

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Fabiane Wolff

**SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE
DESIGN EM EMPRESAS**

Porto Alegre

2010

Fabiane Wolff

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN EM EMPRESAS

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, na modalidade acadêmica na área de concentração em Sistemas de Produção.

Professor Orientador: Dr. Fernando Gonçalves
Amaral

Porto Alegre

2010

Fabiane Wolff

Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção na modalidade acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral

Orientador PPGE/UFGRS

Profa. Dra. Carla Schwengber ten Caten

Coordenadora PPGE/UFGRS

Banca Examinadora:

Professor Dr. Fernando Gonçalves Amaral (PPGE/UFGRS)

Professor Dr. Gustavo Severo Borba (PGDesign/Unisinos)

Professor Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes (PGDesign/UFGRS)

Professor Dr. Ricardo Triska (PósDesign/UFSC)

Dedicatória

Aos meus pais, Norberto e Mery;
À memória dos meus avós Bernhard e Anny,
Chaim e Fanny.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e instituições colaboram com o árduo exercício que é escrever uma tese, direta ou indiretamente. A todas elas, devo um muito obrigado que não necessariamente vem aqui apresentado em ordem de hierarquia ou importância.

Com uma exceção! O Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral, orientador dedicado deste estudo, que acolheu as idéias desta tese com entusiasmo e me guiou com generosidade, inteligência e bom humor. Ele merece o primeiro e mais importante agradecimento: muito obrigada, Amaral! Obrigada por tudo, especialmente por me ensinar o que significa ser uma orientadora, para que eu também possa merecer a confiança dos meus alunos.

Agradeço ao PPGEP e seus professores pelos momentos de aprendizagem, pesquisa e convivência. Em especial agradeço aos Professores Cláudio Müller, Francisco Kliemann e Marcia Echeveste. Agradeço também aos colegas Franz e Marcelo, companheiros no período de estudos e às queridas colegas Claudia Libânio, Andréa Capra e Daniela Szabluk, que me auxiliaram no desenvolvimento desta tese e acompanharam como ótimas parceiras diversos momentos desta caminhada.

Aos professores qualificadores desta tese, Prof. Dr. Gustavo Borba e Prof. Dr. Maurício Bernardes agradeço por suas generosas observações e contribuições para este estudo, bem como ao Prof. Dr. Ricardo Triska por sua colaboração na banca final.

À Prof. Dra. Brigitte Borja de Mozota agradeço a receptividade e generosidade com que acolheu e esclareceu minhas dúvidas no momento de decisão do rumo desta tese. Agradeço pela

oportunidade de ter considerado este trabalho parte do seu grupo e pelas longas conversas que tivemos em diversos momentos.

Ao Prof. Dr. Claudio Walter, agradeço o incentivo para este doutorado.

Ao Prof. Dr. Hugo F. Müller Neto, do PPGA, que desde os tempos de mestrado é um interlocutor e colega querido. Obrigada pela esclarecedora e incentivadora conversa que tivemos na metade deste caminho. Ela foi fundamental!

Um agradecimento especial eu devo às empresas e aos colegas designers que abriram suas portas para me receber, respondendo as diversas etapas de pesquisa desta tese. A colaboração destes profissionais e suas respostas e opiniões foram centrais para este trabalho.

Agradeço ao UniRitter, nas pessoas do Reitor, Dr. Flávio de Almeida Reis e da Diretora Administrativa, Prof.a. Ivelone Nagel Reis que incentivaram esta formação, reconhecendo e valorizando o esforço dos que trabalham pela educação. Também no ambiente do UniRitter agradeço ao Prof. Julio César Caetano da Silva, exemplo de colega e chefe, que sabe conduzir como ninguém um grupo e que muito me incentivou ao doutorado, respeitando minhas ausências e colaborando como pode para esta tese. Agradeço também aos meus bolsistas de iniciação científica e alunos que durante o doutoramento colaboraram com discussões sobre Gestão de Design em sala de aula.

Dois colegas se tornaram amigos muito queridos e foram especialmente importantes ao longo deste doutoramento. A Lizandra Kunzler, sempre super dedicada, que além de agüentar uma amiga em eventuais momentos de crise existencial, escrevendo a tese, supriu com generosidade minha ausência em inúmeros momentos de sala de aula e de pesquisa. Eu espero em breve poder retribuir tudo isso! E o Prof. Dr. Júlio Carlos de Souza van der Linden, me

incentivou, reforçou e ajudou neste caminho, me fazendo compreender a importância do doutoramento, da pesquisa e do desenvolvimento teórico para o Design.

Aos meus pais, não sei que palavras usar para agradecer o suporte, o amor, o incentivo nos momentos difíceis, o amparo e tudo mais que vocês sempre foram. De algum modo, esta tese é o reconhecimento e o agradecimento pelo esforço de vocês em nos mostrar a importância do estudo e do conhecimento; e por nos proporcionar este caminho.

Ao Daniel, meu marido, meu incentivador mais entusiasmado desta tese, ouvinte atento das minhas idéias, opinador oficial e companhia de horas de escrita: muito, mas muito obrigada! Sem teu carinho a tua paciência nas minhas muitas horas de estudo e trabalho teria sido impossível chegar aqui! Finalmente, amor, estou liberada!!

Ao Rafa e a Nice, meus queridos irmão e cunhada, campeões familiares de meses de estudos contínuos, que acompanharam lá do sul do mundo esta tese dando o exemplo de como encarar uma longa jornada deste tipo. Além disso, como eles mesmos dizem: nestas horas muito ajuda quem não atrapalha!! Então, muito obrigada!

Por fim, gostaria de agradecer de um modo geral a minha família e amigos. Aos meus tios, primos, sogra, ‘sobrinhos’ e amigos queridos. Se vocês não existissem nada teria sentido ou valeria a pena! E, cada um, do seu modo, contribuiu acompanhando este processo e incentivando que eu chegasse até aqui.

RESUMO

A mudança de foco provocada pela evolução do papel do design no contexto empresarial, comercial e até mesmo de capacidade tecnológica de projeto, ao longo das últimas seis décadas, alavancou design ao posto de fator estratégico de vantagem competitiva. Como fundamento teórico e respaldo gerencial, a Gestão de Design é a responsável por gerenciar design como parte da intenção estratégica da empresa, inserindo e integrando adequadamente competências, equipes, processos e métodos. Ainda que já consolidado em termos internacionais, no Brasil, Gestão de Design ainda é um tema relativamente novo e mecanismos de compreensão de suas estruturas, adequadas à realidade do país são raros. A proposta de compor uma visão sobre Gestão de Design em uma sistemática que auxilie as empresas a avaliar o uso da Gestão de Design no seu ambiente é o foco desta tese. Permeada pela fundamentação teórica, uma pesquisa qualitativa, através de rodadas de entrevistas em profundidade, foi procedida para a construção da sistemática de avaliação da Gestão de Design nas empresas. As primeiras duas etapas de entrevistas, com especialistas e designers, permitiram a análise do uso do design nas empresas, auxiliando a mapear os processos atinentes ao design, identificando seu papel na dinâmica das empresas e sua gestão. Os resultados destas entrevistas, em conjunto com a teoria elencada permitiram delinear um modelo conceitual e a proposta da sistemática de avaliação da Gestão de Design que foram, em uma última etapa de pesquisa analisados por especialistas e por designers de empresas. O resultado final apresenta um modelo conceitual de Gestão de Design que determina as dimensões nas quais o conceito pode ser analisado em empresas, a sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas, seu modo de aplicação, instrumentos e análise de resultados, bem como um procedimento metodológico de design para sua melhor condução junto à Gestão de Design. Além destes, são também discutidos os fatores críticos de sucesso para Gestão de Design e os temas conexos ao tema de foco deste estudo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Design, Sistemática de Avaliação, Modelo Conceitual de Gestão de Design.

ABSTRACT

Over the past six decades, the focus shift caused by the evolving role of design in business environment has leveraged design to the rank of strategic factor of competitive advantage. As a theoretical and managerial background, Design Management is responsible for managing the design as part of the company's strategic intention, properly inserting and integrating capabilities, teams, processes and methods. Although it is already consolidated in international terms, Design Management in Brazil is still a relatively new approach and it's appropriate understanding in Brazilian reality are rare. The proposal of composing a vision on Design Management in a system that helps companies evaluate the use of Design Management in its environment is the focus of this dissertation. Permeated by theoretical background a qualitative research was performed. Through rounds of in-depth interviews a systematic evaluation of the Design Management within companies was constructed. The first two stages of interviews with experts and designers allowed the analysis of the use of design in companies helping to map the processes related to design, identifying its role in the dynamics of companies and how design is managed. The results of these interviews, together with the theoretical background made possible to outline a conceptual model and to propose the systematic evaluation of the Design Management. Those were, in a final stage of research, reviewed by experts and designers. The final result presents a conceptual model of Design Management with the determination of the three dimensions in which the concept can be seen in companies; the systematic evaluation of the Design Management, with its mode of application, tools and analysis results; as well as a design methodological procedure for better adjustment of Design Management. As a conclusion to the study, the critical success factors for design management and other related issues are discussed.

KEY-WORDS: *Design Management, Systematic Evaluation, Design Management Conceptual Model*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da Estrutura de Pesquisa.....	20
Figura 2 - O Processo de Design.....	30
Figura 3 – Ciclo de Vida do Produto.....	33
Figura 4 – Ciclo de Vida do Produto Estendido.....	34
Figura 5 – Modelo Conceitual da Matriz de Desenvolvimento de Produto Integrado	35
Figura 6 – Linha do Tempo.....	49
Figura 7 – As quatro forças do design e o BSC.....	55
Figura 8 – <i>Design Ladder</i> , A Escada do Design.....	56
Figura 9 – Publicações e quantidade de artigos do P&D.....	64
Figura 10 – Dimensões de Gestão de Design	73
Figura 11 – Estrutura de Pesquisa: etapas e objetivos.....	74
Figura 12 – Modelo apresentado pelo Entrevistado 1.....	84
Figura 13 – Modelo apresentado pelo Entrevistado 2.....	85
Figura 14 – Processo Preliminar de Gestão do Design.....	91
Figura 15 – Modelo Conceitual de Gestão do Design.....	118
Figura 16 – Gráfico de Resultados da Sistemática.....	127
Figura 17 – Processo de Design para Gestão de Design	129
Figura 18 – Mapa Mental de Gestão de Design	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As três dimensões de Gestão de Design.....	28
Quadro 2 – Método segundo Löbach.....	38
Quadro 3 – Fases do método de design segundo Borja de Mozota.....	40
Quadro 4 – Comparação entre os métodos de design.....	41
Quadro 5 – Design como vantagem competitiva ou competência central.....	45
Quadro 6 – Desenvolvimento histórico da Gestão de Design.....	49
Quadro 7 - Gestão de Design.....	58
Quadro 8 – Fatores de sucesso, barreiras e vantagens do processo de Design.....	84
Quadro 9 – Níveis de Gestão <i>versus</i> Gestão de Design.....	87
Quadro 10 – Níveis de Gestão <i>versus</i> Gestão de Design.....	88
Quadro 11 – Níveis de Gestão <i>versus</i> autores de métodos genéricos.....	89
Quadro 12 – Comparação entre métodos e processos de design nas empresas entrevistadas.....	101
Quadro 13 – Processo de Design para de Gestão de Design.....	102
Quadro 14 – Processo de Gestão de Design <i>versus</i> processos das empresas entrevistadas.....	104
Quadro 15 – Sistemática de Avaliação da Gestão de Design – estruturas.....	123
Quadro 16 – Sistemática para Avaliação da Gestão do Design – entendimentos.....	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Publicações e quantidade de artigos da revista Estudos em Design.....	62
Tabela 2 – Publicações e quantidade de artigos do P&D.....	63
Tabela 3 - Palavras chave mais citadas.....	69
Tabela 4 - Palavras chave agrupadas por analogia.....	69
Tabela 5 – Amostra - Perfil das empresas entrevistadas.....	78
Tabela 6 – Perfil das empresas entrevistadas.....	94
Tabela 7 – Perfil das empresas entrevistadas- etapa final.....	114

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.1.1 Objetivo Geral.....	17
1.1.2 Objetivos Específicos.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 MÉTODO.....	19
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	21
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	23
2.1 DESIGN.....	23
2.1.1 Design como Processo.....	29
2.1.1.1 Propostas de Design como Processo Genérico.....	32
2.1.1.2 Propostas de Design como Processo Específico.....	36
2.1.2 Design como Competência.....	42
2.1.3 Design como Estratégia.....	45
2.2 GESTÃO DE DESIGN.....	48
2.2.1 Gestão de Design e Desempenho Empresarial.....	59
2.2.2 Gestão de Design no Brasil.....	62
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	72
3. MÉTODO.....	74
3.1 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	76
3.2 ENTREVISTAS COM DESIGNERS NAS EMPRESAS.....	78

3.3 AVALIAÇÃO E ALINHAMENTO DA SISTEMÁTICA.....	80
4. RESULTADOS.....	82
4.1 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS.....	82
4.2 ENTREVISTAS COM DESIGNERS NAS EMPRESAS.....	93
4.3 AVALIAÇÃO DA SISTEMÁTICA	106
4.3.1 Entrevistas com Especialistas de Mercado.....	107
4.3.2 Entrevistas com Especialistas Professores.....	110
4.3.3 Entrevistas com Designers.....	114
5. SISTEMÁTICA PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN	118
5.1 MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE DESIGN	118
5.2 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN	121
5.2.1 Modo de Aplicação.....	121
5.2.2 Avaliação e Utilização dos Resultados.....	126
5.3 PROCESSO DE DESIGN PARA GESTÃO DE DESIGN	128
6. DISCUSSÃO.....	131
7. CONCLUSÃO.....	138
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	140
APÊNDICES.....	156

1. INTRODUÇÃO

A perspectiva de design como parte da estratégia das empresas é um tema relativamente novo no cenário tanto da gestão quanto do design¹. Tradicionalmente, no contexto do design, o projeto é o centro de tudo, encapsulado no seu próprio conhecimento técnico. Durante décadas as escolas de design do mundo todo se preocuparam com forma e função como o centro das atividades de um profissional de design. Somente ao final da Segunda Guerra Mundial, especialmente ao longo da década de 1950, o design passou a ser tratado como essencial no sucesso do desenvolvimento de produto das empresas (WALSH et al., 1992). Preocupação natural em um contexto no qual o foco das empresas alterava-se da venda para o consumo em si e em que a preocupação com o cliente surgia com força (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2001). Deste período, em que era considerado como função, o design assumiu o posto de estilo, nos anos 1960 e 1970, e de processo nas décadas de 1980 e 1990 (BORJA DE MOZOTA; KIM, 2009). As teorias sobre consumo guiado pelo prazer, não somente pela questão econômica; e a noção da importância de voltar a organização para satisfazer o mercado, orientação para mercado, ganharam força no final da década de 1980 e início da década de 1990 (HISRCHMAN; HOLBROOK, 1982; KOHLI; JAWORSKI, 1990). Já na década de 1990, passou-se então a entender design como ferramenta de competição global no âmbito estratégico e filosófico da empresa (BORJA DE MOZOTA, 2003; BEST, 2006; BEVERLAND; FARRELY, 2007; entre outros). Nos anos 2000, o design capturou as atenções ao mostrar-se e consolidar-se como um bom fator para os negócios (LOCKWOOD, 2007), com pesquisas apontando, inclusive, para a performance superior derivada de processos de design (HERTENSTEIN; PLATT 1999).

