

Capítulo 3

A importância da gestão do design para uma agroindústria gaúcha

Alexandre de Melo Abicht | Fabrício Carboni Tolotti | Júlio Carlos de Souza van Der Linden | Maurício Moreira e Silva Bernardes

Resumo

O presente estudo tem como objetivo investigar as formas que o design pode contribuir na gestão de uma empresa desenvolvedora de produtos, demonstrando a sua importância. No referencial teórico abordou-se o desenvolvimento do processo de design e a gestão do design. O procedimento metodológico é caracterizado como exploratório de natureza qualitativa, envolvendo três entrevistas semi-estruturadas aplicadas ao gestor da área de P&D de uma Agroindústria de Grande Porte localizada no Estado do Rio Grande do Sul, apoiado por um protocolo disposto de 37 questões em profundidade. Após descrevem-se os resultados alcançados pelo estudo demonstrando a forma que encontra-se inserida a gestão do design na empresa, a relação dos profissionais do design com o restante da equipe da organização, bem como o relacionamento entre o design e o marketing. Por fim, apresentam-se algumas considerações sobre o estudo.

Palavras-chave: Gestão do Design; Processo de Design; Agroindústria; Consumidor.

1 Introdução

De acordo com a *International Council of Societs of Industrial Design* – ICSID (c2016), design é uma atividade criativa que busca estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Assim sendo, o design é considerado um elemento central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio econômico e cultural.

Segundo Landim, (2010) o objetivo principal do design é o de tornar a vida das pessoas melhor, sendo que a prática do design

precisa responder às suas necessidades técnicas, funcionais e culturais. Portanto, podem-se desenvolver soluções inovadoras que comuniquem o significado e a emoção e que transcendam idealmente suas formas, sua estrutura e sua fabricação.

Plentz et al. (2015) consideram que um adequado gerenciamento do processo de design é fundamental para competir no mercado atual, observando-se que o design desempenha um papel importante na busca pela qualidade, eficiência e especialmente pela inovação e resposta ao consumidor. Diante disso, a empresa que possuir uma gestão do design eficaz em sua base, torna possível influenciar diretamente as categorias que levam o incremento da competitividade.

A economia brasileira necessita de estratégias que impulsionem o aumento da participação dos setores mais intensivos em tecnologia nas exportações do país. Nesse aspecto, o design possui um importante papel como elo integrador entre a indústria e o mercado. Diante disso, torna-se necessário o incluir como fator potencializador de competitividade na agenda estratégica nacional, tendo em vista que o design contribui para o incremento da taxa de exportação, devido ao desenvolvimento de produtos que possuam um nível de qualidade e desempenho superior percebido pelo mercado (CBD, 2014).

O Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2014) mostra que nos últimos anos as organizações passaram a reconhecer a importância da criatividade como insumo de produção, mas identificaram ainda o seu papel transformador no sistema produtivo. Além do capital, matéria-prima e mão de obra, as áreas estratégicas das empresas voltaram os olhos para a utilização das ideias como recurso essencial para geração de valor. Em pesquisa realizada, a indústria criativa é formada por 251 mil empresas brasileiras, existindo um crescimento de 69,1% perante dez anos atrás, a qual demonstra a importância da inserção do design no contexto organizacional.

Diante disso, torna-se necessário investigar o processo de design podendo-se aliar a gestão empresarial, a fim de proporcionar uma vantagem competitiva de mercado. Ressalta-se que para

inserir o processo de design em uma empresa, é necessário que seja discutida a importância do profissional de design, Lamb e Tamagna (2010) consideram que este requisito está na inserção no seu processo de formação, a integração “produto + processo + usuário” e, especificamente em possibilitar a concepção da ideia do ciclo de vida do produto.

Para Ruschel e Bernardes (2014) muitas empresas brasileiras ainda compreendem o design quanto a um instrumento operante no âmbito de cunho estético, tornando minimizadas as potencialidades que a área do design pode alavancar, sob o aspecto do desenvolvimento de soluções inovadoras e que extrapolam o sentido utilitário de bens de consumo.

Segundo Baxter (2011), o designer de produtos bem sucedido é aquele que consegue pensar com a mente do consumidor, ou seja, interpreta as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do cliente. Portanto, a orientação para o mercado é um elemento chave para o desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, torna-se fundamental integrar a visão do consumidor no processo de gestão empresarial, assim existe a necessidade de que seja investigada a gestão do design. Cooper et al. (2011) descrevem as tendências da gestão do design, afirmando que os designers necessitam ter papel de desenhistas estratégicos, para que sua atividade não seja comoditizada como encontram-se as áreas contábil, gerência geral e determinados especialistas locais.

