uma estrutura administrativa não muito rigorosa; estrutura parcial sobreposta às demais, onde cada divisão tem sua própria estrutura.
Organização inovadora	Requer estruturas de projetos para fundir especialistas de diferentes campos em equipes criativas funcionando em harmonia. É encontrada em ambientes complexos e dinâmicos.
Organização missionária	Dominada por sua ideologia; tendência de uma divisão muito rígida de trabalho; pouca especialização de cargos; padronização de normas, compartilhamento de valores e crenças proporciona sua coordenação; ambiente e sistema técnico devem ser poucos complexos. Ex. organizações religiosas e primitivas cooperativas rurais.
Organização política	Não tem uma parte dominante, mecanismo de coordenação, forma estável de centralização ou descentralização; dificuldade em trabalhar conflitos; desintegração do comportamento das várias partes; pode assumir várias formas; são temporárias, de transição.

Quadro 4 . Tipos de organização

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Quinn (2001)

O autor conclui que toda configuração é idealizada, e apresenta, no quadro 5, combinações resultantes dos atributos colocados e aponta que as cinco primeiras são mais comuns.

Configuração	Mecanismo de Coordenação	Parte-chave da organização	Tipo de descentralização
Empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Vertical e horizontal
Maquinal	Padronização no processo de trabalho	Tecnoestrutura	Horizontal limitada
Profissional	Padronização de habilidades	Essência operacional	Horizontal
Diversificada	Padronização de <i>output</i>	Linha Intermediária	Vertical limitada
Inovadora	Ajuste mútuo	Staff de suporte	Seletiva
Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Política	Nenhum	Nenhum	Varia

Quadro 5. Tabela demonstrativa das configurações

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 151)

Para MOREIRA (1999), a tradicional divisão das empresas nas áreas de Produção, Finanças, Marketing, e Administração vêm cedendo lugar a uma estrutura horizontal, de caráter holístico, em que os diversos setores atuam de forma integrada, com eliminação de fronteiras rígidas entre atividades. Considerando a diversidade de organogramas que existem conforme as especificidades dos setores, optou-se por referenciar os mais genéricos e aplicados, que serão descritos a seguir.

2.1.3.1 Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) / DNP / Produto / Engenharia

É o setor de desenvolvimento de novos produtos (DNP), também chamado de Departamento de Produtos, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou Engenharia. Neste trabalho, esta atividade será tratada como P&D. Procura descobrir ou maximizar qualidades técnicas e, segundo KOTLER (2002), não se preocupa com pesquisas de exigências do consumidor, pois as recebe prontas do marketing. As empresas variam na sua orientação para a tecnologia, para o mercado ou para ambas. Pode dividir-se em: Engenharia do Produto e Engenharia do Processo:

- **Engenharia do Produto:** envolve o projeto do produto com desenhos, parâmetros dimensionais, definição de materiais, etc;
- **Engenharia do Processo industrial:** envolve a definição do roteiro do processo de fabricação e montagem dos produtos projetados, especificando como e onde as partes dos produtos serão fabricadas e montadas. Decide pela compra ou fabricação do item e pelo ferramental necessário.

O Planejamento e Controle da Produção (PCP) usa as informações da engenharia para identificar o que e como produzir os produtos solicitados pelo cliente. Para BAXTER (2000), podem ser chamados de novos produtos todos os processos para o desenvolvimento de novos negócios: produtos originais, modificados e marcas novas desenvolvidas por empresas que utilizam departamentos próprios de P&D.

GRUENWALD (1994) prevê que grande parte do crescimento no volume de vendas do Brasil virão de novos produtos (incluindo marcas), e assim como BAXTER (2000), acredita serem importantes para o crescimento das vendas e essenciais para o crescimento de uma empresa por demandar um aprendizado contínuo, uma vez que são sinônimos de pesquisa e pioneirismo.

2.1.3.2 Unidade Organizacional de Produção / Operação / PCP

O termo “produção” é usado por indústrias que produzem bens físicos. O termo “operação” é usado por indústrias que criam e fornecem serviços (KOTLER, 2002). Para TUBINO (2000, p.12), os sistemas produtivos “exercem uma série de funções operacionais, desempenhadas por pessoas, que vão desde o projeto dos produtos até o controle de estoques, recrutamento e treinamento de funcionários, aplicação dos recursos financeiros, distribuição dos produtos, etc.”, e completa argumentando que estas funções podem ser agrupadas em 3 básicas: finanças, produção e marketing. O sucesso das tarefas depende de suas relações: o marketing não pode vender o que a produção não consiga executar; a produção não pode ampliar a capacidade produtiva sem o aval das finanças. Como produção, entende ser a função que consiste em todas as atividades diretamente relacionadas com a produção de bens e serviços, transformando insumos (capital, trabalho, materiais) por meio de um ou mais processos (cortar, alugar, transportar), como mostra a fig.12. Não compreende apenas as operações de fabricação e montagem de bens, mas armazenagem, movimentação, entretenimento, aluguel, etc, quando estas estão voltadas para a área de serviços. É o centro dos sistemas produtivos.

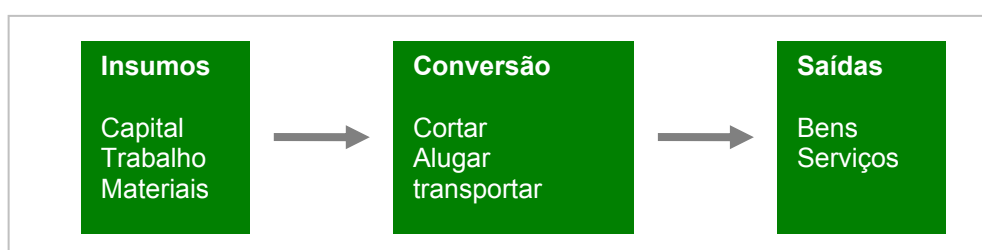


Fig. 12 A função da produção
Fonte: Tubino, (2000, p. 19)

No conjunto de funções dos sistemas de produção, essas atividades são desenvolvidas pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP), departamento de apoio dentro da gerência, responsável pela coordenação e aplicação dos recursos produtivos para atender os planos em níveis estratégico, tático e operacional. Administra informações de diversas áreas do sistema produtivo (fig. 13).

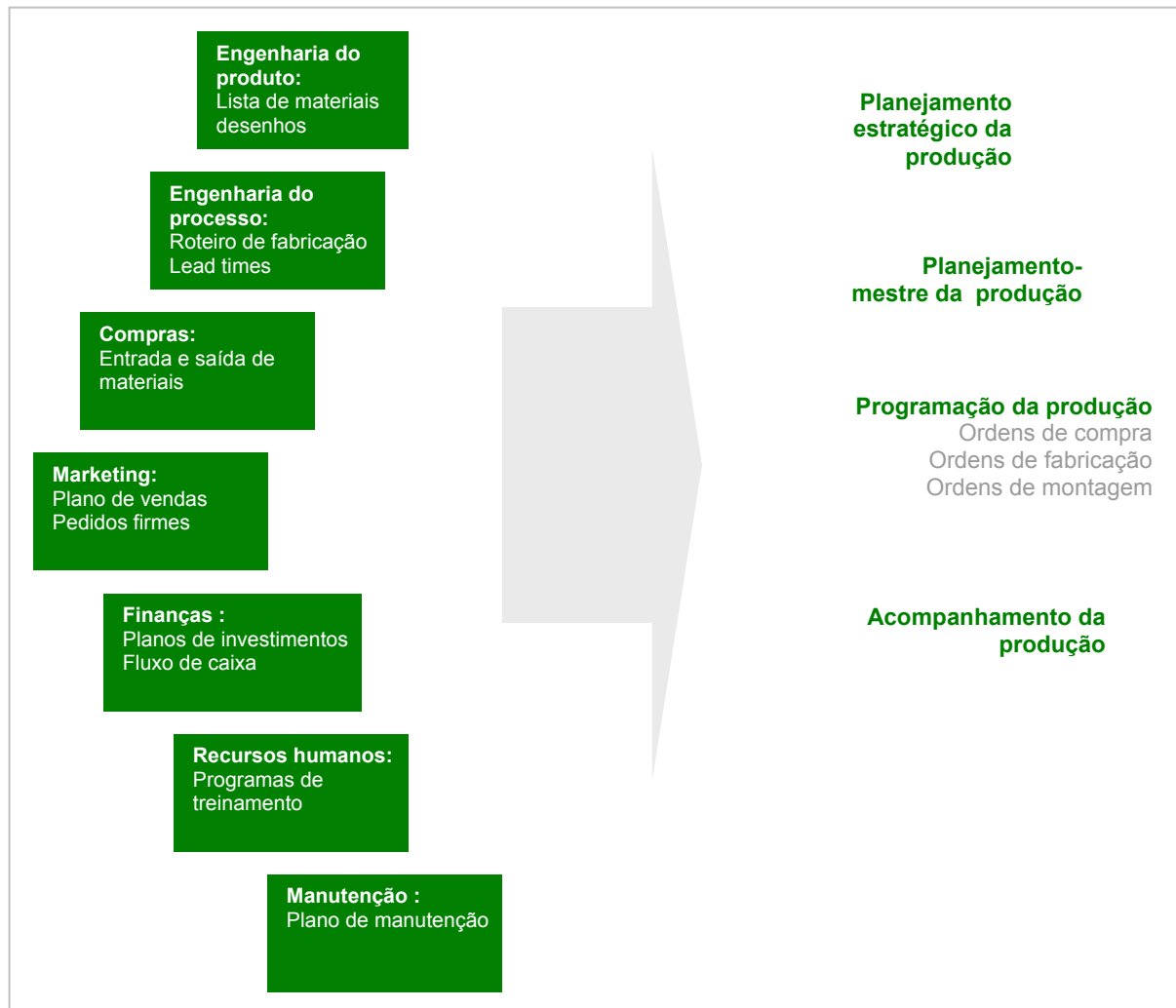


Fig. 13 Fluxo de informações no PCP
Fonte: Tubino (2000, p. 24)

Para TUBINO (2000), dois conceitos estratégicos de produção vêm inovando a forma de produzir neste novo século: a filosofia JIT/TQC (*Just-in-Time*²⁰/*Total Quality Control*²¹) e o sistema CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), que são propostas de posicionamento estratégico das empresas pela valorização da produção. O JIT/TQC visa satisfazer as necessidades, eliminar

²⁰ *Just-in-Time* (JIT) significa atender o cliente no momento de sua necessidade, com as quantidades necessárias, evitando estoques.

desperdícios, melhorar continuamente, envolver totalmente as pessoas, prover organização e visibilidade. Possuem uma interface conjunta, mas alguns autores apresentam seus conceitos separadamente. O CIM é uma rede de sistema que integra o planejamento e o controle das atividades técnicas e operacionais do sistema produtivo, via informatização, e mantém um registro acurado de dados.

A figura 14 mostra uma visão geral do inter-relacionamento das atividades do PCP. Suas funções de suporte são: engenharia, compras/suprimentos, manutenção e recursos humanos.

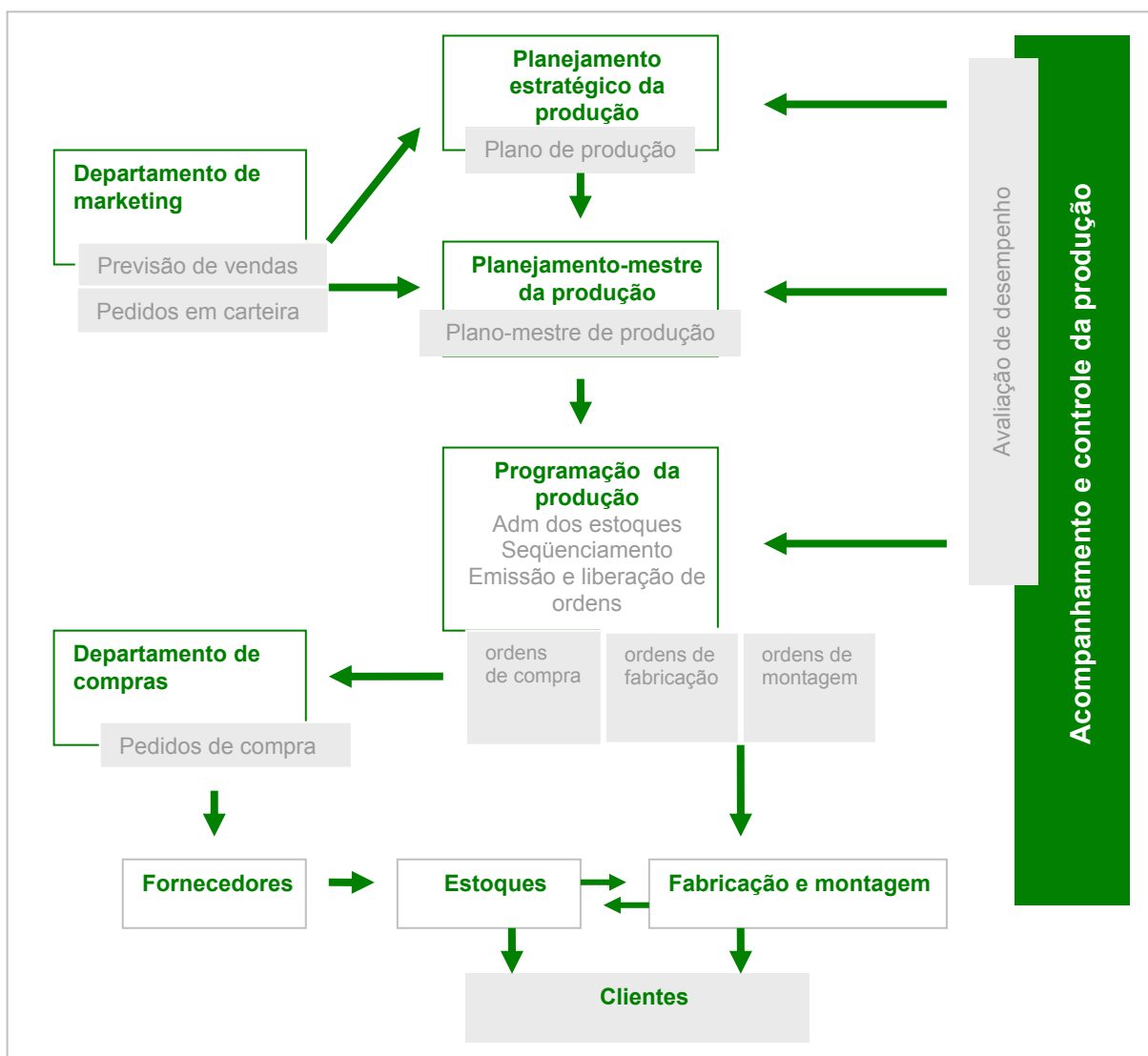


Fig. 14 Visão geral das atividades do PCP

Fonte: Tubino (2000, p. 25)

²¹ *Total Quality Control* (TQC) é voltada para a identificação e solução de problemas considerando que qualquer problema é perda de qualidade.

2.1.3.3 Unidade Organizacional de Marketing

Para KOTLER (1996, p. 25), o marketing consiste em “determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes”. (...) “É um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros”. Esta definição fundamenta-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos; valor, custo e satisfação; troca, transações; marketing e praticantes de marketing, conforme figura 15 e definições abaixo:

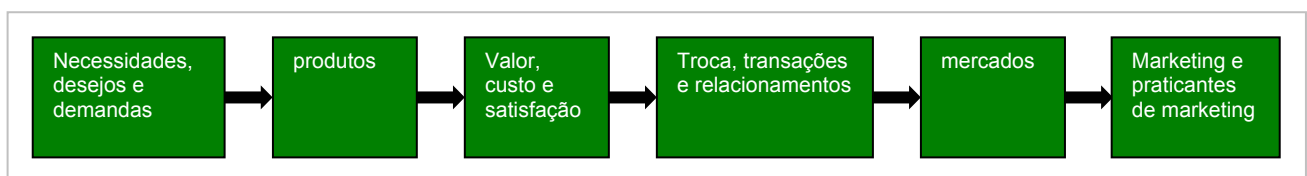


Fig. 15 Conceitos centrais de marketing
Fonte: Kotler (1996, p. 25)

- Necessidade: estado de privação de alguma satisfação inerente à condição humana (alimento, vestuário, auto-estima).
- Desejos: carências por satisfações específicas que atendam uma necessidade.
- Demanda: desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de comprá-los apoiados pelo poder de compra.
- Valor: estima do consumidor em relação à capacidade global do produto satisfazer suas necessidades específicas.
- Troca: ato de obter um produto desejado, oferecendo-se algo em contrapartida.
- Administração de marketing: processo de administração da demanda mediante análise, planejamento, implementação e controle de bens e serviços fundamentados na troca para produzir satisfação às partes envolvidas.
- Planejamento de marketing: decisões sobre mercado-alvo, posicionamento de mercado, desenvolvimento de produto, preço, canais de distribuição, comunicação e promoção.
- Mercado: grupos de consumidores que compartilham necessidades, desejos, gostos e conveniências, e efetuam troca.
- Praticante de marketing: lotado na parte mais ativa do mercado.

O marketing assumiu como função, além da pesquisa de mercado, o gerenciamento da relação público-alvo e as variáveis de mercado, o tradicional composto de marketing, 4p's: produto, preço,

praça (ponto, *place*, ou distribuição) e promoção. O resumo de suas atividades está baseado em KOTLER (1996) e SEMENIK e BAMOSSY (1996).

- **Produto:** ferramenta básica do composto: artigo físico ou serviços oferecidos, que contêm benefícios que satisfazem o público-alvo. Representa a oferta tangível, incluindo qualidade, design, características, marca e embalagem. Os consumidores favorecerão produtos que oferecerem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. A escolha de uma estratégia depende da extensão do seu ciclo de vida e do estágio em que eles se encontram, organizadas no quadro 6:

Estágio	Características	Estratégias
Introdução/ Lançamento	Crescimento lento das vendas. Lucro inexistente.	Desnatamento e penetração. Ênfase na promoção e publicidade.
Crescimento/ expansão	Rápida aceitação de mercado. Melhoria de lucro.	Melhorar qualidade, acrescentar novas características e estilos, modelos, buscar novos segmentos, mudar o apelo de propaganda. Reduzir preços. Ênfase na distribuição.
Maturidade	Produto aceito. Lucro cai ou estabiliza-se.	Mudança de mercado, modificação do produto, modificação do <i>mix</i> (4P's).
Declínio	Venda cai e lucro desaparece.	Descontinuidade ou revigoração. Custo, preço e reposicionamento no mercado.

Quadro 6. Ciclo de vida do produto, características e estratégias de marketing.

Fonte: Kotler (1996); Semenik e Bamossy (1996).

- **Preço:** determina o lucro e consiste em tudo que o comprador paga pelo produto (impostos, incentivos). A estratégia de preço está sujeita à elasticidade da demanda, ou seja, reduzindo-se os preços, as vendas sobem e aumenta a rentabilidade da empresa. A política dos preços é estabelecida segundo os objetivos da estratégia de marketing e ciclo de vida.
- **Praça (ponto, *place* ou distribuição):** são os canais usados para o produto chegar ao consumidor. Pode ser Direta (venda em rede, representantes, franquias, agentes; o contato com o consumidor facilita o ajuste do marketing *mix*); e Indireta (quando envolve intermediários e varia conforme a ênfase dada à exposição do produto).
- **Promoção:** são métodos de divulgação do produto, tais como: propaganda (paga), publicidade (não paga), venda direta, cupons de desconto, *sites* na *Internet*, relações públicas, que influenciam comportamento de compra e incentivo ao consumo. Além de considerar o público-alvo e seus hábitos, a promoção trabalha num sistema integrado de comunicação para garantir o posicionamento da organização perante o seu público-alvo.

2.1.3.4 Setor ou Departamento Financeiro

MARTINS (2004), TUBINO (2000), STONNER e FREEMAN (1985) e KOTLER (2002), foram consultados para este item, que se resume da seguinte forma: este departamento é responsável por avaliar as implicações de diferentes ações gerenciais sobre o lucro da empresa. Trabalha com demonstrativos financeiros e análises de índices, que dão uma visão do desempenho, saúde e chances de sobrevivência em longo prazo de uma organização. Não se adota mais, na prática, o modelo ensinado nas universidades nas composições de custos e/ou estabelecimento de preços finais de produtos (no qual se coloca a margem de lucro desejada sobre o custo de cada produto). Adota-se o sistema *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades) - ABC²², importado dos EUA, no qual o custo final do produto é estabelecido da seguinte forma: toda a despesa da organização (custo industrial + despesa administrativa) será o custo final dividido pelo número de peças produzidas, seja ela qual for. O preço final ao consumidor é estabelecido pela distribuição (logística) e pelo marketing, ou seja, a margem de lucro é estabelecida pelo mercado, pois é ele que norteia as pesquisas de marketing.

2.1.3.5 Setor ou Departamento Comercial

Segundo MARTINS (2004), o departamento comercial deve estar no mesmo nível hierárquico e sempre em sintonia com o departamento financeiro, pois suas operações dependem do fluxo de caixa gerenciado pelo financeiro. A este departamento estão, geralmente, subordinados os departamentos de compra e venda. Para TUBINO (2000, p.22), o departamento de compras / suprimentos tem a responsabilidade de “suprir o sistema produtivo com matérias primas, componentes, materiais indiretos e equipamentos necessários à produção dos bens e serviços”. Historicamente, diz que as relações de compras com fornecedores têm se baseado na lei do mais forte. As exigências de qualidade, quantidade, preço e prazo têm sido ditados pelo elo mais forte da cadeia cliente-fornecedor.

2.1.3.6 Setor ou Departamento de Materiais

Para AMMER (1979), o termo francês *d'approvisionnement*, significa “o processo de suprimento”. O mesmo termo, na Suécia traduz-se como Administração de Materiais. Nos EUA utilizam-se sinônimos como: suprimentos, material, compras e uma variedade de outros nomes exóticos. Este departamento também pode ser responsável por compras, controle de produção e estoque. A

alta administração reconhece que quase todas as decisões tomadas pela organização têm impacto sobre o gerenciamento de materiais. Um novo conceito, entretanto, *Supply Chain Management* (SCM), cuja tradução é Gestão da Cadeia de Suprimentos, pode ser considerada uma visão expandida, atualizada e, sobretudo, holística da administração de materiais tradicional. *Supply Chain* ou Cadeia de Suprimentos, segundo CHRISTOPHER (1997), trouxe essa visão integradora ao **processo logístico**. Os conceitos e aplicações tanto da logística quanto do SCM serão colocados no próximo tópico, pois ainda existem empresas que empregam o termo departamento de materiais.

2.1.3.7 Logística / *Supply chain*

A logística mudou de ênfase e recebeu denominações diversas ao longo do tempo: distribuição, engenharia de distribuição, logística empresarial, logística de marketing, logística de distribuição, administração logística de materiais, administração de materiais, logística, sistema de resposta rápida, administração da cadeia de abastecimento, logística industrial. CHRISTOPHER (1997), RAZZOLINI (2001), BALLOU (1993), MENDES (2002) e JUVELLA (2003) descrevem detalhadamente o conceito e aplicação da logística (fig. 16), resumida aqui como a gestão do fluxo de bens de um ponto de origem a um ponto de consumo. MENDES (2002) aponta a logística como solução de suprimento, produção e distribuição:

- suprimento, destacando-se a parceria com fornecedores;
- produção, ligando suprimento à demanda do cliente por meio do planejamento de produção ou prestação de serviços;
- distribuição, na medida que transporta, estoca, cuida de embalagens, rotas etc. As parcerias na distribuição, também, visam atender aos clientes de forma mais eficaz.

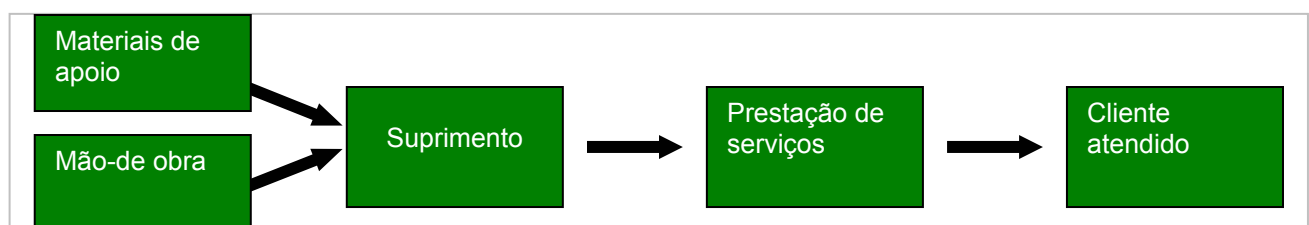


Fig. 16 Estrutura da cadeia logística

Fonte: Mendes (2002, p. 52)

Embora tenha sido utilizado desde os primórdios da civilização, o conceito de logística é moderno e não é específico para as atividades públicas ou privadas, mas aplicável a qualquer atividade que

²² ABC (*Activity Based Costing*), ou Custeio Baseado em Atividades, é um método contábil que permite que a empresa adquira um melhor entendimento sobre como e onde realiza seus lucros.

utilize seus conceitos básicos. A *Supply Chain Management* (SCM) não é um sinônimo de logística, mas trata-se de uma postura organizacional, quando as empresas se organizam em cadeia. A logística, na verdade, é a ferramenta que dá suporte ao SCM, que compreende a logística e inclui o fluxo de materiais e produtos até os consumidores, envolvendo também as organizações que são partes desse processo.

2.1.3.8 Recursos Humanos (RH)

Para CHIAVENATO (1985) e TUBINO (2000), o RH é responsável por recrutar e treinar os funcionários, estabelecer as relações trabalhistas, a negociação de contratos, a política salarial e fazer com que os mesmos se sintam prestigiados e envolvidos com a eficiência do sistema produtivo. A administração de recursos humanos (ARH), já denominada Administração de pessoal ou relações industriais, é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. Trata da provisão, aplicação, manutenção e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

2.1.3.9 Comércio Exterior

Em sentido amplo, o departamento de comércio exterior trata da exportação e importação de produtos de países estrangeiros. Sua conceituação foi baseada em SOUZA (2003) e no SEBRAE (2003), para quem exportar é o ato de vender os produtos de uma empresa em um mercado fora do território nacional. Por incluir a saída de mercadorias do país, transporte internacional para outro território com leis, procedimentos e hábitos diferentes, exige o cumprimento de certas exigências no transporte internacional do produto. Além dos hábitos e costumes diferentes, estes trâmites caracterizam o processo de exportação. As compras e vendas realizadas com o exterior também são oportunidades de ampliar mercados. Com os acordos comerciais formando blocos econômicos, estas alternativas estão se tornando cada vez mais concretas e comuns como alternativa. A definição da modalidade de compra/venda é pautada por regras que definem a cotação e responsabilidades, além da modalidade de transporte. A figura 17 mostra o Fluxograma Básico de Exportação.

A **Importação** significa adquirir uma mercadoria de outro país. Uma das razões de importação é alternativa de ampliação de mercados, quando há escassez do produto no mercado interno, como,

por exemplo, lançamento de um produto inovador ainda não disponível; aquisição de bem de capital para aumentar a produção ou melhorar processo na empresa.

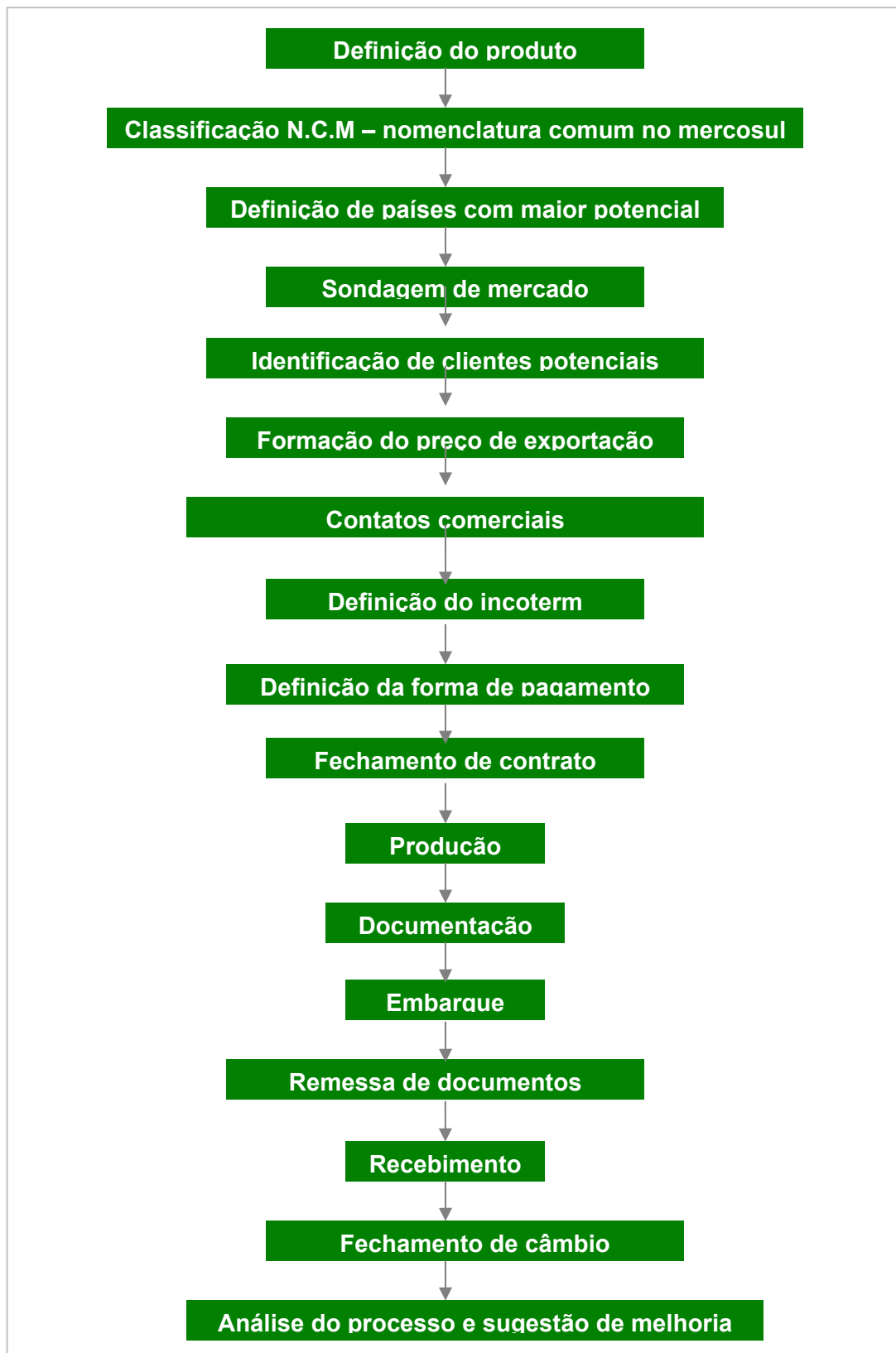


Fig. 17 Fluxograma básico para exportação

Fonte: SEBRAE – PR (2003)
2.1.4 Cultura Organizacional

Para MINTZBERG e QUINN (2001), TAVARES (1993) e DIAS (2003), cultura organizacional compreende as tradições, valores e crenças que distinguem uma organização de outra ideologia. Tem sua aplicação no âmbito das organizações empresariais e se caracteriza, de forma geral, pela centralização nas decisões, pouca inovação, altos níveis de competição internos, pouca preocupação e atendimento às questões da qualidade de vida no trabalho e condições de troca medíocre (força de trabalho alienada por salário medíocre).

Segundo DIAS (2003), as organizações são construídas por seres humanos que a modificam, constantemente, com sua inerente capacidade de adaptação, flexibilidade e criatividade. Seus valores, desejos e interesses interferem em processos organizacionais. O autor aborda a importância da gestão de pessoas na administração moderna, enfatizando que o ser humano tem resgatado seu papel central na organização, de certa forma, criticando a precisão matemática que têm envolvido processos e substituído talentos.

Não é fácil uma organização mudar sua cultura, se não tiver sua existência definida pela relação com o mercado ou que o retorno financeiro seja seu elemento sustentador. Aponta que o “herói” da organização passou a ser o homem de marketing por ser “aquele que nos trouxe o melhor cliente”, diminuindo o fulgor “daquele que venceu o desafio e manteve o trem circulando” (TAVARES, 1993, p. 27), embora haja registros onde houve a transformação de “heróis tecnológicos” (gênios da engenharia que criaram tecnologias e suas aplicações) para “heróis mercadológicos”, porque propiciaram à empresa sua inserção no mundo real das trocas de mercado.

2.1.4.1 Missão e visão da Organização

Missão, para WOLF (1998) e MELLO (2002) é a definição do propósito da empresa. Deve ser orientada para o mercado e necessidades básicas do consumidor, baseada na competência da empresa e fonte de motivação. A formulação básica de uma missão pode ser a regra: **fazer + o que e/ou a quem + de que modo**. Significa o compromisso e dever da empresa para com o cliente e a visão, o estado que deseja atingir no futuro.

2.1.5 Estratégia

Outro ponto fundamental deste trabalho, a estratégia, pretende-se pensar sobre o seu significado, como o termo tem sido empregado e verificar se as definições se enquadram no contexto do tema da Gestão de Design. Metas (ou objetivos) ditam quais e quando os resultados precisam ser alcançados, mas não dizem *como* devem ser conseguidos. Todas as organizações possuem metas múltiplas, que vão desde objetivos de valor que norteiam seu movimento (por meio de objetivos organizacionais gerenciais que estabelecem a natureza pretendida e direções nas quais devem se movimentar), até uma série de objetivos permanentes que definem metas para cada unidade organizacional.

Segundo MINTZBERG e QUINN (2001. p. 20), estratégia é o:

“Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequenciais de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes”.

Não existe, segundo o autor, uma definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes, por exemplo, aceitam metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinções entre eles. As metas principais, que afetam a direção e viabilidade são as *metas estratégicas*.

Para PORTER (1986), estratégia é uma combinação dos fins e dos meios, como mostra a fig. 18.

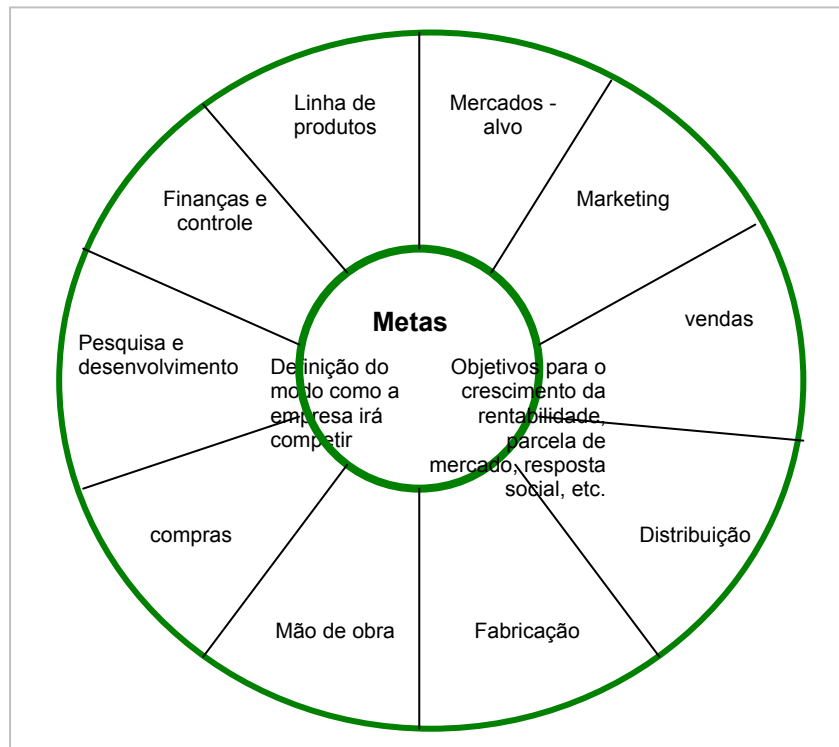


Fig. 18 A roda da Estratégia Competitiva
Fonte: Porter (1986, p. 16)

Na prática, MINTZBERG e QUINN (2001), consideram dois aspectos: formulação e implementação da estratégia. A figura 19 sintetiza os dois aspectos:



Fig. 19 Formulação e implementação da estratégia
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 61)

Segundo Rumelt (1980), *apud* MINTZBERG e QUINN (2001), a maneira pela qual a organização se relaciona com seu ambiente considera equiparar e adaptar-se ao ambiente (aspectos genéricos), e ao mesmo tempo competir com outras organizações, que também estão tentando adaptar-se (estratégia competitiva). A estratégia competitiva cria ou explora vantagens mais convincentes e duráveis, enfocando diferenças entre as empresas e não missões comuns. O problema, no entanto não está em *como* esta função pode ser realizada, mas como desempenhá-la melhor que os concorrentes. O quadro 7 resume a diferença entre a estratégia competitiva e a genérica.

	Estratégia Genérica	Estratégia Competitiva
Valor	Social	Empresarial
Restrição de valor	Valor de cliente > custo	Preço > custo
Indicador de sucesso	Crescimento de vendas	Valor empresarial maior
Tarefa estratégica básica	Adaptação à mudança	Inovação, imitação, detendo rivais.
Como é expressa	Definição produto-mercado	Vantagem, posição e políticas de apoio.
Abordagem básica de análise	Estudo de uma indústria ao longo do tempo	Comparação dos rivais

Quadro 7. Estratégia genérica x Estratégia competitiva.

Fonte: Rumelt *apud* Mintzberg e Quinn (2001, p. 68)

Para MINTZBERG e QUINN (2001), cada autor tem sua própria lista de estratégias procuradas pelas organizações, entretanto elas enfocam os tipos especiais de estratégia de forma restrita ou agregam várias delas sem qualquer ordem lógica. As primeiras estratégias apresentadas por Igor Ansoff, em 1965, foram: penetração de mercado; desenvolvimento de produto; desenvolvimento de mercado; e diversificação.

PORTER (1986) propõe 3 “estratégias genéricas”, que são: liderança de custos; diferenciação; e enfoque. Considerando que seu entendimento era incompleto, MINTZBERG e QUINN (2001) dividem as estratégias em cinco grupos gerais, que apresentam uma hierarquia lógica, embora não se desenvolvam necessariamente nesta ordem: localizar; distinguir; desenvolver, estender e reconfigurar a essência do negócio. Obter vantagem competitiva e sobreviver em seu próprio contexto pode abranger várias estratégias nas áreas funcionais, como as de *input* (de **procura**), por meio das de **processamento**, e de *output* (de **entrega**), todas reforçadas por um conjunto de estratégias de **suporte**, conforme figura 20:

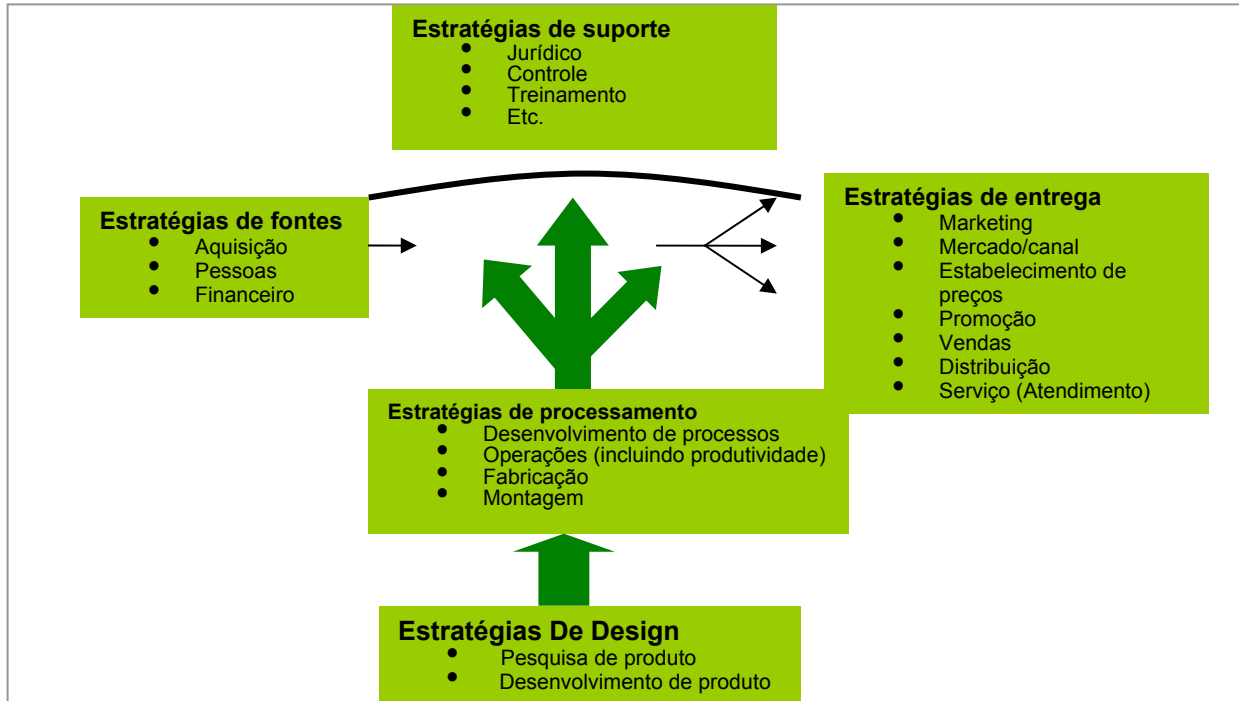


Fig. 20 Áreas funcionais em termos de sistemas
 Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 92).