A mudança de foco provocada pela evolução do papel do design no contexto empresarial, comercial e até mesmo de capacidade tecnológica de projeto, ao longo das décadas descritas, alavancou design para fator estratégico de vantagem competitiva, fazendo deste processo um ativo intangível das empresas e, por consequência, parte de seu capital intelectual. Suscitou, com esta expansão, a discussão acerca de como design deveria ser gerenciado, fazendo com que o

¹ Design, ou desenho industrial, é entendido nesta tese como é o planejamento e projeto de bens passíveis de produção em série, de modo a atender eticamente a estratégia das empresas e as necessidades e desejos dos consumidores, promovendo trocas de valor entre empresas e mercados.

tema Gestão de Design ganhasse importância no campo do design, ampliando o espectro de conhecimento e atuação do profissional.

Como fundamento teórico e respaldo gerencial, a Gestão de Design é a responsável por gerenciar design como parte da intenção estratégica da empresa, inserindo e integrando adequadamente competências, equipes, processos e métodos. A Gestão de Design, conforme articulada, também caracteriza como as empresas que utilizam design. Autores como Borja de Mozota (2002; 2003; 2006; 2009), Beverland e Farrelly (2007), Kretzschmar (2003) e Best (2006), entre outros, auxiliaram a definir, classificar e compreender Gestão de Design, dando a esta corpo teórico e oferecendo a possibilidade de construção de conhecimento na área. Considerando os esforços teóricos e de pesquisa, este campo de estudos é ainda muito jovem e, deste modo, observa-se lacunas no seu conjunto. Percebe-se também, como naturalmente acontece com temas novos de pesquisa, as fases de delimitação de conceitos, as pesquisas descritivas que contribuem para estes e a alavancagem destas pesquisas para prescrição de como deveriam ser aplicados. Em termos internacionais a base teórica já está consolidada e os avanços, neste momento, são pela disseminação de conceitos nas empresas e pela pesquisa quantitativa na busca de medidas para sua conceituação e prescrição das melhores práticas.

No Brasil, entretanto, pesquisas, modelos e estruturas de compreensão adequadas à realidade do país são raros. O volume de publicações no tema ainda é pequeno, sendo que os centros de pesquisa, sediados basicamente na região Sul, apresentam ainda pesquisas bastante superficiais, se comparadas às internacionais. Além disso, são trabalhos prévios com relação a muitas das publicações internacionais mais recentes da área, que alavancaram consideravelmente o conjunto teórico da disciplina.

Considerando este contexto, o tema desta tese encontra-se justamente nas lacunas observadas, propondo compor uma visão sobre Gestão de Design em uma sistemática que auxilie as empresas a avaliar o uso da Gestão de Design no seu ambiente e, até mesmo, indicando tópicos para o aprimoramento de seus processos. Ultrapassa, deste modo, a fase de delimitação de conceitos, na qual a produção científica brasileira na área se encontra, para propor um modo de avaliação da realidade e a prescrição de melhorias. Para tanto, uma pesquisa qualitativa foi desenvolvida buscando atingir os objetivos a seguir apresentados.

1.1 OBJETIVOS

Considerando o tema abordado para esta tese seus objetivos dividem-se em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

De maneira geral, o objetivo desta tese visa:

Desenvolver uma sistemática de avaliação de Gestão de Design nas empresas.

1.1.2. Objetivos Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o uso do design nas empresas;
- Mapear o processo no qual design está inserido, identificando sua inserção, integração e correlação com outras funções da empresa;
- Identificar o papel do design na dinâmica das empresas;
- Identificar como é feita a Gestão de Design nas empresas;
- Estabelecer as dimensões de Gestão de Design e suas graduações de aplicação;
- Elencar fatores críticos de sucesso para Gestão de Design.

1.2 JUSTIFICATIVA

Enquanto áreas como marketing ou recursos humanos, nos últimos 10 ou 15 anos, ganharam status individual nas empresas, os benefícios econômicos do design são ainda difíceis

de identificar devido a natureza abrangente da atividade (KRETZSCHMAR, 2003). Para Lockwood (2007), mais do que medir as dimensões ligadas ao design, os procedimentos para medir o valor do design ou sua performance não necessitam ser complexos. Para o autor, existem modos qualitativos, quantitativos e de síntese e, também, o imponderável, simplesmente “pois algumas coisas estão além do alcance de definição ou medida” (p.97). Neste estudo, a escolha por métodos qualitativos, apresentados a seguir, justifica-se na própria natureza da questão Gestão de Design. Esta deve ser compreendida como um todo, para que gere uma sistemática de avaliação adequada e sensível às questões das empresas, gerais e específicas de cada uma. Além disso, para O’Donnell e Duffy (2002), as dificuldades de mensurar design decorrem dos *outputs* intangíveis das atividades de design como as baseadas em conhecimento, encaminhando as pesquisas para parâmetros qualitativos de observação.

Para alcançar o objetivo geral desta tese os passos metodológicos e objetivos específicos buscam compreender a questão da Gestão de Design como um todo, analisando seu uso nas empresas como forma de verificar a realidade além da teoria. Segundo Borja de Mozota (2002), o processo de design é visto como uma representação mental do novo modelo de gestão e, portanto, mapear o processo no qual design está inserido, identificando sua inserção, integração e correlação com outras funções da empresa são etapas da própria definição teórica de Gestão de Design, que devem ser analisadas para que a sistemática proposta seja reflexo da realidade. Santos (2000) observa que a absorção do design pelas empresas requer que a estrutura gerencial seja flexibilizada, permitindo que o design participe do processo, desde o início, passando pela venda, pós venda, reciclagem e desuso. Caso contrário, para o autor, o design pode não agregar valor ao processo, criando problemas para a organização. Deste modo, evidenciar o papel do design na dinâmica das empresas e identificar como é feita a Gestão de Design nas empresas torna-se fundamental. Além disso, não se observa no Brasil medidas com estas características, sendo estas lacunas uma justificativa para o desenvolvimento deste estudo.

As publicações internacionais, que dão respaldo aos conceitos teóricos, têm foco prático em pesquisas, com empresas premiadas em design, casos de sucesso, ou ainda com pequenas e micro empresas. Isto não reflete a realidade do cotidiano das empresas brasileiras, gerando a necessidade por estudos brasileiros. Ao mesmo tempo, a observação da prática brasileira em relação à Gestão de Design sugere que sua compreensão é ainda superficial. No ambiente

nacional existem lacunas quanto a publicação, ainda escassa, o mapeamento da inserção do design e da Gestão de Design nas empresas, na estrutura e dimensionamento de conceituação da Gestão de Design e sobre como pode ser utilizada nas empresas brasileiras. Além disso, existe também um atraso cronológico no estudo e na aplicação da Gestão de Design, em relação ao que se observa no exterior.

Dessa forma, estudar Gestão de Design, em sua conceituação teórica e observação da prática, pode evidenciar e alavancar novos conhecimentos na área. Em especial, no contexto e na realidade das empresas brasileiras, avançando no aprofundamento da teoria e das pesquisas nesta área e gerando ferramentas que permitam avaliação e avanço da Gestão de Design no ambiente empresarial brasileiro.

1.3 MÉTODO

A escolha do método de pesquisa deve ser condizente para a obtenção dos objetivos propostos para o estudo. Para desenvolver a proposta desta tese, de uma sistemática de avaliação da Gestão de Design, o método exploratório de caráter qualitativo mostra-se o mais adequado. A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2001, p. 155), é “a técnica de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona *insights* e compreensão do problema”. Investigativa e profunda por natureza, a pesquisa qualitativa é a mais indicada para captar aspectos relacionados à Gestão de Design, sua inserção nas empresas e como realmente é utilizada, caracterizando os requisitos para sua existência e os fatores determinantes para seu sucesso.

Em relação à coleta de informações, pode-se classificar a presente pesquisa como um estudo transversal (MALHOTRA, 2001). Dividida em cinco etapas a pesquisa busca, calcada em fundamentação teórica, apresentar de modo amplo a realidade da Gestão de Design nas empresas, de modo a organizar um modelo desta realidade, tanto na visão do designer quanto na visão do gestor. O desenho da estrutura da pesquisa proposta tem as seguintes etapas (figura 1):

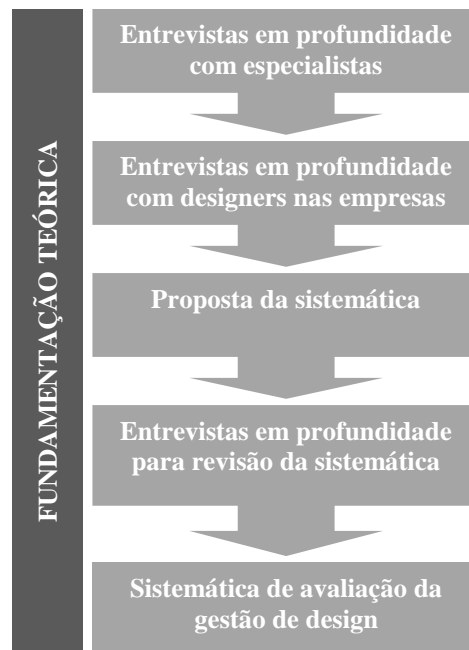


Figura 1 – Desenho da Estrutura de Pesquisa

A pesquisa inicia-se com uma etapa bibliográfica de caráter exploratório que visa fundamentar os estudos da tese em referencial teórico existente. Vertentes teóricas que descrevem design, Gestão de Design e suas dimensões, bem como a discussão de sua utilização nas empresas são apresentadas como forma de sustentar o tema e o ambiente da pesquisa.

Para compreender a questão da Gestão de Design nas indústrias duas etapas de pesquisa qualitativas foram desenvolvidas, com especialistas e com designers nas indústrias. Embora o foco deste trabalho seja os processos de design internos nas indústrias, os especialistas, por sua experiência, são de grande valia ao auxiliar na compreensão do problema de concepção e do que se considera ideal para a Gestão de Design. Os designers nas indústrias, pela experiência cotidiana, apresentam um panorama atual e profundo da questão. Estas entrevistas foram procedidas no modelo das Entrevistas em Profundidade, com roteiros semi-estruturados e registradas. Quanto à amostra, considera-se a desta pesquisa não probabilística, por conveniência e julgamento (MALHOTRA, 2001). Os dados coletados foram analisados através de métodos de análise qualitativa, como a análise de conteúdo e de narrativa (GIBBS, 2009).

O conjunto destas entrevistas, aliado ao escopo teórico pesquisado, permitiu criar uma sistemática de avaliação da Gestão de Design, compreendendo sua inserção na gestão da empresa, seus níveis e dimensões. Para validar a sistemática, entrevistas em profundidade com gestores foram procedidas. Os gestores foram sujeitos inseridos nas empresas, selecionados para responder a entrevistas não estruturadas, diretas e pessoais; a fim de descobrir suas motivações, crenças, atitudes, vivências e opiniões acerca do tema da pesquisa. Eles tiveram a tarefa de analisar e criticar a sistemática de avaliação da Gestão de Design para validar sua utilização. Após, a partir da análise das entrevistas com os gestores foi desenhado o sistema de avaliação final.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

Como estrutura, esta tese é composta de seis capítulos. O primeiro apresenta e justifica o tema, discutindo sua importância e delimitando o ambiente de trabalho através dos objetivos de pesquisa. O método escolhido para alcançar os objetivos é apresentado juntamente com o desenho de pesquisa que foi seguido.

O segundo capítulo apresenta a estrutura teórica que embasa e sustenta este estudo. O tema Gestão de Design é abordado através da sua origem no design e suas dimensões e da própria definição do que é Gestão de Design, como ela se estrutura e seu impacto no desempenho das empresas. O panorama do tema no Brasil, desenvolvido através de uma avaliação das publicações sobre o tema no País nos últimos 17 anos, é apresentado visando contextualizar o tema ao contexto ambiental do estudo.

Em sequência, o terceiro capítulo apresenta o método utilizado neste estudo, através da ótica de como se estabelecem seus passos e da construção efetiva desta tese. Este capítulo auxilia na compreensão da pesquisa de campo e dá sustentação lógica para o quarto capítulo, de resultados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos nas etapas de pesquisa e a construção da sistemática de avaliação proposta nesta tese. Através deste capítulo é possível visualizar a construção lógica deste estudo.

No quinto capítulo apresenta-se a sistemática finalizada, suas dimensões e modo de aplicação, juntamente com o modelo conceitual que a fundamenta e o procedimento de projeto de design adequado para melhor Gestão de Design. O sexto capítulo apresenta a discussão sobre os resultados obtidos e algumas constatações atinentes a esta tese. Por fim, o sétimo capítulo conclui o estudo, apresentando também limitações do método e sugestões para novas pesquisas.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para entender o contexto teórico e, posteriormente, prático do tema Gestão de Design esta revisão aborda os assuntos relacionados ao design e a Gestão de Design para que seja abordado em grandes linhas, mas, ao mesmo tempo, aprofundado nos pontos relacionados especificamente a esta tese no seu contexto teórico prático.

Design é introduzido como primeiro ponto, contextualizando e dando origem histórica ao tema da tese e dimensão de construto ao objeto deste estudo. Por consequência, facilita a compreensão do tema principal da tese, Gestão de Design. Apresentada desde sua origem no cenário das discussões sobre design e seu papel, a Gestão de Design é contextualizada, definida e dimensionada conforme as teorias existentes no cenário mundial de discussão do tema. A questão do desempenho empresarial derivado da Gestão de Design é também apresentada neste capítulo. Para finalizar a discussão sobre Gestão de Design, uma revisão sistemática dos artigos publicados no Brasil, nos últimos 17 anos, é apresentada como contextualização do tema no cenário brasileiro. Esta serve como suporte para a etapa prática deste estudo, focalizada unicamente em casos brasileiros.

2.1 DESIGN

A história do que hoje é entendido como design, ou anteriormente desenho industrial, nasceu junto com a Revolução Industrial. Profissão cunhada pela necessidade de transformar idéias e objetos, o surgimento de um profissional de projeto de produto foi quase uma consequência do momento histórico. Evidentemente, a profissão não emergiu imediatamente do processo de industrialização pelo qual a Europa passava entre os séculos XVIII e XIX, mas foi neste ambiente que germinou e se desenvolveu, passando por uma série de estágios até chegar ao que hoje se entende por design (CARDOSO, 2004).

A polêmica em torno da definição do termo design e do profissional (designer) iniciou a discussão acerca da definição da própria disciplina, seu escopo e papel. Dênis Schulmann (1994) expõe que a palavra design tem sua origem na língua inglesa, na qual significa tanto desenho quanto projeto. Uma vez que em latim *designare* quer dizer escolher por sinais. Para o autor, uma boa maneira de interpretar o termo vem da língua espanhola, onde a palavra *dibujo* (desenho) se contrapõe à palavra *diseño*, que implica projeto e pode ser traduzida como design. Já o debate teórico que definiu o tema *dibujo* (em italiano *disegno*) ficaria restrito como expressão do gênio artístico que, segundo Maldonado (1993), iniciou-se na Itália do século XVI e contribuiu para a definição e uso do termo design e de suas diversas traduções. Para Maldonado (1993) *Diseño Industrial* é a tradução castelhana do inglês *Industrial Design*. Em alemão, o termo usado é ‘*produktgestaltung*’ ou *industrielle formgebung*, em francês *esthétique industrielle*, em italiano *disegno industriale* e em russo *teknicheskaja estetika*. Em conformidade com Schulmann (1994), Maldonado acredita que ‘Industrial Design’ é um termo de retorno às origens, pois traz a lembrança do castelhano *diseño*, do latim *designare*, que significa traçar, delimitar, indicar e acentua o caráter projetual do termo.