Steigleder e Tonetto (2003) consideram que deve haver um novo olhar dentro das organizações devendo ser investigado para que dentro das empresas, os profissionais do design e do marketing tenham um futuro próximo, atuando juntos e desenvolvendo projetos e planos de marketing de forma colaborativa, onde as organizações devem perceber o designer não exclusivamente como um desenvolvedor de novos produtos, mas integrado-o nas ações da gestão empresarial, função que o marketing já vem desenvolvendo há certo tempo.

Observa-se que no contexto atual de mercado, os consumidores podem se envolver em cada estágio do processo produtivo, desde o desenvolvimento do design até a entrega do produto. Esta forma de diálogo pode ser vista como um processo interativo de aprendizado em conjunto, entre a empresa e consumidores

(BALLANTYNE, 2004). Complementam Brunner e Emery (2010), que os gestores e designers necessitam entender como projetar a experiência do consumidor, ou serão enterrados no cemitério da irrelevância.

Portanto, o estudo encontra-se alicerçado pela seguinte questão-chave de pesquisa: De que forma o design pode contribuir na gestão de empresa desenvolvedora de produtos?

Além da presente introdução, o artigo encontra-se estruturado por quatro sessões. Na fundamentação teórica são descritos os aspectos relativos ao processo de design e a gestão do design. A terceira sessão apresenta-se o método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento do estudo. O quarto tópico descreve-se a análise e discussão de resultados. Por fim, dispõem-se as considerações finais, bem como as referências utilizadas para o desenvolvimento do estudo.

2 Revisão Teórica

Neste tópico, apresenta-se a fundamentação teórica em torno do processo de design e da gestão do design.

2.1 Processo do Design

O processo de design consiste na ação de inventar estruturas ou objetos reais que apresentam uma nova ordem física, organização e forma, respondendo a sua função. O autor afirma também que problema de design dispõe de requerimentos que necessitam ser definidos, também possuindo interações e relações entre estes, o que torna difícil sua definição (ALEXANDER, 1964). Comenta Lobach (2001) que o processo de design pode ser tanto um processo criativo, quanto um processo que solucione problemas.

Segundo Munari (2000), o processo de design é uma união de operações necessárias, organizadas em forma lógica, levando de maneira confiável e segura para solucionar um problema que havia sido identificado.

De forma semelhante e complementar Lobach (2001) define o processo de design podendo ser tanto um processo criativo, com um processo que busque solucionar problemas, de acordo com os seguintes elementos:

- a) Existe um problema que pode ser delineado;
- b) Informações são reunidas sobre o problema, sendo analisadas e relacionam-se criativamente entre si;
- c) São criadas possíveis soluções para o problema, que são julgadas de acordo com os critérios definidos;
- d) Após é desenvolvida a alternativa que mais adequa-se à solução do problema.

Segundo Best (2006), o processo de design apresenta diversos métodos utilizados em conjunto e adequados à necessidade de cada projeto, não sendo linear, tendo em vista que possui diversos ciclos delineados para possibilitar a natureza interativa do design e armazenar os insights de cada etapa do processo de design.

Para Borja de Mozota e Kim (2009), o processo de design de um novo produto pode ser realizado através de modificações no produto, bem como em extensões de linha, ocorrendo uma lacuna no desenvolvimento de novos conceitos de produtos inovadores. Afirma Borja de Mozota (2011) que o processo de design se torna um processo de identidade da empresa. Os produtos são um retrato da empresa, portanto, eles demonstram como a empresa é apresentada ao seu mercado de atuação.

Plentz et al., (2015) consideram que um adequado gerenciamento do processo de design é fundamental para competir no mercado atual, observando-se que o design desempenha um papel importante na busca pela qualidade, eficiência e especialmente pela inovação e resposta ao consumidor. Diante disso, a empresa que possuir uma gestão do design eficaz em sua base, é possível influenciar diretamente as categorias que levam o incremento da competitividade.