Desde que Porter, segundo MINTZBERG e QUINN (2001), difundiu sua “cadeia de valor”, em 1985, na qual apresenta uma forma sistemática de examinar todas as atividades de uma empresa e como elas se integram (figura 21), ela tem sido referência para muitos trabalhos em administração. A meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para compradores de forma lucrativa.

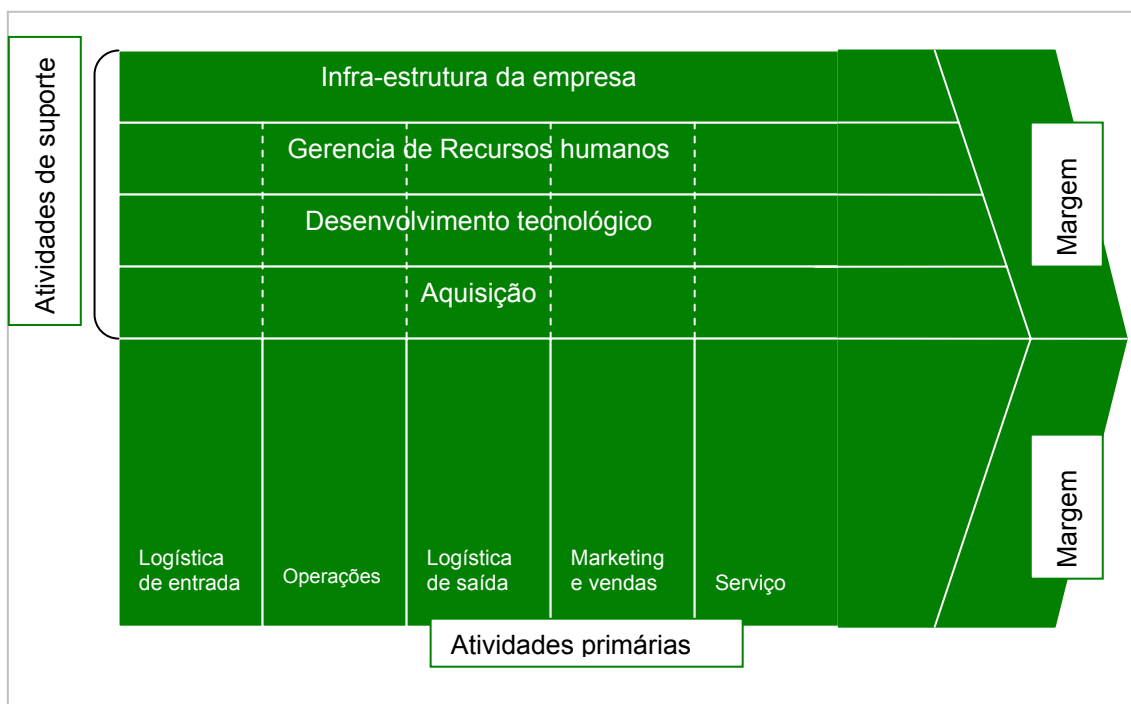


Fig. 21 A cadeia de valor genérica
 Fonte: Porter (1986)

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: Primárias e de Suporte. As atividades de valor primárias são as envolvidas na criação física do produto, sua venda e transferência para o comprador, assim como a assistência pós-venda. As atividades de Suporte apóiam as primárias, ao proporcionar *inputs* comprados, tecnologia, recursos humanos e as várias funções gerais da empresa.

As “estratégias genéricas” correspondem ao grupo de estratégias para “distinguir a essência do negócio”. Para PORTER (1986), existem apenas dois tipos de vantagem competitiva: preços baixos ou diferenciação, que combinam com o “escopo” de operação da empresa, conforme a figura 22:

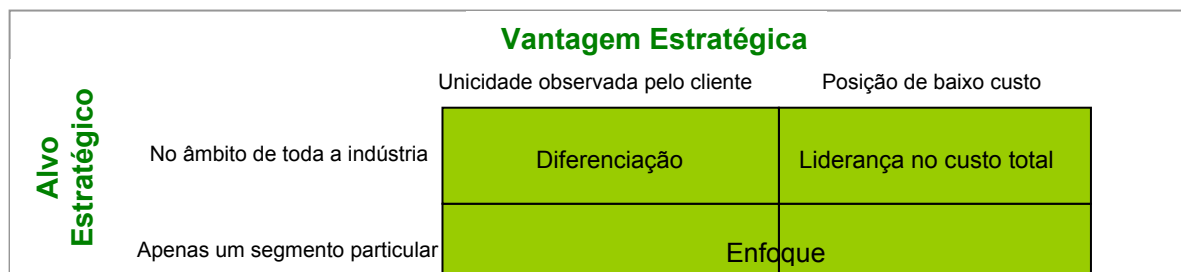


Fig. 22 Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1986, p. 53).

MINTZBERG e QUINN (2001) fazem uma distinção entre Escopo e Diferenciação, mas incluem liderança de custos como uma forma de diferenciação (em relação ao preço baixo). Apresentam os dois tipos de estratégia para distinguir uma essência de negócios: a **de diferenciação**, cada vez mais intensa, mostrada na face do círculo (fig. 23), na qual se identifica o que é fundamentalmente distinto sobre um negócio no mercado, na ótica dos clientes; e a **de escopo**: decrescente, que identificam em quais mercados a empresa pretende atuar, segundo a visão da empresa.



Fig. 23 Estratégias de diferenciação
Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 94).

A Diferenciação é o que é visto pela ótica do cliente, e o Escopo, o que é visto pela ótica do produtor (e pode ser entendido como a atenção à segmentação de mercado). Uma organização pode desenvolver seus produtos em sua estrutura; seu mercado (via novos segmentos, canais ou áreas geográficas) ou simplesmente “empurrar” os mesmos produtos para os mesmos mercados. Segundo MINTZBERG e QUINN (2001), Ansoff mostrou essas estratégias conforme figura 24: penetração, desenvolvimento de mercado, expansão geográfica e desenvolvimento do produto.

	Produto existente	Produto novo
Mercado existente	Estratégia de Penetração	Estratégia de desenvolvimento de produto
Mercado Novo	Estratégia de desenvolvimento de mercado	Estratégia de desenvolvimento de diversificação

Fig. 24 Formas de aprimorar um determinado negócio
 Fonte: Mintzberg e Quinn (2001, p. 96).

O quadro 8 aponta que as principais pressões sofridas pelas empresas têm sua origem no ambiente externo, o que as leva a uma postura reativo-adaptativa que exige flexibilidade e agilidade para oferecer vantagens mercadológicas competitivas significativas e duradouras.

Antes	Atualmente
A demanda ultrapassava a oferta.	Contínuo e baixo crescimento econômico.
As expectativas dos clientes aumentavam vagarosamente.	Maiores expectativas dos clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores.
A situação mundial pouco mudava.	Estratégias ferozmente competitivas.
As pessoas faziam aquilo que lhes era dito.	Maior importância dos setores de serviço.
Poucos concorrentes ou concorrentes em regiões geográficas localizadas.	Mais concorrentes do que nunca, espalhados geograficamente (globalmente).
Cientes dispunham de tempo.	Escassez de tempo.
Pouca integração organizacional.	Integração intra e inter organizacional.
Tecnologia da Informação inexistente ou incipiente.	Evolução da tecnologia da informação, permitindo maior rapidez para enfrentar novas situações.
Poucas Mudanças.	Mudanças radicais e constantes.

Quadro 8. Pressões sofridas do ambiente externo
 Fonte: Adaptado de Rodríguez (2000).

A seguir serão apontados os tipos de estratégia que mais se enquadram aos objetivos que se pretende neste trabalho, que são: Produção e Inovação, Diferenciação e Identidade, Imagem e Comunicação.

2.1.5.1 Estratégia de Produto e inovação

Para PETERS (1998), BAXTER (1998), FERRAZ (2003), Drucker (1987), Girardi (2001), BAHIANA (1998) e FINEP (2003), a inovação é um processo organizacional que acontece em etapas e que envolve o processo criador e o processo gerencial. Para BAHIANA (1998), a inovação é um ingrediente essencial da competitividade e resultado do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico, um dos motivos do aumento de valor dos produtos e serviços da empresa. Inovar na produção gera condições de competitividade.

Segundo a agência FINEP (2003), o tratamento adequado de um conjunto de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária, financeira, etc, pode contribuir, em curto e médio prazo, para que países e empresas possam se inserir no mercado global de forma mais competitiva. Porém, a sustentação e ampliação da capacidade de competir nestes prazos dependem, cada vez mais, da capacitação tecnológica das empresas, tanto no que diz respeito aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, quanto à intensidade do processo de inovação propriamente dito.

O Fórum de Inovação²³ visa encontrar um modelo ideal de organização inovadora, que seguida por qualquer empresário, resultaria na transformação de sua empresa numa fábrica de novidades. Após um ano de discussões e análises de casos, concluiu que não existe um modelo único a ser seguido. As fases do processo de produção de idéias inovadoras começam com a pesquisa de informações e então se explora como chegar a algo de interesse coletivo, por meio da criatividade. A classificação da pesquisa, segundo o risco e a aplicação dos benefícios está representada no quadro 9.

	Segundo a aplicação dos benefícios	
Segundo o risco	Básica	Aplicada
Geral	A	B
Específica	C	D

Quadro 9. Pesquisa de riscos e benefícios

Fonte: Girardi, *et al* (2001).

A pesquisa geral e básica (A) só é bem sucedida se for incentivada maciçamente pelo governo. B e C só ocorrem por convênios, parcerias ou interações universidade/indústria. As fontes primárias são internas: funcionários. As demais são externas e incluem: usuários (foco de toda a atenção),

²³ Criado há três anos por professores da Fundação Getúlio Vargas (FGV), SP, e representantes de seis empresas

concorrentes (superá-los ou imitá-los), revendedores (mais habilitados em atender o público), os centros de pesquisas e universidades (manter-se, no mínimo, atualizado como fonte de idéias). As prioridades da inovação são apresentadas no quadro 10:

Tipos	Percentagem
Demanda comercial	50%
Necessidade do produto	28%
Viabilidade técnica	19%
Mudanças administrativas	3%

Quadro 10. Prioridade de inovação

Fonte: Girardi, *et al* (2001).

2.1.5.2 Estratégia de Diferenciação

Com base nos argumentos de KOTLER (2002), BAXTER (2000) e HOOLEY e SAUNDERS (1996), pode-se conseguir diferenciação de produtos a partir do design (a força de integração), estilo, características do produto ou serviço, seu desempenho, durabilidade, facilidade de conserto, adequação preço e imagem (o que o consumidor considera valor), e que são referências de apoio utilizadas junto ao Design.

A vantagem da estratégia de diferenciação em relação à estratégia de custos (que cria uma vantagem essencialmente financeira para a empresa) é que ela cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não de seu concorrente, criando uma vantagem baseada no mercado. O consumidor, geralmente, adquire produtos mais caros se entender que lhe é atraente e compensador, pois compara diferentes formas de desempenho do mesmo produto entre várias marcas.

Uma empresa ou uma oferta de mercado também pode se diferenciar da concorrência por meio do produto que oferece, serviços, funcionários ou imagem.

2.1.5.3 Estratégia de Identidade, Imagem e Comunicação

Até mesmo quando as ofertas concorrentes parecem as mesmas, os consumidores parecem responder de forma diferente à imagem da empresa ou marca. Para KOTLER (2002), a empresa

desenha uma identidade para moldar sua imagem pública e vários fatores podem intervir na imagem percebida. Os conceitos de imagem e identidade, muitas vezes confundidos, são bem distintos:

- **Imagem** é a maneira como o público percebe a empresa ou seus produtos. É conduzida por todos os tipos de mídia e leva tempo para ser implantada na mente do consumidor. Transmite uma mensagem singular que estabelece a característica e valor do produto de forma distintiva para não ser confundida com a do concorrente e poder emocional.
- **Identidade** compreende as formas adotadas por uma empresa para identificar-se ou posicionar seu produto. Deve ser mostrada repetidamente e fazer parte de todas as comunicações da empresa.

Segundo o *GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEM* (2002), como imagem de marca entende-se o “conjunto de percepções em relação a uma empresa, tanto junto a seus consumidores como ao mercado como um todo” e pode ser o mesmo que imagem corporativa, mas aplicada a um produto/serviço ou sua linha. Trata-se de um grupo de crenças que os consumidores têm sobre uma determinada marca, com uniformidade de todos os elementos internos e externos do ponto de venda. Contribui, junto com os produtos, para tornar "única" a atmosfera característica de um sistema de franquia.

A construção da imagem da empresa é formada por vários fatores, entre eles a construção da imagem promocional pela propaganda, atividade que possui habilidades para a manipulação de elementos necessários para representá-la (incluem-se como promocionais, também, as peças publicitárias que transmitam a imagem institucional da empresa). A criação, porém, da identidade corporativa (representada pela marca da empresa e aplicações em sua identidade visual) compete ao Design. À propaganda cabe administrar a percepção da marca (e sistemas de informação que a compõe), criada pelo design e de torná-la pública.

Para KOTLER (2002, p. 651), ao longo dos anos desenvolveu-se um modelo de comunicação que salienta os fatores-chave para uma comunicação eficaz, que contém os seguintes elementos: emissor (quem emite a mensagem); codificação (processo de simbolizar o pensamento); mensagem (conjunto de símbolos transmitidos pelo emissor); veículos (canais de comunicação de emissão da mensagem para o receptor); decodificação (processo que atribui significado ao símbolo pelo receptor); receptor (quem recebe a mensagem/ audiência/ destino); resposta (Reações

após recepção da mensagem); *feedback* (resposta que retorna ao emissor); e ruído (distorção durante o processo).

É necessário que os emissores saibam quais as audiências e respostas a atingir, assim como codificar mensagens considerando como a audiência alvo as codifica. O desafio para o comunicador é projetar uma mensagem que ganhe a atenção apesar das distorções em sua volta (KOTLER, 1996). A comunicação deve considerar os seguintes aspectos:

- Identificação do Público-alvo e a imagem que ele tem da empresa ou do produto.
- Determinação dos objetivos de comunicação em relação à resposta desejada pelo público (cognitiva, afetiva ou comportamental). Os estágios para a preparação do comprador são: conhecimento, simpatia, preferência, convicção e compra.
- Planejamento da mensagem: capta a atenção, mantém o interesse, suscita o desejo e induz à ação. Requer a solução de 4 problemas: conteúdo da mensagem (o que dizer); estrutura da mensagem (como dizer corretamente); forma da mensagem (como dizer simbolicamente); fonte da mensagem (quem deve dizê-la).
- Seleção de canais de comunicação eficientes, que podem ser pessoal (comunicação direta) e impessoal (sem contato ou interação pessoal - incluem a mídia, atmosferas e eventos).
- Estabelecer orçamento de promoção por meio de quatro métodos: disponibilidade de recursos; porcentagem sobre as vendas; paridade competitiva; objetivo e tarefa.
- Decisão sobre o composto promocional: alocar o orçamento entre as 4 ferramentas de promoção: propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas. Os fatores que influenciam esta escolha são a natureza de cada uma destas ferramentas, dependendo do tipo de mercado para o produto. A propaganda pode criar consciência, compreensão, lembrar, gerar indicação, legitimar, confirmar. A venda pessoal pode proporcionar melhor controle de estoque, criar entusiasmo. A promoção de vendas comunica, incentiva e convida; e por fim, o apelo das Relações Públicas se baseia em: alta credibilidade, desprevenção (a mensagem chega como notícia), e dramatização.
- Medição dos resultados da promoção: os impactos causados no público-alvo.
- Gerenciamento e coordenação do processo global de comunicação, pela adoção de conceito de comunicação que propõe:
 - um diretor de comunicação responsável pelos esforços de comunicação da empresa;
 - uma filosofia do papel e da extensão para cada uma das ferramentas promocionais;

- o acompanhamento dos gastos promocionais por produto, ferramenta promocional, estágio do ciclo de vida e efeito observado, como base para melhorar o uso futuro destas ferramentas;
- a coordenação das atividades promocionais e sua programação.

2.1.6 Qualidade – conceitos e aplicações

Para autores como KOTLER (2002), JURAN e GRYNA (1991), GARVIN (2002) e PALADINI (2000), a qualidade tem sido vista como uma abordagem importante para satisfazer consumidores e prover rentabilidade, devendo saber como os consumidores a percebem e quanto esperam. Envolve a administração da qualidade e compromisso dos funcionários, sistemas de mensuração e recompensa. É a totalidade de características de um produto que proporciona a satisfação de necessidades, a adequação ao uso por meio da percepção das necessidades dos clientes e aperfeiçoamentos, a partir de patamares já alcançados. As variáveis consideradas pelo consumidor, quando decide comprar, tem impacto estratégico. GARVIN²⁴ (2002) apresenta algumas razões de consumo, resumidas no quadro 11:

Abordagem conceitual	Considerações pelo consumidor	Se considerados de forma exclusiva
Processo de produção	Confiança no processo, que exige normas específicas. Sabe como é feito e compra	Pode levar à falsa idéia de que o projeto é imutável, cabendo a produção obedecer a especificações.
Produto	Aceita, gosta do que é feito. Avaliação quantitativa - objetiva	Idéia de maiores custos ao agregar melhoria.
Valor	Atribui valor por razões subjetivas ou por qualquer razão pessoal	Reduz ou aumenta custos para induzir consumo
Imagem	Confia na imagem ou é fiel por experiências anteriores, fixa como melhor do setor. Transcendental, está além do produto.	Qualidade deriva de itens que cercam o produto - marca ou imagem da empresa. É inata.
Próprio usuário	Adequação, preferência em atender suas necessidades. Melhor abordagem. Adequação ao uso, definida por quem compra.	Qualidade depende de fatores cruciais para quem consome e pouco relevantes para o produtor.

Quadro 11. Abordagens de razão de consumo

Fonte: adaptado de Garvin (2002).

O quadro 12 traz as abordagens consideradas pela qualidade e suas respectivas estratégias:

²⁴ David Garvin, segundo Paladini, 2000, criou em 1984, um dos modelos de qualidade mais utilizados.

Abordagem	Estratégias
Processo	Ponto de partida para iniciar um programa da qualidade, mais seguro que as demais, por envolver situações com maior número de variáveis controladas.
Produto	Fornecer boa dica de como entrar no mercado: o consumidor ainda não o conhece e será fígado se passar uma imagem de que é útil por características relevantes e visíveis;
Valor	Deve aparecer num segundo momento e trabalhar com múltiplos conceitos. Ater-se somente ao preço é uma estratégia perigosa, pois concorrentes podem superá-los.
Marca	Abordagem transcendental e a mais difícil de ser atingida. Só o tempo confere certa confiabilidade para transferir a confiança à marca e demais produtos da empresa.
Atendimento	A mais geral por conter todas as outras. Pode envolver itens específicos que garantem fidelidade pela atenção a elementos que o cliente não encontra em outros produtos

Quadro 12. Abordagens e estratégias.

Fonte: Adaptado de Paladini (2000).

Explicam-se, freqüentemente, as dificuldades de integração do design na empresa pelas diferenças das abordagens cognitivas dos designers e dos gerentes. Mas elas não são tão diferentes. A justaposição das palavras design e gestão apresenta problemas:

- aos designers, que vêem na gestão seus aspectos racionais e financeiros;
- aos administradores, que vêem no design somente qualidades “artísticas”.

Analisando as características e conceitos fundamentais destas duas disciplinas, haverá mais semelhanças que diferenças. O design e o gerenciamento são atividades mais convergentes que divergentes. Nos dois próximos itens – Design e Gestão de Design serão apresentados aspectos que pretendem elucidar esta questão.

2.2 DESIGN

Este item trará a fundamentação teórica da área de design, abordando os seguintes aspectos: dimensões históricas do design, conceituação da atividade do design, relevância do design no contexto econômico, aplicações do design, o papel social do design e processo de desenvolvimento do design.

2.2.1 Dimensões Históricas do Design

Diversas são as teorias encontradas sobre a história do Design. O desenvolvimento da humanidade, a quantidade e a velocidade de informações diárias forçou-o a retornar às origens, simplificando a comunicação, utilizando representações em imagens. Desde a pré-história o homem aplicava nas paredes tintas extraídas da natureza, cujo objetivo era encontrar a forma ideal de representar sua mensagem por meio da imagem. Neste sentido, não é errado dizer que o *design* de produto tenha surgido nesta época, quando o homem começa a criar suas próprias ferramentas, e o design gráfico, através de desenhos nas cavernas para se comunicar.

Os registros da atividade, no entanto, saltam para o século XVIII, na Revolução Industrial, e segundo SCHULMANN (1991), ela se inicia antes da atividade do artesão aproximar-se da máquina, pois confeccionava objetos únicos para a burguesia. A mecanização possibilitou a reprodução em série de artigos úteis e baratos, acessíveis a todos. A indústria cria o conceito de funcionalidade (finalidade social de uso), que descreve como “pensar o produto” como um serviço prestado ao usuário. Desta forma, o *design* é colocado no plano intencional do projeto, ou seja, surge o desenho industrial.

A Revolução Industrial, segundo MESTRINER (2002), criou a demanda para o desenho de objetos produzidos por máquinas, obrigando os desenhistas a pensarem o objeto sob um novo ponto de vista e premissas inéditas. Acredita-se que o princípio básico do Design tenha sido formulado no início do século XX, em 1901, pelo arquiteto americano Frank Lloyd Wright, que rejeitava a produção artesanal por ser cara, reafirmando sua doutrina criando protótipos em máquinas, após familiarizar-se com modernas técnicas e materiais.

Para AZEVEDO (1991), logo após a mudança de século, iniciam-se os questionamentos sobre o novo mundo industrial, assim como diversos movimentos artísticos que viriam influenciar a construção de objetos. O design assume sua posição na indústria mediante diversas responsabilidades concedidas na adaptação do objeto na produção em série, cuja idéia nem sempre foi tão clara assim. No transcorrer de sua história, da passagem do sistema artesanal para o industrial, sofreu influências de diversos movimentos. O primeiro movimento opositor à industrialização foi, segundo MORAES (1997), o *Arts and Crafts*, cujos seguidores criticavam a baixa qualidade dos produtos e pregavam o retorno ao artesanato. As excessivas formas onduladas do *Art Nouveau* dificultavam a industrialização do produto, atribuindo sua confecção entre o artesão e o designer. O *Deutscher Werkbund* formalizou o profissional de design, com necessidade de standardização e questões da integração da arte com a indústria.

Para MOZOTA (2002), a “pré-história” do design se situa na Inglaterra, com o aparecimento da produção da série cuja inovação fundamental consiste em dissociar, na manufatura de um objeto, as operações de concepção do projeto das operações de fabricação. Estas duas operações eram feitas antes pelo mesmo indivíduo: o artesão. A autora divide a história do design em grandes etapas, resumidas nos quadros 13 a 17, que são: precursores (1850-1907); profissão do Design (1930-1945); o novo pluralismo do Design (1950-1975); o retorno do ornamentalismo (1975 - 1990); o design de 1990 à atualidade.

Os precursores (1850-1907):

Movimentos / momentos da história	Características
<i>Shakers</i> , EUA (fim do século XVIII, século XIX, início século XX)	Comunidade que fabricava seus produtos na própria comunidade para o seu próprio uso. Feitos com consciência e da melhor forma possível, com simplicidade e sem elementos supérfluos. Deveriam corresponder ao seu uso.
Revolução industrial	Produção industrial dissocia as operações de concepção do projeto das operações de fabricação.
<i>Arts and Crafts</i> , Grã Bretanha (1860 – 1900)	Primeiro movimento opositor à industrialização. Critica a baixa qualidade dos produtos e prega o retorno ao artesanato. Somente garantia beleza, temendo que a indústria o abolisse. Produções automatizadas refletiam projetar objetos e o prazer de manufatura ao mesmo tempo: forma, função e decoração (A decoração origina sua reputação, necessária porque representa a expressão livre do artista e do artesão em relação à cultura da época.
<i>Art Nouveau</i> , França. Modernismo , Espanha (1890-1905)	Busca unidade entre diferentes artesanatos (indústrias de ofício). Uma ornamentação baseada em formas da natureza. Expressivo na lapidação das atribuições do design, excesso de formas onduladas e temas bucólicos que dificultavam a industrialização do produto, atribuindo sua confecção entre o artesão e o designer. Intenção soviética de popularizar a arte.
<i>Deutscher Werkbund</i> , Alemanha (1907 - 1934)	Formaliza o profissional de design. Necessidade de standardização, pela integração da arte e indústria. Escola de artes e ofícios que agrupa indústrias, artistas e artesãos.

Quadro 13. Momentos e movimentos precursores do design (1850-1907)

Fonte: Mozota (2002); Quarante (1992), Bürdek (1999); Moraes (1997); Azevedo (1991).

Entretanto, a idéia de especializar o artesão em produtor em série, do *Deutscher Werkbund*, encontra sua maior expressão na Bauhaus²⁵, com projetos sem ornamentos e de fácil execução pela máquina, que prega o funcionalismo (a forma segue a função).

● A profissão do Design (1930-1945)

Movimentos / momentos da historia	Características
<i>Styling</i> , EUA	Os <i>skin designers</i> se preocupam em tornar o produto mais atraente aos olhos do consumidor, com a Tonica "o feio não vende".
<i>Streamlining</i>	Estilo aerodinâmico - processo do projeto completamente oposto ao do funcionalismo. Emergência do design gráfico.

Quadro 14. Momentos e movimentos da profissão do design (1930-1945)
 Fonte: Mozota (2002), Quarante (1992) Bürdek (1999).

O projeto aparece como uma profissão nos anos 30, nos EUA, como consequência indireta da crise de 1929, quando os produtores se tornam cientes do papel que a forma dos produtos pode representar no sucesso comercial. Os primeiros designers são consultores *freelancers*, que, acostumados a trabalhar em equipe e conscientes da necessidade de adaptar sua criatividade aos domínios comerciais, permitirão o encontro entre o industrial e o criador, entre o funcionalismo e o pragmatismo. O projeto transforma-se em uma profissão independente que se preocupa em colocar a estrutura do objeto de acordo com a moda: "redesign" ou "*styling*".

Os primeiros designers não se contentam mais em redesenhar produtos existentes, desenvolvem um Estilo – *streamlining* - ou aerodinâmica, que aplica o simbolismo das formas da aviação comercial (que por sua vez buscou uma analogia com formas naturais, por meio da biônica) a outros setores industriais. O aerodinamismo, sinônimo do dinamismo e modernidade, síntese estética e tecnologia, conduz ao projeto dos objetos formas arredondadas que fascinam o público.

Este período visa, também, a emergência do design gráfico (embalagem, pôster, revistas, jornais, livros, grafismos de marca). O desenvolvimento do grafismo é relacionado à tipografia e concepção de novos alfabetos (os grandes mestres do design de letras da *Bauhaus* estão nos Estados Unidos e trabalham para agências de publicidade). Aproximadamente em 1930 aparece o que se chamará de primeiro sistema da identificação visual (aspecto unificado do metrô londrino). A promoção nacional do design aparece na Grã-Bretanha em 1944, com a criação do Conselho do Desenho Industrial que atribui preços e organiza exposições.

²⁵ Bauhaus, escola Alemã, fundada por Walter Gropius, em 1919.

● O novo pluralismo do design (1950-1975)

Movimentos / momentos da historia	Características
Design racional	Internacionalização e organização da profissão. França: União dos artistas modernos - “Formas Úteis”. Alemanha: a Escola de UIm (<i>Hochschule für Gestaltung</i>) continua o espírito da <i>Bauhaus</i> , e defende um design racionalista. EUA: <i>Engineering Design</i> : engenheiros buscam conceber produtos práticos.
Design de formas livres	Internacionalização da profissão do design gráfico. EUA: a <i>Pop Art</i> e sua cultura maciça; <i>The Independent Group</i> Inglaterra: renascimento do <i>crafts</i> ; livro: <i>Design for the Real World</i> (lançando o conceito de design social). Itália: os movimentos <i>Radical Design</i> e <i>Archizoom</i> .
Formação acadêmica (década de 60)	A diversidade do momento histórico internacional justifica a diversidade de currículos dos cursos de Design no mundo, cuja formação pode estar voltada às Artes ou a escola politécnica.

Quadro 15. Momentos e movimentos do pluralismo do design (1950-1975)

Fonte: Mozota (2002), Quarante (1992).

Acontece um intenso debate cultural entre os adeptos de um design racional e funcionalista e dos adeptos do simbolismo. A estética neo-acadêmica não se justifica para produtos de grande consumo, para os quais se busca uma "estética transitória", fundada nos símbolos da época. Assim, os anos 50 e os seguintes assistem a um confronto internacional entre um projeto racional e a aparência de formas livres.

A profissão de design gráfico internacionaliza-se e se estrutura em torno de grandes escritórios de design e de grandes projetos (como pictogramas para os Jogos Olímpicos). A *Bauhaus* e o *Styling* formaram os pioneiros “designers” autodidatas (arquitetos e artistas), que estenderam suas influências para a indústria e o mercado de outros países (considerando sua experiência pessoal), e que instauraram a formação acadêmica entre os anos 50 e 60. Isto explica a diversidade de currículos do curso de Design entre países – a formação pode estar voltada às artes ou a escola politécnica.

Para DENIS (2000), o Brasil importou as características do *design* internacional entre as décadas de 50 e 60 (a forma segue a função), estilo que, ironicamente, não virou caracterização de massa ou de contestação do capitalismo como era o europeu, mas, ao contrário, foi adotado como o estilo comunicacional e arquitetônico preferido de 9 entre 10 multinacionais que se instalaram no Brasil, como a Mercedes Bens e a Pirelli e estatais como a Petrobrás e a Vale do Rio Doce, abrindo frente para atuação do design brasileiro, principalmente no design gráfico.

● O retorno do ornamentalismo (1975 - 1990)

Movimentos / momentos da história	Características
O Design invade todos os campos	Estética chocante privilegia o símbolo à função.
<i>Revival</i> do artesanato	Estilo pós-moderno em torno de sentenças como o “menos é um furo” É o renascimento da ornamentação

Quadro 16. Momentos e movimentos do retorno do ornamentalismo (1975 - 1990)

Fonte: Mozota (2002).

Para BAHIANA (1998), durante a evolução houve momentos em que o design representava claramente a cultura de um país ou região: design italiano, design japonês, design americano, design alemão. Com a troca de informações e a rede internacional, as diferenças entre produtos de diversos países foram diminuindo, levando à projeção de um produto aceito internacionalmente. Atualmente está se chegando a um equilíbrio, com a busca de uma identidade nacional que represente aspectos positivos do país. Ele vem evoluindo como ferramenta das empresas em busca de um produto melhor, firmando-se a idéia de que “a forma segue a função”: aquilo que é projetado do ponto de vista funcional acaba tendo uma forma agradável, atraindo o público, o que é questionado pelos anos 80.

● O Design de 1990 até a atualidade

Movimentos / momentos da história	Características
Relação entre o design e a tecnologia	O designer pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura interna. PDV virtual. Limites de produção minimizados. Progresso da eletrônica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da microeletrônica, miniaturização.
Globalização	Produto aceito no mundo todo. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design Inclusivo. Mídias interativas. <i>Internet</i> e seus reflexos. Desmaterialização dos produtos.
Importância do design para competitividade	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva. Gestão de Design, Design estratégico. A forma segue a mensagem (função simbólica). A arte fica na História do Design.
Excesso de oferta	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Conscientização do papel social e ecológico. Produtos personalizados. Customização. Inovação.

Quadro 17. O Design de 1990 até a atualidade

Fonte: Mozota (2002), Bürdek (1999); Bahiana (1998), Dormer (1995).

Para MOZOTA (2002), a substituição de processos mecânicos por eletrônicos permitiu maiores possibilidades ao design: atualmente a forma pode determinar a função. O final dos anos 90 caracteriza-se pelo retorno à pluralidade.

A evolução do Design toma um rumo que provoca discussões e polêmicas sobre a arte ficar em sua história. O design não é uma expressão artística, pois não é uma “expressão da alma” e não se valoriza mais a emoção do que a técnica, como na arte, segundo a artista plástica Yoshia Ferreira, em entrevista concedida a NASCIMENTO (2004).

Assiste-se, também, atualmente a uma crescente consciência do papel do design tanto na área social e ecológica, quanto no desenvolvimento de economias capitalistas assumindo um caráter estratégico, ainda que empresas o utilizem para ganhar a simpatia do mercado.

2.2.2 Conceituação da Atividade do Design

Para MOZOTA (2002), a palavra *design* deriva do latim *designare*, que não se traduz indiferentemente para designar ou desenhar, e tem o sentido de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. Já em inglês, traduz-se, indiferentemente, para designar ou desenhar, mantendo este duplo significado, o que indica que a origem da palavra que representa o que é a atividade, vem do inglês. Usada com muita frequência, significa: plano, projeto, intenção, esquema, processo esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo. Design = desígnio + desenho, que podem, ainda, ser reagrupados segundo dois esquemas que esclarecem o conteúdo do conceito de design:

- Design significando **desígnio** implica uma intenção e um processo.
- Design significando **desenho** implica a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual.

Para FERRARA (2002), a palavra de-sign vem do latim *signum*, que significa sinal, indício, e que deu origem a significado, significação. A autora também atribui ao grego *secnon* – extrair, separar, tirar de, dividir, acrescida da preposição **de**, que significa falar conforme o signo, de acordo com o signo, segundo ou a respeito de. Assim, **de** + **sign** envolve uma operação crítica sobre as atividades do signo, com respeito a, ou conforme um sinal, um indício ou uma representação.

Independentemente de sua origem, entretanto, não possui tradução para o português e compreende a noção de projeto em seu sentido mais amplo. Constitui a criação de um objeto (ou seu

redesenho) e/ou de uma mensagem, atendendo a fatores sociais, econômicos e estéticos que se refletem no projeto e no seu desenvolvimento.

Na década de 50, quando a atividade de *Industrial Design* passou a ser referida no país, foi empregada a expressão desenho industrial, inadequada por contrariar o seu significado e fez prevalecer a conotação da habilidade de representar graficamente, não a de projetar. Esta conotação, segundo COELHO (1999), foi adotada devido a algum tipo de impedimento legal, para que uma instituição oficial utilizasse um nome em língua estrangeira. Devido à dificuldade para identificar uma definição para a profissão, há a necessidade de conceituar a profissão Design.

Para MOZOTA (2002), definir as competências do Design é discorrer sobre a natureza de uma profissão sobre seus diferentes campos de intervenção e sobre os métodos utilizados pelos designers em seus projetos. Emprega-se, atualmente, o termo “design” para descrever esta profissão em sua totalidade e “designer” para todo profissional que a pratique.

O design é uma atividade voltada à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas e está próxima à atividade da gestão, que igualmente é orientada na direção de resolução de problemas, atividade de inovação, atividade sistêmica e coordenadora. O objetivo do design consiste em pensar e pesquisar a coerência do sistema de objetos. Concebe marcas, espaços ou objetos para satisfazer necessidades específicas segundo um processo lógico. Cada problema colocado implica descobrir um equilíbrio entre toda uma gama de produtos impostos sobre os planos da tecnologia, da ergonomia, da produção e do mercado.

Para BONSIEPE (1997), o design consiste na melhoria da qualidade de uso do produto, da forma de um novo produto, do seu processo de fabricação, da sustentabilidade ambiental e social, da forma de acesso a um produto socialmente inclusivo, da aplicação de novos materiais e da qualidade estética.

Para BAHIANA (1998), design é a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais de produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários, sendo um dos principais instrumentos de competição nos mercados nacional e internacional. É a atividade que atua nas fases de definição de necessidades, concepção e desenvolvimento de projetos de produtos, visando sua adequação às necessidades do usuário e às possibilidades de produção da empresa.

Segundo a FIESP/CIESP (2002), a palavra tem sido empregada com sentido estreito, apenas de estilo de um produto, para justificar um Programa Nacional de fomento à área, envolvendo ações de planejar, projetar e desenvolver, que visa, como resultado, final a configuração de um produto, seja ela bi ou tridimensional. Ainda para a Federação, é, também, uma ação estratégica, pois se constitui num importante valor para quem cria e para quem o produz, vende e divulga.

A associação internacional de design de produto, *Internacional Council of Societies of Industrial Design* – ICSID (2003), apresenta a seguinte definição de Design:

***Aim.** Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life-cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange. **Tasks.** Design seeks to discover and assess structural, organizational, functional, expressive and economic relationships, with the task of: enhancing global sustainability and environmental protection (global ethics); giving benefits and freedom to the entire human community, individual and collective; final users, producers and market protagonists (social ethics); supporting cultural diversity despite the globalisation of the world (cultural ethics); giving products, services and systems, those forms that are expressive of (semiology) and coherent with (aesthetics) their proper complexity.²⁶*

A associação internacional de Design Gráfico, o *Internacional Council of Graphic Design - ICOGRADA* (2004), define design como:

Graphic design is an intellectual, technical and creative activity concerned not simply with the production of images but with the analysis, organization and methods of presentation of visual solutions to communication problems. Information and communication are the basis of world-wide interdependent living, whether in trade, cultural or social spheres. The graphic designer's task is to provide the right answer to visual communication problems of every kind in every sector of society²⁷.

Para MERINO (2003), é uma disciplina nascida de problemas colocados pela produção industrial, que se caracteriza por contextos mutantes gerados por fatores evolutivos.

²⁶ “**Em relação ao alvo:** atividade criativa cujo objetivo é estabelecer qualidades multi-facetadas de objetos, processos, serviços em todo ciclo de vida. Conseqüentemente (...) é o fator central de humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de mudança cultural e econômica. **Em relação à tarefa:** busca descobrir e avaliar relacionamentos estruturais, organizacionais, funcionais, expressivos e econômicos, com a tarefa de: realçar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global); proporcionar benefícios e liberdade à comunidade humana, individual e coletivamente; usuários, produtores e protagonistas finais do mercado (ética social); dar suporte à diversidade cultural apesar da globalização (ética cultural); e fornecer produtos, serviços e sistemas, de forma expressiva (semiologia) e coerente (estética) com suas complexidades peculiares” (tradução livre da autora).

²⁷ “O design gráfico é uma atividade intelectual, técnica e criativa envolvida não somente com a produção de imagens, mas com análise, organização e os métodos de apresentação de soluções visuais aos problemas de comunicação. A informação e a comunicação são as bases de uma vida independente pelo mundo, nas esferas econômica, cultural ou social. A tarefa do designer gráfico é prover as respostas corretas aos problemas de comunicação visual de qualquer ordem em qualquer setor da sociedade” (tradução livre da autora).

MAGALHÃES (1997) cita que designers são os profissionais que produzem o design e que definem o seu significado. O ICSID (2002) os define como quem se qualifica por sua formação, conhecimentos técnicos, experiência e sensibilidade para a determinar materiais, estruturas, mecanismos, forma, tratamento de superfície e decoração dos produtos fabricados em série, por meio de procedimentos industriais.

SCHIAVO (2003), faz um *clipping*²⁸ de afirmações de alguns autores da área de administração, empresários e políticos sobre o Design, alguns dos quais merecem destaque e foram organizados em 2 categorias: definição (quadro 18) e relevância para a economia (quadro 19).