No Brasil, os termos Desenho Industrial e Design foram utilizados tanto no meio profissional e gerencial quanto no acadêmico. Muitas discussões entre os profissionais existem acerca do tema e das complicações inerentes ao uso de uma palavra de origem inglesa no meio brasileiro, tanto pela sua pouca compreensão por parte do público em geral quanto pelo próprio uso do anglicismo. Segundo Niemeyer (2000), desenho industrial foi a expressão adotada no Brasil, na década de 1950, quando o *industrial design* passou a ser referido no país, sendo inadequada, uma vez que contraria o significado original da palavra design, fazendo prevalecer a conotação da habilidade de desenhar e não a de projetar. Não se encontra, no Brasil, consenso teórico (ou lingüístico) para justificar a adoção e defesa de um termo único, como nos exemplos de outros países expostos anteriormente; e percebe-se, segundo Niemeyer (2000), que o esclarecimento buscado na época do início da profissão no Brasil, inclusive junto ao governo, não foi suficiente para evitar o mau uso da expressão. “A palavra design permaneceu sem uma denotação específica no Brasil, não particularizando a profissão ou o seu conceito” (NIEMEYER, 2000, p. 26).

A primeira faculdade brasileira de design, fundada em 1962 e ainda em funcionamento, a Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI) no Rio de Janeiro, ainda leva no nome o termo que o V Encontro Nacional de Desenhistas Industriais (ENDI) decidiu substituir por design, em 1988, adotando complementos como ‘gráfico’ e ‘produto’ para designar as especializações da profissão (NIEMEYER, 2000). Aliás, é importante observar que o próprio ENDI, mesmo decidindo pela troca de expressão, na época também adotava o termo (Desenho Industrial) que o MEC recomendou substituir por Design na especificação dos cursos superiores, no final dos anos de 1990.

Independente das discussões acerca da definição escolhida como ideal por cada autor ou profissional, e da nomenclatura, fica evidente que a questão do projeto está presente em todas as definições de design e eleva-se a parte inseparável da definição e do papel da profissão. Para Maldonado (1993), Desenho Industrial é a projeção de objetos fabricados industrialmente, ou por meio de máquinas e em série. As ambiguidades do termo, no que se refere aos limites entre as funções do engenheiro e do designer no ambiente da indústria, são admitidas como parte do debate. Uma vez que o conceito adotado pelo autor não determina onde acabam as funções de um e onde iniciam as do outro, ou até mesmo quando um pode assumir as funções do outro. Embora Maldonado saliente que sua definição evita as tradicionais confusões entre design e artes aplicadas ou artesanato, as fronteiras do exercício profissional de designers e engenheiros não são delimitadas pelo autor. Ainda que a distinção em relação às artes seja importante na consolidação da profissão, ela aponta para as dificuldades de definir a profissão com base no processo de trabalho e de produção, pois as evoluções tecnológicas permitiram, por exemplo, que um produto considerado industrial não seja necessariamente produzido em série em função de seu valor ou rara utilização (MALDONADO, 1993).

Do ponto de vista mais formal, a definição de design poderia considerar somente a forma estética do produto, sem atentar para o processo técnico produtivo. Para Maldonado (1993), esta definição somente é útil quando os produtos em questão são bens de consumo, mas é insustentável quando o interesse do usuário vai além das questões meramente formais. Borja de Mozota (2003) também endereça esta visão ao retomar a questão semântica da definição do design, apontando para os dois significados que a palavra design tem em inglês. Dependendo do contexto, design pode, realmente, significar “modelo, desenho, visual, decoração ou estilo”

indicando as questões meramente formais apontadas por Maldonado (1993). Porém, pode também significar: “plano, projeto, intenção, processo”. No sentido de intenção, design implica objetivo e processo, e estas duas perspectivas levariam, segundo Borja de Mozota (2003), à equação: design = intenção + desenho. “Esta equação esclarece o ponto de vista de que design sempre pressupõe tanto intenção quanto plano, objetivo, particularmente nas fases criativas e analíticas, bem como na execução, ao dar forma a uma idéia” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 2).

Ainda no que tange à definição de design, a confusão entre a atividade (design) e o objeto decorrente deste processo é usual. A definição do Segundo o Conselho Internacional de Sociedades de Design Industrial (ICSID) ajuda a evitar a armadilha de perceber o design somente pela perspectiva do resultado visual. Segundo o ICSID: “O design é uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Deste modo, design é o fator central da inovação humanizada das tecnologias e fator crucial das trocas econômicas e culturais” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p.3).

A definição do ICSID, segundo Maldonado (1993), também admite a questão formal do design, mas não exclusivamente, já que considera o processo construtivo da própria forma. O que propõe é um design que desenvolva sua função dentro do processo produtivo com a finalidade de ‘concretizar o indivíduo técnico’ (MALDONADO, 1993). De acordo com esta definição, projetar significaria coordenar, articular e integrar todos os fatores que, de uma maneira ou outra, participam do processo de constituição da forma e do produto. À isso o autor alude fatores relativos ao uso, desfrute e consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos e culturais) bem como aos fatores relativos à produção como fatores técnicos: construtivos, econômicos, sistêmicos, produtivos e distributivos.

Também com ênfase nos fatores projetuais, Redig (1977, p.32) define design como “o equacionamento simultâneo de fatores ergonômicos, perceptivos, antropológicos, tecnológicos, econômicos e ecológicos no projeto dos elementos e estruturas físicas necessárias à vida, ao bem-estar, e/ou à cultura do homem”. Para este autor, o homem, a forma, a utilidade, a indústria, o custo e o ambiente devem ser as maiores preocupações do profissional de design ao projetar.

A noção de projeto faz-se presente na conjunção dos fatores proposta pelo autor, sendo a tônica de suas preocupações ao propor que diversos fatores devem ser pensados em conjunto para um bom projeto de design.

É pertinente observar que a idéia de design como equacionamento ou composição de fatores aparece nas idéias de diversos autores como: Maldonado (1993), Löbach (2001), Redig (1977), Bürdek (2003), Borja de Mozota (2003) e, ainda hoje, a perspectiva dos fatores define do design e ajuda a estabelecer o papel do designer (profissional). “Todo o problema proposto para um designer demanda a restrição ou equacionamento (*constrains*) de fatores tecnológicos, ergonômicos, de produção e de mercado para um balanceamento” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 4). Maldonado (1993) observa que, para objetos diferentes, a importância de determinados fatores projetuais é diferente, pois nem todos apresentam a mesma complexidade. Ao passo que, para produtos de baixa complexidade, o fator simbólico pode ser irrelevante, para produtos de alta complexidade, como um automóvel, ele pode ser determinante.

Considerar o design como equacionamento de fatores ou conjunto de funções é reconhecer a função do desenhista industrial como uma função que coordena, integra e articula processos, admitindo que esta não é uma atividade autônoma, como imaginavam seus precursores (MALDONADO, 1993). Ainda que as opções do designer e do próprio projeto possam parecer livres, elas estão sempre inseridas em um contexto ou sistema de prioridades rígidas, que acaba por regular a atividade, em geral o mercado ou, mais objetivamente, a indústria e seus processos. Neste contexto, Löbach (2003) considera o design como um processo, fracionado e inserido no contexto industrial. “Design Industrial é o processo de adaptação dos produtos de uso, fabricados industrialmente, às necessidades físicas e psíquicas dos usuários ou grupos de usuários” (LÖBACH, 2001, p.22).

Sobre o conceito de design, Löbach (2001, p.16) afirma que este “compreende a concretização de uma idéia em forma de projeto ou modelos, mediante a construção e configuração, resultando em um produto industrial passível de produção em série”. Para este autor, tanto o processo quanto suas fases são design, em nível total ou parcial. A concretização de uma idéia através de sua ‘corporificação’ e produção fazem parte do conceito de

configuração, oriundo do alemão *gestaltung* originalmente usado para designar a profissão antes da adoção do termo design.

Analisando as definições apresentadas, três pontos aparecem e se repetem como parte do conceito de design em si: o processo de design, a competência do designer e a estratégia que rege o uso do design. Desde a origem do termo, sua tradução em várias línguas e seu uso, bem como em praticamente todas as suas definições, o processo de projeto e o método utilizado por quem projeta são parte fundamental do design, fazendo do processo de design dimensão da sua própria definição. De modo similar, a competência em design e o papel de quem projeta fazem parte do que se entende por design. Os conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional em design têm função relevante na compreensão do que é (ou não) design. Unindo e auxiliando a relacionar as dimensões de processo e competência, a questão da estratégia em design também constitui dimensão do conceito de design, uma vez que representa a intenção da empresa, as políticas envolvidas na implantação e no uso do design. A dimensão da estratégia do conceito de design aponta para a evolução deste e sua inserção nas empresas contemporâneas. As três dimensões, seu foco e conceitos agregados, nível de participação na empresa e autores de definição aparecem no quadro 1.

DIMENSÕES	FOCO	NÍVEL	AUTORES
PROCESSO	Método de projeto; Relação entre equipes Inserção e integração do design nos processos da empresa;	Estratégico e/ou Tático e/ou Operacional	Bomfim (1977) Bonsiepe (1978) Borja de Mozota (2003) Bürdek (2003) Hein (1984) Kotler e Rath (1984) Löbach (2001) Maldonado (1993) Munari (1998) Redig (1977) Walsh (1992)
COMPETÊNCIA	Conhecimentos, Habilidade e Atitudes do Designer e da equipe de design Modo de entender e fazer design	Estratégico e/ou Tático	Borja de Mozota e Kim (2009) Deschamp e Szostak Tapon (2009) Löbach (2001) Maldonado (1993)
ESTRATÉGIA	Uso do design como estratégia e melhoria em diferentes níveis ou perspectivas Intenção e política da empresa para com o design Existência de controles ou indicadores para design	Estratégico	Best (2006) Beverland e Farrelly (2007) Borja de Mozota (2003) Santos (2000)

Quadro 1 – As três dimensões de design

Considerando processo, competência e estratégia como dimensões de design e frente aos conceitos apresentados adota-se, para esta tese, a definição de que design é o planejamento e projeto de bens passíveis de produção em série, de modo a atender eticamente a estratégia das empresas e as necessidades e desejos dos consumidores, promovendo trocas de valor entre empresas e mercados. Considera-se que planejamento e projeto contemplem: (a) o equacionamento de fatores projetuais (REDIG, 1977); (b) a troca de valor entre empresas e mercados (finais e empresariais); (c) o ético e sustentável; (d) o posicionamento e a estratégia das empresas e (e) a utilidade de forma dos produtos.

Deste modo, como todas as atividades projetuais que têm intervenção de uma forma ou outra na relação de produção e consumo, o desenho industrial atua como uma força produtiva que contribui para a organização das demais forças com as quais tem contato. Logo, design pode também ser explicado através das suas **três dimensões: processo (método), competência e estratégia, a seguir apresentadas.**

2.1.1. Design como Processo

Ao considerar processo como um conjunto de atividades executadas em sequência com a finalidade de transformar entradas tangíveis e intangíveis em saídas com resultados satisfatórios para o consumidor final e para a empresa executora (PAIM et al., 2009), contempla-se as características básicas do design. Assim, design pode ser considerado um processo, principalmente no que tange a sua característica metodológica no desenvolvimento de produto, integrado à produção.

Design pode ser tanto um processo em si, quanto um processo de apoio oferecendo suporte para processos de produção nas indústrias. Pode ser um processo pontual, para desenvolvimento de produto específico, ou tarefa contínua de uma equipe integrada aos processos de desenvolvimento de produto da empresa. Segundo Paim et al. (2009), os processos tem como elementos centrais a ação, os recursos e o objeto em fluxo e estes, em conjunto com uma série de outros elementos como coordenação, complexidade e maturidade, definem processos e permitem entender suas diversas formas e aplicações. Mas, para Utterback et al. (2010), design é acima de tudo um processo cognitivo.

De maneira complementar, o processo de design, segundo Löbach (2001), considera desde o fabricante até o consumidor, inserindo o design em um processo produtivo que tem por finalidade o consumo. Atenta, como teórico, para o significado do produto industrial no processo de sua utilização e para a observação da evolução do design industrial ao longo da história (figura 2).

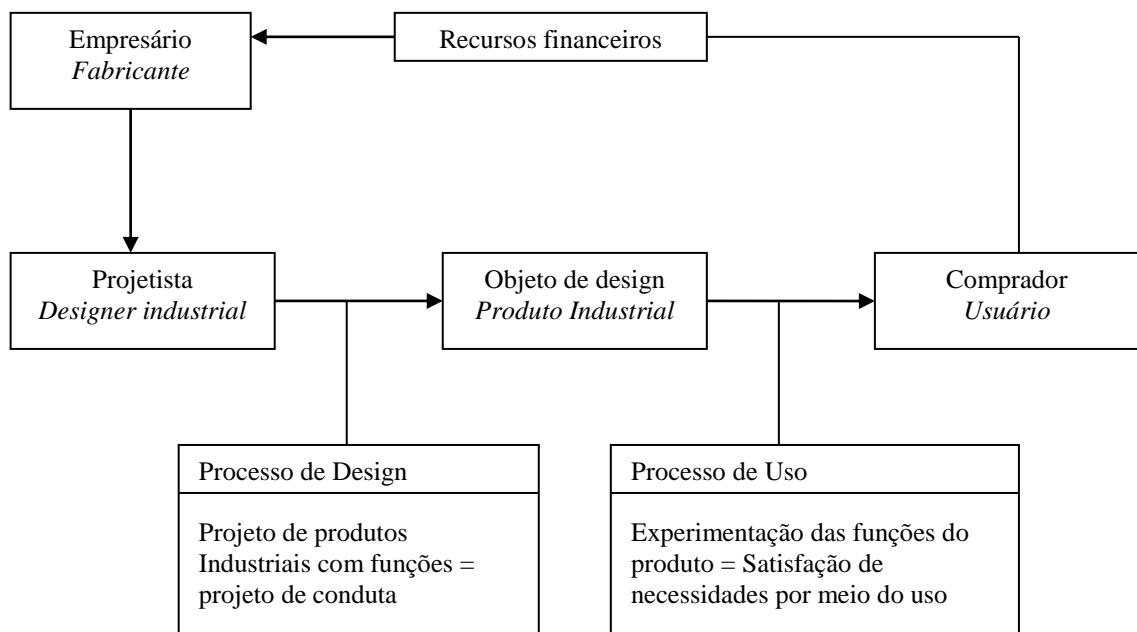


Figura 2 - O Processo de Design
Fonte: Löbach (2001, p.15)

Löbach (2001) indica que seria a ‘postura desejável’ para o designer considerar o design como processo de adaptação do ambiente ‘artificial’ às necessidades físicas e psíquicas dos homens na sociedade. Porém, dado seus compromissos com a indústria ou quem o contrata, o designer raramente pode adotar esta posição como sua, desconsiderando os interesses de quem o contratou.

Neste sentido, em uma visão bem específica da área de design, Holt (1990 apud BORJA DE MOZOTA, 2003) identifica três tipos de processos de design: analítico, iterativo e visionário. No design como processo analítico, poucas incertezas existem, e os projetos são basicamente continuidade de anteriores. No processo iterativo de design a inovação está presente e o risco é

considerado médio. Diferentemente, nos processos visionários, o design tem como problema de projeto algo não muito claro e a inovação será então necessária. Porém, em todas as alternativas, o que determina o tipo de processo é a pré-disposição da empresa ao risco.