2.2 Gestão do Design

A gestão do design, segundo o *Design Management Institute* – DMI (c2016), abrange os processos organizacionais, decisões de negócios e estratégias que possibilitem a inovação e a criação de produtos eficazes desenhados, serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem a nossa qualidade de vida, possibilitando o sucesso organizacional. De forma mais específica, a

gestão do design objetiva vincular o design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagem competitiva através dos três aspectos – fatores econômicos, sociais, culturais e ambientais.

Corroborando com o conceito do DMI, Padilha et al. (2010) afirmam que a gestão de design está desenvolvida como uma forma de pensamento, ação, destinada a recuperar o protagonismo do design, no aspecto da nova tipologia das mutações que se produzem pelos fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos.

Para Borja de Mozota (2003), a gestão de design possui o objetivo de capacitar parceiros, gerentes e designers, familiarizando os gerentes com o design e os designers com a gestão. Outrossim, busca o desenvolvimento de métodos de integração do design no ambiente organizacional.

A gestão do design consiste em ser uma área específica do design, envolvendo o desdobramento do design para apoiar no desenvolvimento da estratégia, envolvendo:

1. Gerir a integração do design na estrutura corporativa no nível operacional pelo projeto de produto; no nível organizacional, pela departamentalização e; no nível estratégico pelo desenvolvimento da missão;
2. Administrar o sistema de design na empresa. O objeto de criação dos designers são os artefatos, podendo ser documentos, ambientes, produtos e serviços que possuem suas próprias qualidades estéticas, tendo em vista que as empresas possuem um sistema formal de design que deve ser gerenciado (BORJA DE MOZOTA et al., 2011).

Consideram Padilha et al. (2010) que o design deve ser percebido como um processo e não apenas um produto, sendo um recurso que contribua para o incremento da eficiência, competitividade organizacional, diferenciação de produtos, otimização da performance, inovação, qualidade, durabilidade, aparência, custos, marca, entre outros. Processo que pode ser organizado pela gestão do design.

O gerenciamento do design no nível estratégico da empresa proporciona uma contribuição no processo de formulação da estratégia: objetiva determinar a responsabilidade e a liderança

estabelecidas ao design e sua contribuição para cultura organizacional, buscando oportunidades de inovações em design e multiplicando as demonstrações de identidade pelo design. Esse nível de gestão do design estabelece elos entre design, comunicação corporativa e alta administração, possibilita o desenvolvimento do design estratégico (BORJA DE MOZOTA, 2003). Diante disso para que uma organização beneficie-se da gestão do design, é preciso haver uma cultura de inovação, aberta as mudanças que devem ser propostas pelo designer.

Diante disso, torna-se possível identificar similaridades entre o processo criativo e os procedimentos adotados pela área de gestão, quanto ao desenvolvimento de novos produtos e no processo de inovação. Portanto, o processo de design criativo é multidisciplinar e iterativo, tendo em vista que o design é um processo interno que integra a pesquisa de mercado, estratégia de marketing, marca, engenharia, desenvolvimento de novo produto, planejamento de produção, distribuição e políticas de comunicação organizacional (BORJA DE MOZOTA et al., 2011).

Consideram Bernardes et al. (2013), ao investigar a gestão do design em pequenas empresas que o envolvimento do cliente e um *briefing* detalhado indica a compreensão e o detalhamento do que será desenvolvido pode contribuir na identificação das etapas do processo de design nas quais o cliente deve ser inserido neste processo. Portanto, ao desenvolver um maior detalhamento do *briefing* pode trazer organicamente melhorias incrementais ao desenvolvimento da organização.

3 Procedimentos Metodológicos

O estudo caracteriza-se como exploratório sendo de natureza qualitativa, que de acordo com Mattar (2014) objetiva prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema, ou problema de pesquisa em questão. Marconi e Lakatos (2011) consideram os estudos exploratórios pelas investigações de pesquisa empírica que possuem o objetivo da formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais pre-

cisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto à natureza qualitativa, Mascarenhas (2012) afirmam que deve ser utilizada quando se objetiva descrever o objeto de estudo com maior profundidade. Por esta razão ela é muito frequente em estudos realizados sobre o comportamento de um indivíduo ou de um âmbito social.

A amostra da pesquisa foi do tipo não probabilística, determinada por conveniência, sendo formada pelo gestor da área de P&D de uma empresa desenvolvedora de produtos, uma Agroindústria de grande porte localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

Cabe-se mencionar que amostragem não probabilística, não existe uma seleção aleatória de pessoas em determinada população. No que diz respeito à amostra por conveniência, para Nique e Ladeira (2014), ocorre quando o pesquisador seleciona as pessoas que serão pesquisadas de forma mais conveniente ou por estarem disponíveis em determinado local.