Conceitos de Design	Fonte
O designer é o profissional capacitado a aumentar a competitividade das empresas, criando nichos próprios e definindo, por meio de soluções que visem à funcionalidade, qualidade, segurança, conforto e imagem diferenciada de produtos e serviços.	Marcelo Alencar
Design é um processo criativo que soma raciocínio e intuição.	Sottsass, E. 1979
Design é a parte mais importante da inovação, o momento quando um novo objeto é imaginado, esquematizado e ganha forma.	Aubert (1982) <i>apud</i> Walsh, V. 1996
O design é um processo interdisciplinar, que pode envolver engenheiros e arquitetos, designers industriais e gráficos, incluindo também um trabalho conjunto com os setores de pesquisa, marketing e fabricação, cujos interesses devem ser conciliados.	Lawrence, P. 1991
Design é um processo criativo de definição e solução dos atributos de um produto ou serviço de forma a atender às necessidades de seus usuários. Tal processo é fundamentalmente baseado em fatores tecnológicos e funcionais.	Juran, 1992
Design é um processo de tomada de decisões realizado de forma interativa e sob incerteza, no qual é obtida a especificação de um artefato que possibilita a sua produção.	Miles & Moore, 1994
O design descreve o processo de seleção de formas, materiais e cores para estabelecer a forma de alguma coisa a ser feita. O objeto pode ser uma cidade ou vila, um prédio, um veículo, uma ferramenta ou qualquer outro objeto, um livro, uma propaganda ou um cenário. O design é a atividade que forma uma parte importante da realidade conforme a experimentamos.	Pile <i>apud</i> Manu, A. , 1995
Design não é uma arte ou uma ciência, um fenômeno sócio-cultural ou uma ferramenta de trabalho. É um processo inovador que usa a informação e o conhecimento de todas estas áreas de conhecimento.	Boutin, A. & Davis, <i>apud</i> Manu, A, 1995
Significa tantas coisas diferentes: um processo, um meio para promover as vendas e um estágio na linha de produção. Ele realça produtos e os vende; resolve problemas e os converte em idéias; é artístico e comercial, intelectual e físico. Esta qualidade multifária, ou ambigüidade, é algo com o que precisamos aprender a viver, como um fato historicamente indiscutível	Huygen, F., <i>apud</i> Manu, A, 1995

Quadro 18. Conceitos de Design apresentados por autores de administração, empresários e políticos.

Fonte: Adaptado de Schiavo (2003)

A definição de Design estabelecida no Sétimo Encontro Nacional de Ensino Superior de Design (ENESD²⁹), evento promovido pela Associação de Ensino Superior de Design - AEnD-BR, segundo BONFIM (1997), é:

Metaplanejamento e a configuração de objetos de uso e sistemas de informação, realizado por meio de atividades projetuais, tecnológicas, humanísticas, interdisciplinares, tendo em vista as

²⁸ *Clipping*: apanhado geral sobre comentários diversos sobre determinado assunto, geralmente publicado em algum veículo de comunicação.

²⁹ Um dos eventos oficiais da área de Design, promovido pela Associação de Ensino/Pesquisa de nível Superior de Design (AEnD-BR) - A 7ª edição foi realizada em Curitiba, PR, em 1997

necessidades humanas, de acordo com as características da comunidade e da sociedade, nos contextos temporal, ambiental, cultural, político e econômico.

O design é um processo e possui quatro características essenciais segundo MOZOTA (2002), que, fazendo uma analogia aos 4 P's do marketing, apresenta os 4 C's do design, que são: Criatividade, Complexidade, Compromisso e *Choice* (escolha).

- **Criatividade:** pois o design pode criar qualquer coisa que não exista;
- **complexidade**, pois implica em decisões sobre um grande número de variáveis;
- **compromisso**, pois implica na busca do equilíbrio entre os objetivos e necessidades contraditórias (custo x desempenho, estética x facilidade de uso, material x durabilidade);
- **choice**, pois implica na escolha entre muitas soluções possíveis a um problema, seja em nível de conceito ou menores detalhes de cor ou forma.

2.2.3 Relevância do Design no contexto econômico

Este item traz pensamentos sobre a importância do design para a economia nacional e internacional em relação à competitividade, inovação, fator de diferenciação, seus reflexos na imagem da empresa, qualidade, satisfação de clientes e usuários, importância para exportação, redução dos custos de produção, preservação ambiental.

Para BAHIANA (1998), o design é um dos fatores de diferenciação de produtos e serviços, destacando que aspectos como: identidade, qualidade e satisfação são condicionantes fundamentais para a manutenção e conquista de mercado, além de ser uma alternativa para a redução dos custos de produção e auxílio na área de preservação ambiental. Destaca que os benefícios de sua utilização são:

- **na imagem da empresa:** torna-a inovadora, coerente com as novas tendências mundiais. Quando há a mesma identidade visual da empresa e dos produtos, o consumidor olha o produto e o associa à sua imagem;
- **na otimização de custos:** por usar formas mais eficientes, matéria-prima e processos de fabricação adequados, evitando o desperdício, o design fabrica produtos mais econômicos;
- **na exportação:** um bom projeto facilita a venda no exterior; no aumento da competitividade: as empresas sofrem uma forte concorrência de produtos inovadores que

se diferenciam pelo design. Vence a que se destacar para o cliente por seu design em constante inovação.

Segundo PFEIFER (1999), depois do império das marcas é a vez da arquitetura da empresa e seus produtos como estratégia de longo prazo. O autor apresenta um estudo publicado pela *Harvard Business Review* que estabelece a chamada “economia da experiência”, em que empresas conquistam espaços ao oferecer sensações agradáveis a seus clientes. Analistas econômicos têm proposto, ainda segundo o autor, que o marketing sensorial (sinônimo de identidade visual e design de ambientes) participa da construção do produto e propõe a experiência de uso como forma de conquistar a lealdade do consumidor. WOOK MIN (2001) confirma esta tendência e prevê para o varejo investimentos de busca pela ambientação no ponto de venda (PDV).

Para PETERS (1998), Design certamente não é meramente "tornar bonito". Quando se torna uma habilidade central, significa o que chama de "atenção ao design", ou seja, como o gerenciamento da qualidade total em sua melhor fase: quando o design faz uma diferença, ele é um modo de vida, e quando é um modo de vida, é parte do esforço para o desenvolvimento de cada produto ou serviço desde o início, não como reflexão tardia. Para Hayes³⁰, *apud* PETERS (1998), há pouco tempo as empresas competiam em preço; atualmente, competem em qualidade, em pouco tempo competirão pelo design. Peters diz, ainda, que no início dos anos 90, Hayes começou a perseguir a possibilidade da vantagem do design para as empresas, e com o acúmulo da sua extensa pesquisa chegou a uma verdade simples: o segredo é design, pois está em tudo e deve ser visto como uma oportunidade. Pode ser uma vantagem fenomenal se a administração estiver permanentemente sintonizada com ele, até mesmo com suas menores manifestações.

O quadro 19 mostra alguns pensamentos sobre a relevância do Design para a economia brasileira e mundial, sob a ótica de alguns autores da área de administração, empresários e políticos:

³⁰ Robert Hayes é analista econômico e professor da *Harvard Business School*.

Relevância para a economia	Fonte
Qualidade perante o mercado passou a ser um pressuposto, enquanto novos diferenciais são exigidos ao lado de preço e inovação. Neste contexto é que o design se apresenta como importante estratégia competitiva, como elemento fundamental para agregar valor e criar identidades próprias a produtos, serviços e empresas.	Francisco Dornelles
Cabe ao PDRJ promover o verdadeiro papel do designer, que ainda é confundido como um desenhista técnico secundário, em que o design se resume à programação visual com enfoque exclusivamente estético.	Marcelo Alencar
Produtos e serviços de mundo inteiro são oferecidos aqui, bem como os nossos disputam sua fatia de mercado no exterior. Devemos ser inovadores, eficientes e tenazes para oferecer atrativos adaptados às mais variadas culturas. Devemos, como nossos concorrentes, lançar mão do design.	Marcelo Alencar
Rio com Design: a cidade investe de design para melhorar a qualidade de vida de seus moradores	Luiz P. Conde
Após décadas de negligência não há mais como protelar a incorporação do design como fator de competitividade.	CNI
Design ajuda empresa a exportar mais, é um fator decisivo na competição.	Gazeta Mercantil, 2/7/99
A diferença tecnológica entre produtos similares, de diferentes fabricantes a desaparecer. Um sistema de refrigeração não é muito melhor que o outro. Relógios de um fabricante funcionam de maneira tão precisa quanto à de seu concorrente. Assim, o consumidor passa a se nortear pela marca, pelo preço e pelo design.	Gazeta Mercantil, 18/02/1999
Design garante competitividade de empresas nacionais. Diante da abertura do mercado, indústria e comércio investem em tecnologia e design para atrair consumidor e vencer produtos importados.	Design Urgente, junho/1997
Design é uma atividade crucial no processo de inovação onde as idéias são geradas, não só no domínio da criatividade, mas também são acopladas entre possibilidades técnicas e demandas e oportunidades de mercado.	Freeman, C. 1983
O design tem muito a contribuir no tocante a quase todos os aspectos da visão que a engenharia e o marketing devem exercitar por direito: desde a ergonomia e o design de novos métodos de produção a novos métodos de análise do mercado e condução ou interpretação de pesquisas de mercado. Não são as habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou colorir que transformam o design em um recurso valioso, mas a habilidade multifacetada para contribuir para o trabalho ou outras disciplinas e para estimular, interpretar e sintetizá-lo.	Lorenz, C. 1986
Não compreendo porque o design continua sendo um segredo tão profundo e obscuro. A Sony, a Rubbermaid e a John Deere entendem disso. Elas ganham (muito) devido ao design.	Tom Peters, 1997
Supomos que todos os produtos concorrentes terão basicamente a mesma tecnologia, o mesmo preço, o mesmo desempenho e as mesmas características. O design é a única coisa que diferencia um produto do outro.	Norio Ohga, CEO da Sony
As velhas armas para a diferenciação real tornaram-se inadequadas. A vantagem comparativa não pode mais ser sustentada por muito tempo, com custos menores de tecnologia melhores. A dimensão do design não é mais uma parte opcional de marketing e da estratégia corporativa, mas deve estar em seu núcleo.	Christopher Lorenz

Quadro 19. Relevância ou valor do Design para a economia (autores de administração, empresários e políticos)
Fonte: Adaptado de Schiavo (2003)

2.2.4 Aplicações do Design

Em relação às aplicações do design, também há muita divergência de apontamentos entre fontes e autores consultados. Segundo BONFIM (1997), no 7º ENESD foi estabelecido que a atividade possui as seguintes habilitações específicas: Design Gráfico (incluindo-se vitrine), Design de Produto, Design de Interfaces (incluindo-se *Web Design*), Design de Interiores (incluindo-se cenários), Design de Moda, Design de Ambiente. Estabeleceu, também, que as ênfases em determinadas áreas podem ser enquadradas nestas habilitações, como: embalagem, têxtil, mobiliário, entre outras, de acordo com interesses regionais.

BAHIANA (1998) cita que as formas mais conhecidas de design são: Design Gráfico; Design de produto; Design Ambiental (que procura reduzir o impacto causado pela produção em escala industrial sobre o meio ambiente); Design Cênico; Design de Vitrines e *Web Design*.

MOZOTA (2002), classifica em: Design de Produto, Design Gráfico, Design de Embalagem, Design da Informação, *Web Design* e Design de Ambientes (diferente do Design Ambiental descrito por Bahiana), cujas atividades são descritas abaixo:

● **Design de produto** (design de conceito, ou *engineering design*): é a mais próxima do saber do engenheiro, em particular de engenharia mecânica. Visa elaborar uma solução original para um sistema (fábrica, cadeia de junção, máquina, produto) para uma função idêntica ou uma nova função. Cria ou redesenha produto de qualquer natureza, trabalhando com equipes multiprofissionais, consultando engenheiros, arquitetos ou outros profissionais ligados ao produto. Pesquisa materiais, aspectos ergonômicos e estuda o público que pretende atender - suas necessidades e desejos. Cria projetos de embalagens, movelaria, joalheria, brinquedos, eletro-eletrônicos, utilidades domésticas, equipamentos especiais, entre outros. Presta serviços no sentido de adequar um determinado produto à melhor aplicação, repensando em sua forma e/ou material. Realiza, ainda, desenhos técnicos, perspectivas, cotas, etc.

● **Design gráfico**: está na moda. Todos os segmentos procuram ter sua marca atualmente (regiões, associações cidades, humanitárias, canais de televisão). O design gráfico vai além da criação de identidades visuais e visa conceber um sistema complexo de identidade visual que vem na interface com o sistema de comunicação interna da empresa (identificação). Na comunicação externa, a empresa se diferencia por uma linguagem gráfica específica e adapta estas mensagens aos seus diferentes públicos. Por outro lado, todo produto, principalmente quando é complexo, comporta o design gráfico, por exemplo, como um painel de bordo de carro. As novas tecnologias permitem desenvolver um design gráfico flexível e centrado no usuário.

Apesar do *Design* gráfico ainda ser visto apenas como um atrativo visual para peças publicitárias e não como uma ferramenta estratégica fundamental à sobrevivência da empresa e sucesso do produto, percebe-se que atualmente há uma intensificação de pesquisas sobre o que as linguagens podem comunicar ou mostrar, concentrando-se na clareza estrutural e estilística de uma mensagem, na organização e integração de elos e contextos significativos. O *design* afeta o sentido da mensagem e adiciona os conteúdos necessários, despertando atenção, interesse, desejo e ação. Pesquisas³¹ demonstram que 87% dos consumidores foram atraídos

³¹Segundo Lincon Seragini, consultor da ONU para assuntos de Design gráfico, em palestra proferida em julho de 1998, no IX ALADI – Encontro Latino Americano de Design, Curitiba, 1998.

pelo sentido da visão, e 13% pelos demais sentidos; além do que, 85% das vendas de produtos são feitas por meio da *venda visual*.

- **Design de embalagem:** protege produtos durante a manutenção, armazenagem, transporte e a colocação no ponto de venda. Busca favorecer o reconhecimento de produtos sobre o local de venda e simplificar sua utilização pelo consumidor final. Serve à generalização da distribuição em livre-serviço. De simples proteção inicial torna-se um elemento de informação e de comunicação ao produto, muitas vezes, indissociável do mesmo (caso de laticínios, conservas, de água mineral, etc). Ela constitui a primeira aproximação visual pelo consumidor. Devido a multiplicação de marcas de produtos relativamente semelhantes, a embalagem é cada vez mais minuciosamente estudada, tendo que se renovar freqüentemente diante da pressão da concorrência. Podem-se distinguir três níveis de intervenção do designer sobre embalagem:
 - **um nível próximo ao design gráfico:** quando o designer deve modificar ou criar grafismos de superfícies impressas : etiquetas ou cartões. Ele age em trabalho de duas dimensões;
 - **um nível próximo ao design de produto:** quando o designer deve melhorar os aspectos funcionais da embalagem. Por exemplo, a concepção de uma rolha que serve para verter ou a melhora de uma embalagem que vise simplificar a utilização do produto pelo consumidor;
 - **um nível mais completo**³²: que entre como uma reflexão profunda em três dimensões sobre o conceito da embalagem a ser concebida. Enquanto os dois precedentes não modificam a tecnologia utilizada pela embalagem, o design pode modificar todos os elementos da embalagem e a intervir em sua forma, materiais ou sistemas de acondicionamento. Esta atividade não se restringe somente ao domínio de alimentícios.

- **Design da informação:** menos conhecido, o design da informação consiste em representar o máximo de informações em um mínimo espaço e otimizar as mensagens. Ele é muito utilizado para apresentação de estatísticas, algarismos, códigos ou dados geográficos. Desenvolve, também, uma linguagem universal, como pictogramas.

- **Web Design:** outra enorme alavanca para a profissão do design, também conhecida como *web design* ou design multimídia. Não se concebe mais que a atividade de uma empresa tome lugar na *Internet* sem a interferência de designers. Todo *start-up* de sucesso precisa definir

³² Certos escritórios de design utilizam, neste caso, o termo “volume” ao invés de design de embalagem, a fim de o dissociar de seu aspecto gráfico.

sua estratégia e traduzi-la de forma clara, visível, limpa, legível, enfim, ergonômica, sobre uma tela de computador. Seja por um banco de dados ou uma atividade comercial, o designer transforma-se de criador da empresa da “nova economia” a um parceiro do empreendedor nesta inovação.

- **Design de ambiente:** engloba a adaptação (rearranjo) do local da empresa, do espaço que a represente fisicamente (interior e exterior: paisagem industrial, área de trabalho, escritórios, área de produção, espaços comuns, recepção, zonas de descanso), adaptações de seus espaços comerciais (butiques, kiosques), de suas estruturas de exposição e de *stands*. Novos conceitos de centros de lazer ou de restauração. A qualidade da produção, na construção de uma cultura empresarial e na comunicação de sua estratégia, é desenvolvida em paralelo com franquias e centros comerciais. A concorrência entre as grandes insígnias de distribuição movimenta um aumento de investimentos em matéria de diferenciação da imagem, portanto um recurso ao design.

Cabe ressaltar que a Gestão de Design não precisa especializar-se em todas as habilitações descritas acima, mas a função do gestor de design consiste em coordenar e integrar essas habilitações, para que, num contexto estratégico, a imagem da empresa seja percebida em seu conjunto.

MOZOTA (2002) segmenta, ainda, a atividade do design conforme as dimensões que ocupa o objeto a ser concebido no espaço, que pode ser em duas dimensões (2D) ou três dimensões (3D), conforme quadro 20. Esta tipologia permite fazer aparecer uma nova dimensão (4D) que acrescenta a dimensão da interface do usuário, a virtual, que aparece no design unindo novas tecnologias da informação. O designer multimídia concebe a interface gráfica (arborescência intuitiva, ícones) em *softwares*, jogos ou todas as aplicações multimídias (em bases de dados, os servidores da *Internet*, elementos interativos), e desenvolve um trabalho importante para melhorar sua ergonomia e a usabilidade, assim concebendo um objeto que ultrapasse sozinho a concretização formal, por englobar a dimensão virtual da relação com o usuário.

Design 2D	Design 3D	Design 4D
Design gráfico	Design de mobiliário	Design multimídia
Design da informação	Sistema de moda	Design interativo
Ilustração	Arquitetura de interior	<i>Web design</i>
Design têxtil	Design industrial	
	Design de ambiente	

Quadro 20. Tipologia do design segundo as dimensões da forma

Fonte: Mozota, 2002, p. 8

As empresas agregam valor a seus produtos para que o consumidor possa formá-lo, pois é o valor que faz com que escolha determinado produto em detrimento a outro. Estes valores são atribuídos de acordo com a capacidade que o produto possui em atender às necessidades específicas de cada consumidor, que não compra idéias, mas conceitos, que devem ser amplos e fortes.

Para KOTLER (1996), com o conceito gerado e posicionado em relação a outras marcas, deve-se desenvolver a imagem do produto ou serviço, que exerce um grande poder sobre o consumidor, desde que bem planejada e administrada. Utilizar técnicas, de forma adequada, na tradução destas necessidades em produtos pode tornar o Design um dos fatores de uma poderosa estratégia de vantagem diferencial em relação à concorrência.

2.2.5 O Papel Social do Design

Além de desenvolver produtos e/ou melhorar os já existentes, desenvolver imagens inovadoras e/ou atualizar as já existentes, interferindo inclusive nos custos e margens de lucro, o design pode contribuir com uma nova vertente explorada de forma estratégica, atualmente, pelas empresas: o papel social. Segundo SCHIAVO (2003), a área social é um setor da economia que demanda investimentos, tanto em recursos financeiros quanto humanos, e produz retorno econômico e social: este é o novo paradigma que se contrapõe à visão assistencialista até aqui predominante.

O projeto Mafra, de PEREIRA et al (2004), que estudou a valorização de produtos por meio do design, apresentado na introdução, sob o ponto de vista social identifica a origem dos produtos de agricultura familiar traduzindo graficamente e de maneira eficaz a experiência desses pequenos produtores e sua produção de alimentos saudáveis de colônia e ecologicamente corretos, representando uma imagem coletiva. Contribui para inserção social de trabalhadores da região de

Mafra (SC), e fortalece a imagem da região. Fornecendo ainda condições de competitividade com produtos industrializados, e como consequência, seu desenvolvimento econômico.

Na Europa, conforme FERRO (2003), há estudos avançados nesta área, que se intitula Design de Causas, sob um ponto de vista macro. A publicação apresenta estudos recentes sobre design inclusivo, design universal, design sustentável e design social asseguram que o design não atua apenas no contexto econômico, abordando mudanças no design que traga, indiscriminadamente, qualidade de vida para todos.

O **Design Inclusivo** executa atividades que têm em comum o fato de haver interação do usuário com um meio artificial que resulta da intervenção humana. Segundo FERRO (2003), é um processo centrado na diversidade das pessoas, que resulta em produtos e ambientes que podem ser usados por *todos*, independentemente da situação do usuário. Objetos, ambientes edificados e produtos e serviços usados no cotidiano podem excluir e discriminar alguns grupos sociais (como idosos, crianças, portadores de necessidades especiais), que têm, freqüentemente, dificuldades de interação com o meio. Assim, implica contribuir para que o cidadão tenha o direito de “usar a cidade” de forma confortável (como orientar-se sem dificuldade em um ambiente, abrir uma embalagem ou preencher um impresso facilmente), interferindo, por exemplo, em interface de elevadores e terminais eletrônicos que incluam a fácil utilização por idosos (com suas limitações de tempo, audição e visão) e deficientes visuais.

O **Design universal** parte da premissa de que os espaços públicos e privados, dispositivos de acionamento manual e outros utensílios devem assumir formas, manejos e dimensões que permitam a inclusão de portadores de necessidades especiais no rol oficial de usuários. Existe a proposta de transformar-se em lei para a indústria da construção civil (como, por exemplo, o alargamento de portas e corredores, design de torneiras e maçanetas que facilitem o deslocamento).

O **Design sustentável** desenvolve projetos que se preocupam com descarte ou re-uso de produtos, com a utilização de materiais que não prejudiquem o meio ambiente e sejam economicamente viáveis. A consciência da importância da Natureza, agora e sempre, fez nascer o conceito de desenvolvimento sustentável, ou seja, a administração dos recursos do planeta para que esta e futuras gerações tenham direito a eles.

O **Design social** discute o papel social da atividade, em contraponto ao *glamour* que envolve o design, cuja aparência, adquirida no decorrer dos anos, esconde potencialidades. Para PAPANECK (1981), este aspecto superficial é tão carismático, que tende a relegar a planos secundários o sentido de zelar pelo homem, por sua qualidade de vida, numa realidade industrial estranha e pouco amigável. Para SCHIAVO (2003), o Design Social é a materialização de uma idéia que propõe um processo de transformação na sociedade. Procura desenvolver estratégias de comunicação (visuais inclusive, mas não exclusivamente) que permitam compactar um conceito e difundir conhecimento visando sempre uma transformação social. Viabiliza-se por um projeto de representação de uma idéia ou conceito, e sua significação simbólica.

Os projetos de design social não precisam, necessariamente, ser identificados pela população, embora possam modificar comportamentos e receber aceitação geral, como, por exemplo, repercussões alcançadas por símbolos. Um exemplo desta abordagem é símbolo do Quarto Centenário da Cidade do Rio de Janeiro, criado em 1964, por Aloísio Magalhães, que foi “adaptado e aplicado” pela população em pipas, biquínis e outros suportes, exibindo uma forma sintética e lúdica, capaz de integrar as pessoas de uma cidade de tantos contrastes, concedendo-lhes uma identidade e um motivo comum para festejar.

Outro exemplo é a frase “*I ♥ NY*”, de Charles Moss, segundo FERRO (2003), uma campanha local (logotipo promocional) que acabou criando um código mundial de valorização de paixões particularizadas e que desencadeou inúmeras adaptações, como “*I ♥ meu cachorro*”, “*I ♥ Pindamonhangaba*”, “*I ♥ Psicologia*”. Há pouco tempo ganhou nova dimensão: “*I ♥ NY more than ever*”.

Os projetos procuram contribuir para o exercício de responsabilidade social, atuando na gestão de processos de mudanças comportamentais. Assim, na busca por uma consciência coletiva o processo de criação visa otimizar *performance*, inovação, qualidade, durabilidade, aparência e custos referentes a cada produto, ambiente, informação e marca. A materialização das idéias é o resultado da preocupação em desenvolver a solução adequada para cada projeto, reforçando a mensagem, entrelaçando códigos e linguagens, enaltecendo o sentimento e considerando necessidades e desejos de seu público.

A preocupação do design, neste sentido, está em comunicar para criar condições para que público-alvo entenda e incorpore a mensagem, além de sentir seus benefícios e para isso, os recursos são

estruturados estrategicamente e fundamentados após estudos de significados, benefícios e riscos. Este processo passa a ser multidisciplinar, e envolve, além do design, as áreas de comunicação, marketing, ergonomia e psicologia.

2.2.6 Processo de Desenvolvimento do Design

Para que as aplicações do design sejam feitas de forma adequada, é necessário que se estabeleçam parâmetros do processo que a envolve, ao que se chama metodologia do projeto. Serão apontados seus principais aspectos na condução do processo de design.

Metodologia, segundo GIL (2002), é a ciência ou estudo dos métodos, uma investigação de seu emprego nas diferentes ciências, seus fundamentos e validade, sua relação com as teorias. Enquanto método é o conjunto de processos racionais postos em prática para chegar à verdade, a metodologia é o estudo (análise e descrição) de qualquer método.

Para BONFIM (1995), os problemas encontrados no desenvolvimento de um projeto tornam-se cada vez mais complexos, de modo que é pouco provável que o designer ou o responsável pelo projeto possa resolvê-los intuitivamente. As informações para a solução de problemas projetuais aparecem de maneira tão veloz que as empresas que não disponham de métodos e meios auxiliares não poderão ou não saberão utilizar tais informações. As empresas devem trabalhar com o máximo de certeza de que seus produtos sejam bem conduzidos no processo e conseqüentemente bem sucedidos, estados disponíveis ao consumidor corretamente e em menor tempo possível.

A metodologia de projeto deve ser flexível para se ajustar às variáveis ou condicionantes que surgem no decorrer do processo. Para FONTOURA (2002, p. 81), o design se utiliza de metodologias, métodos e técnicas que fazem parte do processo de design. Observa que “todo processo de design é em si, um processo de solução de problemas e conseqüentemente, um processo criativo”.

A Metodologia de Design, para ROOZENBURG e EEKELS (1996), oferece, ao profissional da área, conhecimento sobre modelos e processos de Design, representando a estrutura de pensar e ação em projetar, o método e as técnicas a serem usadas neste processo, assim como o sistema de concepção e terminologia correspondente. Ela orienta a maneira como um designer deve agir em determinadas situações.

Segundo MAGALHÃES (1997), a metodologia do projeto possui duas atuações fundamentais que não se dissociam: a) na concepção do produto propriamente dito, vinculada aos processos criativos, aos métodos e às técnicas de desenvolvimento do projeto; b) no planejamento e na programação do projeto, vinculada ao seu controle e relacionada a uma característica cronológica.

Para ALEXANDER (1973), as etapas metodológicas são: **definição do problema** (relacionando-se claramente seus limites e requisitos); **estudo do contexto** e comportamento de seus componentes em com base em uma lista de exigências, julgadas aos pares para se determinar, no passo seguinte, **se uma exigência é determinada por outra**, estabelecendo-se uma matriz; análise e decomposição desta matriz estabelecendo-se uma **escala de subsistemas**; esboço de diagramas para **solucionar as exigências de cada subsistema**; **geração de alternativas** até encontrar uma **solução que sintetize** as exigências estabelecidas. Aponta ainda 2 componentes nos problemas de design: o contexto (cujas exigências estão fora do controle do designer), e a forma, que deve ser adaptada a ele.

MAGALHÃES (1997) define as seguintes fases: **definição do problema**: identifica-se uma necessidade de determinado usuário, principais objetivos e restrições a serem respeitadas; **análise do problema**: diseca-se o problema em subproblemas, verificando interações existentes entre eles e hierarquizando prioridades; **síntese**: onde as soluções são geradas, considerando as informações das fases anteriores; **avaliação**: esforço analítico para a seleção das soluções que mereçam ser elaboradas, com base em quanto atende aos objetivos e restrições; e **desenvolvimento**: na qual são refinadas as soluções selecionadas.

FRASCARA (2000) descreve a metodologia voltada ao design gráfico em 10 etapas, que são: encaminhamento pelo cliente; coleta de informações sobre o cliente, produto, sua competência e público; análise, interpretação e organização da informação, determinação de objetivos; especificação para a visualização; desenvolvimento do anteprojeto; apresentação ao cliente; organização da produção; implementação; supervisão da produção; avaliação do grau de alcance dos objetivos.

BONSIEPE (1978) descreve as etapas metodológicas em 3 fases: de estruturação do problema, de projeto e de realização.

- **Estruturação:** detecção e avaliação de uma determinada necessidade; análise, definição e detalhamento do problema projetual; subdivisão e hierarquização dos subproblemas e análise das soluções existentes.
- **Projeto:** desenvolvimento, exame e seleção de alternativas e seu detalhamento; desenvolvimento e avaliação de um protótipo; realização de eventuais alterações e construção do protótipo alterado; e detalhamento do plano técnico para a fabricação.
- **Realização:** fabricação da pré-série; estudo de custos; adaptação às possibilidades de produção; produção em série; avaliação do produto após seu lançamento no mercado; e introdução de eventuais modificações.

Para JONES (1978), as etapas são: problema, divergência, transformação, convergência e avaliação.

Para FONTOURA (2002, p. 88), o processo de desenvolvimento de um projeto de design sempre se difere de outros que possuam a mesma natureza. “As abordagens ao problema são sempre diferentes e estão sujeitas às concepções, aos entendimentos, conhecimentos, experiências do *designer* e à orientação dada por ele ou pela equipe de projeto. Elas servem apenas como orientações, jamais como caminhos fixos e invariáveis”. Coloca, ainda, que uma das diferenças entre o design e ciência é a flexibilidade no uso dos métodos, muitas vezes não considerados no julgamento de um projeto – o design é julgado por seus resultados e não pelo caminho adotado pelo designer.

Para MERINO (2003), ao determinar a forma de um produto com antecedência, o design considera todas as condicionantes, o que faz dele um processo. Sua validação deve ser uma constante, e essa característica de *feed-back* é o que garantirá o sucesso do produto ou sistema. Este ciclo de validação está representado na figura 25.

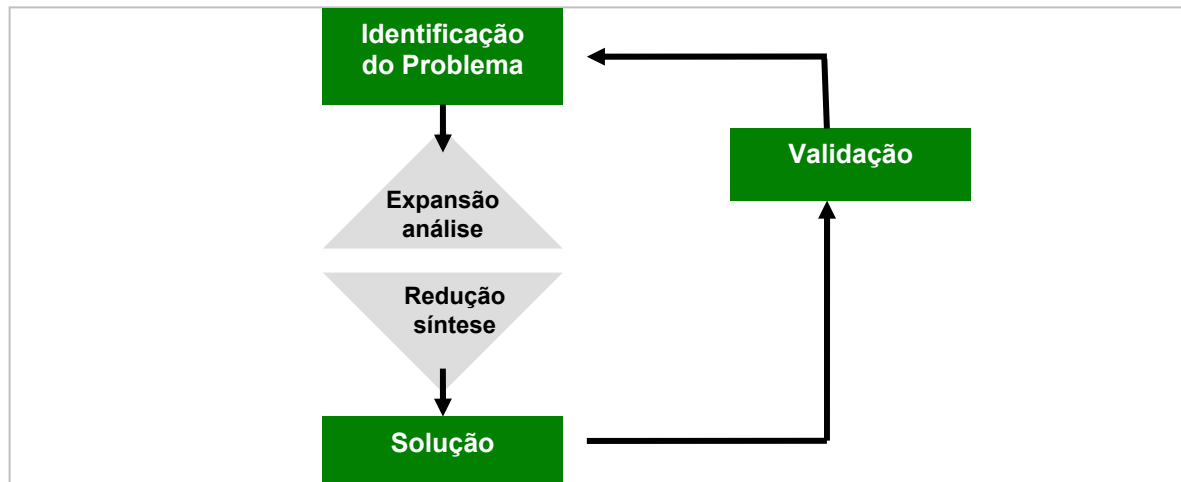


Fig. 25 Ciclo de validação do processo de Design
 Fonte: Merino (2003)

Isso significa que o trabalho do designer não se encerra ao finalizar um produto ou na entrega de um projeto, mas deve ser acompanhado (gerenciado) a partir do momento da implantação do projeto, produto pronto ou sistema. O quadro 21 apresenta as técnicas de metodologia do projeto mais utilizadas pelo design.

Técnica	Classificação	Características
Exploração do Processo Criativo	<i>Brainstorming</i>	Tempestade de idéias. Resolução criativa de problemas, contribui para a produção de idéias, imaginação e quebra de barreiras mentais. visa produzir um maior número de idéias possíveis sobre um problema particular, real e simples (Introduzida no Brasil pelos publicitários). Pode ser clássico, didático, anônimo, destrutivo ou construtivo.
	Método 635	Ou <i>Brainswriting</i> , equipe interdisciplinar de 6 pessoas, cujas áreas de conhecimento dependem da natureza do problema, registram 3 idéias em 5 minutos (esquemas, desenhos, fórmulas).
	Diferencial Semântico	Matriz construída com pares de adjetivos opostos (bipolares) organizados em uma escala, que pode ir de 3 a 7 graduações, uma das quais é assinalada pelo entrevistado.
	Sinética	Ou analogia conceitual. Associação de elementos diferentes e aparentemente irrelevantes e não relacionados entre si. Permite perceber a realidade de forma não corriqueira, fazendo emergir idéias do nível inconsciente. Objetiva dirigir a atividade espontânea do cérebro para a exploração e transformação de problemas de projeto.
	Biônica	Uma das práticas de analogia da Sinética. Procura analogias com princípios da natureza e transfere para a tecnologia. Estudo dos sistemas naturais na análise e recuperação de soluções funcionais, estruturais e formais para aplicá-las na resolução de problemas.
	Discussão 66	Ou Phillips 66, Sessão 66, Zumbido 66, Sessão Zumbido (<i>Buzz-section</i>), fracionamento. Uso em grupo, quando várias pessoas interagem na discussão e solução de problemas complexos ou mal formulados. 6 pessoas, em 6 minutos para o estudo do problema e propostas.
	Matriz Morfológica	Ou caixa morfológica. Técnica de representação que combina soluções para elementos estruturais ou funcionais, selecionados para um produto. Facilita a geração e seleção de alternativas.
	Painel Semântico	Técnica realizada durante o projeto conceitual. Cria a forma que reflita o objetivo para função do produto.
	Régua heurística	Utilizada para resolver problemas dentro das empresas. Vem do grego <i>heuriskein</i> (descobrir), e não é verificável matematicamente.
	Aproximação Analógica	Faz analogia com conceitos, idéias, e imagens relacionadas afastando-se do problema específico na concepção, compreensão e apresentação de produtos e processos. Grupo diversificado.
Palavras Indutoras	O grupo deve ter compreendido bem o problema, relaciona-o com palavras de uma lista, ou do próprio problema; faz associações criando idéias sob outra ótica, permitindo nova idéia e solução.	
Exploração do Processo Lógico	Análise de Função	Serve para conhecer as causas básicas do problema e fixação de metas e fronteiras, formular o problema e buscar as razões de resolvê-lo, que serão submetidas a outras razões.
	QFD	<i>Quality Function Deployment</i> (desdobramento da função qualidade). Atribui valores comparativos e quantitativos em uma matriz, relacionando atributos e alternativas.
	Listagem de Atributos	Técnica de associação forçada, relacionamentos forçados, relação de atributos ou índice de atributos. Relaciona individualmente todos os atributos dos objetivos ligados ao problema e busca alternativas em cada um deles. 15 a 20 minutos, de 10 a 15 pessoas.
	Matriz de Restrição	Permite cruzar variáveis ou atributos e relacioná-los, restringindo ou simplificando a solução.

Quadro 21. Técnicas de metodologia do projeto

Fonte: Gimeno (2000), Baxter (1998), Bonfim (1995), Alencar (1995), Virgolim e Alencar (1994) e Ramos (1993).

GIMENO (2000, p. 151) relaciona as técnicas industriais que facilitam e agilizam qualquer processo, como Engenharia de Valor, *Benchmarking*, Avaliação Competitiva, Método Tagushi, TQM (*Total Quality Management*) ou gerenciamento da qualidade total, QFD (*Quality Function Deployment*) ou desdobramento da função qualidade, dentre muitas outras. De todas as técnicas investigadas, o autor cita as que mais se relacionam com o design e estabelece uma graduação de sua incidência em projetos de design, bem como de seus efeitos na produtividade da empresa. São elas:

- Análise de Valor
- CAD (*Computer Aided Design*), ou design assistido por computador;
- Engenharia concorrente ou simultânea;
- QFD;
- DFM (*Design for Manufacturing*);
- *Rapyd Prototyping* (prototipagem rápida);
- Análise por elementos finitos;
- AMFE (*Análisis Modal de Fallos y Efectos*) ou análise de falhas e efeitos.

Outras não tão relacionadas com o design, mas que possuem influências sobre ele são: TQM e *Benchmarking* (que trata-se, de forma geral, de uma técnica que utiliza análise comparativa com a concorrência).

Cada vez mais, o design vem sendo utilizado nos processos organizacionais, aprimorando-se em técnicas que incidam na produtividade e evidenciado a necessidade de seu emprego. Não é mais um meio a serviço de um “cenário” escolhido pelo marketing, engenharia ou comunicação, ou como um instrumento que dependa de uma outra função da organização. Tornou-se, acima de tudo, um instrumento de reflexão sobre a escolha do cenário de atuação.

O design passa do estágio **artesanal** (um produto, um projeto gráfico) ao estágio de **função**, tornando-se uma das profissões da empresa, que se integra em seus processos. A **função design** participa no sucesso da oferta, visando harmonizar as ações levadas em conjunto para a demanda pelas funções envolvidas no produto (marketing, engenharia, comunicação, entre outras) por uma coordenação dosada e coerente. O valor criado pela função design é gerenciável, portanto, será abordado no contexto da organização, procurando-se explicar as conseqüências desta integração.

Assim como a criatividade, a invenção e a descoberta científica, segundo o MANUAL DE GESTÃO DO DESIGN (1997), o Design não é um recurso escasso, mas fluido, dificilmente quantificável ou previsível, razões suficientes para mostrar que admite uma gestão atenta, especializada e esclarecida. Ela deve ser, ainda, hábil e atualizada. As ligações de convergência entre a ciência da Gestão e o Design estudados até aqui serão colocadas no item que se segue: Gestão de Design.

2.3 GESTÃO DE DESIGN

A essência deste item é conciliar design e gestão apresentando sua convergência, e trazer alguns aspectos da demanda em design. Os sub-itens apresentados são: histórico da Gestão de Design, conceitos e aplicações da Gestão de Design, níveis da gestão de Design (estratégico e operacional), o design como processo nas organizações, modelos de gestão de design e análise dos modelos de gestão apresentados.

2.3.1 Histórico da Gestão de Design

Segundo SOUZA (2001), BÜRDEK (1999), SCHULMANN (1994) e WALLACE (s.d), em 1907, o arquiteto Peter Behrens, um dos primeiros membros da Werkbund, comandava (como diretor-artístico) a *Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft* (AEG), desenhando todos os seus produtos, fábrica, habitações para funcionários, identidade e desenhos publicitários. Foi o primeiro “designer corporativo”, ou a considerar a projeção da imagem sobre o público. Acredita-se ter nascido aí a Gestão de Design.

Para MOZOTA (2002), e JOSEPH (2003), a Gestão de Design acompanha as evoluções da gestão, que passou de um modelo taylorista para uma organização inteligente, flexível, que encoraja a tomada de decisões de risco, autonomia e a iniciativa, orientada ao usuário, o gerenciamento por projetos e a qualidade total, ajudando a mudança da cultura organizacional. O enfoque do estudo da autora se dá na qualidade, que diz ser uma porta de entrada do Design nas organizações. As habilidades “específicas” do designer (criatividade, iniciativa, atenção ao detalhe, atenção ao cliente) tornam-se qualidades que um gerente pode utilizar na mudança da empresa.