Design como processo, segundo Walsh et al. (1992) tem quatro características essenciais: (1) criatividade, na criação de algo novo; (2) complexidade, pois a tarefa envolve decisões em diversos parâmetros e variáveis; (3) compromisso, no equacionamento de requisitos múltiplos ou conflitantes e (4) escolha, na busca de soluções possíveis nos diversos níveis de projeto em questão. Independentemente da visão do autor, a idéia de design como processo passa pela questão do método e da inserção do designer (profissional) na empresa ou da sua contratação sistemática. Atuando junto à equipe de desenvolvimento de produto, o designer pode também gerenciar este processo.

A questão do método de projeto, ou dos passos que balizam o trabalho do designer enquanto projetista, suscitou abordagens de autores como Bomfim et al. (1977), Bonsiepe (1978), Kotler e Rath (1984), Lars Hein (1984), Munari (1998), Löbach (2001) e Borja de Mozota (2003) que propõem as etapas a serem seguidas para obtenção da melhor solução de projeto. Além de definir a profissão, a questão do método ajuda a integrar o design no contexto da produção industrial que o cerca e que também o caracteriza como processo. Muitas são as propostas metodológicas ligadas ao conceito e a prática do design e, para fins de compreensão neste trabalho estas são separadas em duas categorias: genéricas e específicas. As propostas genéricas são assim chamadas neste estudo, pois apresentam relações mais abrangentes e menos complexas em termos de design, relacionando-o aos outros processos da empresa. Bomfim et al. (1977) discutem a inserção do design no ciclo de vida de um produto como parte do investimento da empresa produtora em um dos poucos trabalhos brasileiros da época; enquanto Kotler e Rath (1984) argumentam pela maior participação do design no desenvolvimento de produtos de modo geral. Fechando os modelos genéricos, tem-se ainda Hein (1984), que apresenta a inserção do design e sua relação com marketing e produção para o melhor desempenho de uma indústria.

De outro modo, os métodos específicos de design apresentados particularizam e aprofundam o que acontece no ambiente específico do processo de design, englobado por um eventual modelo mais genérico. Apresentam-se, neste trabalho, três destas propostas,

consideradas importantes por sua contextualização histórica e impacto no pensamento projetual específico: a primeira clássica (BONSIEPE 1978), a segunda contemporânea (LÖBACH, 2001) e a última ligada ao conceito de gestão de design (BORJA DE MOZOTA, 2003). Isto como forma de contextualizar a importância do método na fundamentação de o que é design.

2.1.1.1. Propostas de Design como Processo Genérico

Na observação da literatura sobre design como processo, de um modo genérico, compreende-se o tema evoluindo a discussão do contexto macro para micro, iniciando por questões estratégicas de empresa e descendo pelo modelo de ciclo de vida de produto e pelo desenvolvimento de novos produtos em si. Esta perspectiva analisa, mesmo que brevemente, modelos ligados à questão do processo de design na indústria. Dinâmica esta que salienta a necessidade de participação do design e do designer nas diferentes dimensões gerenciais da empresa, desde o nível estratégico de gestão, passando pelo tático e chegando ao operacional, buscando os pontos de convergência entre design, marketing, administração e engenharia de produção.

Em um contexto genérico dos processos de design, observa-se que as constantes mudanças ambientais das últimas décadas levaram as empresas a um maior controle do ambiente externo para operar. Conceitos como Orientação para o Mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KHOLI, 1993) e Aprendizagem Organizacional (ARGYRIS, 2000; GARVIN, 1993, entre outros) tornaram-se peças chave para a valorização do processo de geração de valor para o cliente e conseqüente aumento de performance das empresas. Logo, a vantagem competitiva sustentável passou a ser foco e objetivo das empresas.

Segundo Kotler e Rath (1984), uma das trajetórias possíveis para diferenciar-se na multidão é produzir produtos com design superior para seus mercados alvo. Para os autores, o design tem sido negligenciado dentro das empresas e, deste modo, desperdiçando sua força como gerador de satisfação para o cliente e de performance para empresas. A inserção de designers nas equipes de desenvolvimento de novos produtos ocorre tardiamente para Kotler e Rath (1984). Segundo os autores, é um engano comum nas empresas trazer os designers para a equipe ao longo do processo e não em seu início, como julgam correto. Neste contexto, os oito estágios do

processo de desenvolvimento de novos produtos seriam: (1) geração de idéias, (2) seleção de idéias; (3) desenvolvimento de conceito e testes; (4) estratégia de marketing; (5) análise do negócio; (6) desenvolvimento de produto; (7) testes de mercado e (8) comercialização.

Tipicamente, para Kotler e Rath (1984), os designers são inseridos no processo na sexta etapa, negligenciando suas potencialidades nas demais etapas, quando estes poderiam tanto sugerir idéias ao longo da etapa de conceituação, pois são capazes de produzir idéias que os consumidores, normalmente, não teriam e também promover investigações para artefatos específicos antes do conceito final ser determinado. Segundo os autores, a falta do designer no processo amplo de desenvolvimento de novos produtos caracteriza-se como negligência, uma vez que um design forte poderia significar diferencial competitivo para as empresas. Os autores salientam ainda que, ao mesmo tempo em que as diversas ferramentas de estratégias de marketing se tornam cada vez mais caras, o design deveria ter um papel crescente na busca da empresa pela vantagem competitiva sustentável.

Partindo do ponto de vista estratégico e do processo de desenvolvimento de novos produtos como um todo, pode-se analisar a importância do designer também no processo de determinação do ciclo de vida do produto. Analisando o conceito de ciclo de vida de produto, tradicional modelo de administração de empresas, percebe-se que os processos de design não são contemplados por este. As etapas de introdução, crescimento, maturidade e declínio são apresentadas sem considerar as etapas prévias ao lançamento (figura 3).

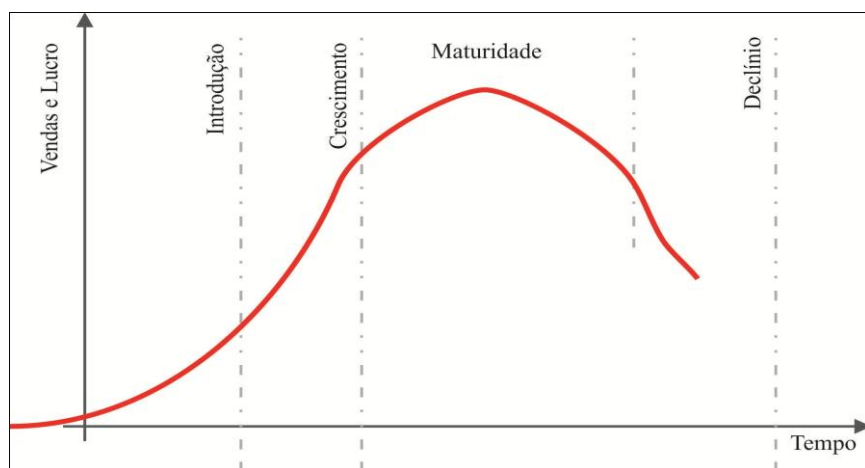


Figura 3 – Ciclo de Vida do Produto

Fonte: Kotler (1998)

Para Bomfim et al. (1977), as etapas de concepção e gestação deveriam ser inseridas à esquerda no gráfico (figura 4), mas não com o título ou idéia de prejuízo que esta posição se insinua no gráfico, mas sim com as características de investimento que ela tem. Os autores indicam que as etapas prévias ao lançamento (introdução no mercado) seriam de problematização, análise, desenvolvimento e implantação. Até que se inicie o período ativo do projeto com o lançamento do produto, as etapas de projeto seriam necessariamente integradas ao ciclo de vida do produto, privilegiando, de certo modo, a integração do projeto em si.

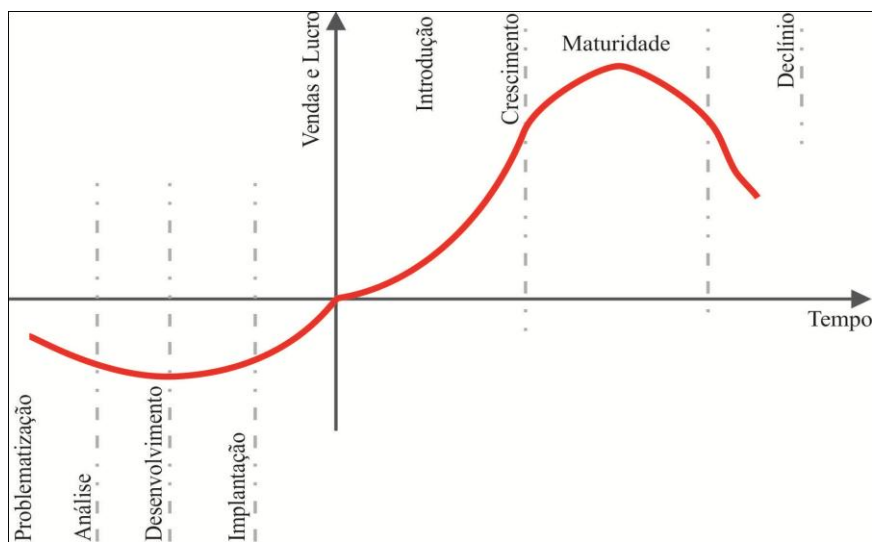


Figura 4 – Ciclo de Vida do Produto Estendido

Fonte: Bomfim et al. (1977)

Neste ponto, o modelo proposto pelo professor Lars Hein (1984) é consentâneo com a idéia de desenvolvimento integrado de produtos. O propósito do modelo de Hein é formar uma estratégia coerente de desenvolvimento de produtos, que facilitaria a integração das atividades centrais no próprio desenvolvimento: design, manufatura e marketing (comercialização). Utilizando o conceito de “desenvolvimento de produto integrado” proposto pelo autor, os aspectos de marketing, design e manufaturas seriam desenvolvidos em conjunto e consenso, permitindo à empresa a otimização do potencial de negócio (mercado) do produto (figura 5).

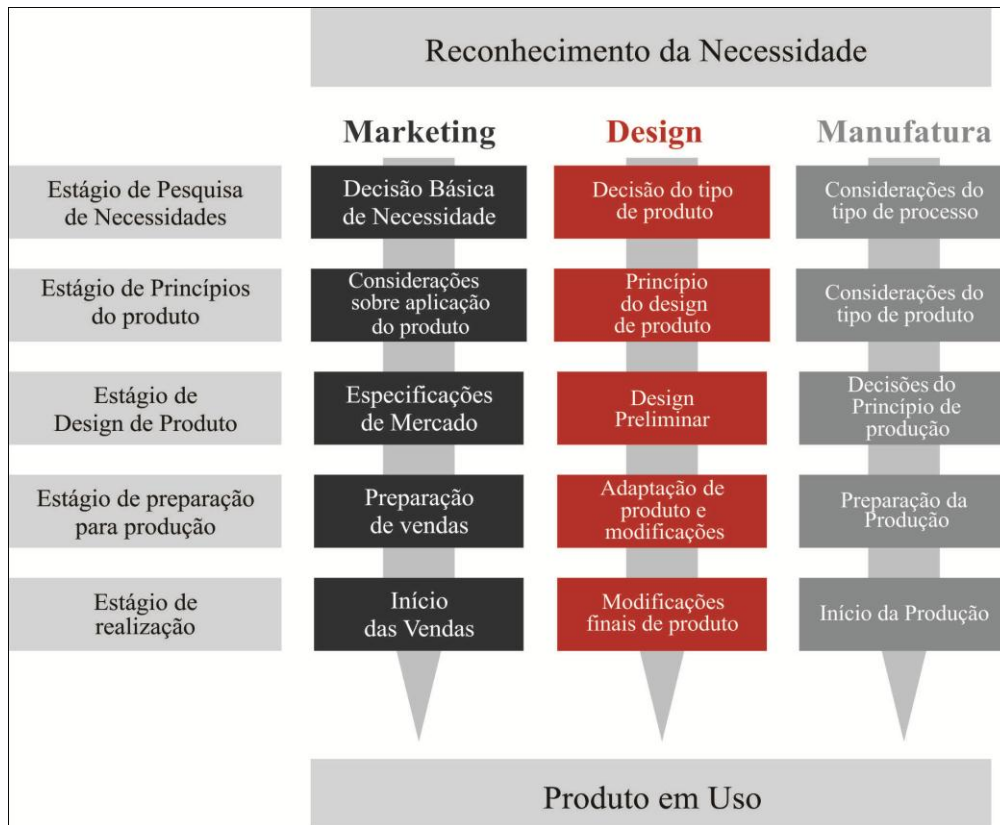


Figura 5 – Modelo Conceitual da Matriz de Desenvolvimento de Produto Integrado

Fonte: Hein (1984).

A pesquisa feita por Hein (1984) junto a empresas demonstrou a importância do tratamento integrado por parte dos profissionais e dos empresários nas três áreas. O melhor ajuste entre estas demonstrou também um melhor ajuste entre as necessidades de mercado e a performance (melhor preço de venda *versus* número de produtos vendidos) e melhor ajuste entre o design de produto e o equipamento de produção (menor preço de produção). Hein (1984) destaca ainda que, nos processos tradicionais de desenvolvimento de produto, o mercado para este é considerado em primeiro lugar, depois o design e finalmente a manufatura, o que leva a um produto “sub otimizado”. Hein (1984) considera paradoxal que a maioria das empresas tenha as três áreas estruturadas, mas não integradas. Boas práticas em uma das áreas não asseguram um processo adequado no todo, assim a pesquisa conduzida pelo autor pode comprovar que, em poucos produtos o processo de desenvolvimento integrado foi utilizado inteiramente. Esta observação é especialmente pertinente na observação da Gestão de Design como foco deste estudo, uma vez que a integração dos processos é parte nuclear do conceito apresentado no item 2.2.

Ainda assim, a compreensão do design como processo e da Gestão de Design passam, necessariamente, pela atenção aos processos e métodos da equipe de design em si, independente da sua integração ao todo da empresa e, por este motivo, os modelos específicos são apresentados a seguir.

2.1.1.2 Propostas de Design como Processo Específico

a) Método segundo Gui Bonsiepe

Gui Bonsiepe é um dos mais considerados pensadores do design moderno. Formado pela Hochschule für Gestaltung, a conhecida Escola de Ulm, onde foi professor durante alguns anos, e também foi professor visitante em uma série de escolas de design no mundo. Radicou-se no Brasil na década de 1960 e, desde então, desenvolve uma série de trabalhos para o CNPq, no Brasil, bem como para outras instituições na América Latina.

Em um de seus principais livros, *‘Teoría y práctica del Diseño Industrial: elementos para una manualística crítica’*, Bonsiepe (1978) apresenta sua metodologia com a perspectiva sobre o design como uma atividade prática, de projeto. Acredita o autor que a prática pura, sem considerar a existência de um fundo teórico, acaba por caracterizar ativismo, ao passo que um trabalho meramente teórico poderia gerar especulação. Assim, expõe o autor que a amplitude temática do design oferece as dificuldades para articular um caminho entre teoria e prática e oferece sua contribuição em forma de método de projeto.