O instrumento de coleta de dados deu-se através de entrevistas semiestruturadas, apoiadas por um protocolo, disposto de trinta e sete questões em profundidade. As três entrevistas ocorreram no mês de abril de 2016, na sede da Agroindústria no Estado do Rio Grande do Sul.

Com base nos resultados da pesquisa, os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que consoante Nique e Ladeira (2014) esse tipo de análise busca interpretar os dados através de inferências de um texto focal, oriundos de entrevistas, observações e documentos para o contexto social, de forma objetiva.

4 Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados alcançados na investigação realizada na agroindústria multinacional de Grande Porte, que possui unidade no Estado do Rio Grande do Sul, onde foram verificadas as relações do processo do design com a gestão do design em uma empresa desenvolvedora de produtos.

Ao verificar se a Beta possui profissionais de design, o respondente comentou que há diversas pessoas nesta área, no departamento de engenharia na unidade brasileira, possuindo 50 pessoas re-

lacionadas à área do Design. Quanto ao perfil desses profissionais, podem ser desde projetistas até especialistas em determinada área como na transmissão hidráulica, cabines, elétrica, pois a empresa optou por contratar esse tipo de profissional no desenvolvimento de produtos. No time de engenharia global, a empresa possui cerca de 500 profissionais na área do design.

Quanto aos tipos de design utilizados, por ser uma empresa de desenvolvimento de produtos, todas as formas são desenvolvidas – gráfico, produto, embalagens, sendo que o design é de suma importância para a Beta, pois trata-se de uma organização que busca a inovação, de acordo com os aspectos apresentados por Borja de Mozota (2003), Ruschel e Bernardes (2014).

A estrutura organizacional da empresa em nível global, possui uma área de P&D, constituída por um diretor global e abaixo dele, existem diversas equipes nas demais filiais da empresa. Na unidade brasileira, o time é composto por um gerente, dois especialistas e seis designers, vindo ao encontro de Borja de Mozota (2003), quanto a necessidade do profissional de design estar inserido em todas as áreas da organização.

A empresa possui um Handbook AMPIP (*A Major Product Introduction Procedure*), que é um livro de coordenação de projeto e dentro deste, há diversos KPIs (*Key Performance Indicator*), devendo ser atingidos. Existem cinco fases de desenvolvimento do projeto. Cada fase possui um – *Gate Approval* – passagem de aprovação, onde há um sênior staff, grupo de pessoas de vice-presidente sênior, composto por oito pessoas que dependendo do tamanho do projeto, acima de US\$ 15 milhões, essas pessoas fazem a aprovação de cada linha de produto e em cada fase, vindo ao encontro dos fatores apresentados por Lamb e Tamagna (2010).

O processo de desenvolvimento de produtos da empresa, também é seguido pelo *Handbook* AMPIP, existindo diversas fases e KPIs que devem ser atingidas, para que cada etapa possa ser ultrapassada. Os KPIs podem ser de custo, performance, horas trabalhadas e esses documentos são coordenados por um gerente de projeto, levando em consideração todas as entregas dos departamentos que avaliam e desenvolvem os relatórios necessários, para serem apresentados aos gerentes que verificam a ne-

cessidade de melhorias, ou a aprovação dessas fases.

O designer encontra-se ligado diretamente ao processo de desenvolvimento dos novos produtos. Após as linhas de tendência serem desenvolvidas, ele é o responsável em dar a forma, avaliar a aplicação, verificando se aquele produto desenvolvido é suficientemente adequado para suportar as necessidades de campo.

Ao investigar formas que as informações do mercado são obtidas para o desenvolvimento de produtos, ocorre através da equipe – inteligência de marketing, responsável por analisar o que está fazendo, as necessidades do mercado, tendências dos clientes, busca de novos produtos, itens de segurança, tecnologia e de conforto, diante disso, ocorre o desenvolvimento de produtos.

Quanto a coordenação das atividades do design, devido a empresa possuir um porte significativo, existem diversas formas de coordenar os projetos, sejam elas na engenharia, compras, ou na manufatura, vindo ao encontro dos aspectos apontados por Cooper et al. (2011).