SANTOS (2002) também relaciona, na figura 26, a evolução do Design com a evolução da qualidade e chega ao design estratégico, a que chama de quarta era:

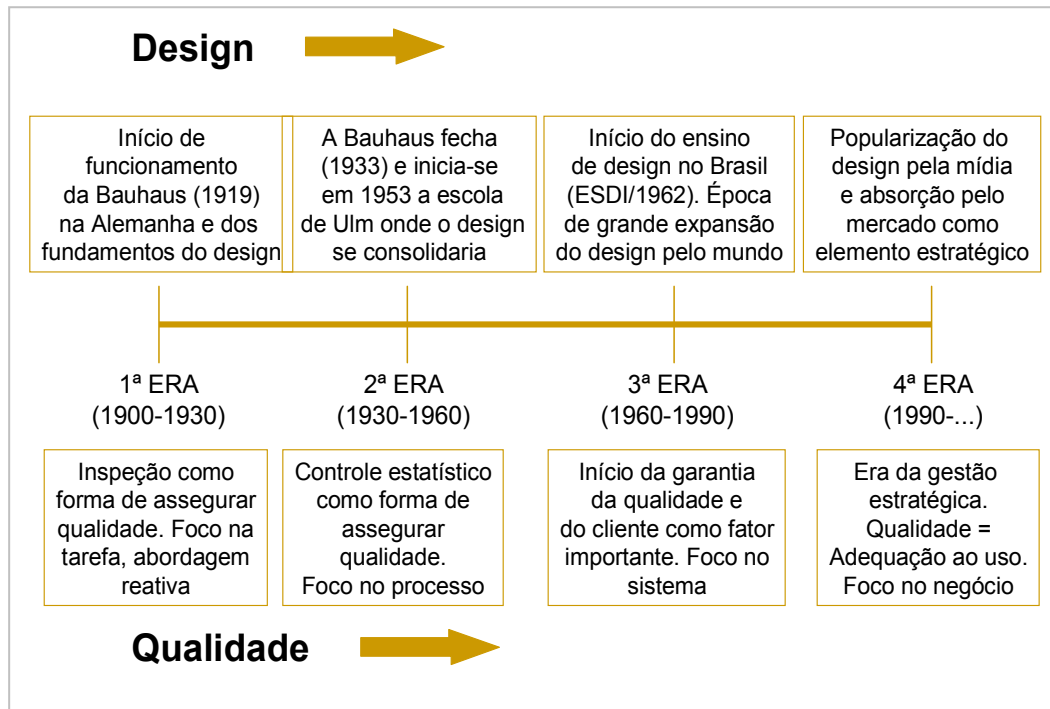


Fig. 26 Linha do tempo do design
 Fonte: Santos (2002).

A origem da Gestão de Design, segundo MOZOTA (2002), remonta aos anos 60, na Inglaterra, época em que a expressão significava a gestão da interface entre um escritório de design e seus clientes. Michael Farr, em 1966, preconizava uma nova função de “gerenciamento pelo design”, cuja missão seria de assegurar uma condução eficaz dos projetos e de estabelecer uma boa comunicação entre o escritório e seus clientes. Considerava, ainda, que esta atividade podia ser exercida por um gerente da empresa cliente, pois o mais importante era a finalidade, ou seja, uma boa comunicação.

É, então, na Inglaterra que surge a consciência do papel que o design pode exercer sobre a economia e as empresas, segundo HETZEL³³ (1993, *apud* MOZOTA, 2002), com a ação conjunta do *Royal College of Arts*, de Londres e do departamento de *Design Management*, da *London Business School*, dirigida por Peter Gorb.

O relatório “gerenciar o design”, de 1984, com o apoio da *Fondation Nationale pour l’Enseignement de la Gestion des Entreprises*³⁴ (FNEGE), que difunde a experiência britânica na França, e o Colóquio sobre o design no ensino superior, em 1990, também são

³³ Publicação original: HETZEL Patrick, 1993, *Design Management et Constitution de l’Offre*, Doctorat Sciences de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon.

³⁴ Fundação Nacional para o Ensino da Gestão das Empresas.

iniciativas importantes que encorajam a abertura de cursos de especialização (*DESS*³⁵ *Gerenciamento do design e da qualidade, Universidade de Nancy 2*).

Em 1975, nos Estados Unidos, Bill Hannon e a *Massachusetts College of Arts* fundam uma outra instituição: o *Design Management Institut*³⁶ (DMI), em Boston, atualmente uma referência em Gestão de Design, que visa, segundo o DMI (2004), “*Improve organizations worldwide through effective management of design for economic growth*”³⁷. Em conjunto com a *Harvard Business School*, desenvolve o TRIAD, primeiro projeto de pesquisa internacional sobre Gestão de Design. As ligações das duas instituições foram reforçadas e a escola difunde os casos editados pelo DMI desde 1995. Em 1989, lança o *Design Management Journal*, único periódico de caráter profissional da área.

2.3.2 Conceitos e Aplicações da Gestão de Design

Segundo MOZOTA (2002), a Gestão de Design possui um objetivo duplo:

- tornar gerentes e designers parceiros, ou seja: explicar o design aos gerentes e, reciprocamente, o gerenciamento aos designers, a fim de ajudá-los a melhor gerenciar suas atividades;
- definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa.

GORB (1990) a define como o desdobramento efetivo dos recursos de design disponíveis pelas direções operacionais em uma organização, para ajudar a atingir seus objetivos. Preocupa-se com o lugar do design na organização, com a identificação das funções específicas do design adaptadas a resolução dos problemas de gerenciamento da organização e pela formação dos dirigentes para efetivamente colocar em prática o design.

A gestão do orçamento, de pessoal e outras tarefas de gestão fazem parte das responsabilidades do gestor de design, mas não o caracterizam.

³⁵ Diplomas de estudos superiores especializados.

³⁶ O objetivo do DMI é auxiliar os gestores de design a tornarem-se líderes em sua profissão; disponibilizar estudos e tramitar o saber; financiar, promover e conduzir a pesquisa em gestão de design, além de sustentar a importância econômica e cultural do design (DMI, 2004).

³⁷ Melhorar as organizações mundiais por meio de uma efetiva Gestão de Design para o crescimento econômico (tradução livre da autora).

A característica distintiva da Gestão de Design é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa. É, em outras palavras, o desdobramento do design na empresa para ajudá-la a construir a sua estratégia (MOZOTA, 2002), o que implica dois aspectos:

- a gestão da integração do design na empresa em nível operacional do projeto, organizacional ou tático (função) ou estratégico (missão);
- a gestão do sistema de design da empresa.

Esta definição engloba o duplo caráter do design (processo de concepção e desenho):

- processo de concepção: o design pertence aos processos da empresa e aos paradigmas da gestão. É o aspecto intangível do design;
- desenho (realização, criação): o design pertence ao supra-sistema das formas na sociedade e aos paradigmas do design. É o aspecto material ou tangível do design.

GIMENO (2000, p. 25), define a gestão de Design como “*conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximizar, al menor coste posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del diseño industrial como instrumento de su estrategia empresarial*”³⁸.

Para BAHIANA (1998), os investimentos voltados para a área de design deixaram de ser uma questão estética para se tornarem uma questão estratégica. As indústrias que adotaram as técnicas de Gestão de Design tornaram seus produtos diferenciados e racionalizaram os custos de produção. O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto e em todas as fases do ciclo de vida, integrado com outras áreas, e sob todos os aspectos, em que possa ser aplicado como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama Gestão de Design.

MOZOTA (2002), ainda, se vale da qualidade para relacionar design e a ciência de gestão, na qual está a base de seu modelo de GD. Para a autora, a qualidade total permite a visualização do design

³⁸ Conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a empresa pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial (Tradução livre da autora).

na empresa: implica a melhoria de produtos e processos, é baseada na satisfação do usuário e dividida por todos.

A introdução da Gestão de Design deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, porque o design pode ser integrado à empresa por etapas, segundo BERNSEN (1987), e em níveis diversos: dos projetos e programas de design, da informação sobre os valores da empresa, da promoção do departamento de design, da comunicação entre o departamento de design e a direção geral. A integração do designer, mesmo limitada a um projeto, para PETERS (1998), necessita de apoio da direção geral.

Segundo WOLF (1998, p.18), a Gestão de Design possui a função de “planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados”.

Para MAGALHÃES (1997), ela ocupa-se da orientação da política do Design, apoiada por análises de fatores internos e externos em um nível hierárquico mais alto, desde as primeiras fases do desenvolvimento de projetos. A demanda não se restringe a preço, durabilidade e qualidade, mas considera, também, o impacto visual causado pelos produtos.

AVEDAÑO (2003) define Gestão de Design como o “conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos”. Ela sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual.

Para MERINO (2003), ela consiste em integrar necessidades tecnológicas, sociais e econômicas, biológicas e efeitos psicológicos de materiais, forma, cor, volume e espaço. Proporciona a percepção do conjunto e do detalhe, do imediato e o final.

PETERS (2003), utilizando o termo “*Design Management* estratégico”, diz que ela estabelece uma imagem, fator de grande importância na obtenção de credibilidade.

Segundo SOARES (2002), existem três conceitos hierarquicamente ordenados (figura 27), que podem auxiliar seu entendimento no âmbito acadêmico: **Gestão de Design** (*design management*): é a atividade macro das estratégias dos designers (ou grupos interdisciplinares), com poder decisório em uma organização, estruturada para moldar o perfil da empresa, produtos e/ou serviços; **gerência de projeto**: coordena tarefas, tempo e recursos (técnicas e ferramentas disponíveis para estabelecer as relações cliente/designer), criando condições para o desenvolvimento do projeto; **metodologia de projeto**: avalia métodos, técnicas e ferramentas aplicáveis ao desenvolvimento de um projeto.

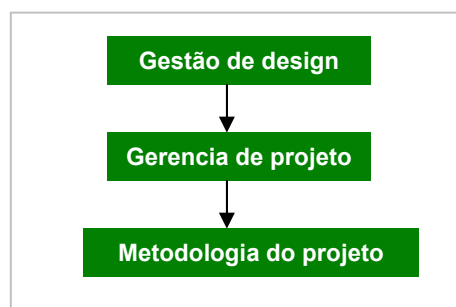


Fig. 27 Hierarquia da atividade da Gestão de Design na visão acadêmica
Fonte: baseado em Soares (2002)

O conceito de gerência de design utilizado por Soares, não é o mesmo conceito de gestão de projetos (ou gestão por projetos) utilizado na área de administração, na qual é um tipo de estrutura organizacional, como outras empresas que são gerenciadas por departamentos, por funções, entre outros (que constam na pág. 59). Considerando esta diferença, acredita-se que sua aplicação possa ser assim hierarquizada como mostra a figura 28. Esta estrutura permite ser aplicada tanto em empresas gerenciadas por projetos quanto às tradicionais, gerenciadas por departamentos.

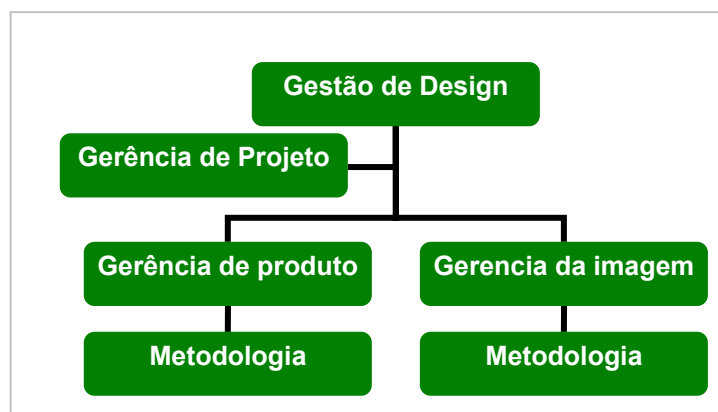


Fig. 28 Hierarquia da atividade da Gestão de Design

O gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Em grandes empresas possui a tarefa de supervisionar a eventual equipe envolvida no projeto, devendo adequar-se à complexidade de suas ações, que requerem uma visão da interferência da ferramenta, inicialmente, nas unidades de negócios e depois as integrando na estratégia global da empresa. Para pequenas empresas, exclui-se a supervisão de equipes, que mesmo não possuindo unidades de negócios, requer ações que conduzam o processo de projetos integrados aos objetivos da empresa.

O MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. Aponta ainda que, introduzir a cultura de Design numa empresa, é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou um consultor externo. Significa, primeiramente, enfatizar a idéia de integração e coordenação de tarefas no processo e na seqüência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, em curto prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos.

Para AVEDAÑO (2003), a Gestão de Design se desenvolve no contexto: sociedade, mercado e a empresa: **na empresa** acontece o ato de projetar (desenvolvido por consultoria ou dentro da sua organização); o **mercado** é o âmbito no qual a empresa atinge seus objetivos; a **sociedade** fornece suporte para o mercado e para a empresa, originando seu próprio programa de necessidades, que nem sempre coincide com os objetivos da empresa.

Entretanto, segundo PUERTO (1999), a incorporação de todos os critérios descritos em relação à Gestão de Design em todos os níveis de decisões da sociedade pode ter efeitos positivos sobre o rendimento de seu sistema econômico. O trabalho do designer dentro de uma empresa, assim como a sua localização na estrutura organizacional, é muito diversificado e depende de posicionamento estratégico das unidades de negócios e interesses individuais ou de grupos. O autor mostra sugestões de sua inserção em organogramas de hierarquia departamental: subordinado à produção, como departamento independente e conceito *venture* (este, defendido pelo autor):

- a) **subordinado à produção:** o autor critica esta forma, pois o design pode ter seu desempenho limitado. As características mecanicistas da produção resistem a novos produtos e podem lhe criar obstáculos de forma geral;
- b) **como departamento independente:** mostra o design posicionado no mesmo nível de outros setores, abaixo apenas do gerente executivo. Também aponta desvantagens pelo estilo de gestão: se for considerado atividade de longo prazo, poderá ser questionado quanto aos recursos destinados a projetos que não se sabe se obterão êxito no futuro. Aproveitado por outros setores, em curto prazo, pode ser considerado como fonte de desperdício de tempo e dinheiro. Diretores tais como: de finanças ou vendas, possuem uma escala de operações maior que a do Design, podendo influenciar negativamente as atividades nas tomadas de decisões em relação a projetos;
- c) **conceito *venture*:** estabelece o design como elemento inovador e integrador de funções de organizações voltadas para novos produtos, com estrutura organizacional gerenciada por departamentos. Este conceito será apresentado no item “modelos de Gestão de Design” (modelo 5, ver p. 127).

KARJALAINEN (*apud* PEREIRA *et al*, 2002, p.2) apresenta fatores relativos às atividades da Gestão de Design desenvolvidas em nível estratégico, tático e operacional:

- **nível estratégico:** fatores ambientais (tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões); manifestações do design (identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações); fatores internos (estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para Gestão de Design, integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de sistemas para Gestão de Design, avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização).
- **Nível tático:** recursos para o design (humanos, físicos, internos, externos); habilidades para o design; *core competencies*; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a Gestão de Design; localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design.
- **Nível operacional:** natureza dos processos e projetos de design; propostas; relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implementação das soluções; avaliação dos projetos.

Segundo WOLF (1998), para atingir o usuário, as empresas desenvolvem métodos e estratégias para acrescentar valor à sua imagem, inserindo o design como fator de competitividade. Para incorporar esses valores com maior segurança, pesquisam tendências (*trends*) e estilos de vida,

investindo em pesquisa de mercado baseada na estratégia. No DNP introduzem o controle de qualidade e a Gestão de Design.

2.3.3 Níveis da Gestão de Design

Para WOLF (1998), existem várias maneiras de adotar a Gestão de Design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa, o que, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que pretende. Pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais: Gestão Estratégica de Design (aplicada na estrutura organizacional) e gestão operacional de Design (no processo de DNP). Os processos operativos se referem à realização efetiva do projeto e são constantemente verificados pelos processos estratégicos, que, por sua vez, devem estar atentos ao estabelecimento dos objetivos. A Gestão de Design, estratégica e operacional, tem como principais funções: a definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do design; o desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão; a execução e organização da estratégia; a coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.

Em sua tese, HETZEL (*apud* MOZOTA, 2002) cria um modelo de cadeia de valor para o design (ver quadro 26, p. 112) e conclui o que se resume no quadro 22:

Influência do design	Níveis de decisões	Níveis de criação de valor	Níveis de competências
Sobre a oferta: dá um sentido ao discurso e ao objeto.	Gestão de Design operacional.	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do design.	Design ação ou como competência econômica. Cria o valor sobre as funções da organização.
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo projeto.	Gestão de Design tático.	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do design.	Design função ou como competência controladora. Cria o valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.	Gestão de Design estratégico.	Atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.	Design visão ou como competência psicológica, influi na compreensão do ambiente e transforma procedimentos.

Quadro 22. Gestão de Design sobre os três níveis de especialidade

Fonte: adaptado de Mozota (2002, p. 285)

Estas organizações da Gestão de Design sobre os três níveis, reforçam a idéia desenvolvida pela autora de que o conceito de qualidade total tem pontos em comum com o design e com a gestão; que a Gestão de Design se enriquece pelos conceitos da gestão; faça com que o design abra portas

para um gerenciamento pelo design. É o relacionamento entre a situação descrita (a realidade percebida) e a situação projetada (a realidade desejada) que se desenha para o design e para a qual se destina seu *know-how* de projeto, que não serve unicamente para criar produtos ou para a resolução de problemas, mas para formatar e integrar processos.

2.3.3.1 Nível estratégico da Gestão de Design

MAGALHÃES (1997) conceitua design estratégico como uma forma de atuação direcionada para a Gestão de Design nas empresas, integrando produtos e imagem. Tudo que ela faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com seus objetivos. Integra o design na estratégia da organização, utilizado como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Para MONTEIRO (2003), implantar um modelo de gestão estratégica, requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa.

O MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997) diz que a Gestão de Design Estratégico está relacionada com a concepção do projeto, desde os processos de transformação de uma idéia em um produto até seu lançamento e distribuição no mercado. Entretanto, ela vai além. Por ser exatamente um processo estratégico, deve ser acompanhado após a distribuição do produto, para se avaliar sua eficiência e eficácia, descarte e/ou re-uso, e então sofrer alterações, atualizações, enfim, adequações necessárias, entrando no ciclo proposto por Merino (ver fig. 25, p. 88).

Para WOLF (1998, p.21), a produção e a organização das estratégias da Gestão de Design incluem a “estruturação de projetos e atividades, o planejamento de prazos, a seleção e planejamento de pessoal, planejamento e controle permanente do orçamento”.

MAGALHÃES (1995) faz um comparativo entre os dois níveis no quadro 23. Entretanto, deve-se ter o cuidado de não interpretar que esta visão relegue o design operacional a um nível menor, opondo-se um ao outro. Não é o que acontece na prática.

Design operacional	Design estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial dada	Ação desde proposta do projeto, concepção e demais etapas envolvidas no processo.
Ação isolada, habilitação específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, integração.
Pensamento fracionado.	Pensamento global.
Eficiência do design.	Eficiência + Eficácia do design.
Desenvolver corretamente o produto	Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto (incluindo cliente, consumidor, usuário, fabricante, fornecedor e sociedade). Concorrente como referência
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades
Processo de dentro para fora do produto - a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem (o que o público percebe).
Solução dos problemas físicos do produto	Posicionamento emocional do produto.

Quadro 23. Quadro comparativo entre Design Operacional e Design Estratégico.

Fonte: Magalhães (1995, p. 25), com adaptações.

2.3.3.2 Nível operacional da Gestão de Design

O Design operacional, para MAGALHÃES (1998), significa ações voltadas para o processo do design, classificado como um trabalho de “dentro para fora” tanto em estilo de concepção intelectual e simplicidade funcional (europeu) como para o que serve à venda e propaganda (americano). Não se integra com outras áreas e a forma segue a função (com ênfase nas funções prático-operacionais).

Segundo MOZOTA (2002), toda empresa é um sistema de formas e cada forma pode se classificar segundo uma das disciplinas do design:

- de ambiente: escritório, recepção, fábrica, loja, *stand*;
- de produto: máquina, produto;
- de embalagem: do produto, promoção, ponto de venda;
- gráfico: documentos, identidades, dossiês, relatórios, páginas de tela, cartazes, insígnias, nome de marca e documentação técnica.

A autora descreve as etapas do processo operacional de concepção e condução do design na empresa (quadro 24), que se desenvolve em 3 grandes etapas: analítica (amplia o campo de observação), sintética, e seleção da solução ótima, e que corresponde a cinco fases com objetivos definidos.

Fases do processo	Objetivo	Produtos visuais
0 - Investigação	Idéia	<i>Briefing</i> ou caderno de representação

1 - Pesquisa	Conceito	Conceito visual
2 - Exploração	Escolha do estilo	<i>Rafes, layouts</i> , modelos ou maquetes
3 - Desenvolvimento	Protótipo, detalhe.	Traços técnicos, maquete de validação,
4 - Realização	Teste	Documento de execução
5 - Avaliação	Produção	Ilustração

Quadro 24 Processo criativo do design

Fonte: Mozota, 2002 (p. 14)

2.3.4 O Design Como Processo nas Organizações

A Gestão de Design deve ser, então, uma ferramenta que integre as funções operacionais do design desenvolvido em todos os setores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva. Coordena seus produtos e suas comunicações, ambientes e serviços. Como comunica os valores e a filosofia da empresa para o ambiente onde atua, deve estabelecer uma política que se manifeste por meio de um design corporativo consistente, atingindo, assim, uma unidade em seu discurso, facilidade na identificação de sua mensagem e possibilitando índices de memorização que favorecem o comportamento de troca. A dinâmica das empresas requer um monitoramento continuado deste processo, para que os produtos possam ser redesenhados, reposicionados, reduzidos, retirados do mercado ou deixados como estão. Genericamente, as empresas que apresentam as características que mais favorecem o design são aquelas que se adiantam em relação a mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, e possuam uma cultura propícia à inovação (MOZOTA, 2002).

Para GIANFRANCO (1995), uma equipe deve ser formada por profissionais de design, marketing, engenharia, controle da qualidade e de produção. A Gestão de Design, praticada de forma hábil, pode ser “o elo perdido” entre o marketing e engenharia. Observa-se, porém, que o processo não acontece desta forma por duas razões: formação dos profissionais e desconhecimento das empresas do valor do design ou da maneira de usá-lo. Pesquisas recentes, segundo DEMARCHI (2002), demonstraram que o ensino do design no Brasil não contempla a formação estratégica, somente a operacional. As metodologias ensinadas e difundidas enfatizam o planejamento e controle do projeto relacionado às tarefas internas de seu desenvolvimento, oferecendo pouco ou nenhum instrumento para uma atuação profissional voltada para sua integração nas empresas.

Segundo MAGALHÃES (1997), essa incompreensão é conseqüência de variáveis que não podem ser analisadas isoladamente. Para KOTLER (1996), o designer ainda é visto como aquele que não

dá atenção suficiente aos custos e cujos projetos são inovadores demais para o mercado. Muitos empresários têm um certo preconceito em relação a ele, por vê-lo como um artista, que consome recursos, o que faz com que a interação de seu trabalho com outras áreas fique enfraquecida. Magalhães diz que isso pode gerar o desconhecimento sobre as possibilidades do design e delegar-lhe o papel de “embrulhar o produto” (ou “maquiá-lo”) somente nas fases finais do processo (*styling*).

2.3.5 Modelos de Gestão de Design

A seguir serão apresentados dez modelos de Gestão de Design que serviram de referência para a construção do modelo por suas contribuições estratégicas. A análise crítica dos mesmos encontra-se no item 2.3.5, na página 134.

2.3.5.1 Modelo baseado no design para mudança estratégica

RAVASI e LOJACONO (2003) apresentam um modelo conceitual estratégico³⁹ embasado em produtos de design e identidade corporativa para definir e reforçar as estratégias da organização, composto por dois diagramas, resultado de oito anos de estudos, entre os quais a análise das relações entre as atividades de design e os planos estratégicos de várias organizações. A figura 29 representa a relação entre atividades de design e formulação de estratégias.

O passo fundamental para mudanças estratégicas está nos caminhos de interpretação das decisões tomadas e da maneira como o *staff*⁴⁰ trabalha (estilo de gestão). O gerenciamento de mudanças estratégicas reside em focar ou redefinir os elementos de identidade da organização e a essência de seus produtos. Neste processo, o design não representa somente o resultado, mas se torna um norteador da mudança, quando o produto ou a identificação visual são usados para expressar a essência do novo curso estratégico e novo posicionamento de marca.

A renovação contínua é resultado de um contínuo processo de geração e seleção de novos projetos, representado pela fig. 30, modelo que traduz a mudança estratégica como um processo auxiliado pelo design, no qual designers internos e externos representam a fonte primária de geração contínua de idéias para novos produtos ou aprimoramento dos já existentes. Nesta fase, a criatividade de grupos de design oferece idéias para inovação e diversificação.

³⁹ *Paper* ainda não publicado, enviado por *e-mail* pessoal por um dos autores (Ravasi) que cordialmente autorizou sua citação.

⁴⁰ Analistas que possuem atividades administrativas, mas não fazem parte da linha hierárquica da organização.

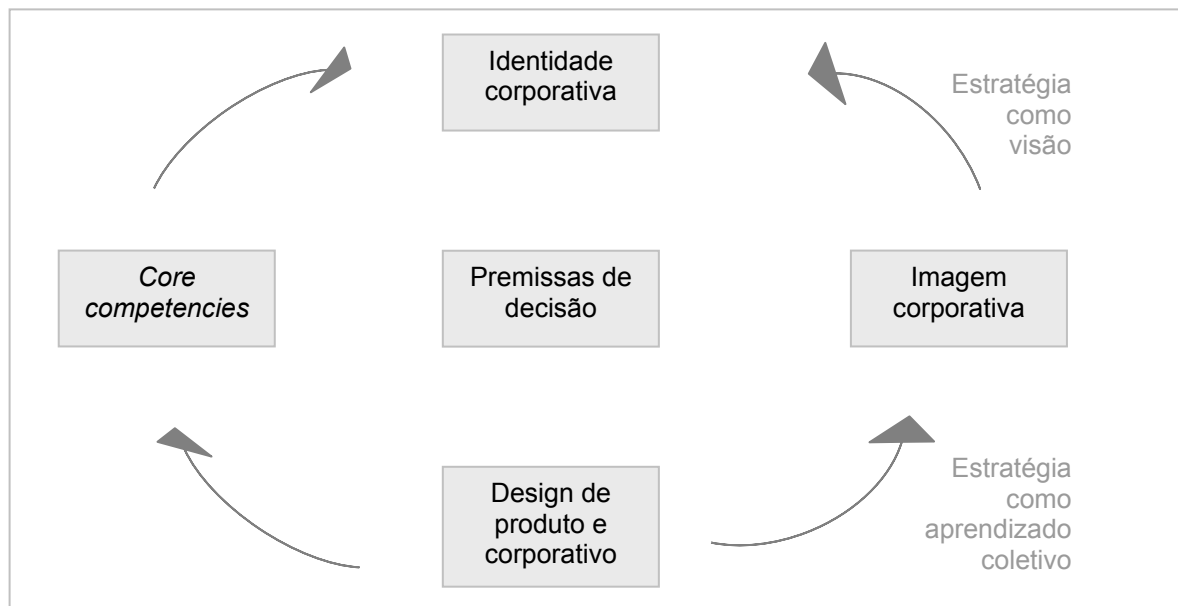


Fig. 29 Modelo 1: A relação entre atividades de design e formulação de estratégias
 Fonte: Ravasi e Lojacono (2003)

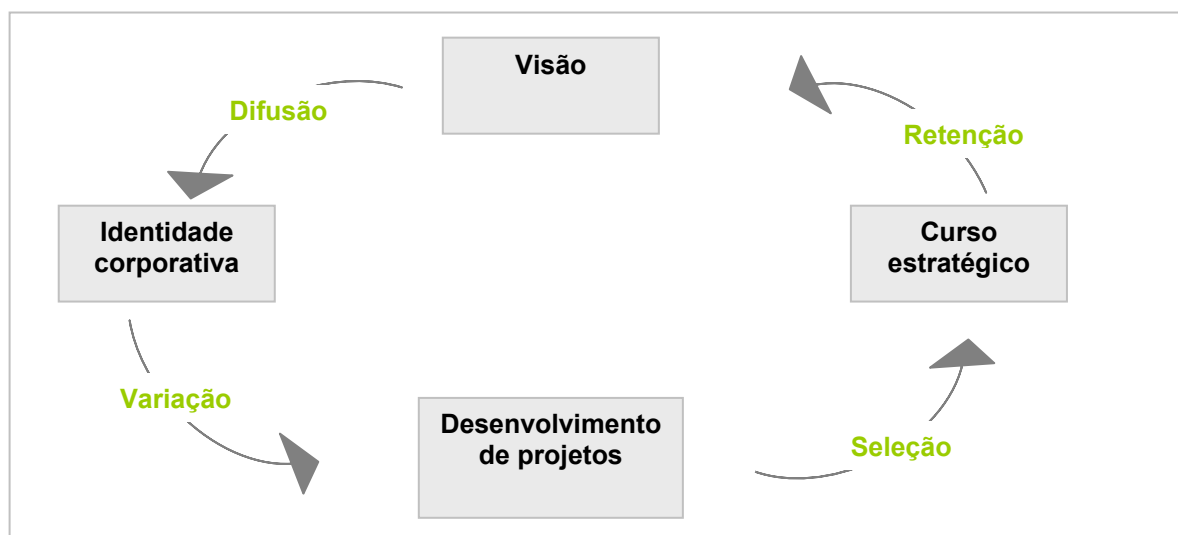


Fig. 30 Modelo 2: Mudança estratégica como um processo evolucionário auxiliado pelo design
 Fonte: Ravasi e Lojacono (2003)

2.3.5.2 Tipologia VIPP (valor, imagem, processo e produção)

Não se trata exatamente de um modelo, mas de uma adaptação de PEREIRA *et al* (2002), da tipologia proposta por Trueman⁴¹, que auxilia a visualização dos focos da Gestão de Design. Ela agrupa em 4 dimensões para a inovação: valor, imagem, processo e produção, os seguintes aspectos: atua como ferramenta competitiva e estratégica; diferenciadora; atribui identidade; incorpora estética como qualidade e estilo; agrega valor; reduz complexidade; reduz o *time-to-market*⁴²; incorpora a cultura organizacional e fortalece a marca (quadro 25).

Variáveis	Contribuições do Design	Profissionais envolvidos
VALOR O valor percebido de produtos e serviços é fundamental para definir o preço de produtos e estabelecer confiança junto aos consumidores.	Estilo do produto Estética Qualidade Padrão Valor agregado	Comprometimento de todos os níveis da organização.
IMAGEM Deve-se assegurar que a imagem apropriada seja projetada visando reforçar as noções de qualidade e confiança dos produtos e da empresa. O design é visto como atividade estratégica.	Diferenciação do produto Diversificação do produto Identidade do produto Criação da marca Identidade corporativa Cultura corporativa	Comprometimento de todos os profissionais responsáveis pelo design.
PROCESSO O design deve dar forma e direcionar novos produtos, interpretar, integrar e comunicar novas idéias em cada estágio do desenvolvimento do processo.	Atualização de produtos Geração de novas idéias Comunicação de idéias Interpretação de idéias Integração de idéias Interface (entre gerentes, equipe de projetos e clientes) Promoção e propaganda de produtos	Comprometimento dos profissionais de design e equipe de projeto.
PRODUÇÃO O design pode contribuir para reduzir a complexidade, o tempo e os custos de produção e facilitar o trabalho em equipe. Desta forma é visto como uma ferramenta estratégica.	Redução da complexidade Redução de custos e produção Redução do tempo e produção Uso de novas tecnologias Uso de novos materiais Reciclagem de produtos e materiais	Comprometimento de alguns profissionais de design e equipe de projeto ou consultoria.

Quadro 25. Modelo 3: Adaptação de Pereira *et al* para a Tipologia proposta por Trueman (1998) para a inovação de produtos nas organizações

Fonte: Pereira *et al* (2002, p. 3).

⁴¹ Publicação original: Trueman, M. *Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage*. *European Journal of Innovation Management*, v.1, n.1, p. 44-56. 1998.

⁴² Tempo do DNP, da concepção à colocação no mercado.

2.3.5.3 Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização

O modelo de PEREIRA, *et al* (2002) apresentado na figura 31, está baseado na gestão da inovação tecnológica, e apresenta de forma sistematizada aspectos relevantes na implementação da Gestão de Design nas organizações e consideram que as características dos domínios organizacionais irão determinar o perfil do projeto, podendo então ser definidas as estratégias mais adequadas.

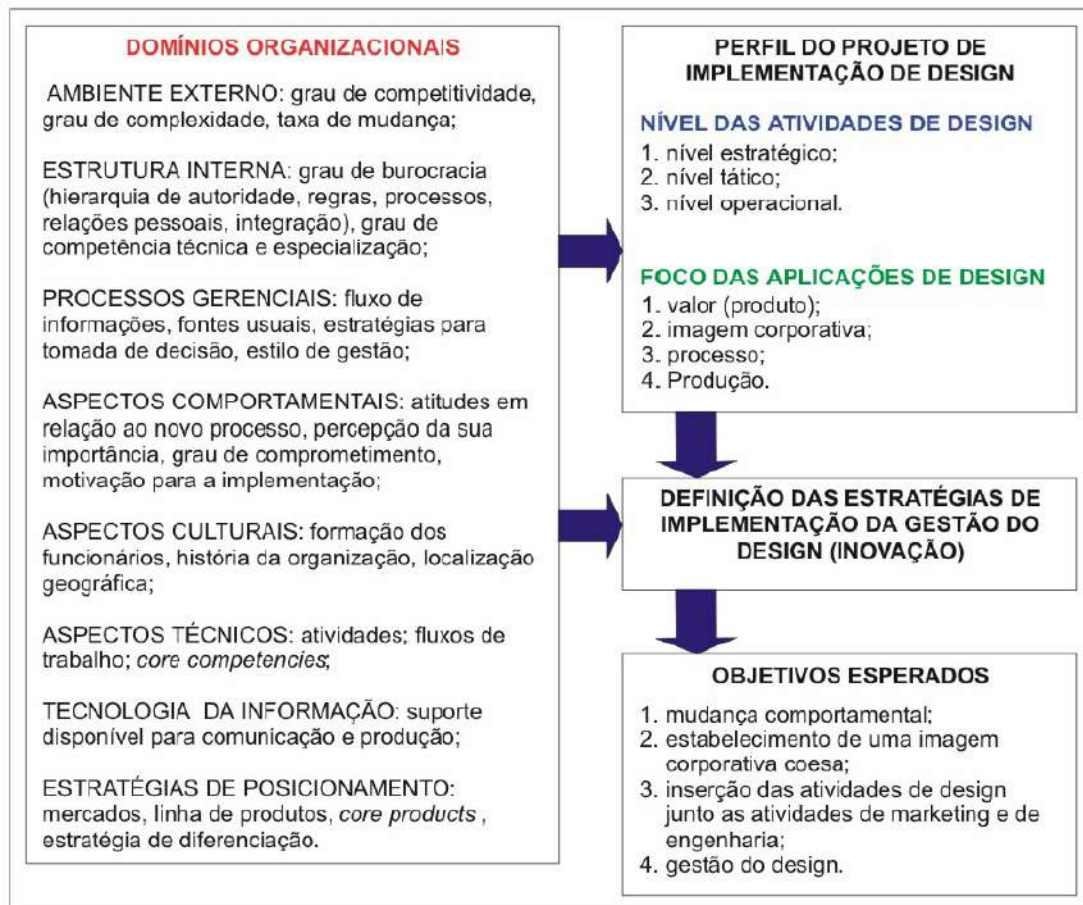


Fig. 31 Modelo 4 - Fatores a serem considerados na implementação do design em uma organização
Fonte: Pereira *et al* (2002)

2.3.5.4 O “Conceito *Venture*”

Este modelo, de PUERTO (1996), trata de um conceito de organizações para novos produtos e é denominado “método do empreendimento ou da aventura” – o conceito *Venture* – estrutura atraente para empresas organizadas de forma tradicional e que teriam dificuldades em gerenciar o design. Propõe potencializar a habilidade de assegurar a relevância das atividades do design e a aceitabilidade dos resultados de design dentro das organizações, e que a equipe de design trabalhe no mesmo nível hierárquico da alta administração, sem fazer parte da estrutura vertical (figura 32).

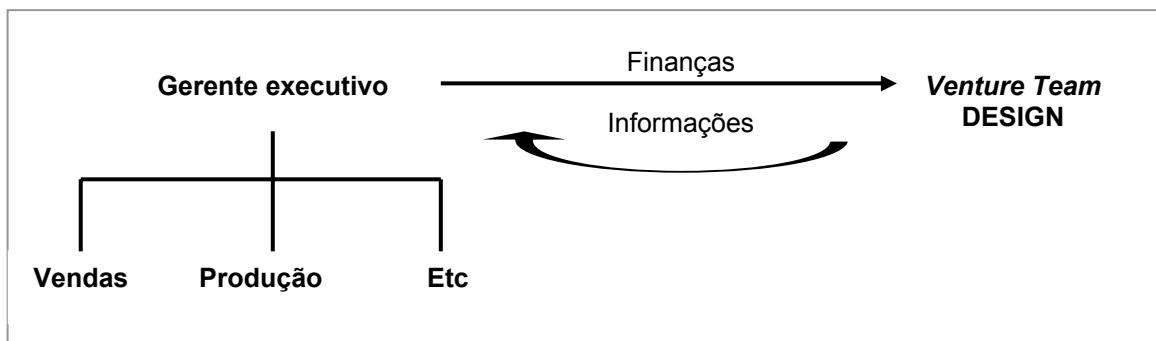


Fig. 32 Modelo 5 - O Conceito Venture
Fonte: Puerto (1996, p. 28)

2.3.5.5 Informações recebidas por quem concebe os produtos na organização

QUARANTE (1992, p. 79) apresenta, na figura 33, um organograma/fluxograma de informações necessárias à concepção de produtos, o método *Structured Planning*, do Instituto de Tecnologia de Illinois.

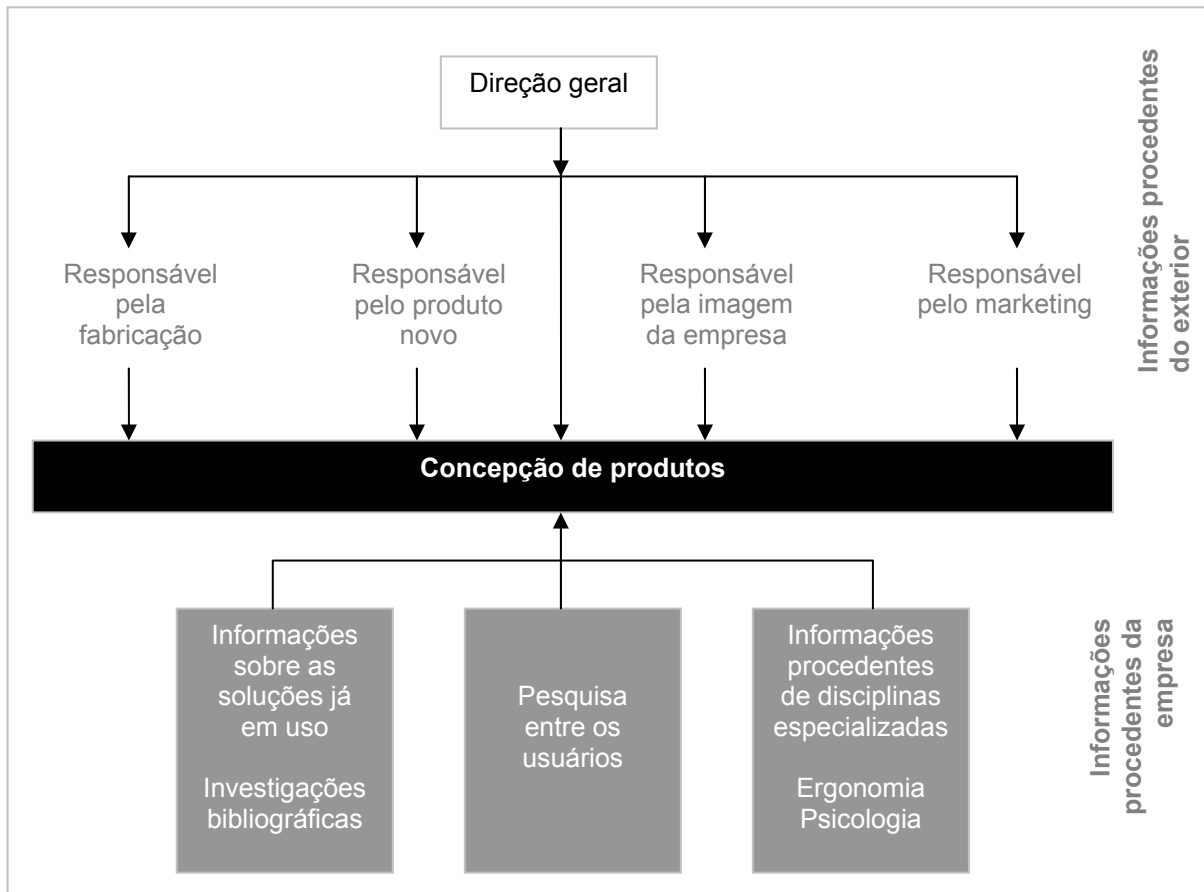


Fig. 33 Modelo 6: Informações recebidas por quem concebe os produtos na empresa
 Fonte: Quarante (1992, p. 79)

Este modelo consiste em analisar as informações recebidas pelo design na empresa (ou responsáveis pela atividade), que em geral, são pouco homogêneas e seu volume é muito variável, mesmo que os problemas sejam complexos. A dificuldade do designer está em eleger, selecionar e/ou interpretar estas informações. Ele recebe as informações internas do marketing, mas por outro lado, deve reconhecer informações externas. O processo estrutura e organiza a informação necessária para a concepção e planificação de projetos e também se dá no marketing, na ergonomia e em controle da qualidade.