Em sua proposta metodológica Bonsiepe (1978) considera sete estágios. Neste sentido, a metodologia consiste em uma ajuda no processo projetual, não tendo finalidade em si mesmo. As etapas de sua metodologia são: (a) problematização, (b) análise, (c) definição do problema, (d) anteprojetos e geração de alternativas, (e) avaliação, decisão e escolha, (f) realização, (g) análise final da solução.

Sua primeira etapa é a problematização, nas quais as questões de ‘o quê?’, ‘por quê?’ e ‘como?’ precisam ser respondidas para um correto embasamento do projeto. Assim, a segunda etapa pode ser iniciada, composta por oito tipos de análises: lista de verificações, análise de produtos existentes em relação ao uso, análise diacrônica (desenvolvimento histórico do

produto), análise sincrônica, análise estrutural, análise funcional e análise morfológica. Estas análises são fundamentais no desenvolvimento de produto, pois possibilitam observá-lo de diversos ângulos, pensar em seus requisitos e listar características e possibilidades.

Deste modo, com uma visão completa, é possível passar para a terceira fase: definição do problema. Nesta etapa, a lista de requisitos do produto é organizada e sua combinação estrutura o problema. Faz-se a definição da hierarquia destes requisitos listados e a definição de um problema com parâmetros, restrições e cronogramas.

Com o problema definido o anteprojeto pode ser desenvolvido. Nele, a geração de alternativas para a solução do problema é o foco principal. Diversas técnicas como *brainstorming*, método 635, analogias e caixa morfológica podem ser utilizadas, além dos tradicionais desenhos e modelos (BONSIEPE, 1978).

Com as diversas alternativas geradas, o processo de design segue com a avaliação, decisão e escolha da melhor opção, sempre considerando todo o caminho percorrido pelo projeto. Feita a opção, a etapa de realização prevê detalhamentos no projeto, a construção de modelos, detalhamento ergonômico e de processo. O modelo final e suas especificações devem ficar prontos ao final desta etapa.

Por fim, na etapa de análise final da solução, todo percurso projetual é verificado em relação à lista de requisitos, visando eventuais ajustes finais. O protótipo é desenvolvido bem como a documentação completa do projeto é organizada.

Embora as etapas sejam sempre as mesmas, Bonsiepe (1978) prevê três diferentes modos de desenvolver a metodologia: linear, circular e com *feedback*. Como o próprio nome diz, o modo linear prevê uma fase após a outra até a conclusão do projeto. Já no modo circular, as etapas são constantemente analisadas e da última etapa pode-se retornar para a primeira. Por fim, no modo com *feedback*, as etapas são avaliadas e permitem que o designer ‘volte atrás’ retomando a etapa anterior conforme os resultados da atual.

b) Método segundo Bernd Löbach

Para Löbach (2001) o processo de design é um processo de solução de problemas, além de um processo criativo. O trabalho do designer é encontrar uma solução para o problema, concretizando a mesma em um projeto de produto industrial, com características que satisfaçam as necessidades humanas. A complexidade do processo de design depende da magnitude do problema e, para melhor descrevê-lo, Löbach (2001) divide-o em quatro fases: preparação, geração, avaliação e realização. É interessante salientar que, segundo o autor, estas etapas não são estanques, mas se entrelaçam com avanços e retrocessos (quadro 2).

Processo Criativo	Processo de solução de problema	Processo de Design
1. Fase de preparação	Análise do Problema Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações	Análise do problema de design Análise da necessidade Análise da relação social (homem-produto) Análise da relação com o ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise da função (funções práticas) Análise estrutural (estrutura de construção) Análise da configuração (funções estéticas) Análise de materiais e processos de fabricação Patentes, legislação e normas Análise de sistema de produtos (produto-produto) Distribuição, montagem, serviço a clientes, manutenção Descrição das características do novo produto Exigências para com o novo produto
2. Fase da geração	Alternativas do problema Escolha dos métodos de solucionar problemas, produção de idéias, geração de alternativas	Alternativas de design Conceitos do design Alternativas de solução Esboços de idéias Modelos
3. Fase da avaliação	Avaliação das alternativas do problema Exame das alternativas, processo de seleção, processo de avaliação	Avaliação das alternativas de design Escolha da melhor solução Incorporação das características ao novo produto
4. Fase de realização	Realização da solução do problema Realização da solução do problema, Nova avaliação da solução	Solução de design Projeto mecânico Projeto estrutural Configuração dos detalhes (raios, elementos de manejo) Desenvolvimento de modelos Desenhos técnicos, desenhos de representação Documentação do projeto, relatórios

Quadro 2 – Método segundo Löbach
Fonte: Adaptado de Löbach (2001)

Na fase de preparação, estágio inicial do processo de design, são procedidas as análises do problema proposto. É importante, neste momento, coletar e analisar informações sobre o problema, no caso o novo produto a ser projetado. Nesta etapa, análises das necessidades, das relações homem-produto, da relação produto-ambiente e do histórico do produto são utilizadas. São também procedidas análises de mercado, das exigências para com o novo produto, questões de legislação, de distribuição, de montagem e de serviços ao cliente. Em diversas empresas, parte deste trabalho é de responsabilidade das equipes ou consultorias de pesquisa de mercado, e parte da equipe de design. Para a equipe de design, são fundamentais as análises do desenvolvimento histórico dos produtos (diacrônica), análise estrutural, de função e de configuração dos produtos. Nesta etapa inicial de projeto, todas as análises, que contribuem para a melhor definição do problema a ser solucionado com o projeto, são muito importantes para também delinear com detalhes os objetivos do projeto. A ideia da etapa inicial de preparação é gerar informação para que a equipe de design tenha o problema bem definido, proporcionando um trabalho consistente.

A fase da geração, segunda no processo de design de Löbach (2001), tem como propósito gerar alternativas para a solução do problema definido na fase anterior. É interessante que a maior quantidade possível de alternativas seja gerada, através de técnicas adequadas e com pouco julgamento, para que a criatividade orientada proporcione diversas abordagens para o problema.

Imediatamente após a fase de geração, a equipe procede a fase de avaliação destas alternativas, na qual todas as opções geradas são comparadas considerando os critérios de aceitação para o novo produto. Ao final desta fase, a solução mais plausível é apontada, não raramente composta por partes de soluções geradas na fase anterior.

A quarta fase de solução de problemas no processo de design é a realização da solução do problema. Nesta fase, a materialização da alternativa escolhida se converte através de protótipos e cabeças de série em realidade. Para Löbach (2001), é tarefa do designer elaborar a melhor solução nos mínimos detalhes, inclusive com a documentação técnica necessária para levar o projeto aos mais altos níveis hierárquicos da empresa, onde a decisão final sobre a fabricação será referendada.

c) Método segundo Brigitte Borja de Mozota

De acordo com Borja de Mozota (2003), o processo de design tem seis fases conforme a quadro 3.

Fase	Objetivo	Resultados Visuais
0. Investigação	Idéia	<i>Briefing</i>
1. Pesquisa	Conceito	Conceitos visuais
2. Exploração	Escolhas de estilo	<i>Rafes</i> de idéias, de apresentações. Modelo em escala reduzida.
3. Desenvolvimento	Detalhamento de Protótipo	Desenhos técnicos Modelos funcionais <i>Mock-up</i> tridimensional para correções e visualização de capacidade (<i>capabilities</i>)
4. Realização	Teste	Documentos de execução Protótipos
5. Avaliação	Produção	Ilustrações do produto

Quadro 3 – Fases do método de design segundo Borja de Mozota

Fonte: Borja de Mozota (2003)

Na denominada fase zero, a investigação das idéias e do *briefing* do cliente ou da própria empresa são estudados e melhor definidos. A busca pelo problema real e sua verdadeira colocação/potencial de mercado são o foco deste momento de projeto. Nesta fase também é definido o grau de liberdade da criatividade do projeto em questão.

Na fase de pesquisa o designer analisa o *briefing* para identificar o problema e o objetivo do processo de design, e conversa com diversas pessoas na empresa em busca de maiores informações para o melhor entendimento do projeto. A análise do posicionamento do produto e sua situação de mercado também são procedidas nesta etapa de projeto. São dois os objetivos da fase de pesquisa: desenhar um diagnóstico do projeto e definir um conceito visual.

A seguir, a fase da exploração é marcada pelos desenhos, '*rafes*' e modelos de criatividade que buscam ampliar as possibilidades. É similar à geração de alternativas de Bonsiepe (1978). Esta fase encerra-se com a escolha de uma das alternativas, por parte de um comitê que inclui o cliente e diretores de criação, preferencialmente balizados por critérios estéticos, funcionais e técnicos.

Na fase de desenvolvimento os modelos tridimensionais são desenvolvidos, bem como modelos funcionais. São realizados todos os testes com os protótipos, inclusive os de mercado. Assim, na fase de realização os documentos de execução incluindo materiais, componentes e tratamentos são detalhados. Segundo Borja de Mozota (2003), nesta fase a colaboração de vários departamentos da empresa é muito importante.

Por fim, a fase de avaliação busca testar três diferentes perspectivas: controle técnico, testes e cálculos para preparação de produção e avaliação de marketing. Nesta etapa, o designer interfere menos, adotando uma posição de verificação e, em algumas indústrias como a de moda, de diretor artístico.

Considerando os três métodos, o quadro 4 apresenta uma comparação das fases dos métodos conforme preconizam os autores Bonsiepe (1978), Löbach (2001) e Borja de Mozota (2003).

Bonsiepe, 1978	Löbach, 2001	Borja de Mozota, 2003
1. Problematização 2. Análise 3. Definição do Problema	1. Fase de preparação Análise do Problema Conhecimento do problema Coleta de informações Análise das informações	0. Investigação <i>Briefing</i>
4. Anteprojeto – geração de alternativas	2. Fase da geração Alternativas do problema Escolha dos métodos de solucionar problemas, Produção de idéias, geração de alternativas.	1. Pesquisa Conceito visuais 2. Exploração <i>Rafes</i> de idéias Modelo em escala reduzida
5. Avaliação, Decisão e Escolha	3. Fase da avaliação Avaliação das alternativas do problema Exame das alternativas, processo de seleção, Processo de avaliação	3. Desenvolvimento Desenhos técnicos Modelos funcionais <i>Mock-up</i> tridimensional para correções e visualização de capacidade (<i>capabilities</i>)
6. Realização	4. Fase de realização Realização da solução do problema Realização da solução do problema, nova avaliação da solução.	4. Realização Documentos de execução Protótipos
7. Análise Final da Solução		5. Avaliação Ilustrações do produto

Quadro 4 – Comparação entre os métodos de design

Percebe-se, resguardados os termos distintos, a similaridade de fases consideradas pelos autores como parte do método de um designer. Na evolução dos métodos através dos tempos, o modo de percorrer cada fase e nos instrumentos e tecnologias de cada uma mudou mais do que a essência do que constitui o método de trabalho de um designer. Assim como mudou, significativamente, o ambiente no qual o método é integrado dentro de uma organização e a sua percepção como diferencial competitivo e ferramenta estratégica. No método de Bonsiepe (1978) pouco uso estratégico existia, enquanto para Löbach (2001) o ambiente de integração já é considerado e para Borja de Mozota este é fundamental.

2.1.2 Design como Competência

A origem do termo e a delimitação do que é ou não é design tem estreita relação com a discussão acerca do papel do profissional designer. Desta polêmica derivam, entre outras questões, as dúvidas acerca de quem é ou não designer, profissional que exerce a profissão do design. Estas dúvidas são exacerbadas considerando especialmente três pontos: (a) a relativamente jovem presença no Brasil de escolas específicas de design, (b) a diversidade de papéis existentes em um processo de desenvolvimento de produto e (c) a possibilidade de o papel de projetista ser exercido por profissionais de outras áreas também originalmente projetistas como arquitetos, engenheiros e até mesmo publicitários.

Neste contexto, autores como Rozenfeld et al. (2006), Löbach (2001), Borja de Mozota (2003) e Best (2006), entre outros, apresentam o designer inserido em equipes mais amplas de projeto e, em muitos casos, equipes multi-disciplinares. Maldonado (1993) faz alusão a esta característica como parte da descoberta do profissional em si, como pertencente a um contexto maior do que seu trabalho objetivo, o que, segundo o autor, põe em cheque a compreensão teórica vigente na década de 1970 sobre o que é design.

Em contraste, Rozenfeld et al. (2006), em seu modelo referencial de desenvolvimento de produtos, mencionam sistematicamente tarefas relativas ao design, ou que seriam responsabilidade de designers, sem citar este profissional, ou tarefa, como o nome de design. O não reconhecimento do design como função ou tarefa no modelo, mesmo quando se pode perceber ao analisar o modelo, o encaixe dos métodos de design ao seu fluxo leva ao

questionamento do papel do designer no processo de desenvolvimento de produto. E, mais do que isso, a importância do design, muitas vezes invisível no processo, leva a questão da competência em design ou do design como competência.

Assim sendo, não cabe, neste ponto, pregar pela exclusividade da delegação da tarefa ao profissional designer, ou discutir a necessidade de cursos de graduação mais profundos ou a maior oferta de pós-graduação em design. Especialmente, pois no Brasil, a profissão não é regulamentada² e desde 1962/1964, com a fundação da ESDI no Rio de Janeiro, diversas escolas de design foram criadas somando, segundo o Ministério da Educação e Cultura (<http://emec.mec.gov.br/>), no início do ano de 2010, 297 cursos de design (bacharelados e tecnológicos) com 381 habilitações. Além de programas de pós-graduação, mestrados e doutorado. Cabe, sim, compreender a questão da competência como parte do processo e também como parte da definição do que é design; para que, mais adiante, compreenda-se como gerenciar design e qual o papel da equipe profissional na estratégia e no processo da empresa.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), a noção de competência está calcada em três capacidades associadas em diferentes combinações, conforme a demanda da tarefa: conhecimentos, habilidades e atitudes. A capacidade de combinar e mobilizar estes recursos caracteriza-se como competências, ao passo que um simples estoque de conhecimentos e habilidades situa-se mais próximo da noção de qualificação. Assim, a competência pode ser definida como “o exercício efetivo das capacidades” (p. 40).

Comumente associada à competência e, segundo Ruas, Antonello e Boff (2005), alvo de debate teórico entre os anos de 1960 e 1980, a qualificação está voltada para a preparação de capacidades direcionadas a processos previstos ou previsíveis, enquanto a competência volta-se para a mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes perante as situações, previstas ou não. Justamente a imprevisibilidade das situações, cada vez mais comum no âmbito das empresas, deu origem à discussão e à valorização do conceito de competências, sejam elas coletivas ou individuais, associadas ou não a outros recursos, como bens tangíveis que podem melhorar a efetividade das capacidades como instrumentos, equipamentos ou sistemas.

² Tramita no Congresso desde, pelo menos, 1988, um projeto de lei que visa regulamentar o design como profissão no Brasil.

Em uma dimensão mais estratégica, a competência organizacional é relacionada a tópicos estratégicos da administração de uma empresa como: visão, missão e valores organizacionais. Esta é menos difundida do que a questão individual das competências, mas, ao analisar design como competência ela torna-se importante, justamente no que diz respeito ao uso dos processos de design como competência central ou *core competence*. Conceito construído por Prahalad e Hamel na década de 1990, *core competence* indica o conjunto “de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa” (RUAS, ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 43). As competências centrais devem ser apropriadas pelas diferentes áreas das empresas, embora os autores mencionem que, conforme a área de trabalho, uma competência será mais ou menos absorvida, causando uma apropriação desigual ao longo da empresa. Ainda assim, para que tenha uma boa competência central, a empresa deve satisfazer três critérios: contribuir decisivamente para o valor agregado percebido pelo cliente no produto ou marca, oferecer acesso a mercados, negócios e produtos variados e, por fim, ser de difícil imitação. Neste último critério, especialmente, a competência em design pode auxiliar a empresa a estabelecer não somente sua *core competence*, mas também vantagem competitiva sustentável.