No que diz respeito a comunicação do designer com os demais integrantes da equipe, a empresa não dispõe de canal específico para comunicação entre a equipe, mas o Designer possui a liberdade de se expressar com os demais membros da equipe.

O relacionamento do designer com os envolvidos na linha de produção, ocorre pelas reuniões semanais, participando todos os departamentos envolvidos com os produtos – engenharia, manufatura, compras, qualidade, gerenciamento de produto, gerenciamento de projeto, marketing.

Nessas reuniões os produtos são apresentados, o melhor caminho é decidido e as decisões são tomadas, concordando com a integração apresentada por Borja de Mozota (2003).

A comunicação entre os integrantes da linha de produção para o desenvolvimento de produtos é dada pela interação com o time que desenvolve os produtos, no que diz respeito às sugestões de melhorias nos produtos. O designer influencia nos processos de compra dos insumos para produção, pois ele pode determinar isso devido as necessidades de projeto, ou pelas sugestões de fornecedor, sobre aonde e de que forma os insumos devem ser adquiridos.

No que tange a participação dos consumidores no processo de desenvolvimento dos produtos, o gerente afirma que o cliente participa através de pesquisas que são realizadas pelo time de inteligência da empresa – VOC – *Voice of Customers* – sendo pesquisas que levam em consideração quais as necessidades dos clientes, novas tendências, o que pode ser aplicado nesse momento e nos produtos da empresa, concordando com a integração do marketing e do design apresentada por Steigleder e Tonetto (2013).

Existe ainda uma outra pesquisa livre, onde o cliente pode dizer o que seria bom para determinados produtos, possa colher mais, colher um produto de capacidade significativa, que consuma menos combustível, ou então colha mais rápido.

Ao investigar os fatores que compõem os objetivos estratégicos do desenvolvimento de produtos, são relacionados ao *Roadmap* de produto sendo verificado o que será adquirido, fornecido, as expectativas dos clientes irão adquirir o produto, a necessidade desses clientes adquirirem esse produto para o mercado do Rio Grande do Sul, conforme o gestor:

“Caso precise de um trator que vá até a fruta, uma colheitadeira que ande em terrenos bem inclinados e no mercado do centro-oeste, são necessárias colheitadeiras maiores.”

Quanto a participação da direção no processo de desenvolvimento dos produtos, esta ocorre através das definições do que será desenvolvido em cada produto, além das aprovações durante algumas fases dos projetos.

Na opinião do gestor, o uso do design, é uma necessidade para a empresa, pois sem o design não teria como haver sucesso no negócio de sua empresa, tendo em vista que encontra-se embasada no desenvolvimento de produtos, pelo trator, colheitadeira, plataforma, implementos agrícolas, silos de armazenamento, não havendo possibilidade de existir a produção sem o uso do design, sendo a base de tudo, vindo ao encontro do conceito apresentado pelo Design Management Institute (c2016).

Para que isso ocorra, há uma equipe de inteligência de mercado que trabalham na área do marketing e desenvolvem um mapa das necessidades dos clientes, através da VOC, verificando se os

consumidores aceitariam os produtos de uma forma, direcionando os objetivos para serem conduzidos nos próximos produtos.

A empresa procura acompanhar as tendências de mercado, realizando pesquisa com os clientes, analisando a concorrência, verificando o que está sendo produzido, analisando as tendências globais, não só aqui no Brasil, mas de forma global. A empresa procura estar presente em praticamente todas as grandes feiras ligadas ao agronegócio que existem no país e no mundo.

A equipe de inteligência analisa a concorrência pelas tendências de mercado, pesquisas diversas, *Market Share* disponibilizado pela ANFAVEA. A partir desses aspectos, apresentam-se os concorrentes que estão com margens maiores, mais vendas, quais os tipos de produtos que estão sendo entregues, qual a tendência dos consumidores seguirem determinados nichos de mercado.

Quanto aos canais de comunicação, a empresa possui 0800, constituído por uma equipe de treze pessoas, dedicadas a ouvir os seus clientes quanto às reclamações, sugestões, considerações de melhorias, problemas que podem acontecer no campo. Além deste canal, dispõe de uma equipe chamada – pós vendas – que dedicam-se a atender tanto consumidores, quanto concessionários.