2.3.5.6 Esquema do processo estratégico de comunicação

Este modelo, também apresentado por QUARANTE (1992), representa o planejamento de uma estratégia de comunicação, os passos de operações internas e externas para atuar positivamente sobre a percepção da imagem da empresa, como mostra a figura 34.

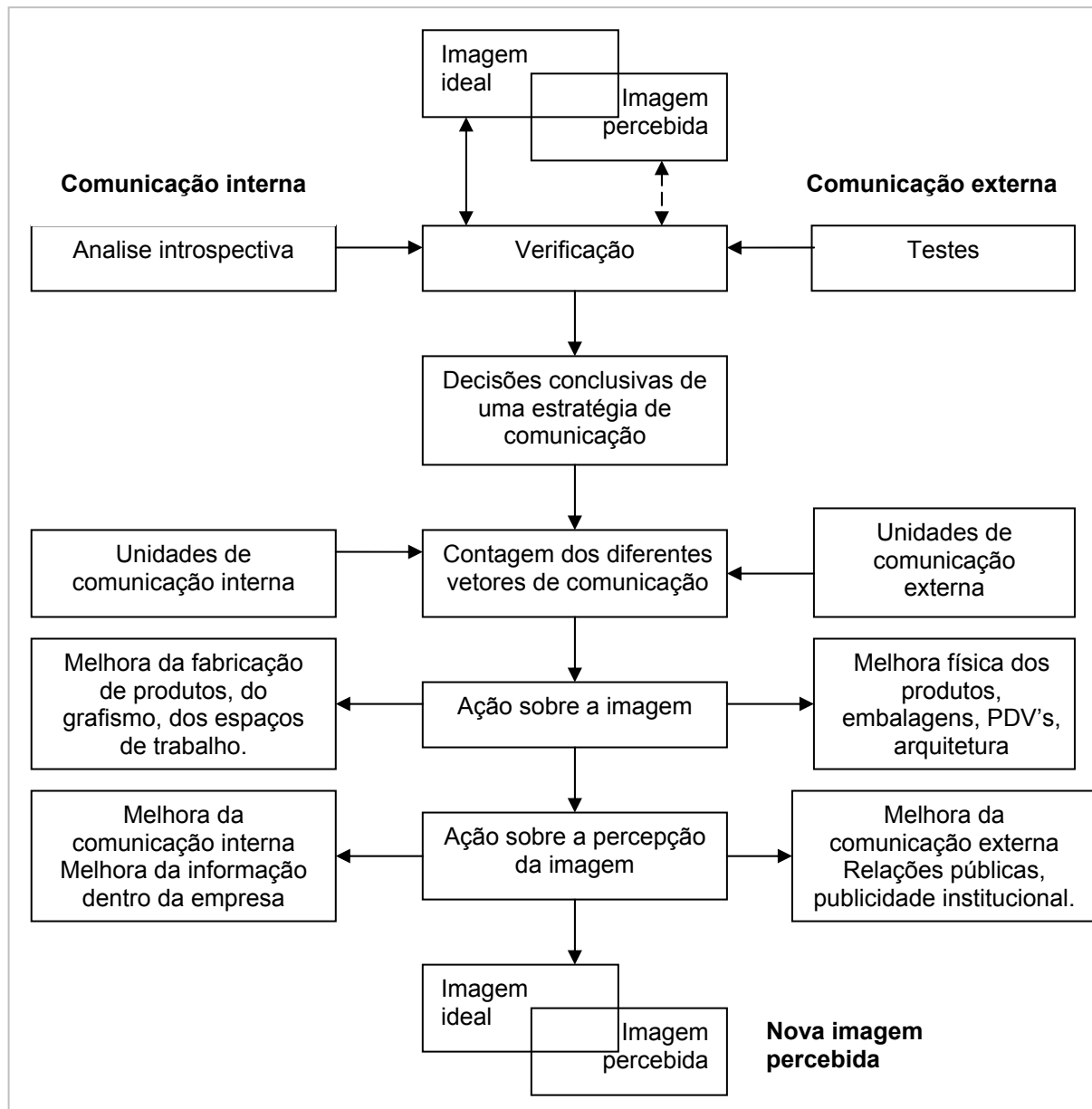


Fig. 34 Modelo 7 Esquema do processo estratégico de comunicação
Fonte: Quarante (1992, p. 46)

Considera-se o conceito deste modelo (ações voltadas para a percepção da imagem da empresa) muito próximo do que se pretende propor para a GD de uma organização.

2.3.5.7 Imagem de marca da empresa – reflexos e diferenças entre o projeto e a realidade

QUARANTE (1992) representa o planejamento de uma estratégia de comunicação (fig 35) que mostra os passos de operações internas e externas para atuar positivamente sobre a percepção da imagem da empresa. Trata-se, na verdade, de variáveis que incidem na percepção da sua imagem.

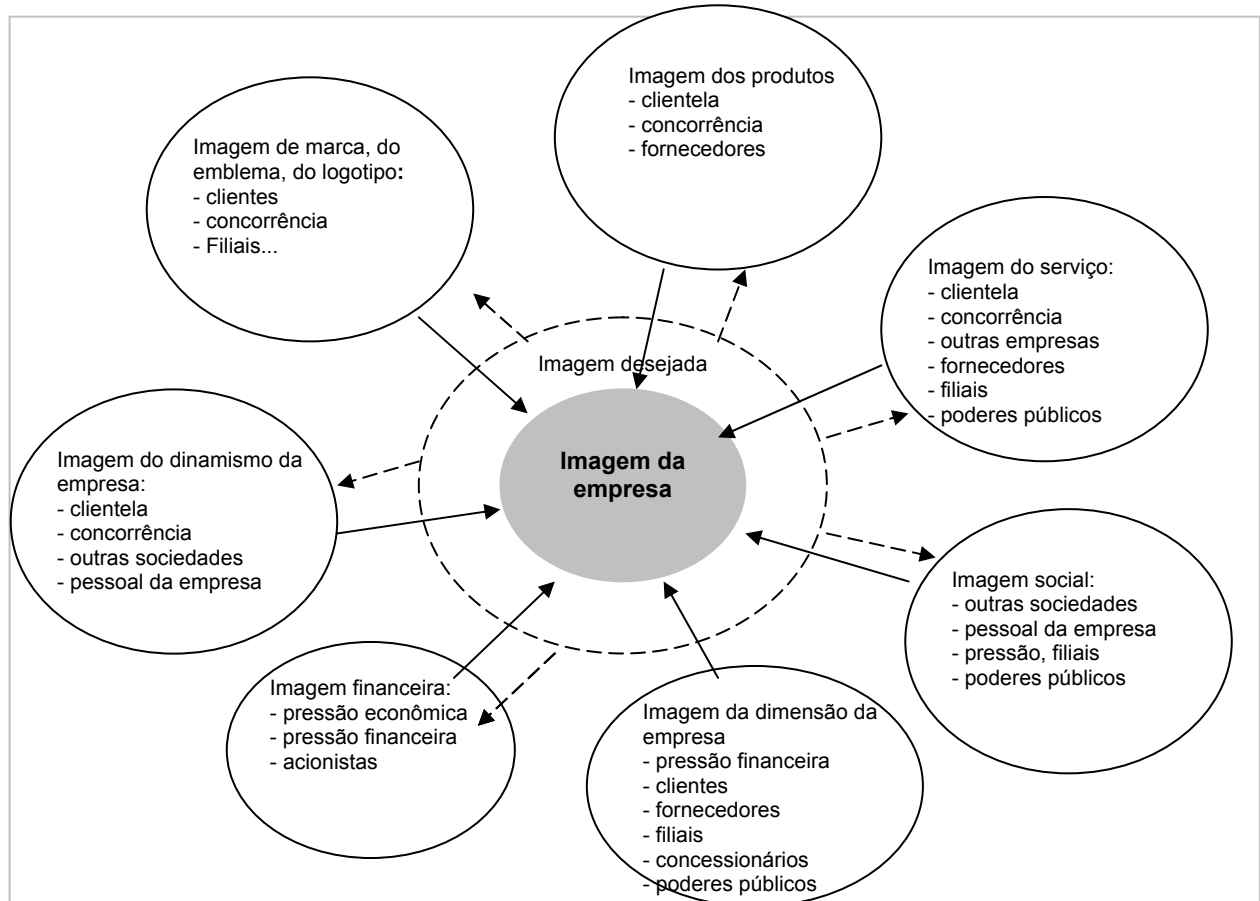


Fig. 35 Modelo 8 Imagem de marca da empresa - reflexos e diferenças entre o projeto e a realidade
 Fonte: Quarante (1992, p. 44)

Para a autora, o raciocínio da empresa em relação à imagem consiste em poder definir e controlar a imagem de marca. A imagem da empresa é a que faz colocar em funcionamento a imagem de marca, que deveria resultar em uma adequação entre a vontade estratégica da empresa e o resultado percebido pelo público. A empresa pratica uma política de imagem quando analisa a direção que quer dar à sua própria notoriedade, a consciência de seus objetivos, que se concretiza quando coloca em movimento um sistema de comunicação. A empresa é uma personalidade que emite signos, portadores de significados, que informam e estão na origem das informações. A imagem da empresa é resultante global de seu passado, ações presentes e de sua política prospectiva. A composição da imagem mental formada pelo receptor deveria retornar à empresa e ser confrontada com a que se desejava transmitir e com a imagem ideal que responderiam aos objetivos em longo prazo, reduzindo a diferença entre imagem ideal e o reflexo desta imagem.

2.3.5.8 A cadeia de valor do Design nas organizações: os três níveis da Gestão de Design

MOZOTA (2002) apresenta e estuda o modelo proposto por Patrick Hetzel, no quadro 26, que incorpora a Gestão de Design na ciência da gestão, baseado no conceito da cadeia de valor, de PORTER (1989), cujas noções essenciais explicam suas potencialidades e induzem a criação de três níveis de valor para o design nas organizações:

- a criação de valor pela diferenciação com a estética e a percepção;
- a criação de valor pela coerência com a semiologia e a teoria da *gestalt*;
- a criação de valor pela transformação com a teoria dos sistemas.

Estas idéias evidenciam as diferenças ou heterogeneidades da empresa, gestão de conflitos, a visão e a mudança organizacional e a construção de uma vantagem competitiva. O procedimento do design possibilita que sua visão seja concebida pela empresa que, então, se estrutura para torná-lo compreensível.

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciador do design	Valor coordenador do design	Valor transformador do design
O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento).
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional (ou tático)	Gestão de Design Estratégico

Quadro 26. Modelo 9: A cadeia de valor do Design nas organizações: os 3 níveis da Gestão de Design
 Fonte: Mozota (2002, p. 284)

2.3.5.9 *Designence*: um modelo de convergência - o gerenciamento pelo design

O modelo *Designence* (quadro 27), de MOZOTA (2002), faz uma relação íntima entre o design e a gestão da qualidade. Implica em explorar a visão da realidade e métodos do design: cor, estética e sociologia dos objetos para enriquecer os conceitos do gerenciamento. Propõe uma “ciência do design”, baseada na gestão da qualidade total, para suscitar uma outra visão da realidade da organização: um gerenciamento pelo signo e pela forma, que é de essência relacional e interpretativa, e que corresponde a uma outra visão da realidade que pode vir a enriquecer a estratégia de uma empresa. Trata-se de outra visão do gerenciamento, próxima dos novos modelos emergentes de empresa relacional ou virtual.

Para autora, o design é sinônimo de qualidade, entretanto, frisa ser necessário reconhecer que a qualidade em design não tem o mesmo sentido que a qualidade total em gerenciamento. Os designers frequentemente ignoram o conteúdo metodológico e técnico da qualidade total e acreditam ser os únicos portadores da noção de qualidade na empresa. As duas funções podem apoiar-se em fundamentos conceituais comuns, vindos de teorias do novo gerenciamento e das ciências humanas. À medida que o traço da qualidade total se impõe nas empresas, o gerenciamento de design pode seguir este movimento, fundindo competências de design na função qualidade e enriquecendo a função de design de certos métodos vindos da certificação de qualidade.

Evolução do gerenciamento de design	Objetivo do modelo de convergência	Aplicação da qualidade na gestão
Abordagem evolutiva e gerencial	Enriquecer o design dos conceitos e métodos da gestão: <ul style="list-style-type: none"> • design e <i>performances</i> da empresa • design/marca, identidade, estratégia • métodos de gestão e gerenciamento de design 	Contribuição das qualificações aos designers e gerentes de design Estatísticas de impacto do design sobre o defeito zero. Teste do valor percebido
Abordagem estratégica e design	Enriquecer a gestão do saber do design: <ul style="list-style-type: none"> • Teorias da forma, processo de design 	Contribuição dos designers para a qualidade Retomada dos processos em questão Visão comum, melhoria contínua

Quadro 27. Modelo 10 - Um modelo de convergência: o gerenciamento pelo design ou “*Designence*”

Fonte: Mozota, 2002, p. 91

2.3.6 Análise dos modelos de Gestão de Design apresentados

O primeiro e o segundo modelo apresentados de Ravasi e Lojacono (figuras 29 e 30, pg.105), representa a relação macro entre o design, especificamente a imagem corporativa, e a formulação de planos estratégicos num ciclo contínuo. O design considera as competências da empresa e a imagem corporativa para traduzi-las na identidade corporativa, estando as premissas de decisões no centro no diagrama. O modelo, frisa-se, é genérico, e por ser teórico, fica difícil a visualização de sua aplicação prática por empresários que não conhecem a atividade do design. É um modelo, portanto, de designers para designers, de caráter elucidativo para os profissionais da área em relação a estratégias. Sua contribuição para este trabalho está no ciclo contínuo, no gerenciamento de mudanças estratégicas, que pode redefinir continuamente os projetos de design que serão usados para expressar novas estratégias da empresa, que se renovam constantemente; e na idéia das premissas de decisão estarem situadas no centro das atividades, sendo o núcleo em torno do qual se movimentam as ações.

O modelo 3, de Trueman (quadro 25, pg. 106) e o modelo 4, de PEREIRA *et al* (figura 31, pg. 107), auxiliam a visualização dos focos do design e da Gestão de Design, respectivamente, em variáveis estratégicas da gestão administrativa, estando aí sua contribuição.

O conceito Venture, de PUERTO (1996), modelo 5 (figura 32, pg. 108) é, na verdade, uma proposta de estrutura organizacional para empresas tradicionais trabalharem com o design. Apesar de ser uma proposta interessante de inserção da Gestão de Design nas organizações, não se enquadra no conceito de integração que se deseja para o modelo, pois design não se integra na estrutura proposta, ficando a sensação de que só é chamado quando for conveniente à instituição, quando não afetar os recursos financeiros destinados à determinada estratégia, ou que depende de aprovação exclusiva do departamento financeiro. Estruturas tradicionais, geralmente, não possuem cultura de design, apresentando resistência a mudanças, segundo DEMARCHI (2002). Este modelo de referência assemelha-se ao design atualmente praticado, isolado, privilegiando uma estrutura simples, em que a decisão do gestor de design torna-se intuitiva, pela falta de integração aos demais setores.

Os modelos de QUARANTE (1992) também apresentam contribuições. Na primeira proposta da autora (modelo 6, figura 33, pg 109), interpreta-se a palavra *conceptistas* como sendo os gestores

de design, que concebem informações de pesquisas e investigações procedentes de outros setores, tanto internamente à empresa quanto externamente a ela. O modelo seguinte (modelo 7, figura 34, pg. 110) apresenta uma proposta de comunicação integrada, um processo estratégico de comunicação que aborda a atuação do design sobre a imagem da empresa, ação que incide na percepção desta imagem. O modelo 8 (figura 35, pg. 111) mostra as diferenças entre um projeto como imagem desejada (não só pelo consumidor, mas por concorrentes e fornecedores) e a realidade.

Segundo a perspectiva do modelo 9, de Hetzel descrito por MOZOTA (2002), quadro 26 (pg.112), o design e o gerenciamento são saberes fundamentados nas tomadas de decisão e, portanto, convergentes em sua estrutura cognitiva, girando em torno de um valor chave. Baseado em uma teoria da administração, a cadeia de valor de PORTER (1986), mostra uma superposição dos conceitos-chave do design e do gerenciamento. A contribuição do modelo é a relação que faz entre a Gestão de Design estratégico, tático e operacional com ação, função e visão do design, respectivamente.

O décimo e último modelo, o *Desenhance*, de MOZOTA (2002), quadro 27 (pg. 113), mostra a relação com a Gestão da Qualidade, que a autora diz ser a porta de entrada do design na empresa. A forma atual da qualidade é ativa, e visa responsabilizar a todos os envolvidos em um objetivo comum na proposta ao cliente de uma oferta que ele perceba como superior. A qualidade total reaparece para harmonizar todas as contribuições científicas sucessivas da qualidade a proveito da empresa e de sua *performance*.

Os conceitos utilizados pelos autores analisados são comuns às duas áreas: design e gestão. A gestão de design se enriquece dos conceitos da gestão em relação à mensuração e melhoria contínua do design, e ganha ao se apropriar de conceitos e ferramentas de gestão para medir a eficácia da sua função. O design a serviço da gestão está em otimizar a qualidade percebida graças aos processos de design, na busca métodos para construir, manter e mensurá-la. Para MOZOTA (2002), o design já utiliza certas técnicas científicas da qualidade, como a ergonomia, o conceito de tarefa, o marketing e a análise de valor.

As relações entre design e gerenciamento partem de esquemas conceituais, de paradigmas e das visões perceptivas de cada área, para se construir um modelo convergente de desenvolvimento da Gestão de Design em torno de duas perspectivas: reativa (gerencial) ou pró-ativa (estratégica).

Isso implica em rever as diferenças teóricas do gerenciamento científico, comportamental, situacional, de decisão, sistêmicos e de pesquisar sua pertinência conceitual e operacional para enriquecer os métodos do gerenciamento de design.

Neste sentido, na busca de uma aplicação eficiente e eficaz da função design, cujos conceitos se convergem em um modelo que contribua para os estudos sobre GD, e para a construção do qual se estabelece procedimentos metodológicos que o embasem cientificamente, e que serão descritos a seguir.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para GIL (2002), um conhecimento, para ser considerado científico, precisa identificar as operações mentais e técnicas que possibilitarão sua verificação, o que torna necessário determinar os métodos adotados nesta pesquisa. A figura 36 ilustra a organização da metodologia da pesquisa: classificação do estudo, identificação das variáveis.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

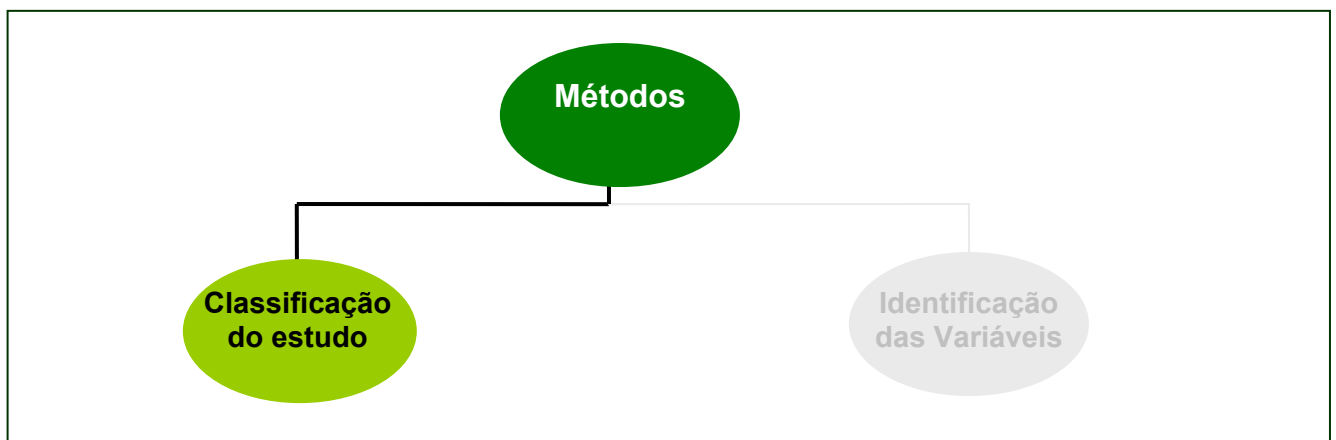


Fig. 36 Estudo dos Métodos – Classificação do Estudo

Uma das técnicas utilizadas para o processo na obtenção dos propósitos deste trabalho é a **documentação indireta**, pois, segundo LAKATOS e MARCONI (2001), abrange a pesquisa documental e a bibliográfica.

Considerando que o objetivo desta tese é a proposta de um modelo de Gestão de Design, a seguir serão descritos os aspectos metodológicos utilizados, partindo do problema que a pesquisa deve elucidar e que se divide em 3 partes:

- a. **quais são** (as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design)
- b. **como se relacionam** as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design (Relação entre as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design – construção do modelo); e
- c. **como ele funciona** em uma organização, o que será apresentado em forma de simulação de uma situação para que seu entendimento seja claro (simulação do funcionamento do Modelo em uma organização)

3.1.1 Dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design

Com base na classificação em que se apóiam os autores de metodologia estudados, no primeiro momento foi realizada uma pesquisa de natureza **exploratória**, cujo delineamento foi a pesquisa **bibliográfica**.

Para GIL (2002), as pesquisas podem ser classificadas em relação à natureza (ou objetivos) e delineamento (ou procedimentos técnicos). Em relação à natureza (ou objetivos) esta pesquisa caracteriza-se como **exploratória**, pois, segundo MATTAR (2001) visa prover conhecimentos sobre o tema ou problema apresentado. Entre seus objetivos estão a familiarização do pesquisador com o fenômeno, formulação de um problema para investigação mais exata ou criação de pressupostos, estabelecimento de conceitos e obtenção de informações sobre possibilidades práticas de pesquisa em situações reais. Tais objetivos estão presentes neste trabalho como:

- aumento da informação sobre o tema proposto;
- criação de pressupostos (fatores motivadores da Gestão de Design);
- esclarecimentos de conceitos sobre a filosofia, funções e gerenciamento da área de design na empresa;
- simulação de aplicação prática da pesquisa em situação real.

A classificação por natureza, acima, é útil para estabelecer o marco teórico, mas para analisar os fatos do ponto de vista empírico (confrontar a visão teórica com os dados da realidade) é preciso traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa, ao que se chama **delineamento** (procedimentos técnicos ou *design da pesquisa*). O delineamento desta tese consiste de uma pesquisa **bibliográfica**, que se vale de fontes baseadas em materiais já elaborados.

3.1.2 Relação entre as dimensões teóricas relevantes na caracterização da Gestão de Design – construção do modelo

No segundo momento, a fim de subsidiar o problema deste estudo e coletar dados que pudessem nortear a construção do modelo, foi realizada uma pesquisa de natureza **exploratória**, com dois maiores pólos industriais da região (vestuário e moveleiro, caracterizados no Apêndice E, cujo delineamento consiste em um **levantamento** e cuja estratégia utilizada em relação à análise dos dados caracteriza-se como **qualitativa**, por se tratar de análise do conteúdo das respostas enviadas. Entretanto, pelas poucas respostas, os resultados desta pesquisa evidenciaram a falta de interesse por parte do grupo pesquisado, ou que o tipo de instrumento aplicado não é eficaz ao este tipo de amostragem. Por estas ou outras razões, os resultados das respostas obtidas foram utilizados para fortalecer a justificativa deste trabalho. A população e amostra, bem como a coleta, tratamento e análise dos dados estão caracterizados no Apêndice A.

Também de natureza exploratória, a construção do modelo delinea-se como pesquisa **bibliográfica**, baseando-se na convergência de duas áreas distintas.

3.1.3 Simulação do funcionamento do Modelo em uma organização

Para a simulação do modelo, ou seja, **como** a Gestão de Design pode ser aplicada (terceira e última parte), foi realizada, também, uma pesquisa de natureza **exploratória**, cujo delineamento consiste na simulação de uma situação hipotética para que sua aplicação seja claramente compreendida. Foram selecionadas as variáveis que pudessem influenciar no modelo para que novos estudos possam descrever os efeitos que estas variáveis podem exercer em situações reais.

Quanto à estratégia ou análise dos dados, classifica-se como **qualitativa**, por partir de pressupostos e por reduzir a distância entre o contexto e a ação, usando a compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação. A base está na interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Este tipo de pesquisa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Por ser descritiva, seus dados podem ser analisados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem, existindo um conteúdo comportamental por trás deste tipo de investigação.

Segundo ORSSATTO (2002), as pesquisas qualitativas são utilizadas na Engenharia de Produção com ênfase em sua abordagem principal, e se caracterizam pelos seguintes aspectos:

- observação de fatos sob a ótica de alguém interno à organização;
- busca profunda compreensão do contexto da situação;
- ênfase no processo dos acontecimentos (seqüência dos fatos ao longo do tempo);
- enfoque mais desestruturado (não há hipóteses fortes), o que confere flexibilidade à pesquisa;
- emprego de mais de uma fonte de dados.

3.2 IDENTIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

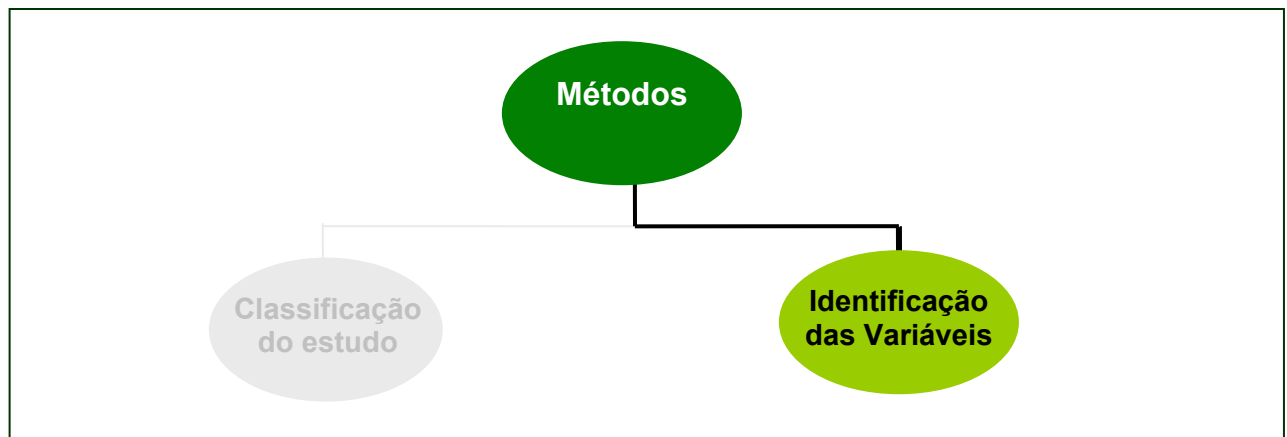


Fig. 37 Estudo dos Métodos – Identificação das Variáveis

Para GIL (2002), as variáveis utilizadas em levantamentos devem ser passíveis de observação empírica (fatos facilmente observáveis) e mensuração. As variáveis para a simulação do modelo foram definidas e relacionadas em relação aos quatro tipos de variáveis (classes ou símbolos que identificam grupos de pessoas ou objetos, ou como foram tratados), apresentadas por BOWDITCH e BUONO (1992), que são: independentes, dependentes, intervenientes e moderadoras.

- **Variáveis independentes:** são as que ocorrem anteriormente à intervenção e possuem inúmeros componentes incontroláveis.
- **Variáveis dependentes:** são aquelas previstas ou mensuradas e são causadas por uma variável independente.
- **Variáveis intervenientes** (interventora): é um processo ou estado não observável, hipoteticamente deduzido do exame das variáveis independentes e dependentes, que ajudam a esclarecer a relação entre essas variáveis.
- **Variáveis moderadoras:** causam mudanças nas relações entre as variáveis independentes e dependentes.

Considerando esta classificação, estabeleceu-se para o modelo as variáveis realçadas nos pressupostos do trabalho: *O Design incorporado na estrutura organizacional de uma empresa por meio da gestão de suas atividades e integrado com as demais unidades de negócios da organização corrobora com os seus objetivos e suas estratégias de vantagem competitiva.*

O design passa a ser visto como resultado de um processo que busca integrar, relacionar o design e o ambiente da empresa, o que reflete a preocupação com o desenvolvimento contextual do

processo de formulação da estratégia. Assim, de acordo com as classes, estabeleceu-se como variáveis para a construção do modelo:

- **Variáveis independentes:** o contexto externo da empresa; a economia do setor, o setor de atuação, plano político estratégico do Estado para o setor, a concorrência, ambiente externo.
- **Variáveis dependentes:** a estratégia; o design aplicado em todos os departamentos; estrutura organizacional, cultura organizacional, o ambiente interno propicio à inovação, poder de competitividade e o estilo de gestão.
- **Variáveis intervenientes:** o processo estratégico da GD, a percepção da imagem da empresa, a função integradora do design.
- **Variáveis moderadoras:** a integração propriamente dita, a relação entre os setores, o gestor das atividades de design.

Considera-se como variáveis:

- o contexto em que os acontecimentos ocorrem;
- a decisão sobre a estratégia que representa a formulação da estratégia da Gestão de Design;
- a própria estratégia, decidida em decorrência do processo de escolha e em função das pressões do ambiente.

Para CHAKRAVARTHY (1982), a estratégia não pode ser tratada como um fenômeno isolado, da formulação ou da escolha, mas como um processo que envolve as questões de percepção e avaliação das condições ambientais (o contexto). As relações entre as variáveis foram relacionadas com base na estrutura construída por ORSSATTO (2002), fig. 38.

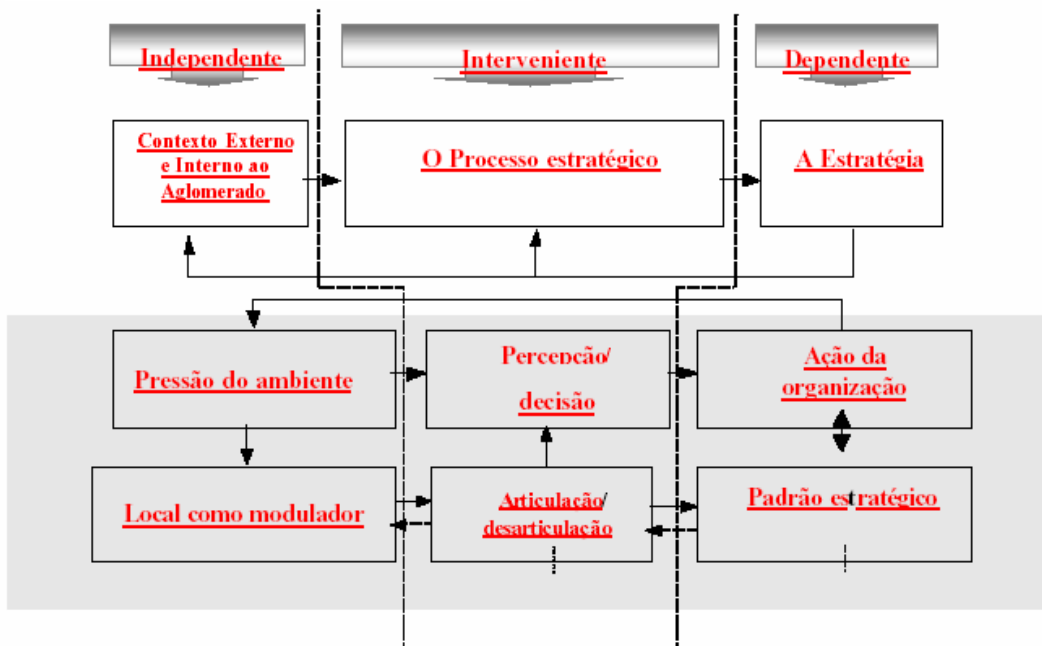


Fig. 38 Relação entre as variáveis de Orssatto
 Fonte: Orssatto (2002, p. 108)

Para se estabelecer esta relação (fig. 39), considerou-se que as variáveis independentes (contexto externo da empresa) influenciam as dependentes (a estratégia) e o exame de ambas ajudam a esclarecer a relação entre as intervenientes (o processo de implantação da Gestão de Design). As independentes e dependentes podem ser alteradas pelas moderadoras (o gestor e a estratégia).

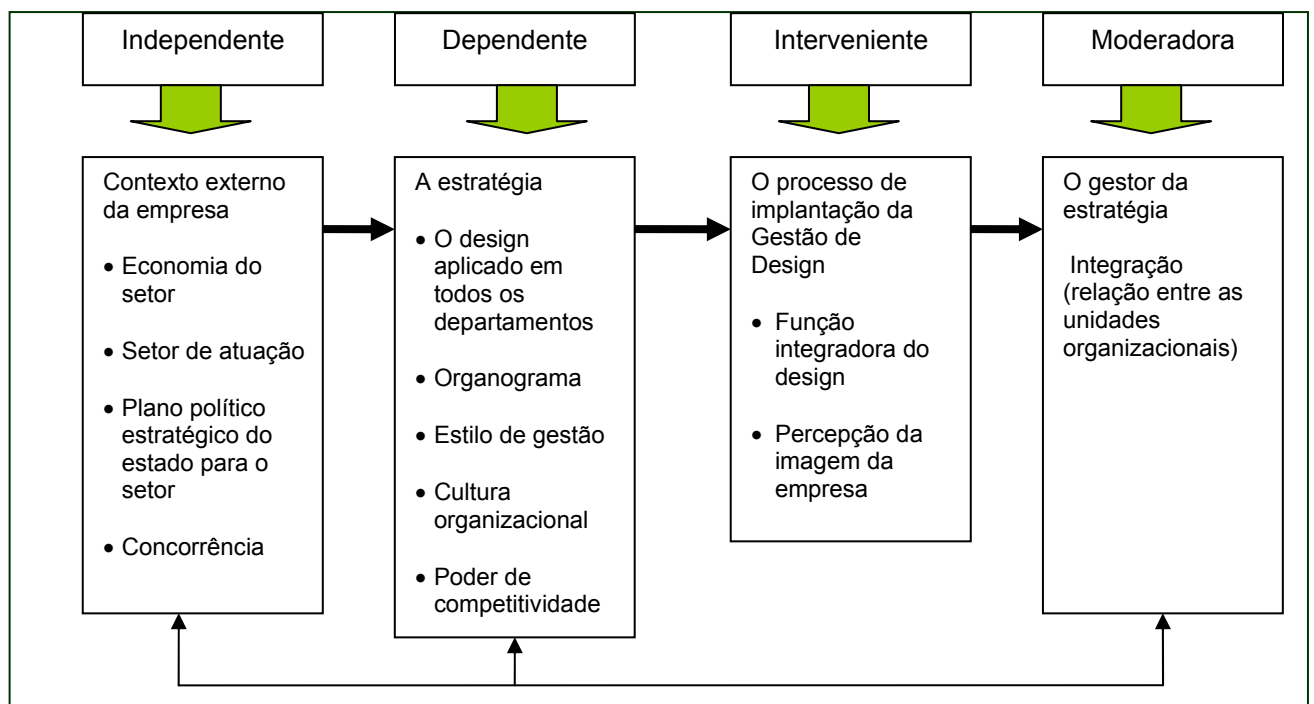


Fig. 39 Relação entre as variáveis

4 PROPOSTA DE UM MODELO DE INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN COM OUTRAS ÁREAS DA EMPRESA

Uma vez determinadas as dimensões teóricas relevantes que possibilitam perceber o Design como uma estratégia e um método de gestão em organizações, é preciso integrar os conceitos apresentados em um modelo que represente a realidade.

Para MONTMOLLIN (1990), modelo é uma simplificação da realidade, que serve para guiar as observações, para colocar as perguntas apropriadas e interpretar as respostas. Trata-se de um “esqueleto” que permite evitar erros. Os modelos atuais são diversificados. São oriundos da psicologia cognitiva e permitem “formular hipóteses sobre os procedimentos (...) ou sobre aquisição de conhecimentos” (MONTMOLLIN, 1990, p. 37).

ROSSI (1993, p. 83) diz ser a “necessidade de interpretar a realidade exige a descoberta de modos de organizar conhecimentos”. Um modelo se constitui em uma forma de “tratar a realidade como representação formal de idéias e conceitos relativos a um fenômeno, servindo como elemento de orientação para aplicações estratégicas e de pesquisa”. Qualquer que seja o modelo, ele possui limites.

Segundo NAERT e LEEFLANG, *apud* MACHADO (1999, p. 209), um modelo é a representação dos elementos mais importantes de um sistema real percebido. Ou em outras palavras, os modelos são representações condensadas e simplificadas da realidade.

MACHADO (1999) classifica a aplicação dos modelos em diferentes critérios: metodologia e propósitos.

Considerando a descrição dos autores, o modelo proposto caracteriza-se como **interacionista** (ou de teorias de atuação), por ser utilizado para analisar idéias e conceitos. Caracteriza-se como **propósito teórico**, por ser destinado a explicar fenômenos que representam um conjunto de suposições que descreve um ambiente.

4.1 DIMENSÕES CONSTITUTIVAS PARA A ESTRUTURAÇÃO DO MODELO

As organizações estão sempre em busca de ferramentas que promovam sua competitividade, assim como modelos de gestão para sobrevivência e manutenção no mercado. Diante disso, o modelo proposto aprimora e combina conceitos, constituindo-se de uma inovação em relação à estratégia. Segundo MOZOTA (2002), a Gestão de Design se enriquece com os conceitos da gestão; e faz com que o design abra portas para um gerenciamento pelo design. É o relacionamento entre a situação descrita (a realidade percebida) e a situação projetada (a realidade desejada) que se desenha para o design e para a qual se destina seu *know-how* de projeto, que não serve unicamente para criar produtos. O processo de criação, de julgamento, de decisão e de escolhas é o novo comércio intelectual das culturas e disciplinas científicas, o que, na visão da autora, induz a possibilidade de criar uma ciência do design.

Este modelo é uma proposta de gerenciamento pelo design em organizações, que deve ser adequado ao contexto das organizações a que for aplicado e de acordo com sua estratégia central de competitividade. Deve-se, portanto, enfatizar sua flexibilidade. Por meio do gerenciamento das atividades operacionais de cada habilitação ou ênfase do design utilizado em todas as unidades de negócios, visa colocar os domínios do design como responsabilidade gerencial, como parte legítima do ápice estratégico ou da tecnoestrutura proposta por MINTZBERG e QUINN (2001, p. 61), ver figura 11, pg. 43, criando oportunidades para que ela possa se beneficiar do conjunto dessas aplicações, sob a ótica estratégica.

A seguir será apresentada a evolução do modelo, que ocorreu em 3 etapas.

4.2 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO PARA A IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

4.2.1 Evolução do Modelo:

Para o desenvolvimento do modelo, primeiramente, partiu-se da idéia de construção de um quadro que estabelece as relações entre design e as unidades organizacionais de uma empresa, partindo de seus esquemas conceituais e visões. O quadro 28, abaixo, sintetiza estas relações. Na primeira coluna estão relacionadas as unidades de negócios, e na primeira linha, as habilitações do design. Este quadro funciona como uma matriz de interação de BONFIM (1995), na qual o “X” representa estas interações.

Setor	Produto	Gráfico	Embalagem	Web	Ambiente	Outros
P&D/ Engenharia	X	X	X	X	X	X
Financeiro	X	X	X	X	X	X
Rh	X	X	X	X	X	X
Qualidade	X	X	X	X	X	X
Marketing	X	X	X	X	X	X
Comercial	X	X	X	X	X	X
Produção	X	X	X	X	X	X
Logística	X	X	X	X	X	X
Com. exterior	X	X	X	X	X	X

Quadro 28. Evolução do modelo: Integração das unidades de negócios por meio da GD

O modelo deveria ser desenvolvido sob duas perspectivas: design estratégico e design operacional. A primeira tentativa, entretanto, não representa a perspectiva estratégica (pró-ativa), somente mostra a relação entre os segmentos do design com os setores da organização, caracterizando somente a perspectiva operacional (reativa), que MOZOTA (2002) chama de gerencial. A matriz teria que ser complementada com o quadro 29, abaixo, para que se entendesse a atuação de cada segmento do design e assim estabelecer-se a integração. Esta primeira idéia foi descartada por não permitir sua visualização como estratégia, servindo apenas para esclarecer o empresário das aplicações das atividades do design no âmbito operacional. É claro que cada setor, também, requer seu gerenciamento, porém o modelo não considera as variáveis internas e externas estabelecidas para este trabalho, na amplitude ou dimensão estratégica que se pretende.