Borja de Mozota e Kim (2009) abordam o tema partindo da necessidade de entender-se design como capital humano intangível, conforme critério adotado pela *International Financial Reporting Standards* (IFRS), no qual design se encaixa. As autoras consideram a evolução do design e da gestão de design (adiante apresentados no item 2.2) para sugerir que pode existir uma abordagem baseada em recursos e na vantagem do capital intangível, conforme relatados por Prahalad e Hamel na década de 1990. Nesta vertente, o entendimento e o uso do design para a escolha estratégica de cada empresa depende de utilizar design como vantagem competitiva ou como competência central, conforme o quadro 5.

	Design como vantagem competitiva	Design como Competência Central
Design	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciação por produto e marca 	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades internas, processo e conhecimento
Gestão de Design	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Design centralizada Dirigida por grandes empresas de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do sistema de Gestão de Design, Melhoria no processo de liderança

	<ul style="list-style-type: none"> • Governança do design pelo CEO 	pelo design <ul style="list-style-type: none"> • Governança do design por um diretor de design ou diretor de criação.
Temas Principais	<ul style="list-style-type: none"> • Construção da liderança pelo design tangível • Desenvolvimento de inovação pelo design • Design próximo de gestão de marca ou pesquisa e desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe de design para uma organização criativa • Desenvolvimento de design em nível de gerencia e direção da empresa • Construção de design como um valor intangível • Design como função independente.

Quadro 5 – Design como vantagem competitiva ou competência central
 Fonte: Borja de Mozota e Kim (2009)

Analisando além do papel do designer, ou das competências deste profissional, Dechamp e Szostak Tapon (2009) discutem os fatores de influência da competência do gestor em relação a sua predisposição e compreensão do design. Segundo os autores, os gestores com melhores experiências anteriores em termos de artes e educação cultural dão legitimidade do design e avaliam melhor o uso deste. Em sua pesquisa, os autores aprofundam o tema e apresentam o *background* do gestor como uma de suas competências.

As vantagens da perspectiva do design como competência central são consideradas pelas empresas e ressaltadas pela teoria, mas sua implementação é de alto risco, uma vez que o retorno sobre o investimento (ROI) não vem das vendas; mas sim, da criação de valor, da estruturação da empresa e da conseqüente percepção de valor dos clientes ao longo dos anos. As possibilidades de sucesso pela adoção de uma estratégia em longo prazo, como a compreensão do design como competência central são maiores, principalmente considerando o ambiente turbulento dos negócios, levando ao uso do design como estratégia e a melhor Gestão de Design.

2.1.3 Design como Estratégia

A questão do design como estratégia, ou das estratégias de uso de design, tem início na própria questão da tradução e do uso do termo. Existe um consenso teórico no uso do termo como projeto e não como desenho, bem como a necessidade de equacionar múltiplos fatores

projetuais, define a atividade e sua importância. Para Borja de Mozota (2003, p.4) “todo o problema proposto para um designer demanda a restrição ou manejo de restrições de fatores tecnológicos, ergonômicos, de produção e de mercado para um balanceamento.” A equação ‘design = intenção + desenho’, proposta pela autora (e já abordada anteriormente no capítulo 2) “esclarece o ponto de que design sempre pressupõe tanto intenção quanto plano” (BORJA DE MOZOTA, 2003, p. 2) e deve estar inserido em uma perspectiva estratégica adequada ao ambiente competitivo da empresa.

Para Henderson (1989), a estratégia é posterior à questão da competição, embora modernamente o enfoque seja frequentemente o contrário. Segundo o autor, estratégia é a “busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva.” (1989, p.5). Ela surge quando a empresa depara-se com um grau de competição forte, que exige um plano de ação e uma atitude em busca da sobrevivência.

Em estratégia, parece ponto definitivo que a sobrevivência exige diferenciação. Para Porter (1996) a essência da estratégia está em desempenhar funções e atividades de modo distintivo, diferente. Estratégia competitiva é ser diferente e significa escolher deliberadamente um conjunto diferenciado de atividades para entregar (ao cliente) um conjunto de valores único. Incluindo, neste caso, considerar a quem não atender, o que não fazer e por quais caminhos não seguir.

Na busca por ser diferente, segundo Porter (1996), efetividade operacional não pode ser confundida com estratégia, embora os dois sejam fundamentais para a performance superior das empresas. Atuando em duas direções diferentes, efetividade operacional significa proceder a atividades similares melhor que os rivais; enquanto que posicionamento estratégico significa desenvolver atividades de modo diferente dos rivais, mesmo que as atividades sejam similares.

As posições, ou posicionamentos, estratégicos podem estar calcados em três naturezas: variedade, necessidade e acesso. Estas fontes usualmente atuam juntas ou até mesmo se relacionam. Escolher um posicionamento, entretanto, não é suficiente para gerar vantagem sustentável (PORTER, 1996).

Ghemawat (1986) sustenta que vantagens sustentáveis são ancoradas na economia do setor e merecem atenção dos gestores. Segundo o autor, estas têm três categorias principais: porte no mercado alvo, acesso superior a recursos ou clientes e restrições a opções dos concorrentes. É importante observar que estas vantagens não são exclusivas, elas podem e frequentemente interagem. Assim, quanto mais vantagem se tiver, melhor.

Porter (2008) também considera a estrutura do setor ao comentar as questões estratégicas que as considera básicas. Para Porter, a estrutura de um setor mereceria tanta atenção dos estrategistas quanto a posição de sua própria empresa. O autor argumenta que a estrutura de um setor determina a competição e a rentabilidade do mesmo, sendo que a força competitiva mais forte deveria ser a mais importante na formulação da estratégia. Segundo Porter (2008), são cinco as forças competitivas de um mercado, ou setor: (a) o poder de barganha dos fornecedores; (b) o poder de barganha dos clientes; (c) a ameaça de novos concorrentes; (d) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e (e) a própria rivalidade entre os concorrentes. Quando analisadas especificamente e comparadas como um conjunto, as cinco forças auxiliam a empresa a entender o que é o setor e como a competição se desenvolve nele, gerando um princípio para o planejamento estratégico e para as ações estratégicas da empresa.

De um modo geral, toda a complexidade da estratégia está em escolher caminhos que sejam realmente vantajosos para cada empresa. Desde a formulação até a implementação das estratégias, passando pela idealização, pela análise de ambientes internos e externos e pelo modo de optar pelas ações ou direções, saber encaminhar a empresa para que as escolhas gerem vantagens competitivas sustentáveis nos mercados pretendidos são parte fundamental do processo. Segundo Ghemawat (1986), a procura pela sustentabilidade envolve decisões sobre o grau em que se está disposto a comprometer a empresa de modo a operar de uma maneira específica.

Em busca da diferenciação preconizada pela estratégia, muitas empresas decidem por investir nos processos de desenvolvimento de novos produtos. Percebido pelo cliente, o produto, quando alterado, gera reflexos imediatos e facilmente controláveis pela empresa, principalmente quando comparado com outras estratégias de diferenciação. Na busca por esta diferenciação, o design é apontado como o fator de performance de empresas. Neste contexto, Kotler (1998)

entende design como uma ferramenta competitiva colocando-o na posição de força de integração na empresa, sendo o objetivo do design a criação de ‘grande satisfação’ para o consumidor alvo e lucros para a empresa.

A incorporação do design no ambiente empresarial e o seu papel na estratégia vão além da definição do termo e da profissão; e passam, obrigatoriamente, pela questão da gestão de design. *Design Management*, ou gestão de design, é o termo utilizado para descrever uma série de atividades de gestão ligadas ao design e a estratégia da empresa, permitindo ver e gerenciar as questões ligadas ao uso do projeto, da intenção e da criatividade como alavancas competitivas.

2.2 GESTÃO DE DESIGN

Com origens na Inglaterra dos anos 1960, quando o termo referia-se somente às relações entre os escritórios de design e seus clientes, a premissa inicial da gestão de design era garantir o bom encaminhamento dos projetos e a comunicação entre os diversos departamentos envolvidos no desenvolvimento de produtos e nas atividades de gestão de marcas. A atenção ao papel crítico desempenhado pelo designer como gestor de processo ganhou força com o passar dos anos respaldada, inclusive, pela mudança de foco das empresas em relação aos seus processos produtivos (BORJA DE MOZOTA, 2003). O surgimento em Boston, no ano de 1975, do *Design Management Institute* (DMI) deu ao tema caráter formal de disciplina e iniciou uma série de ações que resultaram no maior centro de discussão acadêmica e gerencial de Gestão de Design, congregando acadêmicos, designers e empresários.

A evolução da administração das empresas e o papel da qualidade no processo produtivo em geral e, em específico, no desenvolvimento de novos produtos pode ser comparada à histórica do design, dos seus fundamentos até a compreensão do seu papel estratégico (SANTOS, 2000). A analogia das eras da qualidade em relação às eras do design permite entender que ao mesmo tempo em que a gestão da qualidade evolui da inspeção e controle para a garantia de qualidade e estratégia o design se consolida, se populariza e passa a ser entendido pela empresa como estratégia, inclusive de qualidade (figura 6).

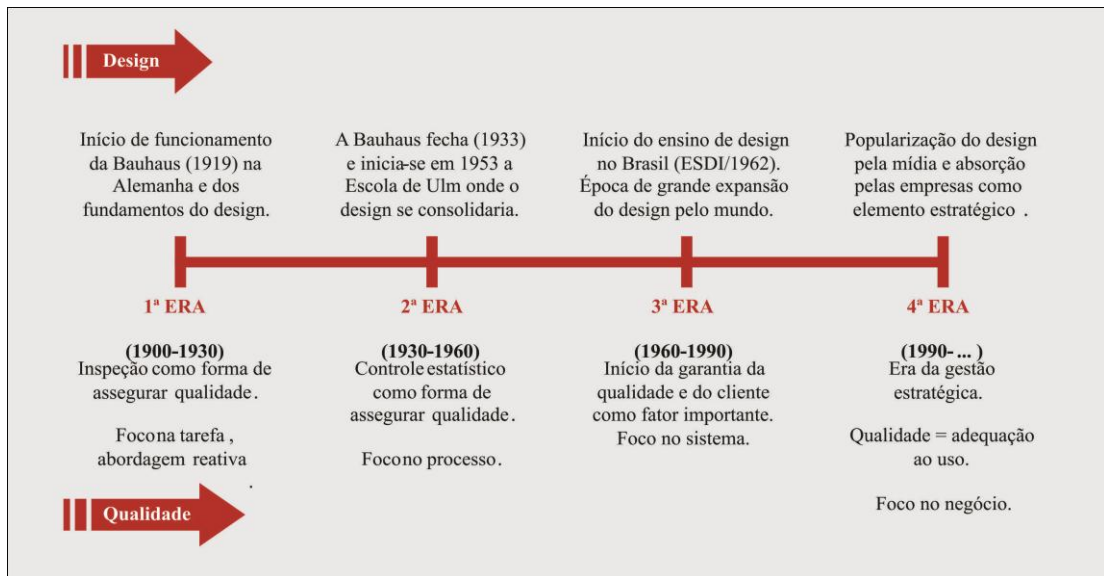


Figura 6 – Linha do Tempo
Fonte: Santos (2000, p. 65)

Neste contexto moderno, o uso do design como estratégia, competência central e diferencial para vantagem competitiva das empresas é crescente, e a compreensão de que o design deve ser gerenciado surge como teoria. Em uma linha de tempo, percebe-se a evolução da perspectiva da Gestão de Design, de seu papel e do foco que as organizações deram para seu uso (quadro 6).

Período	Perspectiva Principal	Papel do Design	Foco da Gestão de Design	Casos
1940 – 1950	Design como função	Qualidade do produto	Nenhum	AEG, Olivetti
1960 – 1970	Design como estilo	Qualidade da comunicação	Gestão de Projeto	Alessi, Braun
1980 – 1990	Design como processo	Inovação	Gestão e Inovação no desenvolvimento de novos produtos	Philips, Sony
1990 – 2000	Design como liderança	Estratégia criativa	Marca	Apple
2000 – atual	<i>Design Thinking</i>	Novo modelo de negócio	Organização Criativa	IDEO

Quadro 6 – Desenvolvimento histórico da Gestão de Design
Fonte: Adaptado de Borja de Mozota e Kim (2009)

Da consolidação do uso do design como função nas empresas, visando a qualidade dos produtos e sem preocupação da empresa com a Gestão de Design, até a perspectiva do design como liderança e, mais recentemente do *Design Thinking*, o papel do design evolui para dentro da estratégia da empresa. O foco da Gestão de Design muda da gestão de projeto para uma

filosofia que perpassa toda a empresa, em busca de uma organização criativa, de um novo modelo de negócio no qual o design e a lógica da sua essência estão por todas as funções.

O olhar mais contemporâneo sobre o foco de eras já consideradas ultrapassadas em termos de tempo, permite entender os desdobramentos do papel do design e do designer. A perspectiva do design como processo, no qual a inovação era o foco da Gestão de Design, típico dos anos 1980/1990, pode hoje ser compreendido pela lógica da inovação como para Verganti (2009). Segundo este autor, o significado do objeto, desde a origem do termo design como relacionado por Krippendorf (1989 apud VERGANTI, 2009), é fundamental para que o design cumpra seu papel de direcionar a inovação nas empresas. Para Verganti (2009) a inovação dirigida pelo design contempla o processo de design como entrega significados. Do mesmo modo que o marketing entende demanda latente no desenvolvimento de produtos como a entrega do objeto que o consumidor gostaria de ter mas ainda não existe, Verganti sugere que os significados sejam traduzidos em produtos inovadores. Deste modo, a compreensão da cultura, a pesquisa profunda, o envolvimento com o significado atribuído para um objeto são pontos essenciais do design. A capacidade de conhecer o consumidor, os ativos internos da empresa e o processo de interpretação da equipe de projeto de produto asseguram o *design-driven innovation*, ou a inovação guiada pelo design postulado por Verganti (2009) e reforçada por Utterback et al. (2010).

Do mesmo modo, o design como estratégia criativa com foco na marca, do período dos anos 1990/2000 sugere foco no consumidor e no valor da marca como ativo para as empresas. É o início do movimento que vai levar ao *Design Thinking*, dos anos 2000 até o presente.

Segundo Brown (2009), a força do design como centro de convergência e não como elo de uma cadeia traduz o papel do design de ser mais do que uma ligação entre engenharia e marketing, posicionando a equipe de design mais próxima da estratégia do que do processo tático. Este autor alega que a passagem de um papel para outro tem relação com a capacidade do profissional de olhar a tarefa da solução de problemas de um modo não tão convencional, colocando em prática habilidades aprendidas acerca de como atender necessidades humanas com recursos técnicos dentro das restrições da empresa. Para Brown (2009, p.7), o *design thinking*, como “o modo de descrever um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas

peças para uma larga escala de problemas”, aproxima os designers e o design do ambiente estratégico da empresa.