Ao investigar os elementos que diferenciam os seus produtos dos concorrentes, o gestor comenta que a diferença de produto é difícil de explicar porque existe na agroindústria uma gama muito ampla de produtos. Então, a empresa pode atender todo o mercado, tanto por um produto simples e barato, até mesmo de altíssima tecnologia. Podem-se citar marcas como aqui no Brasil que a empresa possui um trator da marca A, com potência de 50 a 600cv e existem tratores que são considerados de ponta no mundo todo, da marca B produzidos na fábrica da Alemanha, assim como as colheitadeiras e implementos agrícolas.

Os principais clientes da empresa são grandes frotistas – empresas de agronegócio que possuem diversas colheitadeiras, tratores, armazenamento de grãos de quantidade significativa. Segundo o gestor: “Posso citar o grupo Mega que possui hoje cerca de 300 colheitadeiras não só da marca A, mas dos concorrentes, J, N, M.”

O mercado como um todo possui conhecimento sobre os gran-

des clientes no agronegócio e a empresa procura cuidar desta carteira de forma especial, oferecendo muitas vezes, os produtos antes dos lançamentos, fazendo testes, demonstrando a capacidade dessas máquinas, além disso, esses clientes tem vantagens devido a quantidade de produtos que são adquiridos. No entanto, os principais clientes não interferem diretamente no design de produtos. Em alguns momentos, podem dar sugestões ao longo do desenvolvimento, pois em algumas vezes, auxiliam nos testes dos produtos, sendo levados os equipamentos para serem testados em suas propriedades, por terem significativa área de cultivo, pivô de irrigação, ou por possuir outras máquinas, que possam ser comparadas aos novos produtos que estão sendo testados. Assim, esses consumidores têm o acesso aos produtos que estão sendo desenvolvidos antes do seu lançamento, sendo assim podem sugerir algo, criticar, mas na maioria das vezes não realizam uma interferência significativa. A empresa não possibilita ao consumidor final, fazer a escolha quanto à forma que o produto seja desenvolvido. Entretanto, o que os clientes podem fazer é configurar o produto, escolher determinados acessórios que vão fazer parte do produto que deseja, mas não quanto a forma. Quando o consumidor adquire os produtos da empresa, em praticamente todos os produtos como o trator e a colheitadeira, é necessário que receba o produto com uma entrega técnica. O técnico, seja da fábrica, ou da concessionária irá lhe prestar serviços de informação para o cliente, demonstrando qual a melhor forma de utilizar o produto e a melhor maneira de atuar com o produto na necessidade do cliente, seja na região, adequação da colheita que ele possui, ou então na maneira que ele precise plantar.

A partir dos resultados alcançados, torna-se possível descrever algumas observações. Percebe-se que a empresa é de porte médio, mas encontra-se migrando para o grande porte, devido a sua estrutura organizacional por ser uma empresa multinacional, a qual definem-se padrões em cada unidade. Nos aspectos ligados ao design, percebe-se que o papel do designer é fundamental, pois a cada safra são lançados novos modelos de máquinas, indo em diversos momentos ao encontro das necessidades e desejos de seus clientes. Percebe-se que a empresa procura ouvir, dentro do possível os seus clientes, inclusive ofertando aos que consideram

especiais a possibilidade de testar alguns produtos desenvolvidos previamente ao seu lançamento. No entanto, verifica-se que embora os clientes estejam contribuindo para a retroalimentação no desenvolvimento de produtos, a empresa não considera o consumidor como participante ativo nas decisões relativas ao desenvolvimento de novos produtos.

Diante disso, o presente capítulo cumpriu a sua finalidade que foi de apresentar a relação entre o referencial teórico abordado e a prática, através da investigação na agroindústria gaúcha.

4 Considerações Finais

Ao concluir o presente estudo, torna-se necessário ponderar que foi atingido o objetivo proposto, ao verificar as formas que o design pode contribuir na gestão de empresa desenvolvedora de produtos.

Na empresa investigada, percebe-se que a participação do profissional do design é extremamente necessária, não somente por atuar no aspecto ligado ao processo criativo e a estética, mas por demonstrar a sua interdisciplinaridade presente nesta área, possibilitando ao profissional ser um integrador nas áreas estratégicas da empresa, percorrendo a área de desenvolvimento de produtos, produtiva, da qualidade até chegar ao consumidor final.

Pode-se afirmar também que ouvir os consumidores é fundamental para a melhoria dos seus produtos, o que em alguns casos, pode refletir na melhoria dos processos da empresa. Percebe-se que a empresa utiliza alguns clientes selecionados para testar os produtos antes do lançamento, possibilitando uma participação no processo de desenvolvimento do produto.