Habilitação do Design	Principais aspectos
Design de Produto	Mobiliários urbanos, residenciais e comerciais; embalagens, <i>displays</i> , acessórios para construção civil, estruturas de sinalização, equipamentos eletro-eletrônicos, brinquedos, produtos de moda (desenvolvimento de coleção, jóias e acessórios), equipamentos médico-hospitalar, objetos decorativos, de escritórios, utensílios domésticos, entre outros.
Design gráfico	Marcas, logotipos, identidades visuais corporativas e institucionais (cartão de visitas, papelaria interna, identificação de frota, sinalização interna – placas, <i>totens</i> , etc; padronização institucional em geral), embalagens, jogos eletrônicos, programação visual de produtos, ilustrações, capas (de livros, discos, <i>cd</i> , <i>dvd</i> , vídeo, etc), vitrines, produtos gráficos promocionais em geral (<i>folders</i> , cartazes, <i>banners</i> , etc), preparação de arte-finais ou de originais para a impressão, acompanhamento junto às gráficas, arte para assinaturas ou inserts para veiculação em mídia eletrônica, animação, entre outros.
Web Design	Projetos gráficos aplicados à interface de computadores - <i>Web sites</i> , <i>sites</i> dinâmicos; projetos de <i>e-commerce</i> , animação, projetos de comunicação interna, arquivos de banco de dados; <i>CD rom</i> , <i>DVD</i> , etc.
Design de Embalagem	Embalagem de proteção, de manutenção, de armazenagem, de transporte de colocação no ponto de venda, de informação e de comunicação ao produto, etiqueta e rotulagem, estudo de aspectos funcionais, de tecnologia de forma, materiais, sistemas de acondicionamento em geral, para exportação, <i>containers</i> .
Design de Ambientes	<i>Displays</i> , gôndolas, vitrines, mobiliário, fachada, <i>layout</i> arquitetônico, entre outros de ponto de venda (marketing sensorial).
Design da Informação	Pictogramas, sinalização, códigos visuais, manuais técnico, catálogos.
Design de Moda	Produtos conceituais e comerciais efêmeros e acessórios de moda que sigam uma tendência
Design de Interface	<i>Interface</i> gráfica de terminais eletrônicos, painéis de elevadores, de automóveis, estamperia, tecelagem, cerâmica, etc.

Quadro 29. Evolução do modelo: aplicação da Gestão de Design operacional nas unidades de negócios – habilitações do design e principais aspectos.

Há também, que se considerar, independentemente das habilitações necessárias à integração, em que situação ou finalidade se destina, que podem ser, por exemplo, as atuações relacionadas no quadro 30.

Habilitação do Design	Principais aspectos
Design social	Projetos que zelam pelo homem, qualidade de vida, repercussões sociais por símbolos, que proponham processo de transformação na sociedade pela representação de idéia ou conceito, e sua significação simbólica.
Design Inclusivo Design Conceitual	Produtos e ambientes que possam ser usados por todos, que não excluam ou discriminem grupos sociais que tenham dificuldades de interação com o meio (idosos, crianças, portadores de necessidades especiais, visuais, entre outros).
Design Ambiental Design Sustentável Eco-design	Projetos que se preocupam com descarte ou re-uso e com a utilização de materiais que não prejudiquem o meio ambiente e seja economicamente viável

Quadro 30 Evolução do modelo: aplicação da Gestão de Design operacional nas unidades de negócios - atuações do design e principais aspectos

O modelo, então ganhou forma construída com base na “Roda da Estratégia competitiva”, de Porte, 1986 (ver fig. 18, p. 56), e na teoria de MINTZBERG e QUINN (2001), a “Formulação e implementação da estratégia” (fig 19, p. 56). Não se trata de uma adaptação, porque a obra de

Porter tem como objetivo orientar a formulações de estratégias. Este modelo formula uma estratégia. O modelo de Porter, ao contrário do que se propõe, coloca o objetivo da empresa no centro da roda. O modelo, representado na figura 40, abaixo, foi intitulado “**A roda de integração da Gestão de Design nas unidades de negócios**”.

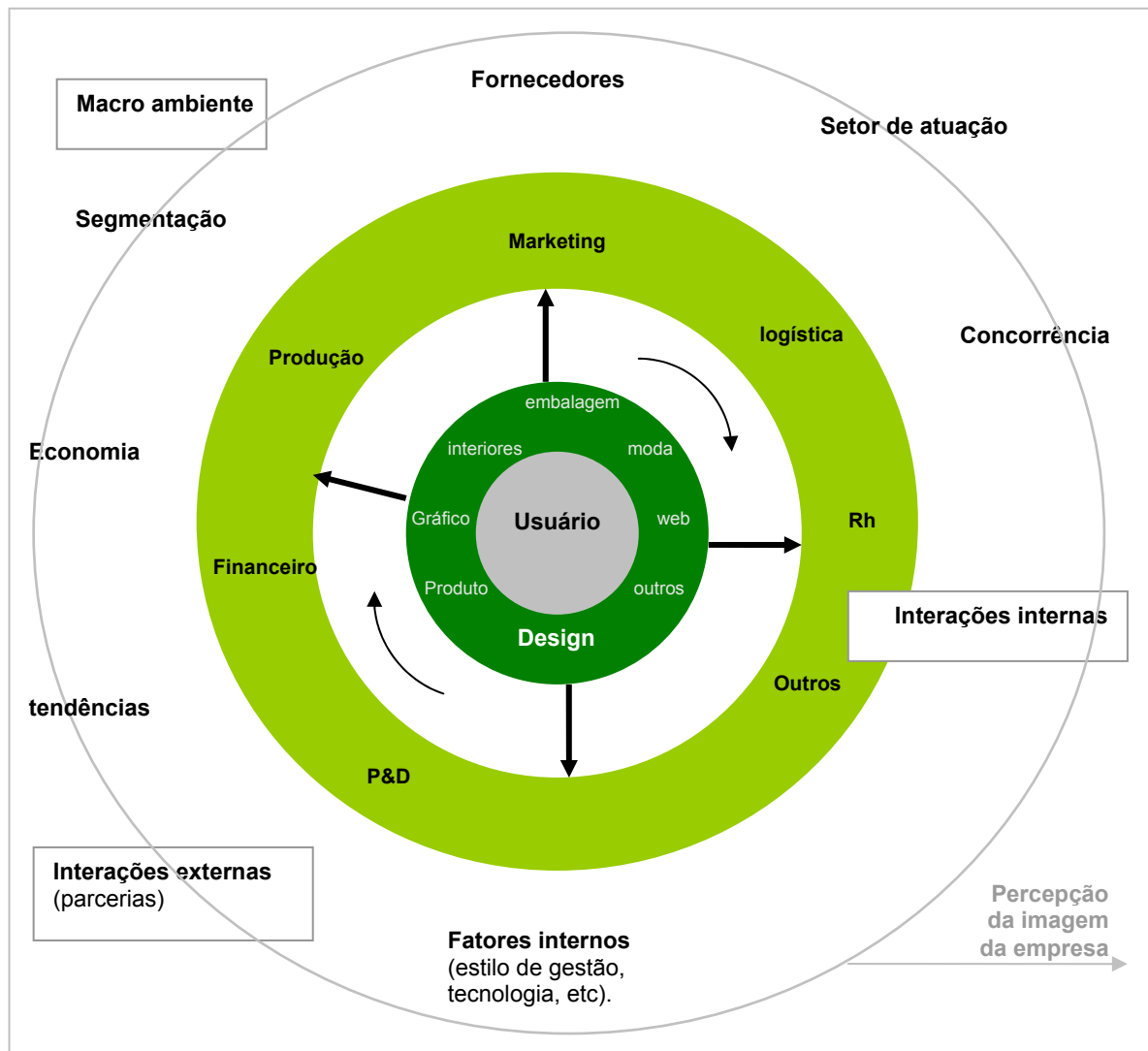


Fig. 40 Evolução do modelo: a roda de integração da Gestão de Design nas unidades de negócios

O modelo faz uma alusão à roda de Porter, assim como o modelo de HETZEL (1995, *apud* MOZOTA, 2002), e apresentado no quadro 26 (p.112), o faz à sua Cadeia de Valor⁴³, colocando o usuário como alvo.

Mintzberg aponta que deve haver uma clara distinção entre a formulação da estratégia (pensar) e sua implementação (agir), que deve ser mais explícita (ou pelo menos sua intenção). A estrutura deve seguir-se à estratégia (ser desenvolvida de acordo com ela); e parte do pressuposto de que a estratégia emana da liderança formal da organização. Porter propõe que a meta seja percebida, e este modelo, ao contrário, situa-se na parte externa, significando que todas as variáveis estabelecidas incidem sobre o objetivo da estratégia em sua forma ampla, que é o da percepção da imagem da empresa, por todos os envolvidos, mas colocando o usuário como o alvo principal.

A roda gira, estabelecendo-se a integração desejada entre as atividades de design e os setores da organização e considera as variáveis estabelecidas. Entretanto, as ações se irradiam no sentido contrário ao usuário. E as ações de design são realizadas para o usuário, além do que, as ações voltadas aos clientes externos (usuário final, franquia ou ponto de venda) são muito diferentes das ações dirigidas aos clientes internos (funcionários da empresa, representantes comerciais, distribuidores, ou consultoras), e deveriam ser contempladas no modelo.

A ampliação da atuação do design nas unidades de negócios (figura 41) mostra um exemplo da Gestão de Design em nível operacional. Porém não representa a visão de “*para quem*” será desenvolvida a oferta de design, o que é um fator fundamental.

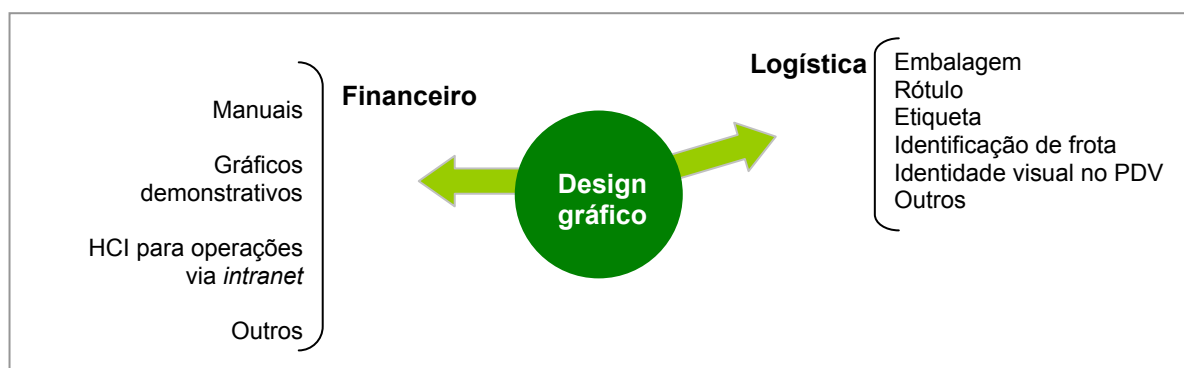


Fig. 41 Evolução do modelo: ampliação da atuação do design nas unidades de negócios em nível operacional

⁴³ É uma série de funções dos negócios que formam uma seqüência formulada por Michel Porter, em 1980, e

Diante das alternativas apresentadas, que não contemplavam as variáveis estabelecidas, além dos argumentos expostos acima, chegou-se a uma solução viável, apresentada a seguir.

4.2.2 Modelo: Disco integrador da Gestão de Design nas Unidades de Negócios

O modelo proposto é um aperfeiçoamento do modelo anterior, portanto, com base na Roda de Porter. A figura 42, a seguir, mostra uma visão macro da aplicação estratégica do design, com foco no resultado da sucessão de projetos e operações desenvolvidas pelos vários segmentos do design: a percepção da imagem da empresa.

As variáveis externas à empresa, como: economia (geral e do setor), ambiente sócio-cultural, ambiente demográfico, concorrentes, fornecedores, setor de atuação, tendências, expectativas da sociedade, meio ambiente, política governamental, incidem sobre a atuação do design junto aos setores da organização voltada ao cliente externo, que percebe este conjunto de atuações na imagem global da empresa.

As variáveis internas, como: estratégia central da organização, cultura organizacional, estilo de gestão, pontos fortes e fracos, gestão da qualidade, ambiente físico e tecnológico, sistemas de comunicação e informação, políticas operacionais de cada setor e valores pessoais, incidem sobre a atuação do design junto aos setores da empresa voltada aos clientes internos (funcionários), que também, percebem e incorporam a imagem da organização, envolvendo-se e auxiliando na transmissão da percepção positiva do cliente externo.

Em relação aos aspectos formais do modelo proposto e seus significados, apresentam-se os seguintes aspectos:

- a forma de representação do modelo é o círculo, pois se trata da figura perfeita, integradora.
- O design, representado pelo anel verde escuro, circunda a organização (setores e funcionários), servindo de interface (elemento integrador) da organização ao cliente externo e interno, respectivamente. O conceito de elemento integrador, por meio de seus segmentos, é empregado como guia de comportamento global da empresa.
- O disco gira, e em vários momentos operacionais, os segmentos do design se integram entre si e com as unidades organizacionais da empresa. Estes momentos requerem gerenciamento.
- As unidades organizacionais estão representadas pelo anel verde-claro.
- No centro do disco está o cliente interno, que se bem motivado e liderado, se empenha em atingir os objetivos traçados pela estratégia central da empresa, e, portanto, deve estar no centro da estratégia. Ele é o responsável pelo fazer, e, conseqüentemente, pelo sucesso da organização.
- Ao redor do círculo, envolvendo tudo isso, está o usuário, que é, na verdade, a razão de ser da organização.
- Os raios, que representam as táticas, ou as políticas operacionais realizadas pelo design (meios) nos setores da empresa, pelos quais a empresa busca atingir os fins (objetivos, metas, missão), refletem a empresa para o consumidor, que tem uma percepção global da mesma.

- Os raios começam a irradiar na área verde, em direção ao consumidor (seja ele interno ou externo).
- As variáveis externas incidem sobre a linha de ação do design que se reflete no consumidor externo / usuário, fazendo o círculo girar.
- As variáveis internas incidem sobre a linha de ação do design que se reflete no consumidor interno / funcionários, também fazendo o círculo girar.
- A estratégia é captada na distinção entre os fins e meios.

A figura 43 mostra a ampliação da aplicação em nível operacional e alguns dos resultados que podem ser obtidos pelo conjunto de ações operacionais realizadas pelos segmentos do design integrados a unidades organizacionais, considerando as variáveis internas e externas. A figura apresenta apenas um exemplo de aplicação, com três dos segmentos do design (*web design*, design gráfico e design de embalagem) integrados a apenas uma unidade – logística - e apenas algumas situações resultantes de ações possíveis dessa integração.

Estas várias ações operacionais resultam no atendimento da estratégia traçada, ou seja, o cliente externo percebe uma imagem positiva da empresa pelos seguintes aspectos (considerando apenas alguns dos aspectos e apenas as integrações constantes no exemplo):

- na qualidade visual do *site*
- na facilidade de compra pela *Internet*, propiciada, por exemplo, pela boa navegabilidade da interface;
- na identidade visual do ponto de venda, como sinalização esclarecedora;
- na embalagem do produto, que identifica sua origem, evidencia advertências, entre outros aspectos necessários a uma embalagem;
- no manual que o acompanha, trazendo informações nutricionais, modo de conservação, sugestões de re-uso ou forma de descarte, entre outros aspectos;
- na identificação da frota que transporta o produto, cuja unidade visual, somada a outras aplicações da identidade visual, auxilia na fixação da imagem da organização pela percepção do conjunto.

Da mesma forma, mas voltada ao cliente interno, a mesma unidade organizacional – logística - integrada a dois dos segmentos do design – *web design* e design de interiores – resultam, entre os aspectos que influenciam a percepção da imagem da empresa, por exemplo, nos seguintes aspectos:

- pela facilidade de acesso a informações técnicas do produto, dados estatísticos ou outros dados necessários ao desenvolvimento de funções;
- pela facilidade de troca de informações técnicas para rotulagem, via *intranet* ou *extranet*;
- pela ergonomia aplicada no ambiente de trabalho, tais como: altura do assento confortável, ambiente bem iluminado, bem sinalizado e em conformidade com as exigências de padronização exigidas pelo programa de qualidade ISO 9001/2000;
- pelo novo processo de etiquetagem, que propiciou o desenvolvimento ou aquisição de máquinas adequadas para identificação do produto e que permite boa circulação dos operadores no ambiente;

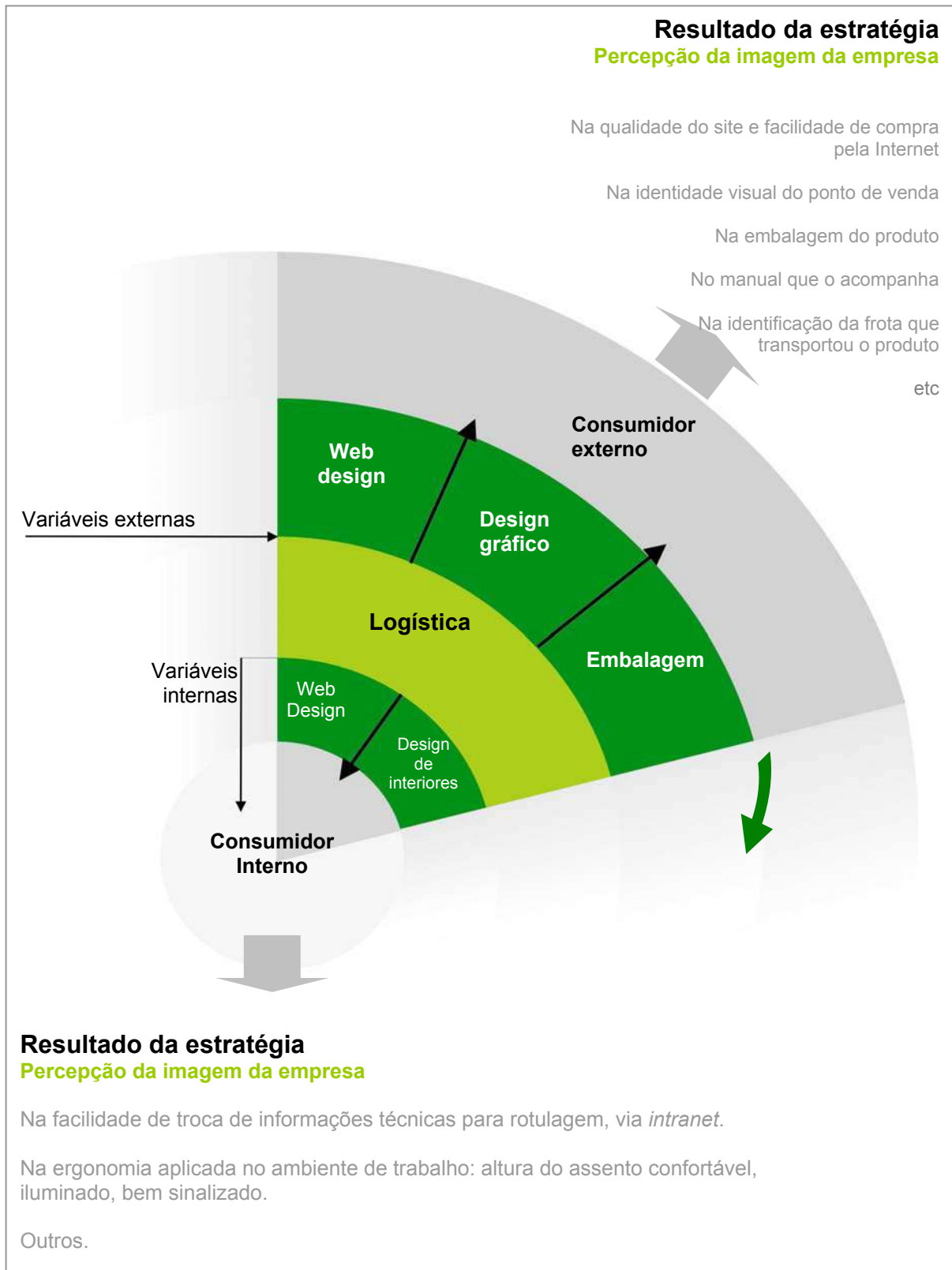


Fig. 43 Modelo proposto: Disco integrador da Gestão de Design - aplicação operacional

A figura 45, abaixo, mostra os objetivos do modelo proposto.

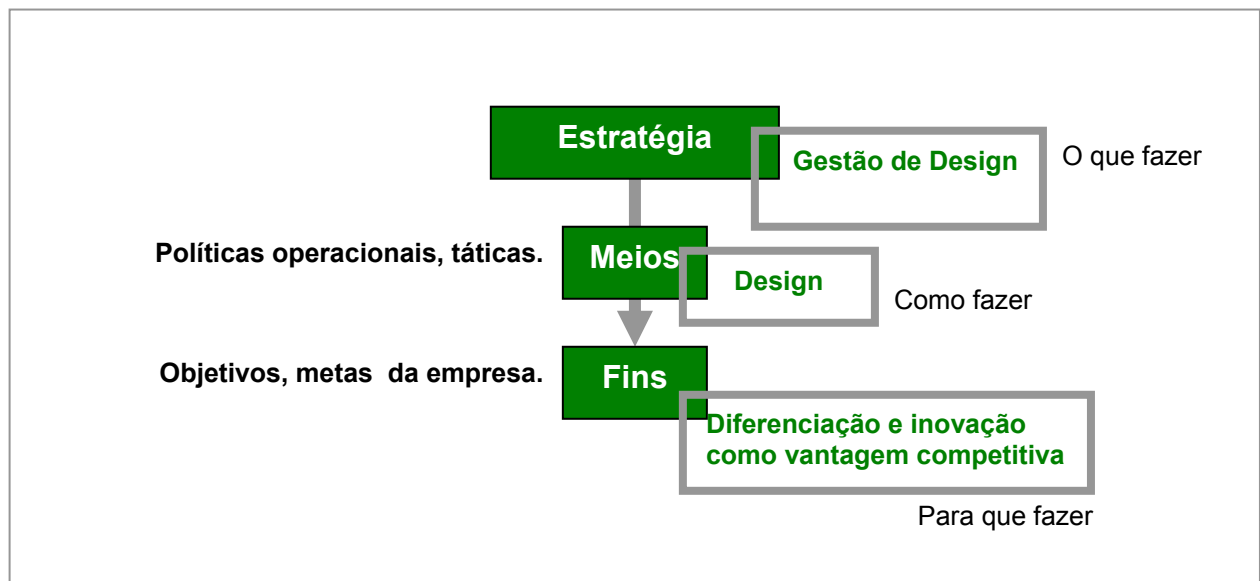


Fig. 45 Objetivos do modelo proposto

A Gestão de Design como estratégia caracteriza-se como **visão (design estratégico)**, porém a atuação das habilitações do design sobre os setores constitui-se da **função e ação** conjuntamente (design tático e operacional), porque sua ação é um **meio** para se conseguir os fins - a diferenciação como vantagem competitiva, percebida na imagem da empresa de uma forma global:

	Níveis das ações de Design	Nível de decisão
Visão	Design estratégico - Gestão de Design	O que fazer
Função e Ação	Design tático e operacional - Design (sucessão de projetos isolados)	Como fazer
Objetivos (metas ou fins)	Diferenciação e inovação como vantagem competitiva	Para que fazer

Quadro 31. Níveis de ações do Design como estratégia nas organizações

Promover a Gestão de Design, ou, gerenciar a função do design no nível estratégico significa gerar a aproximação das políticas de design com a estratégia da empresa, que este modelo estabelece ser a estratégia de diferenciação. Entende-se por políticas um conjunto de objetivos ou posição ideológica que estabelecem programas de ação e direcionam ou condicionam sua

execução; uma habilidade do gestor de design no trato das relações humanas, visando obter os objetivos desejados. É um meio pelo qual se busca regular ou modificar algo.

Considerando que o alvo primário de uma empresa é escolher uma das estratégias genéricas, (custos, diferenciação e escopo), considera-se a estratégia de diferenciação a mais propícia para as atividades de design, pois conforme consenso geral na literatura da administração da estratégia, uma organização se distingue em um mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma.

A diferenciação distingue a essência de um negócio, e qualquer que seja o diferencial que uma organização ofereça, ele completa o espaço deixado no círculo das estratégias de diferenciação de Mintzberg e Quinn (novamente apresentado na figura 46, abaixo). O que se propõe é que a Gestão de Design proposta nesta tese preencha este espaço, atuando como uma opção estratégica de diferenciação (figura 47).

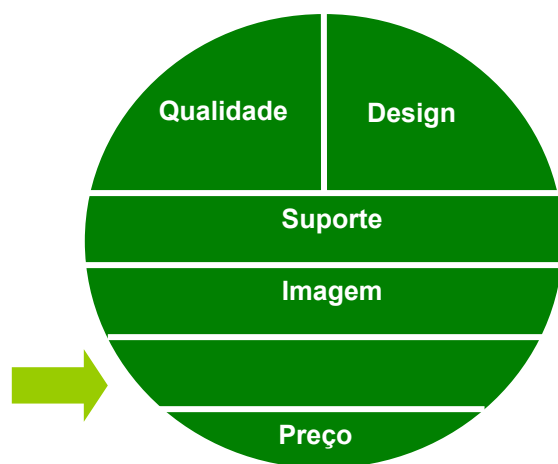


Fig. 46 Estratégias de diferenciação
Fonte: Mintzberg e Quinn, 2001, p. 94.



Fig. 47 Estratégias de diferenciação - GD
Fonte: Adaptação de Mintzberg e Quinn, 2001, p. 94.

Uma vez estabelecido o modelo, é necessário verificar se a configuração da Gestão de Design apresentada pode representar a realidade cotidiana de sua aplicação e com que propriedade.

4.2.3 Simulação de Aplicação do modelo:

O ponto de partida para a aplicação do modelo é a resposta ao problema estabelecido para esta tese. Esta simulação procura esclarecer **como** este modelo de Gestão de Design pode ser aplicado em uma organização como uma estratégia competitiva, com base nas variáveis estabelecidas e nas influências que elas podem exercer em situações reais. A fim de reduzir a distância entre teoria e prática, cuja descrição está baseada na interpretação dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e cujos dados foram analisados de forma indutiva.

O foco principal da abordagem é o processo de aplicação do modelo – na seqüência das integrações das unidades de negócios realizadas ao longo do tempo. Como pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, é flexível, ou seja, deve ser adequado às especificidades da mesma. O funcionamento do modelo proposto como ferramenta de Gestão de Design acontece por meio da implantação do design e sua relação com outras unidades organizacionais, sejam elas quais forem.

Esta simulação mostra que os resultados obtidos a partir das estratégias secundárias resultantes da convergência entre ações operacionais do design (projetos específicos) entre duas ou mais unidades de negócios da organização resultará em ações estratégicas que podem causar tanto uma mudança de comportamento de todos os clientes internos, que passam a valorizar o design em suas atividades cotidianas, quanto em ações, também estratégicas, voltadas ao consumidor final. O uso contínuo dessas pequenas estratégias secundárias envolvendo equipes de diferentes áreas faz com que as ações se voltem para um comprometimento desses clientes internos em prol de um objetivo comum, que é a estratégia central estabelecida pela empresa: **o diferencial** pelo design (ou seja, o design total⁴⁴ aplicado na empresa por meio da sucessão de projetos) ou a **inovação pelo design**, que envolve DNP, produtividade, qualidade e valor.

- Desenvolvimento de produtos – envolve a aplicação do design como é conhecido hoje.
- Produtividade - pois o design proporciona conforto visual, térmico, facilita execução de tarefas em estações de trabalho, entre outros benefícios).
- Qualidade – o design permite que a qualidade (tanto na visão popular quanto nos programas de qualidade implantados) da empresa seja vista, percebida pelas pessoas, sejam elas clientes, fornecedores, concorrentes. Uma das exigências para a certificação de

⁴⁴ Design total difere do conceito de “*Total Design*”, que se trata de uma estratégia para agregar melhores funções a todos os componentes do produto, segundo Baars (2002).

programas de qualidade, por exemplo, é a padronização e organização visual (sinalização interna e identidade visual).

- Valor para o cliente (interno ou externo) – o design agrega valores em conformidade com a categorização de clientes, de acordo com o que um grupo (ou uma pessoa) precisa, percebe, espera, queira, gosta ou lhe seja conveniente.

Partindo do pressuposto básico desta tese⁴⁵, o design é incorporado à organização por meio do modelo, que é o resultado da integração e da convergência entre design e administração e está em conformidade com as mutações da demanda em design, que passa de uma abordagem econômica a uma abordagem gerencial. É fundamentado em uma atuação estratégica, orientado ao usuário, consumidor ou cliente (interno e externo), utilizando todas as habilitações do design, ao que se chama também de aplicação de um “design total”. É, também, voltado para a diferenciação e inovação, relacionado à estratégia que busca a percepção da imagem da empresa por este usuário. Esta percepção, que é formada pelo gerenciamento de uma sucessão de projetos não se encerra, mas se modifica continuamente, acompanhando os objetivos e estratégias traçadas pela empresa, que também se renovam constantemente. A percepção da imagem da empresa, também conhecida como *Qualidade Percebida* na prática, redefine de forma contínua os projetos de design (de produto ou de identificação visual) que serão usados para expressar a(s) nova(s) estratégia(s) da empresa, que também se renovam constantemente.

Os critérios utilizados para esta simulação foram estabelecidos considerando-se as quatro variáveis estabelecidas na metodologia da pesquisa, que são: independentes, dependentes, intervenientes e moderadoras.

As variáveis independentes (o contexto externo da empresa): economia do setor, o setor de atuação, plano político de estratégias de desenvolvimento do setor e concorrentes, são incontornáveis, pois já ocorrem anteriormente ou independentemente da intervenção. Por outro lado, após a aplicação do modelo, sua utilização ao longo do tempo e posterior mensuração dos resultados das integrações que sugere, poderá modificar este contexto externo. A vantagem competitiva estabelecida pela Gestão de Design proposta (integração entre os setores: variável moderadora), poderá forçar reações da concorrência. O setor escolhido foi o setor do vestuário,

⁴⁵ Pressuposto básico: o design, incorporado na estrutura organizacional de uma empresa por meio da gestão de suas atividades e integrado com as demais unidades de negócios, corrobora com seus objetivos e suas estratégias de vantagem competitiva, fortalecendo a imagem percebida pelo público interno e externo

por ser um dos maiores pólos da região Norte do Paraná e por possuir um plano estratégico de desenvolvimento em nível estadual e regional, os quais incluem o design como fator de inovação, fundamental ao setor, caracterizado por sua efemeridade. A caracterização do setor encontra-se no Apêndice E.

As variáveis dependentes: a aplicação do design operacional em todas as unidades organizacionais, o organograma; o estilo de gestão, a cultura organizacional e o poder de competitividade podem ter suas relações com o contexto externo alteradas, causadas pela integração entre as unidades proposta no modelo (variável moderadora).

A definição do organograma, ou estrutura organizacional da empresa, é uma variável importante que incide sobre a Gestão de Design, pois requer um nivelamento de responsabilidades, integração em tomada de decisões e redução de hierarquias. Considerando estes aspectos, a forma do modelo proposto, com adaptações, se transforma em uma estrutura organizacional considerada propícia para a implantação da GD, pois as unidades e respectivas gerências atuam em um mesmo nível hierárquico, não havendo, portanto, estrutura vertical e centralização de poder (e conseqüentes aspectos negativos que este tipo de estrutura acarreta), o que facilita a integração entre as unidades de negócios.

Isto implica no estilo de gestão (outra variável), que requer um gerente-líder, e que recai, conseqüentemente, sobre a cultura organizacional, tornando-a propícia à inovação, palavra de ordem atualmente para novos modelos de gerenciamento que vislumbrem aumentar seu poder de competitividade, e fortemente vinculada à atividade do design, para não dizer inerente a ela. Muitas regiões se transformaram em centros vitais da atividade empreendedora graças a uma combinação de fatores intangíveis: inovação, profissionais empreendedores e uma cultura propensa a correr riscos.

Em relação à variável organograma, e seguindo a idéia de construir uma estrutura e um ambiente capaz de promover a inovação, propõe-se uma nova estrutura organizacional, propícia a uma gestão pelo design, na qual todas as unidades de negócios atuam em torno de um Núcleo de Decisões Estratégicas (NDE), formado por gerentes dos mais diversos setores, que, em conjunto, tomam as decisões estratégicas e operacionais da empresa. Nesta estrutura, as premissas de decisão (como planejamento, criação, desenvolvimento, aprovação e avaliação contínua) estão situadas no centro das atividades, sendo o núcleo em torno do qual se movimentam as ações.

Cada unidade possui sua (s) equipe(s), e pode ser adaptada conforme o fluxo de trabalho de cada organização. A equipe de design é formada por duas equipes principais, que podem ainda ser lideradas por um gestor cada uma: Gestão da Imagem e Gestão do Produto, como mostra a figura 48. Pequenas empresas que não comportem equipes de design podem, igualmente, se valer do mesmo princípio: o gestor de design representa as duas vertentes: imagem e produto.



Fig. 48 Estrutura organizacional propícia à implantação da Gestão de Design.

A **terceira variável, a interveniente**, é deduzida do exame das duas variáveis acima, ou o processo de implantação da Gestão de Design. Sob um ponto de vista estratégico, o designer possui a **missão de** atuar como elemento integrador dos processos organizacionais, podendo modificá-los. Sua **função** integradora como profissional, na empresa, é gerenciar uma sucessão de projetos (um produto, um projeto gráfico) de forma contínua, sempre de acordo aos objetivos da organização, e integrando uma equipe de planejamento. O processo de implantação da Gestão de

Design se dá pela função integradora do design, resultando em uma percepção positiva da imagem da empresa, auxiliando a esclarecer a relação entre as duas primeiras variáveis.

O quarto e último tipo de variável contemplada foi a **moderadora**, que depende da anterior e é composta pelo gestor da estratégia, pela integração propriamente dita e pela relação entre as unidades de negócios, possuindo a característica de poder alterar o contexto externo da empresa (economia do setor, setor, ou seja, as variáveis independentes) bem como o organograma, cultura organizacional e estilo de gestão (variáveis dependentes).

Para IMMELT⁴⁶ (2004), um líder constrói times e assume a responsabilidade por eles; sabe explicar de forma simples no que a empresa está trabalhando; entende o contexto em que está inserida (no mundo e como responde a ele); estabelece prioridades, aprende e ensina; é detalhista e disciplinado; não teme intervir pessoalmente em algo importante e é um ouvinte ativo (a fim de transformar dados em resultados), características que cabem a um gestor de design. A liderança deve ser executora e não apenas visionária. A liderança executora é expressa na colaboração entre os diretores executivos, gerentes de unidades e entre todos os envolvidos na cadeia produtiva.

O gestor de design é um líder executivo, podendo assumir funções dos atuais “diretores de inovação”, e como membro do NDE deve conhecer e incorporar missão, visão e função da empresa, e participar dos seguintes passos:

- A. planejamento dos objetivos da empresa em longo, médio e curto prazo;
- B. definição do problema a ser resolvido em curto prazo;
- C. diagnóstico das condições, especificidades, restrições, problemas, e necessidades gerais que devem ser considerados para atender a estes objetivos;
- D. planejamento das ações para atendê-los, atingindo todos os públicos da cadeia de distribuição;
- E. seleção das unidades organizacionais necessárias para atender a esses objetivos;
- F. ações das unidades organizacionais e respectivas necessidades de design em relação ao consumidor externo;
- G. ações de design relacionadas às unidades organizacionais voltadas ao consumidor interno, com base na estratégia da empresa definida para este fim;
- H. Avaliação dos resultados;

A situação apresentada a seguir trata-se de uma necessidade específica de uma organização, numa **situação hipotética**. O objetivo de uma grande indústria que atua no setor do vestuário de roupa para esportes (em nível nacional) é lançar o primeiro produto de uma nova linha de roupas tecnológicas, com a qual pretende inaugurar um novo segmento. A empresa pretende atuar no desenvolvimento de soluções para a melhoria da *performance* de atletas amadores e ocasionais, como freqüentadores de academias. O tecido possui características que atuam em conjunto com os mecanismos de resfriamento e de controle de temperatura que o corpo já possui, auxiliando um melhor desempenho em qualquer ambiente, independente de fatores climáticos.

A. Objetivos da empresa em longo, médio e curto prazo:

- Objetivo em longo prazo: entrar no ramo do vestuário com alta tecnologia
- Objetivo em médio prazo: introduzir uma linha de roupas para ginástica com nova tecnologia para vestuário de alta performance no portfólio da empresa.
- Em curto prazo: lançar o primeiro produto – um kit composto de calça e camiseta regata para ginástica, voltado aos consumidores e praticantes de esportes, desenvolvido com a tecnologia utilizada para roupas de atletas de elite. Este primeiro produto é voltado ao público feminino, de 27 a 39 anos.

Obs: esta população foi escolhida porque, segundo TAPSCOTT (1999) é o segmento mais velho da população adequado integralmente à tecnologia, denominada *baby-buster*, exigentes, acostumados ao uso de bens com tecnologia inovadora e são a experiência adulta mais próxima para prever as reações da população mais jovem (*net-gen* ou *net-generation*, de 13 a 27 anos). Mulheres, porque, para LIPOVETSKY (2000), elas são bastante críticas, estão sendo reconhecidas atualmente como as consumidoras globais, gastando anualmente mais de US\$ 2 trilhões. Ou seja, se passar pelo seu crivo, o produto será um sucesso.

B. Problema a ser resolvido pelo NDE:

- Lançar o primeiro produto da linha (*kit* de calça e camiseta para ginástica).

Obs: considerar a tecnologia já pesquisada, testada, e o produto já criado, etiquetado e embalado - o que requereria novas interações de ações lideradas pelo design.

⁴⁶ Jeff Immelt é o executivo-chefe da *General Electric*, que costuma promover cursos de formação de líderes a seus funcionários.

C. Diagnóstico (sucinto) de condições, especificidades, restrições, problemas, e necessidades gerais necessárias para atender a estes objetivos (NDE):

- As consumidoras (especialmente as novas frequentadoras de academias), preferiam produtos de marcas já conhecidas e não reconhecia o novo produto como marca de roupas de alta tecnologia (mas só de roupa esporte).
- A revenda, ainda pouco experiente na área de produtos de alta tecnologia, não dispunha de informação suficiente para atender a esse perfil diferenciado de clientes.
- Como comunicar ao mercado os diferenciais do produto, gerando a credibilidade e o interesse necessários?