Do mesmo modo, neste contexto, o pensamento linear, seqüencial, pode não ser a melhor via de compreensão de problemas, e os mapas mentais e modelos sistêmicos auxiliam nas tarefas. A evolução natural do fazer design (*design doing*) para o pensar design (*design thinking*) reflete um reconhecimento cada vez maior, por parte dos empresários, do papel do design e de que a atividade deve ser pensada por todos na empresa, e não somente pelos designers (BROWN, 2009).

A evolução destas perspectivas, e sua compreensão, auxiliam no entendimento teórico de Gestão de Design dentro da nova lógica. Permite, também, aprofundar a discussão rumo a um conceito de Gestão de Design. Para Borja de Mozota (2003, p.71), gestão de design “é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação pela comunicação da relevância do design para os objetivos de longo prazo da corporação e pela coordenação dos recursos de design em todos os níveis de atividade corporativa para atingir os objetivos da corporação.” Para a autora, o papel da gestão de design é também adotar, nutrir e entender a relevância do design nos pontos citados acima, incluindo: (a) contribuir para os objetivos estratégicos da corporação pelo desenvolvimento e auditoria das políticas de design, articulando as mesmas através da empresa, sua identidade e estratégia; (b) gerenciar os recursos de design e (c) construir uma rede de informação e idéias para projetos.

Peter Gorb (apud BORJA DE MOZOTA, 2003) define Gestão de Design como o uso efetivo do design, por parte dos gestores, como recurso disponível para uma empresa atingir seus objetivos, enquanto Patrick Henzel (1993, apud BORJA DE MOZOTA, 2003) expande os objetivos definindo que Gestão de Design é a gestão do processo criativo dentro da empresa bem como também engloba gerenciar uma empresa de acordo com os princípios de design e gerenciar a empresa de design.

Neste trabalho, Gestão de Design é entendida como o uso deliberado do design como ferramenta de gestão no planejamento, produção e comercialização de bens, de modo a traduzir os objetivos estratégicos da empresa em produtos e serviços que representem diferenciais e

melhorem a performance organizacional; seja ela performance de processo, produto, operacional, de materiais, da percepção do cliente ou financeira.

Borja de Mozota (2003) indica que existem duas abordagens para gestão de design nas empresas: **a estratégica e a gerencial**. Busca, com estas duas abordagens, construir um modelo convergente sobre o desenvolvimento da gestão de design. Segundo a abordagem gerencial, o design é utilizado como ferramenta para incrementar produtos e serviços através da acomodação dos conceitos administrativos e gerenciais quanto ao design, que são escolhidos para tornar o design da empresa mais eficiente. Nesta abordagem, a aplicação de diferentes teorias de administração podem ser relacionadas ao design como um processo, como pessoas, como decisão, como sistema ou ainda de qualquer outro modo teórico.

A abordagem estratégica, segundo Borja de Mozota (2003, p.75), envolve perceber “design como um novo paradigma” para que seus métodos e ferramentas sejam utilizados para incrementar a eficiência da gestão como um todo e da gestão de design em particular. Entender o design deste modo requer compreender o design como uma filosofia, seu modo de ver o mundo como um incremento para a gestão e a intenção da empresa com o uso do design.

Além da questão da abordagem, a integração do design na empresa também diz respeito à Gestão de Design e refere-se à alocação do design nas dimensões organizacionais, considerando como os dois principais objetivos da gestão de design: (a) treinar gerentes e designers familiarizando gestores com as técnicas de design e designers com as técnicas de gestão e (b) desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo, de modo que a gestão de design auxilie a empresa na sua estratégia.

Para compreender a questão da integração, é importante atentar para a definição das três dimensões organizacionais: estratégica, tática e operacional nas quais as atividades empresariais se desenrolam, inclusive o design. Indicando as atividades de design em uma empresa, pode-se entender que na dimensão estratégica o design tem relação com a missão e os valores da empresa, e com seu planejamento estratégico (BORJA DE MOZOTA, 2003). Quando incorporado nesta dimensão, a cultura empresarial está embebida em design, traduz-se em produtos alinhados com o desejo do mercado alvo e, provavelmente, gera performance superior.

Na dimensão tática, as equipes, os processos e os sistemas das unidades estratégicas de negócios são acionados pelo design (BEST, 2006). A maioria das decisões de design, no Brasil, são tomadas nesta instância, o que não permite que a atividade cresça verdadeiramente. Nesta dimensão, as decisões de design são relativas ao andamento do projeto e não à sua filosofia. Embora adicione valor ao produto, provavelmente, não é sistemático na empresa. Já na dimensão operacional, as questões relativas ao processo operacional, de construção do que foi projetado apresenta-se. O design manifesta-se no que é tangível, físico, no produto e na implementação efetiva do projeto (BEST, 2006).

Em paralelo a integração do design na empresa, a questão da intenção apresenta as visões que uma empresa pode ter acerca do design, da sua gestão e da sua utilização. Considerando a idéia de Porter (1996) de que não escolher também é uma escolha, a estratégia da empresa no que diz respeito ao design, ou a intenção, é direcionada pela administração organizacional, sua cultura e aprendizado e pode manifestar-se em níveis diferentes.

Borja de Mozota (2002) pesquisou a integração da Gestão de Design em micro e pequenas empresas premiadas por sua excelência em design e aponta que vantagem competitiva pode emergir da melhor coordenação de funções dentro da empresa. Partindo da definição de Hayes (1990 apud BORJA DE MOZOTA, 2002) que vê o design como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador a autora descreve a ligação do design com a estrutura de forças competitivas da indústria, de Porter, e com os conceitos de cadeia de valor propostos por este autor, como o processo de escolher uma posição estratégica. Na pesquisa de Borja de Mozota (2002) a cadeia de valor de Porter provê uma ferramenta para entender as fontes de vantagem competitiva do design como custo, diferenciação e gestão. Neste contexto, design pode gerar valor em diferentes níveis da cadeia de valor otimizando: as atividades primárias e sua ação no valor percebido pelo consumidor, a coordenação entre funções dando suporte para atividades da empresa e a coordenação externa da empresa e seu ambiente gerando uma nova visão desta empresa por parte do mercado.

Como resultado da pesquisa, Borja de Mozota (2002) apresenta uma tipologia de Gestão de Design que permite a classificação das empresas em quatro classes que descrevem o modo como elas caracterizam e diferenciam design, portanto a intenção quanto ao design: Design como

competência gerencial; Design como competência de recurso; Design como competência econômica e Empresas indecisas sobre o papel do design.

A pesquisa sobre estas quatro classes foi desenvolvida e avançou para o entendimento das quatro forças do design no ambiente gerencial, consistente com o debate sobre as dificuldades de inserção do design nas empresas e a ausência de reconhecimento por parte dos gestores dos benefícios do design. Segundo Borja de Mozota (2006, p. 45), as quatro forças do design são:

- Design como diferenciador – design como fonte de vantagem competitiva através da marca, fidelização de clientes, de preços *premium* (mais altos) e orientação ao consumidor. Design como diferenciação acontece quando a estratégia de design visa criar marcas melhores, produtos mais avançados ou embalagens. A diferenciação gera melhora financeira para a empresa, pois aumenta vendas e facilita exportações, além de melhorar o valor percebido pelo cliente.
- Design como integrador – design como recurso de melhoria para desenvolvimento de produtos, de produtos de plataforma e modulados, orientados para inovação e de “*fuzzy front end*”. Quando a estratégia de design visa mudança no processo de inovação ela torna-se uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão deste processo. Deste modo, design cria valor ao coordenar funções, evitar conflitos das áreas envolvidas, melhorar a comunicação e incentivar o trabalho em equipe entre estas equipes. Este é o design como integrador, ligado ao processo gerencial da empresa e à inovação orientada para o cliente.
- Design como transformador – design como recurso para criar novas oportunidades de negócios para incrementar a habilidade da empresa em lidar com mudanças ou sua expertise para interpretar a empresa e seus mercados. O design como transformador permite que o valor seja criado pela melhora na relação entre empresa e seu ambiente externo, auxiliando a antecipar visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.
- Design como bom negócio – design como fonte de incremento de vendas, maior valor de marca, melhor retorno sobre o investimento e como recurso para a sociedade no que diz respeito ao sustentável e inclusivo.

Ao analisar as mudanças no escopo da Gestão de Design nas empresas nas décadas de 1990 e 2000, a autora salienta tanto as lacunas de conhecimentos dos designers quanto às dos gestores como fatores contribuintes a dificuldades na inserção do design e menciona que Gestão de Design vai de gestão do projeto de design até gestão estratégica de design, em um processo dinâmico. Para superar estas lacunas o entendimento mútuo é importante e o compartilhamento de ferramentas pode ajudar, uma vez que existem diferentes caminhos para construir vantagem competitiva e aplicações de design. Neste contexto, Borja de Mozota (2006) aponta a ferramenta de BSC (*Balanced Score Card*)³ como um caminho interessante de diálogo entre design e gestão, uma vez que se pode estabelecer coincidências entre as quatro forças do design e as quatro dimensões básicas do BSC, como segue na figura 7.



Figura 7 – As quatro forças do design e o BSC

Fonte: adaptado pela autora de Borja de Mozota (2006).

Borja de Mozota (2003) pondera que nem sempre a integração do design na empresa é simples, mas para as empresas que conseguem ultrapassar as dificuldades, design pode transformar-se em vantagem competitiva interna. Principalmente, pois uma vez incorporado, o design se transforma em *know-how*, e este é de difícil cópia por parte dos competidores, além de ser uma competência central (*core competence*). Neste modelo, design gera um valor estratégico

³ BSC ou *Balanced Scorecard*, apresentado em 1992 pelos Professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, é um modelo de análise de desempenho que vai além das tradicionais medidas de finanças propondo também a avaliação das dimensões do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento das empresas. É utilizado em muitas empresas também como modelo de gestão estratégica. (KAPLAN; NORTON, 2007)

substancial, que pode ter efeito direto no posicionamento da empresa, e que pode contribuir com a gestão para mudança e para a aprendizagem organizacional.

Na esfera de modelos de intenção da empresa para com o design, o Centro de Design da Dinamarca (*Danish Design Centre – DDC*) criou o *Design Ladder*, a escada de utilização do design nas empresas (figura 8). O modelo é composto por quatro degraus que representam a inserção do design na empresa e seu uso, reportando também a característica estratégica da empresa em relação ao design (KRETZSCHMAR, 2003).

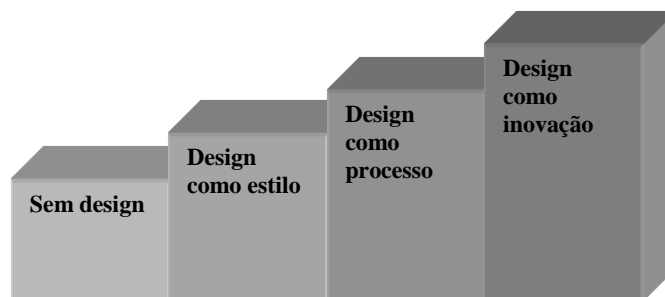


Figura 8 – *Design Ladder*, A Escada do Design

Fonte: adaptado de *The Economic Effects of Design* (KRETZSCHMAR, 2003)

No primeiro degrau estão as empresas nas quais design é parte incipiente, sendo o desenvolvimento de produto tarefa de membros da equipe que não são profissionais de design. As soluções são baseadas na percepção de funcionalidade e estética das pessoas envolvidas no projeto sendo que a opinião ou perspectiva do consumidor tem pouca importância. No segundo degrau estão as empresas nas quais o design é percebido como um passo da estética final de um produto. Em alguns casos o designer executa as tarefas, mas, em geral, outros profissionais estão envolvidos com estas tarefas.

No terceiro degrau, design como processo, as atividades de design são adotadas pela empresa desde as fases iniciais do projeto, sendo que a solução é adequada a tarefa e focada no usuário final, requerendo uma equipe multidisciplinar para o desenvolvimento dos projetos. Segundo Kretzschmar (2003), design não é parte pontual do projeto e sim do todo. Do mesmo modo, no quarto degrau, design como inovação. Nesta quarta e mais avançada etapa, o designer colabora com a gestão em adotar uma abordagem de inovação para a base do negócio. O processo de design, combinado a visão de futuro e cadeia de valor da empresa é considerado um

elemento importante. Além de classificar a intenção das empresas, a escada do design pode indicar o grau de maturidade da empresa em relação à implantação de design.

Sobre as empresas nas quais o design é classificado como inovador ou transformador, Beverland e Farrelly (2007) comentam que elas podem ser chamadas de lideradas pelo design⁴ (*design-led*) e compartilham quatro qualidades: tem uma cultura que valoriza a curiosidade, trabalham com empatia em equipes multidisciplinares, tem o designer como um etnógrafo e manifestam seu design através da sua marca vividamente. Para estas empresas, embebidas em design, ferramentas da gestão como Orientação para Mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993) são importantes, mas não garantia de bom design. Simplesmente atender aos requisitos do consumidor, segundo os autores, não é um caminho para o design, mas sim parte deste caminho. Beverland e Farrelly (2007) afirmam que as empresas lideradas pelo design acreditam, com fervor quase religioso, que design e *design thinking* são o centro da geração de valor e da vantagem competitiva sustentável, transformando a lógica dominante da empresa.

A lógica dominante, conceito estabelecido por Bettis e Prahalad (1995, apud BEVERLAND; FARRELY, 2007) diz respeito ao modo como os gestores conceitualizam o negócio e tomam decisões de alocação de recursos. Segundo Beverland e Farrelly (2007), as empresas têm um conjunto de valores explícitos e implícitos que formam a sua lógica dominante, posicionamento que vai definir a orientação da empresa e muitas de suas atitudes, inclusive em relação à funções como o design. Empresas que tem design como sua lógica dominante “são dirigidas pelo design, não necessariamente pelos designers, e insistem que design e *design thinking* estejam embebidos por toda a organização.” (BEVERLAND; FARRELY, 2007, p.11).

As características das empresas lideradas pelo design sugerem práticas ligadas a Gestão de Design como: criar ambientes de questionamento, abertos ao risco em benefício da melhoria; advogar em favor da criatividade; reconhecer a importância do intangível para o processo de valor da empresa; assegurar a integração em equipes de projeto multidisciplinares; permitir pesquisas de diversos métodos de modo a fortalecer o aprendizado da equipe e a diversidade de conhecimentos; investir em esforços de marketing internos em benefício dos valores do design e

⁴ O termo *Design-led* foi livremente traduzido pela autora como ‘Liderada pelo design’ por ser a expressão que melhor descreve o que os autores preconizam.

do conhecimento de marca; investir recursos em pesquisa e desenvolvimento visando novos mercados e novos produtos e tomar posição de liderança em assuntos sociais de importância como sustentabilidade e práticas de consumo conscientes. Destas práticas, entendem os autores, além de surgirem empresas lideradas pelo design surgem, necessariamente, designers com comportamentos mais adequados para lidar com um novo cenário, aptos a construir pontes entre o design e as outras funções das empresas, quebrando barreiras para melhor foco em soluções de projeto.

A idéia da lógica dominante também é interessante por propor uma mudança do uso do design como estilo, para o uso do design como lógica. Provavelmente ligado à idéia de uma abordagem estratégica, em todos os ambientes da empresa (por consequência) utilizado como integrador e intenção. A questão de ser liderada pelo design também se relaciona a questão das competências (*capabilities*), uma vez que as quatro características apontadas por Beverland e Farrelly (2007) têm relação íntima com habilidades, atitudes e conhecimentos, fundamentos da competência.