Outrossim, a VOC é uma importante ferramenta que possibilita integrar a área do marketing com o design da empresa, tornando possível a inserção de uma gestão de design na empresa.

As limitações que o estudo teve foi a utilização de apenas uma empresa, fazendo com que os dados investigados sejam limitados a área de atuação da empresa.

Por fim, como sugestões para pesquisas futuras, indica-se aplicar a presente pesquisa em empresas de porte semelhante à in-

vestigada, para constatar e validar os elementos encontrados da gestão do design na empresa em questão, tornando possível a construção de um *framework*.

Referências

ALEXANDER, C. **Notes on the synthesis of form**. Cambridge: Harvard University Press, 1964.

BALLANTYNE, D. Dialogue and its roles in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business and Industrial Marketing**, Bingley, v. 19, n. 2, p.114-123, 2004.

BERNARDES, M. M. e S.; OLIVEIRA, G. G. de; RUECKER, S.; SATO, K. Identificação de pesquisas estratégicas em gestão de design direcionadas ao aumento da competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras. **Design e Tecnologia**, Porto Alegre, n. 5, p. 24-34, ago. 2013.

BEST, K. **Design management: managing Design strategy, process and implementation**. Lausanne: AVA Publishing, 2006.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design management: using design to build value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, B.; KIM, B. Y. Managing Design as a Core Competency: lessons from Korea. **Design Management Review**, Boston, v. 20, n. 2, p. 66-76, Spring 2009.

BORJA DE MOZOTA, B.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. da. **Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CENTRO BRASIL DESIGN. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Brasília, DF: ApexBrasil/MDIC, 2014. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em: 06 out. 2015.

COOPER, R.; EVANS, M. WILLIAMS, A. New Design Business Models: implications for the Future of Design Management. In: COOPER, R.; JUNGINGER, S. LOCKWOOD, T. (Ed.). **The Handbook of Design Management**. Oxford: Berg, 2011. p. 495-511.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?** Boston, c2016. Disponível em: <https://dmi.site-ym.com/?What_is_Design_Manag>. Acesso em: 25 abr. 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/economicriativa>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETS OF INDUSTRIAL DESIGN . **Definition of Industrial Design**. Montreal, c2016. Disponível em: <<http://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

LAMB, M. B.; TAMAGNA, A. Estudo do Processo de Desenvolvimento de Produto e Geração de Atributos de Projeto de Ônibus Rodoviários: um estudo de caso. **Design & Tecnologia**, v. 1, n. 1, set. 2010. p. 1-14.

LANDIM, P. C. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

LOBACH, B. **Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. Tradução de Freddy Van Camp. São Paulo: Blucher, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MUNARI, B. **Das coisas nascem coisas**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

NIQUE, V.; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o mercado brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

PADILHA, A. C. M.; CARVALHO, F. F. de; MATTOS, P. de; GOLLO, S. S. A gestão de design na concepção de novos produtos: uma ferramenta de integração do processo de gestão e inovação. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 3, n. 3, p. 346-360, set./dez. 2010.

PLENTZ, N. D.; BERNARDES, M. M. e S.; FRAGA, P. G. R. **Sistema de indicadores de inovação, competitividade e design para empresas desenvolvedoras de produto**. Porto Alegre: Marcavizual, 2015.

RUSCHEL, B. M.; BERNARDES, M. M. e S. Fatores críticos de sucesso para o reposicionamento estratégico da atividade do design. CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 11., 2014, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS; Unisinos;Uniritter, 2014.

STEIGLEDER, A. P.; TONETTO, L. M. A interface entre design estratégico e marketing estratégico. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 5, n. 2, 2013.

Como citar este capítulo (ABNT):

ABICHT, Alexandre de Melo et al. A importância da gestão do design para uma agroindústria gaúcha. In: BERNARDES, Maurício Moreira e Silva; LINDEN, Julio Carlos de Souza van der (Orgs.). **Design em Pesquisa – Vol. I**. Porto Alegre: Marcavizual, 2017. p. 51-66.

Como citar este capítulo (Chicago):

Abicht, Alexandre de Melo, Fabrício Carboni Tolotti, Júlio Carlos de Souza van der Linden, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2017. "A importância da gestão do design para uma agroindústria gaúcha." In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 1:51–66. Porto Alegre: Marcavizual.