D. Ações de curto prazo para atingir todos os públicos da cadeia de distribuição.

D.1 Consumidor externo:

- **Revenda:**
 - Eventos regionais para o lançamento, com palestras, desfiles e demonstração do produto
 - Assessoria - via *web* e telefone
 - Informação específica sobre o produto no *site* da empresa (*Internet* e *extranet*)
 - Material impresso: *broad-sides*, folhetos técnicos
 - Brindes e programa de premiação como incentivo aos vendedores
 - Facilidades de pagamento como contrapartida ao destaque em vitrines
- **Consumidores finais:**
 - Investimento no PDV
 - Folheto com explicação do produto
 - Brindes
 - Anúncios de principais revistas nacionais
 - Filme que demonstra os resultados do produto
 - Trabalho de assessoria de imprensa
 - Programa de atendimento ao consumidor (SAC - *Internet* e telefone)

D.2 Consumidor interno:

- Palestras e *workshops* com explicação e demonstração do produto, sobre a importância do design e da inovação para a empresa, detalhando os princípios que guiam a inspiração da mesma para desenvolver produtos de alta tecnologia a todos os funcionários internos e aos representantes autônomos e suas equipes.
- Treinamento aos representantes

- Informação específica sobre o produto no *site* da empresa (*intranet* e *extranet*).
- Atualização dos *sites*.
- Treinamento aos funcionários internos quanto ao atendimento

E. Aplicação, no modelo, das unidades organizacionais necessárias para atender a esses objetivos. Os consumidores externos são consumidores finais e lojas de revenda. Os internos são: representantes comerciais e funcionários internos. As unidades organizacionais são: Marketing, Logística, P&D, RH e Financeiro. Para esta simulação foram selecionados apenas o consumidor final, o setor de marketing e os representantes comerciais como consumidores internos, e por esta razão estão em destaque na figura 49:

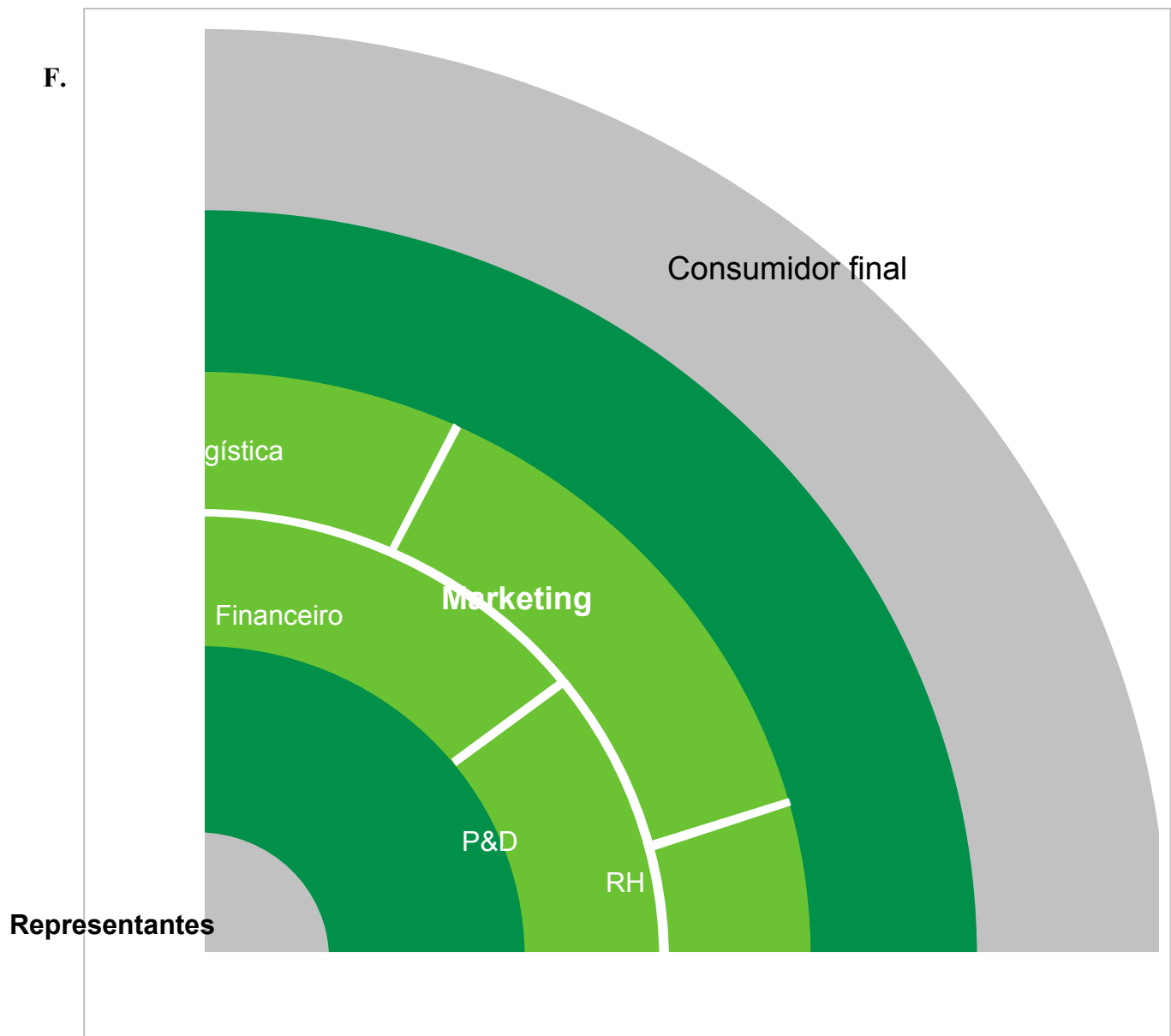


Fig. 49 Unidades organizacionais necessárias para atender os objetivos traçados
Fonte: própria.

a interação com o Marketing para o cliente final (figura 50), excluindo-se, portanto, a revenda, para quem as interações dos setores seriam outras.

G. Para os representantes como consumidores internos (excluindo-se os funcionários).

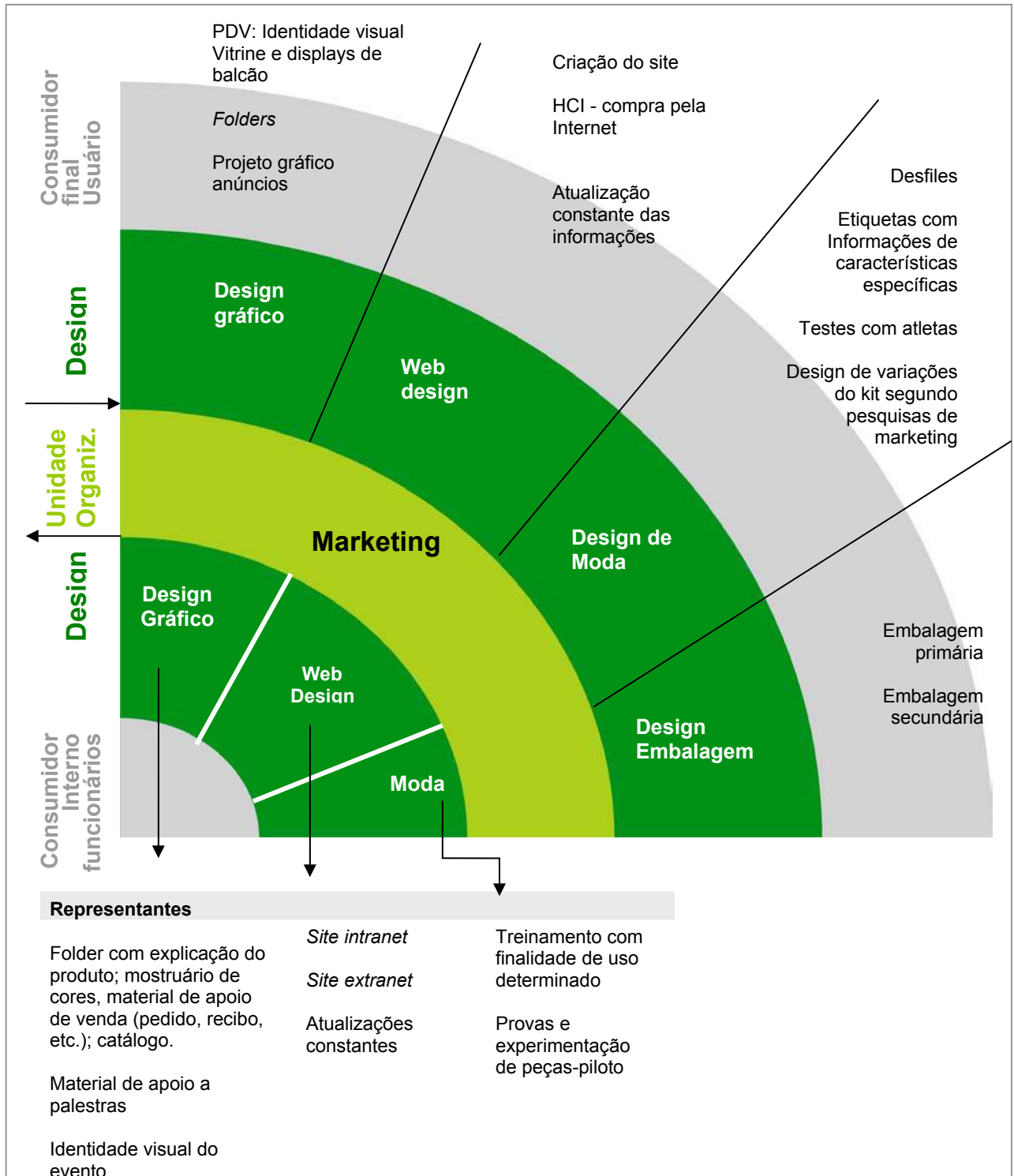


Fig. 50 Interação das Unidades organizacionais e design

A simulação aplicada no modelo fica, então, conforme a figura 51, abaixo.

A interação da unidade organizacional de marketing com o design gráfico pode resultar na ambientação do ponto de venda, incluindo sua Identidade visual, Vitrine e *displays* de balcão, *folders*, e projetos gráficos promocionais, por exemplo.

Com o *web design*, criação do *site*, em projetos de *Human Computer Interface* (HCI), por meio de compra pela *Internet*, atualização constante das informações, entre outros.

Com o design de moda, a interação com o marketing pode resultar em desfiles, desenvolvimento de etiquetas com informações de características específicas, testes das roupas tecnológicas com atletas, design de variações do *kit* de roupas para ginástica segundo pesquisas de marketing, entre outras estratégias secundárias.

Com o design de embalagem, podem ser desenvolvidas embalagens primárias para acondicionamento do produto contendo informações e características promocionais e embalagens secundárias, para o transporte e armazenagem dos produtos.

Para o **consumidor interno**, especificamente ao representante, a interação do marketing com o design gráfico resulta em ações como folder com explicação do produto; mostruário de cores, material de apoio de venda (talão de pedidos, recibos, faturas, borderô de cobrança, entre outros); catálogo; e material de apoio a palestras, material gráfico e de mídia alternativa para colocação em vitrines e pontos de venda, e brindes para que possam distribuir a vendedoras das lojas, por exemplo. Com o *web design*, estão entre as ações o desenvolvimento e atualizações constantes de *Sites* para *intranet* e *extranet*; e com o design de moda, a integração pode resultar em treinamento com finalidade de uso determinado, e provas e experimentação de peças-piloto com os funcionários e sorteios de algumas peças do kit entre eles, por exemplo.

Serão apresentadas agora algumas ações de apoio de outras unidades organizacionais para os objetivos descritos acima, cujas interações podem se dar conforme a descrição:

Ações voltadas para os consumidores finais ou usuários:

- **Marketing:** pesquisas; seleção da mídia para campanha (principais revistas nacionais, filme para TV, *Internet*); redação dos anúncios para mídia impressa e eletrônica e produção do filme. Para os representantes, redação dos textos dos *folders*.
- **RH:** programa de treinamento às revendas;

- **Logística:** etiquetagem, embalagem e distribuição dos produtos; dos folhetos; apoio montagem vitrine;

- **Design:**

Design gráfico: Identidade visual do produto; projeto gráfico dos anúncios; produção gráfica e acompanhamento da produção da mídia eletrônica para garantir a mesma linguagem visual. Projeto gráfico da *Web page* com informação específica sobre o produto no *site* da empresa. No PDV, identidade visual, *display* de balcão e vitrine especial. Projeto gráfico, avisos e advertências da embalagem para transporte, modo de conservação e acondicionamento do produto).

Design de produto: No PDV, identidade visual (fachada, materiais, totens de identificação), *displays* de demonstração do produto e vitrine. Brindes promocionais. Projeto da embalagem.

Web Design: *Site* da empresa com informação específica sobre o produto, e-commerce. Atualização constante do site. Animações de vinhetas eletrônicas para anúncios.

O quadro 32, abaixo, apresenta as unidades organizacionais, suas ações e respectivas necessidades de design de acordo com os objetivos, voltadas ao consumidor/usuário interno. Estas ações de design visam auxiliar a estes setores para que executem melhor o seu trabalho dentro da organização:

Setor	Ações do setor	Ações de Design
Marketing	Para os representantes: eventos regionais para o lançamento, com palestras e demonstração do produto; assessoria de imprensa como apoio ao lançamento; orçamento evento e mídia eletrônica; serviço de atendimento ao cliente (SAC), rede de relacionamentos; CRM	Identidade visual do evento; material de apoio das palestras e de vendas; <i>displays</i> de demonstração do produto
P&D	Informações técnicas do produto para palestras e mídia impressa e eletrônica	Tradução destas informações em material gráfico e eletrônico
Rh	Apoio evento; palestras; programa de treinamento a representantes	Para consultoras: <i>folder</i> com informações sobre o produto e o mercado
Financeiro	Previsão de comercialização do produto; relatórios demonstrativos	Ergonomia visual relatórios e demonstrativos
Logística	Apoio evento; envio do <i>folder</i> às consultoras; SAC	Comunicação sobre embalagens, transmissão de informações técnicas via <i>intranet</i>

Quadro 32. Unidades organizacionais, ações e respectivas necessidades de design voltadas ao usuário interno

H. Avaliação dos resultados da estratégia de lançamento do primeiro produto da linha. Entre as perguntas de avaliação, pode-se ter:

- o produto despertou interesse entre os consumidores?
- A mídia impressa ajudou a identificar a empresa como marca de roupas de tecnologia?
- Aumentou o número de visitas às lojas?
- A empresa registrou um aumento nas vendas?
- Houveram contatos espontâneos de clientes desejando informações sobre o produto?
- As lojas de revenda relataram um aumento na procura pelo produto?

A avaliação do resultado final da estratégia se dá sobre a percepção pelo **consumidor externo** em relação a:

- pela identidade visual do produto;
- na identidade visual do PDV;
- na qualidade dos sites, navegabilidade, e facilidade de compra via *Internet*;
- na embalagem do produto, nos avisos e advertências contidos de forma clara;
- nos folhetos explicativos que o acompanham;
- no conjunto da campanha de comunicação integrada, que envolvem as peças gráficas e eletrônicas.

Igualmente, mas em relação ao **consumidor interno**, a percepção da estratégia se dá:

- pela facilidade de acesso e troca de informações via *intranet* e *extranet*;
- pelo material gráfico explicativo sobre o produto e o mercado
- nas informações traduzidas ergonomicamente no material gráfico e eletrônico;
- na ergonomia visual dos relatórios e demonstrativos
- na facilidade de comunicação sobre dados técnicos, embalagens, etc.

Para que o novo gestor possa assumir o controle da nova função sem provocar rupturas bruscas e aumento de custos, o fator tempo é fundamental para que ele passe à condição de produtor de valor para a empresa. Como em qualquer transição, a gestão pelo design requer algumas táticas para quem a assume, tais como:

- criar um plano de aprendizado, que inclua mercados, produtos, clientes, sistemas e estruturas, cultura e política; além de analisar fontes de informações para obter o quadro mais completo e exato da situação (que inclua subordinados, superiores, colegas de outros setores, e depois com a equipe de vendas, fornecedores, clientes, analistas, distribuidores e funcionários da linha de frente);
- desenvolver a equipe necessária e certa, ou seja, cuja habilidades e valores sejam convergentes;
- relacionar seus sucessos ao desempenho da equipe;

- manter comunicação constante sobre os objetivos e implantação de projetos (considerando conversas informais);
- valorizar-se;
- entender a “estrutura de poder informal”, ou seja, a rede de relacionamentos internos;
- mostrar resultados por meio de mecanismos de mensuração eficientes (em conjunto com setores competentes), que mostrem dados concretos dos valores obtidos pelo design (“o antes e o depois”), representados por gráficos ou diagramas claros, precisos e reais;
- manter visões de curto, médio e longo prazos;

A atividade do Design é um processo que tem se tornado um forte diferencial competitivo para organizações, tendo como a sua maior premissa a diferenciação e inovação de produtos e processos. Estas estratégias requerem a condução da criatividade como recurso fundamental ao seu desenvolvimento. Por esta razão, e por existir uma flexibilidade na condução dos processos que geram esses diferenciais (exatamente pelo design não ser uma ciência) as ações da gestão pelo design devem ser norteadas. Este modelo une a experiência e conhecimento da área de design, entre as quais técnicas metodológicas que direcionam sistematicamente suas ações, incluindo a de cunho criativo, à atuação de outras áreas, a fim de gerar vantagens competitivas pela inovação em toda a empresa, em todos os seus processos, produtos e serviços.

Ressalta-se que as possibilidades combinatórias de ações resultantes das unidades organizacionais com o design, apresentadas nesta simulação, não se esgotam.

Esta simulação foi apresentada a uma empresária do setor do vestuário da cidade de Londrina, Cleuza Fornasier, consultora da área de moda há mais de 10 anos, professora da Universidade Estadual de Londrina há 21 anos, fundadora dos cursos de graduação de Design e Estilismo em Moda e pós-graduação em Moda da mesma universidade, e participa do grupo gestor do setor do Vestuário do Paraná desde 1997. Segundo a consultora, uma das vantagens do modelo está em permitir a visualização do trabalho do design, ainda desconhecido pela maioria dos funcionários de uma empresa de confecção. As possibilidades das combinações são bastante interessantes, pois dependem do objetivo da empresa. Algumas poucas empresas da região possuem o pensamento de design (ou alguma noção) em relação à funcionalidade e tecnologia, mas não acreditam que o investimento na divulgação focada no design traga o retorno que as grandes marcas que investem nele (em sua imagem) conseguem. As que investem, relata, ganham com isso. “Uma empresa de

Londrina que valoriza o design (Mulher Elástica) tem a tão chamada cultura de design. Da fachada ao cartão de visita, do marcador de preços na vitrine até o bar no interior da loja, tudo é diferenciado. A coleção é inovadora e é um sucesso entre a garotada”, conclui.

Outra vantagem que o modelo oferece, segundo a consultora, é em relação à compra pela Internet. Algumas marcas podem ser compradas em função de sua padronização (rigor no controle de qualidade, que garante a mesma modelagem sempre). Outras marcas, no entanto, não possuem padrão de tamanho, que é um problema de design (o que ocorre, por exemplo, na compra de roupas masculinas). Os clientes deixam de comprar quando constatarem esta diferença. “Creio que esta ferramenta pode auxiliar, entre outras coisas, na troca de informações entre quem recebe as informações de clientes e a produção, auxiliando a visualizar e facilitar a execução de funções dentro da empresa, resultando, no fim das contas, em mais vendas, que é o que interessa ao empresário”, diz. “Cada vez que houver um lançamento, uma mudança de tecnologia, maiores serão as combinações entre as operações de design proposta pelo seu modelo”.

Acrescenta ainda que vê como maior problema a divulgação da ferramenta. “Falar em design gera um pensamento de aumento de custo”. As confecções da região ainda não descobriram que o design pode ser usado para diminuir custos e acreditam investir em design implica em aumentar o preço do produto. “Se tiverem, entretanto, acesso ao modelo, creio que poderão entender um pouco mais”.

5 RESULTADOS ESPERADOS

Atualmente, diversas áreas do conhecimento se empenham em pesquisar e trabalhar em favor do crescimento da economia. Muitas delas, conectadas ao setor produtivo, partem do princípio da inovação, buscando sempre a melhoria contínua. Unindo as áreas de Design e Administração de Empresas, busca contribuir com a criação de modelos de gestão organizacional que procurem, mais do nunca, pelo cenário atual de competitividade, estratégias de inovação e diferenciação que propiciem lucratividade a organizações, e num contexto maior, contribuam com o desenvolvimento econômico do setor em que atuam e do país.

Espera-se que o resultado deste trabalho contribua para uma maior aproximação entre as dimensões teóricas existentes na literatura acerca da Gestão de Design e sua relação com a engenharia de produção e a área de administração, assim como com a prática cotidiana destas atividades.

Pretende mostrar em que o design pode ser útil a empresários de qualquer setor, ou em outras palavras, que o empresário pode encontrar, no design, uma opção de estratégia que aumente o referencial de reconhecimento sobre a percepção da imagem de sua empresa. Para WELCH⁴⁷ (2003), o que as empresas buscam hoje em dia é tornar-se ou manter sua empresa bem sucedida e difícil de imitar.

Em relação ao modelo proposto, espera-se:

- que as empresas reconheçam, no Design, uma forma de estratégia competitiva, um novo processo;
- que a gestão pelo design proposta neste modelo estejam cotidianamente integradas nas atividades de cada unidade organizacional;
- que as estratégias geradas pela integração do design com as unidades organizacionais criem diferenciais para sustentar a estratégia central da empresa e sua proposição de valor e inovação;

⁴⁷ Segundo o editorial da *HSM Management* (vol 41 – nov./dez 2003), Jack Welch (ex-presidente da GE) é considerado o administrador mais bem sucedido do século XX, e uma das maiores referências da administração mundial.

- que a estratégia de Gestão pelo design possa ser a estratégia central da empresa que busca liderança por diferenciação;
- que a integração das unidades de negócios com o design propicie sinergias organizacionais que identifique e direcione tais diferenciais;
- que as informações gerenciais do design contribuam para melhorar as decisões estratégicas e operacionais relativas a produto, qualidade, distribuição, identidade e imagem de organizações, questões sociais e, conseqüentemente, aumente sua lucratividade.

6 CONCLUSÕES

O alto nível da intensidade da concorrência é induzido por novas tecnologias, novas formas dos mercados e crescente integração mundial, conhecida e sentida pelos empresários, que também começam a entender que o Design deva ser visto como um recurso cada vez mais essencial.

A Gestão de Design harmoniza as ações levadas em conjunto para a demanda pelas funções envolvidas no produto (unidades organizacionais), por meio de uma coordenação dosada e coerente. O design caminha para uma situação em que não se forneça mais projetos isolados a clientes, por melhor que eles sejam. Um investimento em um projeto isolado sempre se perde por falta de acompanhamento em sua produção (por exemplo, um detalhe de pintura que distorça a marca da empresa em uma parede pode por a perder todo um trabalho projetado com o maior rigor). Os resultados não acontecem, e a ineficiência sempre recai sobre o design, além do fato de que, se o empresário não conhece a atividade, nem tampouco como gerenciá-lo, não investirá em novos projetos se não vir resultados que lhe tragam benefícios concretos.

Os rumos que o design vem tomando na sua evolução histórica vêm colocando-no numa posição em que faça parte do universo das organizações, vivenciando seus problemas, mercados, projetos e estratégias. Atualmente assiste-se ao desmoronamento do “velho conceito” do Designer criador de projetos isolados, cuja relação com a empresa termina na entrega do projeto, que vem sendo assumido por uma vocação de estrategista e criador de soluções de projeto integrado, de comunicação ou produto, desde que assuma este papel. Já existem várias empresas, por exemplo, de “design estratégico” em substituição a “escritórios de design”, ou de “comunicação integrada” proposta por MOZOTA (2002), substituindo a nomenclatura dada a funções que eram assumidas por agências de propaganda que dão ênfase ao design estratégico⁴⁸. Os *bureaux* digitais vêm assumindo a “velha” função operacional do designer gráfico.

O modelo proposto tem caráter estratégico e destina-se a ser uma extensão da organização que adotá-lo. Propõe nortear as atividades que um designer ou profissional responsável pela área, sozinho ou integrante de uma equipe, no gerenciamento de vários produtos “finais” de design (projetos gráficos e/ou de produtos e/ou de outros segmentos do design), de maneira sucessiva e

⁴⁸ Como a OpusMúltipla, empresa de comunicação integrada com sede em Curitiba, PR, com vários prêmios nacionais em design gráfico, e que assume ser a Gestão de Design, ou o Design Estratégico, o conceito que norteia seus trabalhos.

de caráter duradouro, realce o valor agregado a serviço do sucesso de organizações, auxiliando a construir ou fortalecer marcas e mercados. O objetivo é sempre buscar idéias integradas, desenvolvidas por várias unidades de negócios em conjunto, dependendo do problema ou objetivo, que vislumbrem resultados concretos, e, principalmente, com efeitos duradouros.

Para ser eficaz, a introdução da Gestão de Design na empresa deve se fazer de maneira progressiva, responsável e espontânea. A integração do design por etapas, por meio de uma sucessão de diferentes projetos responsáveis, é um meio para converter toda a empresa ao design de maneira “espontânea”, ou seja, a cultura de design vai se formando sem uma imposição vertical repentina, o que poderia causar impactos negativos, pela resistência a mudanças desta natureza. “Começemos por um só projeto. Façam dele um sucesso mesmo em uma escala reduzida. Este projeto vai contribuir para vender a idéia de trabalhar com os Designers em toda a empresa” (BERNSEN, 1987).

A organização dos projetos e programas de design, a organização da informação dos designers sobre os valores da empresa, a organização da promoção de departamento de design junto às outras unidades da empresa e a organização da comunicação entre o setor de design e a direção geral também são fundamentais para o processo de implantação da Gestão de Design, e deve acontecer por fases.

O modelo possui uma proposta de auxiliar empresários a visualizarem as atividades do Design e usufruírem os benefícios que elas podem lhes proporcionar, ainda desconhecidos na prática. Somente o comprometimento do designer com os negócios da empresa, e principalmente com os seus resultados, poderá convencer o empresário de que ele pode ser auxiliado em sua administração pela nova estratégia, extraindo o máximo rendimento das funções do design. O quadro 33, abaixo, apresenta resumidamente alguns destes benefícios:

Benefícios da Gestão de Design	
Em relação à economia	Aumenta o potencial de competição da indústria brasileira no mercado interno e externo pela inovação, diferencial e padrão de qualidade; contribui com iniciativas governamentais para a promoção da marca Brasil; transmite mensagens sociais por meio visual.
Em relação à empresa	Auxilia a atingir o mesmo patamar ou superior da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o <i>status</i> de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou re-uso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa.
Em relação ao produto	Otimiza as iniciativas de DNP, a produção, reduz o tempo de lançamento, diminui custos, provê qualidade e agrega valor como diferencial e inovação, insere qualidade em suas características.
Em relação à imagem	Confere boa percepção da imagem da empresa junto ao mercado, funcionários, fornecedores e concorrentes; otimiza a identificação de produtos e da empresa; informa e otimiza suas mensagens.
Consumidor interno / ext	Atua na percepção da imagem, valor da imagem, valor do produto, fidelidade à marca, melhora ambiente de trabalho, facilita comunicação interna, corrobora para melhoria da qualidade de vida.

Quadro 33. Benefícios da ação da Gestão de Design sob a ótica estratégica

O modelo não se propõe somente a dar visibilidade a uma estratégia, mas ajudar a mudança de comportamento na empresa, permitindo-lhe a possibilidade de reinventar e redefinir sua estratégia central para vencer em mercados crescentemente competitivos. Os recursos do sistema de identidade visual corporativa, por exemplo, podem validar uma fusão-aquisição.

O modelo confere ao designer um caráter, se não científico, baseado em planejamento e em busca de resultados. Direciona as atividades do gestor de design: um gerente-líder, criativo, auxiliando-o a promover idéias que proporcionem resultados duradouros, pois estão baseadas em ações práticas e integradas, e, portanto, atingem o objetivo de organizações de qualquer natureza, e chegam ao consumidor. Ao final da sucessão de projetos que propõe, a percepção do consumidor pela empresa é positiva, a julgar pelos resultados demonstrados na simulação, que foram baseados em um *case*⁴⁹ real de uma empresa que trabalha com design estratégico. O gestor de design utiliza informações de design para contribuir com as decisões estratégicas e operacionais relativas a produtos, qualidade e imagem. Integrado na organização como um todo, pode identificar os processos internos mais importantes que criam diferenciação para a estratégia da empresa e sua proposição de valor para usuários, alinhando as unidades.

A importância da Gestão de Design decorre de uma mentalidade do mercado em que a qualidade e a inovação são alguns dos requisitos básicos para o sucesso da empresa, argumento que confirma um dos pressupostos deste estudo, de que a Gestão de Design é uma ferramenta que pode prover a competitividade de uma organização.

Conclui-se que o Design, incorporado na estrutura organizacional de uma empresa corrobora com objetivos e estratégias competitivas estabelecidos pela empresa, fortalecendo a imagem percebida pelo público. A simulação mostra indícios de que sua integração com as demais unidades de negócios requer um gerenciamento e leva a uma percepção positiva da imagem da empresa.

Os diversos segmentos do design não se dissociam na Gestão de Design, que engloba todos eles, numa aplicação e percepção de um “design total”, o que significa que eles integram-se entre as unidades, cujas necessidades de design diversificadas justificam que sua gestão comporta um gestor, que possua uma visão ampla (e integrada) da atividade.

⁴⁹ *Case* significa um processo ou caso resolvido, uma história de sucesso.

A simulação do modelo mostrou também que as unidades organizacionais são variáveis importantes que incidem sobre Gestão de Design, pois cada setor requer uma combinação lógica diferente, de acordo com sua área de atuação e objetivos de longo, médio, e curto prazo, e que o modelo consegue prover.

A aplicação do modelo, por tratar de mudança organizacional, pode encontrar resistência tanto da alta administração quanto dos funcionários, como toda reação inicial a mudanças, que deve ser administrada com atenção dada aos colaboradores, treinamento e divisão de metas em etapas, o que reduz o aparente nível de ameaça. Já com a alta administração, os argumentos devem girar em torno da tônica: *clientes determinam a melhor marca por comparação*. Neste sentido, entre as limitações encontradas, pode-se citar a falta de interesse dos empresários em responder questões fundamentais estabelecidas na pesquisa. Não foi possível chegar-se a resultados quantitativos. Aparentemente, os resultados financeiros é que vão convencer definitivamente a alta administração a adotar a nova estratégia, cujo apoio e estilo de gestão propenso à inovação é fundamental.

Acredita-se na contribuição deste trabalho como um avanço na pesquisa científica aplicada, trazendo contribuições ao meio acadêmico e empresarial, embora ainda haja muito por fazer na área de Gestão de Design, tanto em relação às ações como em investigação, formulação de conceitos, técnicas e ferramentas mais eficazes ao exercício da área, passando pelo reconhecimento de outros profissionais quanto à necessidade de integração interdisciplinar, na qual o designer deve estar presente na elaboração das estratégias de empresas ou negócios - ao lado de administradores, engenheiros de produção, profissionais de marketing, de recursos humanos, de logística, entre outros. Assim, até mesmo o próprio histórico da GD já encerra em si, um grande manancial para novas investigações e especulações. A empresa ganha com a Gestão de Design porque a estrutura organizacional se ajusta ao direcionamento ao usuário, oferecendo mais vantagens competitivas com benefícios, monitorando problemas e desenvolvendo sua própria tecnologia.

Espera-se que este trabalho possa abrir frentes para novas pesquisas sobre novos modelos de gestão organizacional, de estratégias, de Gestão de Design, e de aplicabilidade desta ferramenta. Propõe-se ainda, como sugestão para novos estudos, a possibilidade de aperfeiçoamento do modelo proposto mediante sua aplicação e verificação perante uma situação real; pesquisas que descrevam os efeitos e influências que as variáveis estabelecidas para este trabalho possam

exercer; a aplicação destas variáveis em diferentes setores da economia a fim de identificar quais são as que se repetem no gerenciamento pelo design. Estudos sobre a aplicação do modelo para verificar a contribuição da GD para a valorização de aspectos regionais e nacionais representados por marcas e produtos no fortalecimento de ações pró-exportação de produtos brasileiros também podem ser derivados desta tese.

REFERÊNCIAS

- ABIMÓVEL. Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br/panorama/bndes/introducao.htm>>. Acesso em: 15 jan 2004.
- ABRAVEST. Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. Disponível em <<http://www.abraviest.org.br/abraviest/setorvest.htm>>. Acesso em: 5 dez 2003.
- ACAR, Filho, Nelson. **Marketing no projeto e desenvolvimento de novos produtos**. FIESP-CIESP-Detec, 1997.
- ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade**. Brasília: UnB, 1995.
- _____. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. V. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.
- ALEXANDER, Christopher W. **Ensayo sobre la síntesis de la forma**. Buenos Aires: Infinito, 1973.
- AMMER, Dean S. **Administração de materiais**. Rio de Janeiro: LTC, 1979.
- AURÉLIO - Século XXI. Novo dicionário da Língua portuguesa. **Biblioteca UOL**. Disponível em <http://www1.uol.com.br/aurelio/index_result.html?stype=k&verbete=gest%E3o+de+design&btn_busca=Consultar> Acesso em: 05 jan 2004.
- AVENDAÑO, Luiz E. C. Gestão do Design. **Desine**. N.3,out 2002. disponível em: <http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm>. Acesso em mar 2003
- AZEVEDO, Wilton. **O que é design**. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- BAARS, Edna M. **A gestão do design no contexto das empresas e órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina**. 2002. 147 p. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. **Estratégia de design para países periféricos**. Brasília, CNPq/Coordenação Editorial. 1981.
- BAXTER, M. **Projeto de Produto**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- BERNSEN, Jens. **Design management in practice**. Copenhagen, Danish Design Council, 1987. (European design editions).

BLACKWELL, Roger. O ABC do consumo. **HSM Management**, São Paulo: n. 37, p. 53-57, mar-abr. 2003.

_____. **Da criação ao mercado: reinventando a cadeia de suprimentos do varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BONFIM, Gustavo A. Histórico das atividades da CEEARTES/SESu/MEC. In: Fórum de Dirigentes de Escola de Desenho Industrial, 1997. p.9. Curitiba. **Anais...Curitiba: AEND-BR**, 1997.

_____. **Metodologia para Desenvolvimento de Projetos**. Recife: UFPB, 1995.

BONSIEPE, Gui. **Design, do material ao digital**. Florianópolis, SC. FIESC, IEL, 1997.

_____. **Diseño industrial: tecnologia y dependência**. México: Edicol, 1978.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURDEK, Bernhard. **Diseño. Historia, Teoria y práctica Del Diseño Industrial**. 2.ed. Barcelona: Gustavo Gili, 1999.

BURSTEIN, David; STASIOWSKI, Frank. **Project management**. Barcelona: Gustavo Gili, 1997.

CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

_____. **Recursos Humanos – edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Disponível em < <http://www.cni.org.br> >. Acesso em : 30 jun 2001.

COELHO, Luiz Antonio. Pedro, Pedrinho, Pedrão. **Estudos em Design**. Vol. 7 n. 1. Rio de Janeiro: AB Editora, abril 1999 – p. 09-40.

CONCORRÊNCIA favorece campo de design no Brasil. **Folha de São Paulo** [on-line]. Educação. São Paulo, 8 mai 2003. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/educacao/ult305u12820.shtml>>. Acesso em mai 2003.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

_____.; SOUZA, M; SILVA, A; Hiratuka, C; Garcia, R. **Diagnóstico e propostas para o incremento da competitividade industrial com base no design**. UNICAMP, Instituto de Economia, Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia. Programa SP Design. Disponível em <<http://www.fiesp.org.br/portal.htm?http://www.spdesign.sp.gov.br>>. Acesso em; 16 set 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita?** Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acesso em; 10 abr 2003.

DEMARCHI, Ana Paula; MARTINS, Rosane F. F. O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos: um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de Londrina. In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

_____.; REGO, Raul Amaral. Marketing e Design: Ferramentas de Integração Organizacional nas Empresas. In: 1o Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5 o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Átomo & Alínea, 2003.

DORMER, Peter. **Os significados do Design Moderno. A caminho do século XXI**. Porto: Centro Português de Design, 1995.

DMI. Mission Statement. **Design Managemetn Institut** [on line]. Boston. 2004. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/mission.htm>>. Acesso em abr 2004.

DROST, Magdalena. **Bauhaus – 1919-1933**. Berlin: Bauhaus Archiv, 1994.

DRUCKER. Peter. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FERRARA, Lucrécia D'Alessio. **Design em Espaços**. São Paulo: Rosari, 2002.

FERRAZ, Eduardo. O Motor da Inovação. **Exame**. Disponível em <<http://portalexame.abril.com.br>>. Acesso em: 06/11/2003.

FERREIRA, A. **Marketing para empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

FERRO, Francisco. **Directório 2002/ 2003**. Estudos sobre aspectos relativos à profissão de Design na Europa. Ano 3. n 3. Porto: Centro Português de Design, 2003.

FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, São Paulo, 2003. Programa SP Design. Disponível em <<http://www.fiesp.org.br>>. Acesso em: 10 out 2003.

FIESP/CIESP. São Paulo, 2002. Departamento de Tecnologia. Disponível em: <<http://www2.ciesp.org.br/detec1/design/conceito.htm>>. Acesso em: 10 out 2002.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. Agência Brasileira de Inovação. Brasil. Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em <<http://www.finep.gov.br>>. Acesso em: nov 2003.

FONTOURA, Antônio M. **EdaDe - Educação de crianças e jovens através do design**. Florianópolis, 2002. 337 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

FÓRUM ICSID Design no Mercosul. **Anais...** SENAI/LBDI. 1996.

FRASCARA, Jorge. **Diseño Gráfico y comunicacion**. 7.ed. Buenos Aires: ediciones infinito, 2000.

FREITAS, Sidinéia G.; FRANÇA, Fábio. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 89-110.

FUNDAÇÃO JOAQUIM NABUCO. **Aloísio Magalhães**. Disponível em: <<http://www.fundaj.gov.br/docs/aloisio/aloisio.html>>. Acesso em: jan 2004.

GARVIN, David A. **Gerenciando a Qualidade - a Visão Estratégica e Competitiva**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GAUDENCIO, Paulo. Nem Dom Quixote nem Sancho Pança. **Exame**, São Paulo, ano 38, n.37, ed.815, p. 74-75, abr 2004.

GEOGRAPHIC INFORMATION SYSTEM. **Dicionário de termos**. Disponível em <<http://www.gismarketing.com.br/dicionario/i.htm#i>>. Acesso em: fev 2002.

GIANFRANCO, Z. Design no Mercosul. In: Fórum ICSID. **Anais...** SENAI / LBDI. Florianópolis: 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENO, J. M. I. **La gestión Del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GIRARDI, Benur A., et al. Empreendedorismo e a pequena empresa: riscos e estratégias. **Cobenge**, 2001. Disponível em <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf>>. Acesso em: 10 dez 2003.

GORB, Peter. **Design Management**. New York: Van Nostrand, 1990.

GRUENWALD, G. **Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HAMEL, Gary. Inovação sistêmica e radical. **HSM Management**, São Paulo: n. 37, p. 72-78, mar-abr. 2003.

_____.; Prahalad, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John. **Posicionamento Competitivo.** Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>> Acesso em: ago 2003.

ICSID. Interncional Concil of Societies of Industrial Design. Disponível em <<http://www.icsid.org/static.php?sivu=3>>. Acesso em: 10 ago 2002.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em <<http://www.inpi.gov.br/marca/marca.htm>>. Acesso em: 07 jan 2003.

INMETRO. Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial. **Qualidade.** Disponível em < <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/>> Acesso em 8 nov. 2003.

INSTITUTO Superior de Gestão. Disponível em <<http://www.isg.pt/cursos/fe/cgg/obj.html>>. Acesso em: 5 ago 2002

JONES, C. **Métodos de diseño.** Barcelona: Gustavo Gili, 1978.

JOSEPH J. Paul. Performance Metrics to Measure the Value of Design. **Design Management Journal** vol.11, n.4. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>>. Acesso em: dez 2003.

JURAN, J. M., GRZYNA, F. M. **Controle da qualidade.** São Paulo: Makron, 1991.

JUVELLA, Solange. **Guia de Logística.** Disponível em: <<http://cliente.argo.com.br/~mgos/artigo.htm>> Acesso em: 10 ago 2003.

KAPLAN, Robert. **Cost and Performance Strategy.** São Paulo: HSM group, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

KISTMANN, Virginia Borges. Tendências estratégicas e design: O consumidor como nova competência. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro: v. 9, n. 3, out. 2002, p 67-78.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 10.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Phillip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 4.Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAGRANHA, Hugo. **Regulamentação da profissão de Design no Brasil.** Projeto de lei nº 1.965, de 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

LENDREVIE, J.; LINDON, D.; DIONÍSIO, P.; RODRIGUES, V. **As regras de ouro do profissional de marketing**. São Paulo, 2001. Disponível em <<http://www.perspectivas.com.br/leitura/m2.htm>>. Acesso em: 20 jan 2002.

LIPOVETSKY, G. **A terceira mulher - permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.

MACHADO, Jorge Américo Silva. **Um modelo de marketing para serviços ao cliente e sua adequação na indústria automobilística**. São Paulo, 1999. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MARTINEZ, A . M. M. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas: Papirus, 1997

MARTINS, Sérgio. Entrevista. **Departamento Financeiro**. Londrina, em janeiro de 2004.

MAGALHÃES, C. Design estratégico: integração e ação do Design industrial. **Estudos em Design**. Vol. III, n. 1, Julho de 1995. P. 15 – 27.

_____. **Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. SENAI/DN-SENAI/CETIQT-CNPq -IBICT - PADCT - TIB, 1997.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.

MCRAE, Hamish. **O mundo em 2020. Poder, cultura e prosperidade: uma visão do futuro**. Rio de Janeiro: Records, 1998.

MELLO, Carlos H. Pereira; SILVA, Carlos Eduardo; TURRIONI, João; SOUZA, Luiz. **ISO 9001:2000 - Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MENDES, Dilermando Pinto. **O Balanced Scorecard como instrumento de avaliação do nível de desempenho logístico em uma empresa de prestação de serviços**. Florianópolis, 2002. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

MERINO, Eugenio. Gestão do Design. **ABC Design**, Curitiba, nº. 2, p.18-20, março de 2002.

_____.; et al. A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.

_____. **Gestão do Design**. Florianópolis, UFSC. Disponível em <<http://www.eps.ufsc.br/~merino/unigestão/gestão%20-%20intro.pdf>>. Acesso em: jan 2004.

_____. **Ergonomia e Realidade Virtual. 2000**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

- MESTRINER, Fábio. **Design de Embalagens - Curso Avançado**. São Paulo: Makron Books, 2002.
- MIQUEL, Pierre. **As 16 datas que mudaram o mundo**. 2.ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2003.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice; MERINO, Eugenio. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.
- MIRSHAWAKA, V. **Qualidade da criatividade: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- MONTEIRO, Edna. **A Gestão estratégica nas empresas**. O desafio 21 - Grupo Gestão, Deloitte Touche Tohmatsu, Faculdade Boa Viagem. Disponível em <www.desafio21.com.br>. Acesso em: nov 2003
- MONTMOLLIN, Maurice. **A ergonomia**. [tradução Joaquim Nogueira]. Éditions La Découverte. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- MORAES, Dijon de. **Limites do Design**. São Paulo: Stúdio Nobel, 1997.
- MOREIRA, Daniel Augusto. Tendências do Ensino de administração da Produção e operações. **Revista Álvares Penteado**. Vol. 1. n.3. 1999.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. Structuring Strategic Design Management. **Design Management Journal**. Spring, 1998.
- _____. **Design Management**. Paris : Éditions d'Organization, 2002.
- MULLER, M; CORNELSEN, J. **Normas e Padrões para Teses, Dissertações e Monografias**. 5.ed. Londrina: Eduel, 2003.
- NASCIMENTO, Ana Paula. A arte de olhar o invisível. **Folha de Londrina**, Londrina, 23 mar. 2004. Folha 2, p. 1.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- NIEMEYER, L. **Design no Brasil: origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB,1997.
- OLIVA, Paulo. As Regionalidades do Design. **ADG Brasil** - Associação dos Designers Gráficos [on-line]. São Paulo: ADG, 2003, dezembro de 2003. Disponível em: <http://www.adg.org.br/Index.asp?Fuseaction=Home&Id_Secao=5>. Acesso em: dez 2003.
- ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Florianópolis, 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

PADUAN, Roberta. Pequena com jeitão de grande. **Exame** [on-line]. São Paulo, Editora Abril, 2003. [cited 10/06/2003]. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/edicoes/794/empresas/conteudo_20952.shtml>. Acesso em: set 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAPANECK, Vitor. **Design for the real world**. London: Thames and Hudson, 1981.

Paraná Fashion – A identidade da Moda. Projeto da Associação Paranaense da indústria têxtil e do vestuário (VESTPAR) e Fashion House comunicação em moda: Maringá, 2003.

PICKAR, Roger. **Marketing para empresas de design de projetos**. Barcelona: GG Proyeto & Gestion, 1997.

PEREIRA, D., MERINO, E., PEREIRA, L., ALTMANN, R. **Valorização de produtos da agricultura familiar através do design**. Florianópolis: SAR / Instituto CEPA/ SC/ Funcitec, 2004. 75.p

PEREIRA, Lia; ARCOVERDE, Carla; MERINO, Eugenio, BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS Sílvio A. **Modelo de gestão: Uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PETERS, Tom. Design as Advantage n.1: The Design + Identity 50. **Design Management Journal** vol. 11, n.1. Disponível em <<http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>>. Acesso em dezembro de 2003.

_____. **O círculo da inovação**. San Francisco: Harbra, 1998.

PFEIFER, Ismael. A sensações que estimulam as compras. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 1999.– Caderno empresas e carreiras, p. C-6.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAMAI, Osmar. **Qualidade do projeto ao produto**. Florianópolis, [s.n.], 2000.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. The core competence of the corporation. **Harward Business Review**, [S.l.]: v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.

PUERTO, Henry Benavides. Estratégias de inovação e design. Rio de Janeiro: In Congresso P&D Design 96 Estudos em Design. **Anais...** Rio de Janeiro: AEnD, 1996. p. 13-29

_____. **Design Industrial e inovação tecnológica.** Bahia, IEL/Programa Bahia de Design.1999.

Qualidade. Produção de Jorge Fornasier. Acervo Hidromar. Londrina. S.d. 1 fita de vídeo - Compilação editada de vídeos SENAI, SEBRAE, Fundação Roberto Marinho, Reportagens Programa PEGN, Rede Globo (30 min.), VHS, son.,color.

QUARANTE, Danielle. **Diseño Industrial** – elementos introductorios. Vol 1. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992.

_____. **Diseño Industrial** – elementos teóricos. Vol 2. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992

RAMOS, J. **A biônica aplicada ao projeto de produtos.** 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella. **A Design-Based Model of Strategic Change.** "Unpublished manuscript". Bocconi University. Bocconi, Italy, 2003.

RAZZOLINI Filho, Edelvino. Supply Chain Management - uma tentativa de conceituação. **Revista Tuiuti Ciência e Cultura** - n. 24 / FCSA 03 (Nov 2001). Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2001, p. 79 - 97

Revista Produção on-line. [on-line]. Edição 1: Rio Grande do Sul, ABEPRO, 2001. [cited 22 Janeiro de 2002]. Disponível em: <<http://www.producaoonline.inf.br>> ISSN 1676 – 1901. Acesso em 22 jan 2003.

RODRÍGUEZ, Carlos M. Taboada. Apostila Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis: UFSC, 2000.

ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. **Product Design** - fundamentals and methods. London: John Wiley & Sons, 1996.

ROSSI, Carlos A. V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates.** São Paulo, 1993. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica.** Petrópolis: Vozes, 2001.

SANTOS, Flávio A. N. V. **O Design Como Diferencial Competitivo.** 2. ed. Itajaí: Univali, 2002.

SANTOS, Neri dos. **Inteligência competitiva.** Apostila. Núcleo de inteligência competitiva. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis: UFSC, 2003

SCHIAVO, Marcio Ruiz. **Centro de conhecimento / O Valor do Design.** Comunicarte. Disponível em: <http://www.comunicarte.com.br/design1.0/cent_valor.html>. Acesso em: nov 2003.

SCHIMIDT, Adir Otto. **Uma contribuição ao estudo da evolução dos modelos gerenciais frente aos desafios impostos pela globalização**. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

SCHULMANN, Denis. **O Desenho Industrial**. Campinas: Papirus, 1991

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil"**. Brasília: Edição Sebrae, 2002. 129p.

SEBRAE - PR. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – PR. Disponível em:<<http://www.sebraepr.com.br/>> Acesso em: jan 2004.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU, 1965

SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. 2.ed. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Makron, 1996.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em:<www.senai.org.br> Acesso em agosto de 2003

Setembro marca a retomada da industria. **Exame** [on-line]. São Paulo 06/11/2003. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/economia/conteudo_17308.shtml>. Acesso em: nov 2003.

SILVA, A. C. **Branding & Design: Identidade no Varejo**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

SIQUEIRA, José de Oliveira. **Características Fundamentais de uma Tese de Doutorado em Ciências Sociais**. Depto. de Administração da FEA-USP. Disponível em <<http://www.hottopos.com/convenit2/siq2.htm>>. Acesso em janeiro de 2004.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. São Paulo. Atlas, 1996.

SLATER, Robert. **Guia Prático do Estilo Jack Welch**. Negócio Editora, 2000.

SIMA. Sindicato das Industrias de Móveis de Arapongas. Disponível em:<<http://www.sima.org.br/portugues/entrar.html>>. Acesso em: jan 2004.

SIMÕES, Kátia. O valor do Brasil – Artigo genuíno. **PEGN** [on-line]. Globo . Edição 167 - dez/02. Disponível em <http://pegn.globo.com/revista/index.asp?d=/mensal/_materias/ncapa.html> Acesso em: nov 2003.

SOARES, Valdir Ferreira. UFRJ. Escola de Belas Artes. Curso de Desenho Industrial. Disciplina Projeto de Produto. Rio de Janeiro. Disponível em:< <http://www.eba.ufrj.br/aula/gp/>>. Acesso em : jan 2002.

SOUZA, Lázaro Evair de. Domine o mar de papéis. **PEGN** [on-line]. Globo. Edição 175 - Ago/03. Disponível em <<http://empresas.globo.com/Empresasnegocios/0,19125,ERA577221-2487,00.html>> Acesso em: out 2003.

_____. Rotas Planejadas. **PEGN**. Edição 173 - Ago/03. São Paulo: Globo, 2003.

SOUZA, Rodrigo. Entrevista. Projeto Cara Brasileira. Londrina, em nov 2002.

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios - um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAPSCOTT, Don. **Geração digital: a crescente e irreversível ascensão da geração net**. São Paulo: Makron, 1999.

_____.; CASTON, Art. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TAVARES, Eloni Diva. Entrevista. **Diferença semântica entre Gestão do Design e Gestão de Design**. Londrina, jan 2004.

TAVARES, Maria das Graças de P. **Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança**. São Paulo: Qualitymark, 1993.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRUEMAN, M. Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. **European Journal of Innovation Management**, v.1, n.1, p. 44-56. 1998.

Universidade Federal do Paraná. Sistemas de Bibliotecas. **Citações e notas de rodapé**. Curitiba: Editora UFPR, 2000. (Normas para apresentação em trabalhos científicos; 7).

URBAN, G; HAUSER, J. **Design and Marketing of new product**. Englewood cliffs: Prentice – Hall, 1980.

VALDÉZ, Jesus A. **Marketing estratégico e estratégia competitiva em empresas turísticas: um estudo de caso**. 2003. 313 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

VIEIRA, Eduardo E. G. **Centro de conhecimento / O Valor do Design**. Comunicarte. Disponível em : <http://www.comunicarte.com.br/design1.0/cent_valor.html>. Acesso em: nov 2003

VIRGOLIM, A M.; ALENCAR, E. M. L. S. **Criatividade: expressão e desenvolvimento**. Petrópolis: Vozes, 1994.

WALLACE, David. **Introdução ao Design**. Disponível em <<http://users.skydome.net/WALLACEDAVID/introd.htm>>. Acesso em: mai 2002.

WALTON, Mark; DUNCAN, Ian. **Building a case for added value through design - Report to Industry New Zealand**. NZ Institute of Economic Research (INC.) (NZIER). Disponível em: <<http://www.industrytaskforces.govt.nz/design/documents/media/Report-Final.pdf>>. New Zealand Acesso em: 10 set 2003.

WELCH, Jack. Jack Welch por Jack Welch. **HSM Management**, 41. Nov-dez 2003. Barueri: HSM do Brasil. ISSN 1415-8868.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOOK MIN, C. Inovar ou morrer. **Lojas Material de Construção**. Ano VII. N. 54, p. 22. São Paulo: Grande ABC Editora Gráfica, abr. 2001.

World Economic Forum. Disponível em <<http://www.weforum.org/>>. Acesso em: jan 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A

Pesquisa realizada junto aos setores de móveis e vestuário

População e amostra

Para Rudio (2001), amostra é uma parte da população selecionada de acordo com uma regra e pode ser, probabilística e não probabilística. Este estudo foi realizado por meio de uma amostra não probabilística intencional, pois a representação é escolhida segundo algum aspecto que represente o bom julgamento da população e para que se obtenha uma opinião média dos fatos. Em relação ao **levantamento**, do universo de indústrias regionais, foram selecionados os pólos moveleiro e do vestuário, por serem considerados os principais da região. Em relação ao **setor moveleiro**, a pesquisa foi aplicada a indústrias associadas ao SIMA, que forneceu uma relação com 68 indústrias, todas elas por *e-mail*. Foi enviado um formulário eletrônico a todas, dirigido ao diretor. Em relação ao setor do vestuário, aplicou-se a pesquisa a indústrias cadastradas no SEBRAE, relação que foi comparada e completada com o *mailing list* fornecido pela coordenação de Estágio do curso de Estilismo em Moda da Universidade Estadual de Londrina (UEL), que contém empresas ativas e interessadas em desenvolver-se, por estarem sempre em contato com estas duas instituições, totalizando 40 indústrias.

Técnica de Coleta de dados

Para coletar informações que caracterizasse os dois setores em relação à utilização e gerenciamento do Design em indústrias, era preciso informações sobre os principais problemas encontrados por elas em relação ao Design. O instrumento aplicado foi o formulário eletrônico, enviado por e-mail (Apêndice C).

Foi aqui realizada uma observação sistemática de modo indireto, conforme Rudio (2001, p. 47), pois foi “utilizado um instrumento para registrar as informações que se desejava obter”. As questões contidas nos formulários foram os indicadores de como o design é entendido pelas indústrias dos dois setores. A pesquisa foi formatada de maneira que o entrevistado não precisasse se identificar e nem o seu e-mail, para que isso não o intimidasse em responder que não sabe, por exemplo, o que é design. A tabulação dos dados era gerada automaticamente, de acordo com o envio das respostas, por um programa criado especificamente para isso. Os campos permitiam que as respostas pudessem ser discutidas com outros departamentos, por isso

não se optou por entrevistas pessoais. A pesquisa pelo correio também foi refutada pela questão do tempo (demora das respostas), dificuldade de tabulação e falta de disposição do entrevistado em reenviá-la, já sofrida em outros experimentos. O formulário acessado pelas indústrias foi dividido aqui, embora estivesse contido na mesma página, para uma melhor visualização e pode ser visto no Apêndice D.

Tratamento dos dados

Descreve os procedimentos adotados para a análise qualitativa (de conteúdo e de discurso). Em relação ao levantamento, como já foi dito na justificativa (p. 35), das 108 pesquisas enviadas (base de dados do SEBRAE e SIMA), apenas 3 responderam, 2 de setor do vestuário e 1 do setor de móveis. Por essa razão o e-mail foi reenviado aos órgãos nacionais que gerenciam as atividades dos setores, SENAI e ABRAVEST, solicitando o reencaminhamento do formulário às indústrias de sua base de dados, para reforçar a relevância deste estudo, pois uma das justificativas da pesquisa está baseada no plano estratégico do estado do Paraná para o setor do vestuário. Os dois órgãos indicaram as unidades regionais (Senai-PR e Sivepar, respectivamente), que reencaminharam a pesquisa a suas bases de dados. Após o encaminhamento das instituições às indústrias, 2 responderam, totalizando 5 respostas. Não houve retorno, o que, se não caracteriza a falta de interesse por parte dos grupos pesquisados, este instrumento não funciona com este tipo de amostragem. Por esta razão, os resultados das respostas obtidas foram utilizados para subsidiar a justificativa deste trabalho.

Tabulação dos dados

Das 108 pesquisas enviadas, apenas 5 responderam. Os dados apresentados abaixo se referem às respostas recebidas.

● Identificação:

- **Setor:** Das 5 respostas recebidas, 3 é do setor do vestuário e 2 do setor de móveis.
- **Empresa e nome:** 2 identificaram-se, e apenas 1 empresa forneceu o nome da empresa e os dados completos.
- **Cidade:** 1 é de Londrina e 2. Duas não responderam
- **Classificação:** Em reação à classificação da empresa, 3 são de porte médio e 2 micro ou pequenas.
- **Estrutura organizacional:** todas são gerenciadas por departamentos.

● Conhece a Gestão de Design:

- Sim: 4 conhecem a gestão de design
- Não conhece, mas tem interesse: 1

● Como ela se aplica na empresa:

- No desenvolvimento de novos produtos – 1
- Na análise dos processos de produção – 1
- Auxilia na reestruturação dos processos – 1
- Na normatização dos processos – 1
- Na escolha da matéria prima – 1
- Não tem estrutura para contratar um profissional de design 1 (mas pretende, pelo conceito que apresenta no formulário) – 1
- Parte do que se propõe no conceito apresentado no formulário – 1
- Outros motivos (mas não declarados) – 1
- Não respondeu – 1

● Importância do design para a empresa

- Fundamental: 1
- Importante: 3
- Não respondeu: 1

Os motivos de quem a considera fundamental


- Antecipar o futuro, anteceder tendências
- Cultivar a imaginação
- Organizar a empresa

Os motivos de quem o acha importante:

- Auxilia nos objetivos da empresa
- Em conjunto com a administração, área comercial, financeira e de RH propiciaria o desenvolvimento de políticas mais ajustadas às necessidades e em sintonia com o mercado.
- Por ser intrínseco ao desenvolvimento de produto, mesmo que de maneira subjetiva ou informal.

 **Contribuições:**

- Principal problema é a dificuldade de encontrar profissionais realmente preparados
- O pouco conhecimento sobre o assunto não permite visualizar a aplicação prática da Gestão de Design na empresa. Deseja obter esclarecimentos das atribuições no desempenho das atividades para ter uma visão mais clara.
- O que provê o sucesso de uma atividade é a pessoa que a executa: seu estilo de liderança e competência, não importando de qual departamento.

 **Querem receber os resultados da pesquisa:**

- Sim: 3
- Não: 2

APÊNDICE B

Análise dos dados da pesquisa realizada junto aos setores de móveis e vestuário

Uma empresa de médio porte do setor do vestuário aponta que conhece a ferramenta. O fato de a resposta indicar que a Gestão de Design se aplica somente no setor de desenvolvimento de novos produtos, e por ser de médio porte, indica que na verdade **desconhece a ferramenta** como estratégia, e, portanto, os benefícios que pode proporcionar à sua empresa, fato que contribui na justificativa da construção de um modelo que possa explicar sua utilização. Como indicou que **não tem interesse em receber os resultados da pesquisa** e não se identificou, não será possível que possa obter qualquer contribuição deste trabalho.

Esta mesma empresa destaca como maior problema a **dificuldade de encontrar profissionais realmente preparados**, o que reforça a idéia de que faltam profissionais preparados para atuar na Gestão de Design. Acredita-se que isso não ocorra por falta de integração entre indústria/universidade.

Também cabe observar outra resposta de uma empresa de porte médio, do setor do vestuário que respondeu apenas que conhece a ferramenta, ou seja, somente preencheu as questões de campo obrigatório (setor, classificação e conhecimento da Gestão de Design), mostrando desinteresse no assunto. Infelizmente perdeu-se a oportunidade de saber como é aplicada em uma empresa de porte médio.

Outra empresa do setor do vestuário, embora não se identificando, indicou um *e-mail* para receber os resultados, mesmo sendo micro-empresa, conhece a Gestão de Design e realmente **conhece seu conceito**, demonstrado pela forma que descreveu a importância do design. Entretanto, ao descrever a atuação na empresa, descreve a metodologia do design e não sua gestão, assumindo que **não consegue visualizar na prática sua aplicação** para “seu total aproveitamento em uma estrutura de micro/pequena empresa”. Quer receber os resultados para **obter maiores esclarecimentos e uma visão mais clara das efetivas atribuições do design** no desempenho das atividades, o que corrobora para a justificativa de se criar o modelo de aplicação a que se propõe este trabalho.

Pela resposta, trata-se de um profissional de design ou que tem acesso ao seu conceito, pois utiliza expressões como: “o design auxilia na reestruturação e normatização dos processos; desenvolvimento de implantação de metodologia sistêmica de elaboração de novos produtos; em conjunto com a área administrativa, comercial, financeira e de recursos humanos propiciaria o desenvolvimento de políticas mais ajustadas às necessidades e em sintonia com o mercado”. Ou seja, conhecendo estes conceitos e não sabendo a forma de aplicá-lo na prática, indica a **falta de algum preparo acadêmico** (mesmo que não seja em graduação de Design).

Apenas 1 resposta admitiu **não conhecer a Gestão de Design**, mas tem interesse em conhecer, pelo conceito apresentado no formulário⁵⁰. Diz que parte dele é feito por um profissional de outra área. Não tem estrutura para contratar um profissional de design por ser de pequeno porte (faturamento de R\$ 500.000/mês e 40 funcionários), mas pretende, num breve espaço de tempo. Como contribuição, destaca-se o seguinte: dentro das empresas existem vários cargos, departamentos e pessoas. O que faz sucesso não é o cargo ou o departamento (embora considere o ideal), e uma determinada área pode se sobrepor a outras, ou seja, quem faz a empresa não é o cargo ou departamento de design, mas sim **o profissional que está por trás dele**. Se não tiver dinamismo, liderança, visão e humildade, certamente outras pessoas, de outros departamentos, tomarão o lugar dele. Exemplo: Engenharia, Custo, Vendas, Marketing, etc.

Outra empresa, de porte médio, conhece a ferramenta, que se aplica, principalmente, na elaboração de novos modelos/produtos. A palavra “principalmente” dá margem à interpretação de que se aplica em outras áreas, e **não permite avaliar se o empresário realmente conhece a Gestão de Design**. Exatamente pela forma que o aplica, deveria ter respondido que o design é “fundamental” para sua empresa, mas respondeu que o considera “importante” (a segunda opção na escala de valores estabelecida no formulário), por ele ser “intrínseco ao desenvolvimento de todo e qualquer produto, mesmo que de maneira subjetiva ou informal”. A interpretação desta observação foi de que não é aplicada metodologia do projeto, ou algum procedimento sistematizado.

⁵⁰ Definição de Gestão de Design: organização e coordenação de todas as atividades do design, baseadas nos objetivos definidos da empresa. É um recurso para aumentar sua eficiência, manter-se competitiva, inovar e diferenciar seus produtos. O design atua como: ferramenta competitiva e estratégica; aspecto de inserção de atributos estéticos, qualidade e valor; agente de concretização de identidade e fortalecedor da marca; materializador da cultura corporativa; redutor de complexidade, tempo e custos de produção.

Em sua contribuição, diz que o design deve ser viabilizado na estrutura existente, aliado às necessidades dos usuários e considerando a realidade do mercado no qual o produto será inserido, portanto é fundamental que tenha conhecimento pleno de todos os fatores que envolvem o ciclo do produto, da criação ao descarte. Destaca que a maior dificuldade é exatamente o **desconhecimento do profissional**, de algum ou alguns dos fatores que envolvem a vida do produto. Salaria, entretanto, que o conhecimento pleno não determina o sucesso assim como desconhecimento parcial não determina o fracasso. A empresa pretende receber os resultados da pesquisa.

APÊNDICE C

E-mail enviado às indústrias dos setores moveleiro e do vestuário

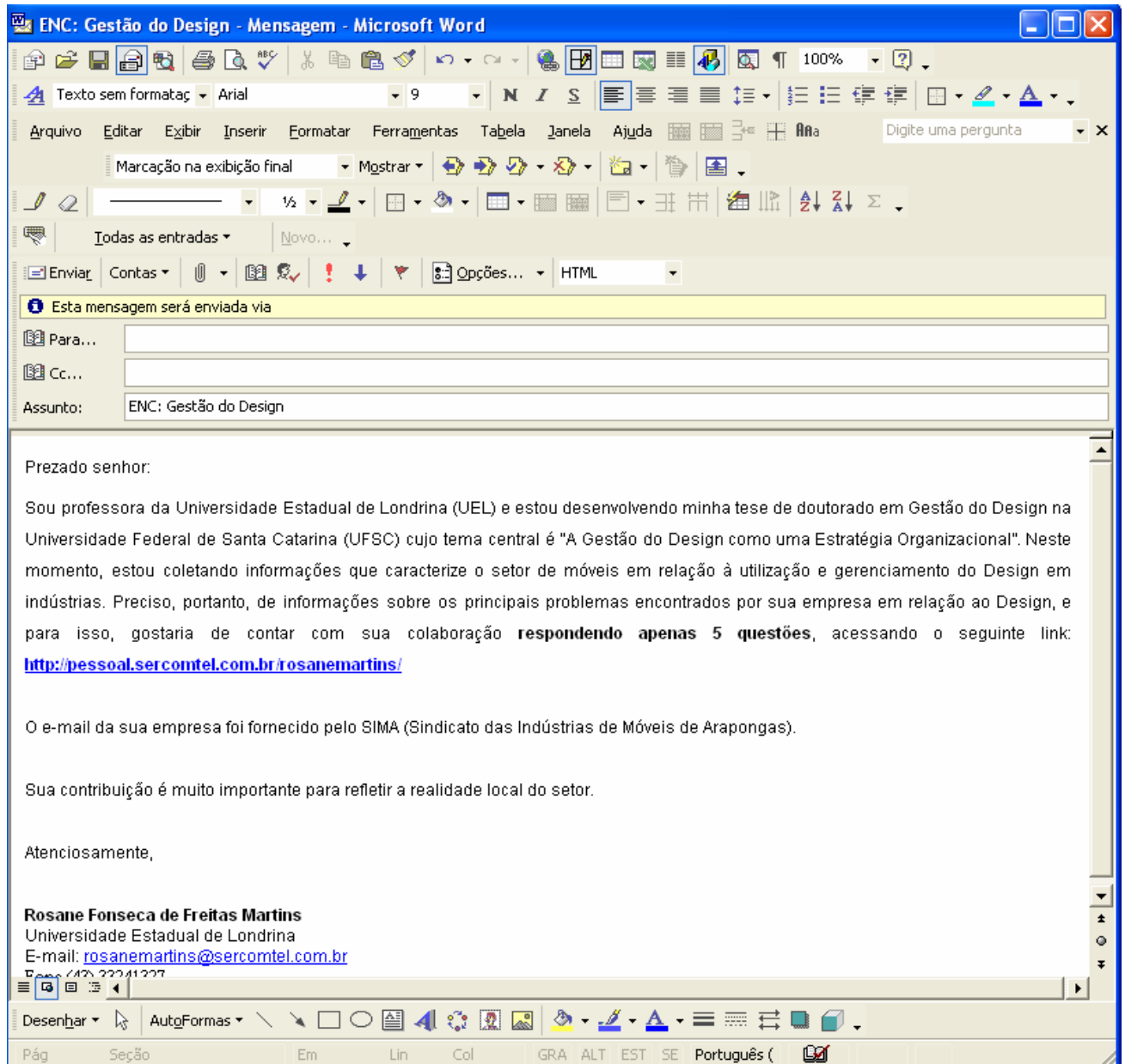
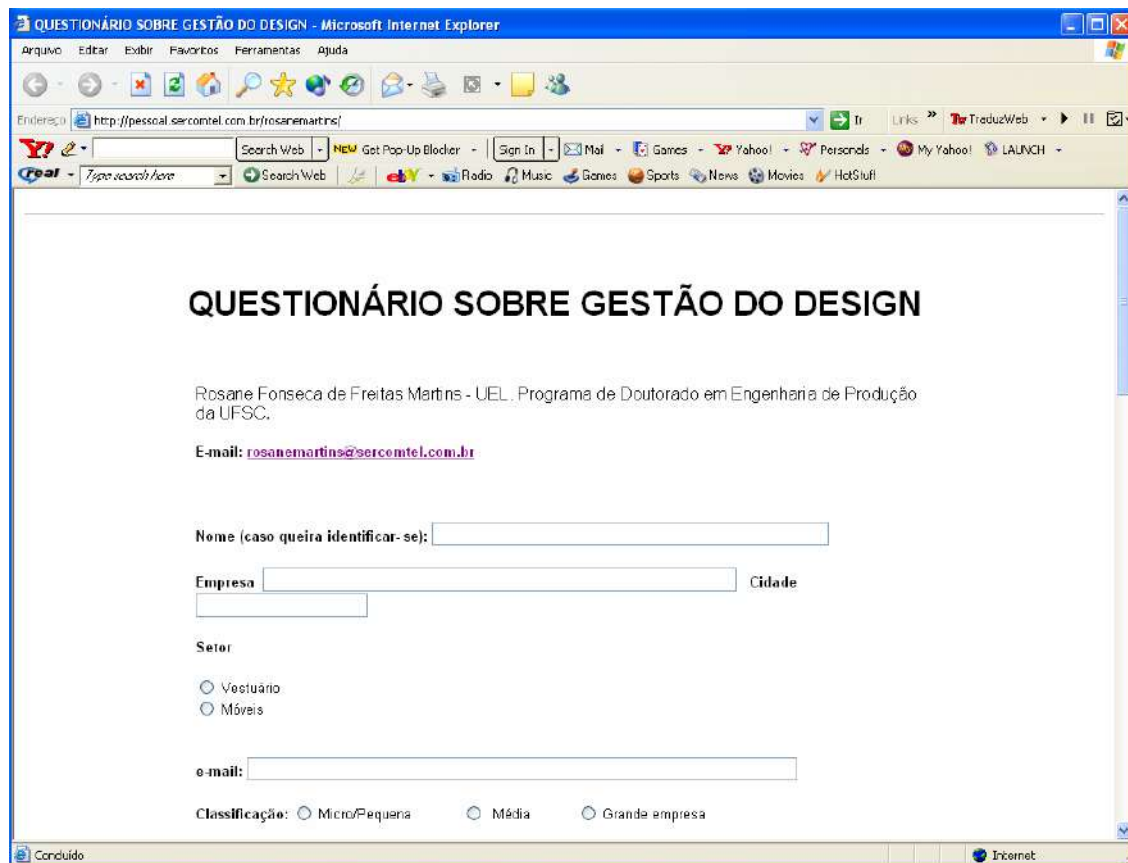


Fig. 52 *E-mail* enviado às indústrias dos setores moveleiro e do vestuário

Todos os e-mails e formulários encontram-se com o termo Gestão do Design e não Gestão de design porque foram enviados antes da constatação do termo mais adequado, o que foi confirmado em entrevista com TAVARES (2004).

APÊNDICE D

Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema



The image shows a screenshot of a Microsoft Internet Explorer browser window. The title bar reads "QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DO DESIGN - Microsoft Internet Explorer". The address bar shows the URL "http://pessoal.sarcomtel.com.br/rosanemartins/". The page content includes the title "QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DO DESIGN" in large bold letters. Below the title, the text reads "Rosane Fonseca de Freitas Martins - UEL, Programa de Doutorado em Engenharia de Produção da UFSC." and "E-mail: rosanemartins@sarcomtel.com.br". The form contains several input fields: "Nome (caso queira identificar-se):", "Empresa", "Cidade", "Setor" (with radio buttons for "Vestuário" and "Móveis"), "e-mail:", and "Classificação:" (with radio buttons for "Micro/Pequena", "Média", and "Grande empresa"). The browser's status bar at the bottom shows "Concluído" and "Internet".

Fig. 53 (a) Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema

A figura 53-a mostra a introdução do formulário eletrônico, contendo campos para a identificação do entrevistado, da empresa, setor, cidade, setor, e-mail para futuros contatos e classificação da empresa (pequena, media ou grande). A figura 53-b mostra a seqüência do formulário, no qual as questões a serem respondidas começam a partir da definição de Gestão de Design, colocada para subsidiar a resposta do entrevistado, para que não confundisse com outros conceitos até mesmo para que o empresário que nunca tenha ouvido falar dela, comece a atentar para a sua importância para estes setores.

QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DO DESIGN - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço <http://pessoal.sercomtel.com.br/rosanemartins/>

Definição de Gestão do Design: é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos definidos da empresa. É um recurso para aumentar sua eficiência, manter-se competitiva, inovar e diferenciar seus produtos. O design atua como: ferramenta competitiva e estratégica; aspecto de inserção de atributos estéticos, qualidade e valor; agente de concretização de identidade e fortalecedor da marca; materializador da cultura corporativa; redutor de complexidade, tempo e custos de produção.

Perguntas:

1. Você conhece esta ferramenta?

Sim

Não, mas tenho interesse em conhecer

Não, e não tenho interesse

Não sei o que é design

2. Como se aplica em sua empresa (ou de que forma acha que poderia utilizá-lo)?

3. Como sua empresa é gerenciada (se possível enviar o organograma para rosanemartins@sercomtel.com.br)?

Por departamentos (hierarquia padrão)

Por projetos

Por clientes

Por produtos

Outra forma. Qual

Concluído Internet

Fig. 53 (b) - Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema

A mesma figura mostra, ainda, as três primeiras questões, que são: 1) “Você conhece esta ferramenta?”, 2) “Como se aplica em sua empresa (ou de que forma acha que poderia ser aplicada?)”. A questão número dois foi colocada para verificar se algum tipo de Gestão de Design já está sendo utilizada no setor produtivo da região, também para que se pudesse comparar sua resposta à primeira pergunta, o que comprovaria se, realmente, conhece a ferramenta no caso de resposta afirmativa. A questão 3: “Como sua empresa é gerenciada?” serviria como indicativo para se localizar a hierarquia do design aplicado na empresa (e se deduzir seu poder de decisão). A figura 53-c mostra a quarta pergunta: “Qual a importância do design na sua empresa?”, e por que; e a quinta e última, que não se trata de uma pergunta, mas solicita contribuições que pudessem retratar os problemas encontrados em relação ao design e que pudessem nortear a construção do modelo com base em fatos reais.

QUESTIONÁRIO SOBRE GESTÃO DO DESIGN - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço: <http://pessoa.serccntel.com.br/rosanenartins/>

4. Qual a importância do design na sua empresa?

Fundamental

Importante

Pouco importante

Desnecessário

Por que?

5. Contribua, por favor, com observações do tipo: principais problemas ou dificuldades em relação ao design (incluindo falta de informações):

Agradeço sua participação. Pretende receber os resultados desta pesquisa? Sim Não

Enviar comentários Limpar dados

Fig. 53 (c) - Formulário eletrônico acessado pelas Indústrias para a caracterização do problema

APÊNDICE E

Caracterização dos Setores do Vestuário e Moveleiro da Região Norte do Paraná

A característica básica da indústria do vestuário, em nível mundial, é a grande heterogeneidade das unidades produtivas no tamanho, escala de produção e padrão tecnológico, fatores que influenciam nos preços e inserção competitiva nos mercados consumidores. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Vestuário - ABRAVEST (2003), a tendência, nos países desenvolvidos, vem sendo a diminuição do grande número de empresas do setor, refletindo um movimento de migração da atividade para os países em desenvolvimento, na busca da redução de custos e ganhos de competitividade, pela absorção de vantagens.

A produção do setor do vestuário caracteriza-se pela grande variedade de produtos de usos específicos, segmentados por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros, o que contribui para a existência de um grande número de empresas de diferentes portes, que buscam conquistar espaços específicos para atender à diversificação da demanda. O avanço e uso da tecnologia permitiram economia de material e redução do tempo nas primeiras etapas do processo de produção. O setor também se caracteriza pela fragilidade das barreiras à entrada, tanto em relação à tecnologia como ao valor dos investimentos. A técnica de produção (conhecida, de operação simples e baixo custo) facilita a entrada de produtores de menor porte na indústria. O baixo custo da mão-de-obra ainda exerce grande influência na decisão de investir e nas estratégias de localização dos empreendimentos. Das 8 etapas do ciclo de produção (design⁵¹, confecção dos moldes, gradeamento, elaboração do encaixe, corte, costura, acabamento e lavagem), as cinco primeiras sofreram maior flexibilidade para a alteração de modelos proporcionados pelos avanços tecnológicos. Apesar disso, os entraves à automação têm exigido a adoção de estratégias competitivas, por parte dos países industrializados. A competitividade também está associada à adoção de formas flexíveis de organização da produção.

Para ocupar posição estratégica no mercado, segundo a ABRAVEST (2003), as micro e pequenas empresas deverão buscar especializar-se, e as grandes a se concentrarem em desenvolver e

⁵¹ Entende-se que o conceito de design aqui empregado refere-se somente a criação de produtos do vestuário.

fortalecer marcas próprias ou licenciamento de marcas estrangeiras, para obter maior participação nos mercados externos e melhores condições de negociação com fornecedores e varejistas. A utilização de marcas valoriza o produto à medida que lhe proporciona características particulares, de acordo com a imagem que se vende. Observa-se que o design está presente em marcas, produto e imagem.

O texto da ABRAVEST (2003), coloca, porém, que a “modalidade de diferenciação de produtos”, por estar “intimamente ligada às atividades de propaganda” é um forte componente de pressão sobre os custos, comprometendo um elevado percentual das receitas, e os investimentos necessários poderão ser “elevados de modo a constituir-se em importante barreira que reduz, fortemente, a possibilidade de penetração no mercado de empresas que não dispuserem de recursos suficientes”. Tal afirmação demonstra o desconhecimento da entidade em relação à atividade do Design em sua complexidade, e por ser um posicionamento de uma associação nacional, acredita-se que exerça influência sobre parte de suas associadas.

Segundo o documento gerado pelo Paraná *Fashion* (2003), dados da Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), referentes a 2002, mostram que se localiza no Estado 16,1% do total nacional de empresas (2.900), das quais 97% são micro ou pequenas e parte significativa localiza-se nas regiões norte e noroeste, gerando negócios na ordem de R\$2 bilhões/ano. A localização geográfica do Estado favorece o fornecimento aos principais mercados brasileiros e viabiliza as exportações para os países do Mercosul, de quem também é concorrente (principalmente Uruguai). O Norte do Paraná possui mais de 12 centros-atacadistas de pronta-entrega (com 1000 lojas de atacado).

O Paraná *Fashion* (2003) aponta, ainda, que as empresas do setor enfrentam obstáculos para ter acesso a novos mercados e lutam para obter tecnologias de gestão, produtos e processos. Como agem isoladamente, dificilmente conseguem incorporar novos conceitos comerciais, tendências de criação, tecnologias, padronização de produtos e processo, e investimento da capacitação de recursos humanos. Diante disso, a FIEP, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e o Centro de Integração de Tecnologia do Paraná (CITPAR) juntaram-se a uma ampla rede de entidades em 1999, para propor um plano estratégico para as indústrias do vestuário do Paraná, que se resume em “Tornar a

indústria do vestuário do Paraná integrada e desenvolvida, com produtos de marcas próprias e fortes, com ênfase na comercialização interna e externa”. O plano aponta dois aspectos:

- a necessidade da criação de produtos com identidade e conceito, pois concentra grande parte da sua estratégia na facção⁵², o que fragiliza e dificulta a expansão comercial de empresas locais. O estímulo à fabricação de produtos próprios alavanca novos talentos na criação e possibilita a diferenciação dos produtos paranaenses;
- o desenvolvimento de um parque industrial forte e competitivo em um segmento dinâmico requer perseverança e competência empresarial, demonstradas pelo empresariado paranaense ao construir o segundo maior pólo confeccionista do país. Isso exigiu o desenvolvimento de uma nova capacidade: administrar o novo, a mudança, a transformação, o recriar, a redefinição de padronagens, estilos e tendências em tempo recorde e a capacidade de responder às expectativas de um público fortemente influenciado pelo marketing da obsolescência.

As indústrias confeccionistas paranaenses estão sendo incentivadas a usar ferramentas que ajudem na construção da marca, identidade, valorização e valoração, processo que leva à criação da marca de origem, já comentado na apresentação. Entretanto, segundo o SEBRAE (2003), em enquete direcionada a empresas paranaenses sobre já ter realizado um Planejamento Estratégico para 2004 (realizada no próprio *site*), 30 % das empresas⁵³ haviam respondido não saberem o que é um planejamento estratégico.

Em relação ao setor mobiliário, o Sindicato das Indústrias de Móveis de Araçongas - SIMA, (2004), observa que até os anos 60, a economia paranaense era centrada no café, mas o fator climático (como geadas) alterava todo o sistema produtivo, paralisando muitos negócios. A liderança política local, então, precisou mudar esse perfil, e entre as discussões, decidiu-se por criar o parque industrial, que seria o 1º do Estado, fixando-se, assim, as primeiras indústrias moveleiras. Atualmente, o pólo conta com 545 empresas (em sua base territorial) e é considerado o segundo maior pólo moveleiro do Brasil, representando 8% do faturamento nacional do setor (R\$ 620 milhões em 2002) e possui destaque internacional, atraindo investimentos e gerando 10.560 empregos.

⁵² Licença de fabricação de empresas com marcas reconhecidas e de grande valor agregado (como Fórum, Zoomp, Hugo Boss, VR, TNG, etc), segundo o Paraná Fashion (2003)

⁵³ Dados observados no site do SEBRAE-PR (2004), até o dia 16/01/2004.

Estas indústrias estão se adequando aos programas de qualidade para conquistar maiores fatias do mercado internacional. Dos móveis produzidos, 95% são comercializados no Brasil e ajustados à realidade brasileira. Do restante, 3% são exportados para o Mercosul, e 2% para o Canadá, Europa, Ásia e África. Uma das exigências do Mercado Comum Europeu (MCE) é a existência do selo verde, que assegura que os produtos sejam fabricados com madeira extraída de reflorestamento.

Em convênio firmado com o Governo Alemão⁵⁴, serão aplicadas no Brasil, por meio do Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário (CETMAM), atividades na educação e formação de jovens e no aprimoramento de profissionais já formados nas áreas de madeira, mobiliário e metal mecânica a ser instalado nos próximos meses na Universidade da Móbia, em Araçatuba. O SENAI/CETMAM, segundo a ABIMÓVEL (2004), foi criado em convênio com a Alemanha e mantém convênios com empresas para o desenvolvimento de produtos envolvendo pesquisa em novos materiais, utilizando madeiras alternativas e reflorestáveis. A partir da inauguração da Universidade da Móbia, a experiência alemã começa a ser materializada com a vinda de alunos, professores e técnicos para o Brasil, com duas semanas de estágio nas empresas.

⁵⁴ Por meio da Cooperação Internacional do Ministério da Economia do estado de Baden, Wurttemberg, conforme o SIMA (2004).