Considerando os conceitos de Gestão de Design abordados pode-se estabelecer que suas dimensões são abordagem, intenção e ambiente de integração (quadro 7) e que estas determinam como será sua inserção nas empresas. Abordagem diz respeito ao modo como a empresa vê o design e seus processos, podendo ser, segundo Borja de Mozota (2003), gerencial ou estratégica, enquanto o ambiente de integração refere-se à inserção do design como parte do dia a dia da empresa, se ela é feita em todas as instâncias organizacionais ou somente em alguma. Intenção tem relação com o papel que o design representa na empresa, se é utilizado como diferenciação, coordenação ou transformação e, neste ponto, adota-se esta perspectiva por ser a mais moderna e com maior sustento teórico entre as apresentadas.

Inserção da Gestão de Design nas empresas	Abordagem	Gerencial Estratégica
	Ambiente de Integração	Estratégico Tático Operacional
	Intenção	Diferenciação Coordenação Transformação Bom Negócio

Quadro 7 - Gestão de Design

O grau de comprometimento com cada uma destas dimensões, e com a inserção do design podem caracterizar o uso estratégico de design na empresa e a chamada ‘liderança pelo design’. É interessante salientar que não necessariamente a empresa liderada pelo design ou mais avançada estrategicamente neste ponto tem todos os seus esforços baseados em abordagem estratégica, intenção de transformação e ambiente estratégico. Aparentemente, combinações distintas desta também geram valor pelo design e melhor desempenho, como em empresas de pequeno porte, totalmente voltadas para a produção de peças de alto valor agregado. Estas têm design com intenção transformadora e de bom negócio, aplicados em ambiente operacional e sem dispor de uma equipe de design (WOLFF; AMARAL, 2008). Ainda assim, nestas empresas, constata-se excelente desempenho, prêmios internacionais de design e ampla aceitação do consumidor final.

2.2.1 Gestão de Design e Desempenho Empresarial

Segundo Borja de Mozota (2002), a pesquisa em Gestão de Design se divide em estudos organizacionais, que consideram o design em um setor econômico ou em grandes empresas e estudos descritivos, que apresentam métodos específicos de Gestão de Design. As pesquisas nesta área apresentam resultados que podem ser classificados deste modo: (a) design melhora o desempenho das políticas de inovação e comunicação das empresas; (b) design melhora a performance global da empresa e é um investimento rentável; (C) design é uma profissão que gera valor a nível macroeconômico; (d) design melhora a competitividade de um País no cenário de competitividade internacional desenvolvendo a exportação e favorecendo a transferência de tecnologia; (e) design pode ajudar a reestruturar a economia de um setor na política econômica regional.

É pertinente atentar para a questão das medidas de desempenho de design e da potencial relação entre design e performance organizacional. Segundo Borja de Mozota (2003), um largo conjunto de pesquisas foi desenvolvido, na Inglaterra, pelo ‘*Design Innovation Group*’, seguindo orientações governamentais de promoção do design. Os resultados destas pesquisas apontam evidências para a relação entre gestão de design e performance superior, principalmente em empresas ‘conscientes de design’, nas quais existe aumento de vendas e taxas de lucro. Design é também apontado como investimento rentável pelas empresas pesquisadas, uma vez

que o ROI (retorno sobre o investimento) em design é de menos de três anos. Segundo as pesquisas, existe correlação entre ganhar um prêmio de design e um potencial aumento de vendas e de exportações (BORJA DE MOZOTA, 2003).

Ainda na Inglaterra, mais recentemente, em 2008, o *Design Council* analisou os dados de um estudo iniciado em 2004 para o qual 124 empresas foram convidadas a utilizar mais efetivamente design em seus processos, monitoradas e treinadas pela instituição. Os resultados apontam que, em média, para cada Libra (£) utilizada em design o retorno foi de cinquenta libras.

Pesquisas promovidas por agências governamentais e Instituições Acadêmicas, em países como Dinamarca (KRETZSCHMAR, 2003) e Finlândia (PIIRAINEN, 2001), também apontam para resultados positivos entre investimentos em design e incremento de performance financeira. A pesquisa sobre o efeito econômico do design, desenvolvida pelo Centro de Design da Dinamarca, indica que ao adotar uma abordagem compreensiva e sistemática em relação ao design as empresas incrementam seu valor. Em resumo, a pesquisa mostra que design vale a pena, e que empresas que adotam design geram melhores resultados econômicos e de exportações do que as empresas que não usam design. Pioneira neste tipo de estudo, a pesquisa dinamarquesa entrevistou cerca de mil empresas com mais de 10 empregados e constatou que existe correlação entre o uso do design e a performance financeira com design interno e externo. Os resultados sugerem também que as performances são melhor quanto mais alto o degrau no qual a empresa se encontra no *Design Ladder*, a escada do design.

Do mesmo modo, na Finlândia, uma série de pesquisas conduzidas no final da década de 1990 e na década de 2000 apontam para performances positivas em empresas que adotam design como ferramenta para vantagem competitiva, embora salientem a dificuldade constatar estas vantagens. Estas dificuldades estão ligadas aos amplos conceitos de design e as medidas de desempenho, mas, mais fortemente, ligadas à compreensão de que a relação entre design e desempenho não pode ser entendida como uma via reta, direta. Além do design, uma série de fatores como produção, marketing, logística, inovação tecnológica e distribuição pode afetar o desempenho de um produto no mercado, ficando injusto creditar somente ao design o sucesso ou fracasso (PIIRAINEN, 2001).

Ainda que a mensuração do design como desempenho seja importante, e considerando os esforços apresentados, pode-se inferir que seria incerta a implementação de tais procedimentos no Brasil. Primeiramente, em função da pouca disponibilidade de agências governamentais em encaminhar tais estudos, e da sua pouca atenção efetiva para o tema como implementação e alavancagem de performance. A diversidade e do pouco escopo teórico na sustentação linear do que é design também desestimulam as instituições acadêmicas neste sentido. Em segundo lugar, o caráter quantitativo destes estudos, baseados em dados contábeis, como no caso de Hertenstein e Platt (1999), apontam para a confiabilidade dos dados e sua disponibilidade. São pesquisas conduzidas em países nos quais certos dados contábeis estão obrigatoriamente disponíveis, facilitando a condução do estudo, o que não é o caso do Brasil. É importante também lembrar que estes estudos foram desenvolvidos em empresas grandes, em países desenvolvidos, nos quais a realidade do design é mais bem estabelecida do que no Brasil.

Ainda assim, no Brasil, uma pesquisa liderada da Confederação Nacional da Indústria em 1998 investigou a utilização do design nas indústrias brasileiras. Ficou constatado que o uso de design para desenvolvimento de novos produtos é apontado por 52% das empresas; sendo que 67% são grandes empresas e 56% médias empresas. Os setores de brinquedos (90%), higiene e beleza (80%) e mobiliário (73%) são os que mais fazem uso dos processos de design. A pesquisa revelou também que os investimentos em design se concentram em torno de 1% do percentual da receita operacional líquida, o que parece ser muito pouco mesmo diante da perspectiva de aumento deste percentual nos próximos dois anos. Ainda assim, as empresas declararam que os principais impactos resultantes da utilização do design foram aumento de vendas em 75% delas e redução de custos em 41% das entrevistadas (CNI, 1998). É provável que o índice de 1% de receita líquida investida já tenha melhorado nestes últimos anos. Mas, certamente, os valores continuam tímidos perto dos investimentos observados na Europa e nos Estados Unidos.

2.2.2 Gestão de Design no Brasil

No Brasil, a questão da Gestão de Design vem sendo estudada com maior ênfase nos últimos anos. O natural interesse do empresariado pelo tema, influenciado pelos estudos internacionais e pela crescente competição de mercado trouxe a tona o assunto através de

práticas de gestão, ainda que tímidas, enquanto algumas universidades despontam no estudo dos aspectos teóricos de Gestão de Design através de teses e dissertações.

Para melhor analisar a produção brasileira em Gestão de Design, foi procedida uma análise sistemática que coletou, selecionou e analisou todos os artigos publicados sobre o tema nas duas mais significativas vias de produção científica do design brasileiro: o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design (P&D) e a Revista Estudos em Design. O estudo foi conduzido através de etapas de seleção e classificação sutilmente distintas para as duas publicações. No caso da Revista Estudos em Design todas as edições de 1993 a 2007 foram coletadas, seus resumos lidos e os que abordavam Gestão de Design foram separados para posterior leitura criteriosa (tabela 1). As edições especiais da Revista Estudos em Design, que apresentavam os melhores artigos do Congresso P&D, não foram analisadas para evitar duplicidade de artigos.

Tabela 1 – Publicações e quantidade de artigos da revista Estudos em Design

Data de Publicação	Total de Artigos	Artigos de Gestão de Design	Autores
1993	16	0	
1994	14	1	Jairo José Drumond Câmara
1995	20	1	Claudio Magalhães
1996	11	0	
1997	12	0	
1998	11	1	Maristela Mitsuko Ono
1999	15	1	Márcio Zukin
2000	15	0	
2001	10	2	Patrícia Chedier, Ricardo Naveiro; Virginia Kistmann
2002	10	2	Francisco Duarte, Francisco Lima, André Costa, Emilson Roveri, Fernando de Castro, Nédson Campos; Maria Alice Vasconcelos Rocha e Francisco Souza Ramos
2003	10	1	Itiro Iida, Ana Claudia Maynardes, Evandro Renato Perotto
2004	10	0	
2005	10	0	
2006	10	0	
2007	10	0	
2008	5	0	
TOTAL	189	09	

No caso dos anais do P&D, em função da quantidade de volumes e artigos (tabela 2), as etapas de coleta e análise foram: (a) listagem das edições do evento, (b) obtenção dos anais e (c) seleção dos artigos classificados no tema gestão de design, (d) leitura dos resumos artigos classificados, (e) triagem dos artigos que realmente pertenciam ao tema, (f) leitura do artigo e resumo dos seus dados e (g) análise de dados. Os procedimentos de coleta, triagem, seleção e leitura foram acompanhados por um arquivo de dados, do tipo Excel, no qual foram registrados dados como ano/volume da publicação, autor, instituição de origem do autor, título do trabalho, palavras-chave e um resumo desenvolvido pela pesquisadora.

Tabela 2 – Publicações e quantidade de artigos do P&D

Data de Publicação	Total de Artigos P&D	Artigos de Gestão de Design	Artigos de Gestão de Design Considerados
1994	55	0	0
1996	55	6	3
1998	121	5	5
2000	139	2	2
2002	301	22	13
2004	301	25	19
2006	650	27	20
2008	244	9	8
TOTAL	1866	96	70

Somaram-se 96 artigos classificados como Gestão de Design nos anais do P&D e, quando lidos os resumos destes artigos, constatou-se que 70 artigos efetivamente tratavam de temas relacionados à Gestão de Design, segundo classificação teórica. Assim, estes foram os artigos considerados nesta análise sistemática para leitura e discussão do panorama da publicação em Gestão de Design no Brasil. A partir da classificação, a leitura, resumo dos artigos a análise dos dados observados foi desenvolvida, elencando as questões apresentadas a seguir.

Considerando os 79 artigos selecionados que efetivamente tratam de temas relacionados à Gestão de Design para leitura e discussão do panorama da publicação em Gestão de Design no Brasil, foi possível tecer análises acerca do volume de publicações, do seu conteúdo e dos temas abordados ao longo dos anos. Em primeiro lugar, observou-se a participação deste tema nas

publicações. Percebeu-se que tal fato não é expressivo, sendo que na Revista Estudos em Design limita-se a 5% da produção total da revista no período estudado, que é de 189 artigos em 31 volumes ao longo dos anos. No P&D, o volume de artigos é maior (1866), sendo 96 artigos cadastrados no tema e 70 efetivamente pertinentes, porém o percentual aproxima-se dos 4%, similar a Revista Estudos em Design. Na figura 1 apresenta-se um gráfico com número de artigos relativos ao tema publicados em cada edição do P&D e da Revista Estudos em Design.

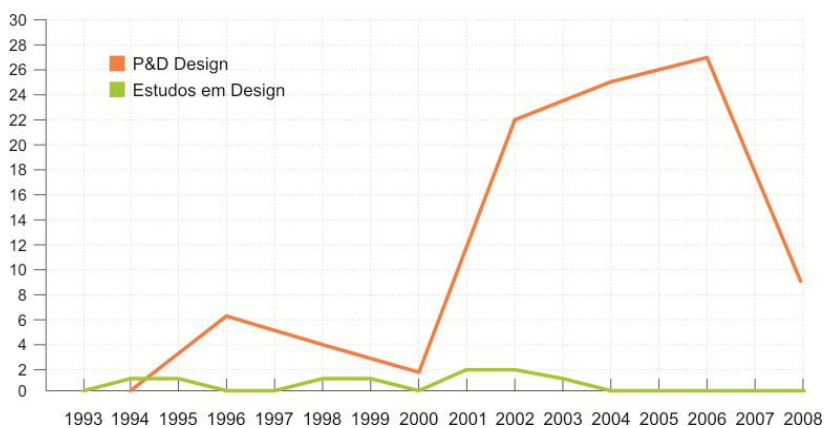


Figura 9 – Publicações e quantidade de artigos do P&D

Percebe-se que, ao analisar o gráfico, na Revista Estudos em Design o tema teve mais espaço inicialmente entre 1994 e 1995, entre 1998 e 2000 e novamente de 2001 a 2003, formando três ciclos de abordagem da Gestão de Design. Já no P&D, percebe-se um salto na quantidade de publicações nas edições de 2002, 2004 e 2006, com um aumento importante no número de artigos apresentados. O período de tempo que apresenta os maiores índices de publicação no Brasil (anos 2000) é também um dos mais férteis nas discussões e publicações no exterior, tanto em livros quanto no surgimento de seminários, congresso, *journals* e, até mesmo, de programas de pós-graduação na área. Em 2008, no P&D, o número de artigos decaiu, sinalizando uma lacuna no tema que, no exterior, continua crescendo.

Quanto à análise dos conteúdos dos artigos selecionados, percebe-se, entre os nove artigos publicados pela revista Estudos em Design, quatro com caráter estritamente teórico, três como estudos de caso e dois relatos de pesquisas quantitativas. A origem destes artigos é variada e os autores são provenientes de instituições do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Pernambuco, Paraná e Brasília. Na análise do conteúdo dos artigos selecionados nesta revista, é

possível perceber que os artigos abordam estudos de caso e detalham experiências específicas de empresas que incorporaram práticas da Gestão de Design ao seu processo produtivo. Porém, é interessante notar que apenas um dos artigos se detém no papel do designer dentro da empresa estudada, enquanto os demais expõem os resultados referentes aos métodos de integração entre diversos profissionais e setores. Já os artigos com abordagem teórica são unânimes em defender a importância do design no processo de desenvolvimento de produto e sua força como diferencial competitivo, analisando conceitos e metodologias relativas à Gestão de Design. Do mesmo modo, os artigos que abordaram pesquisas de caráter quantitativo buscaram verificar o grau de conhecimento e a aceitação do Design nas empresas, focando somente uma faceta da Gestão de Design.

Ao contrário da Revista Estudos em Design, que descontinua a publicação no tema em 2003, o P&D persiste publicando, apresentando, após um início tímido de publicações, um pico de interesse pela área nos anos entre 2002 e 2006. Analisando os artigos por edições pode-se perceber a evolução do interesse pelo tema tanto pela quantidade de artigos como pela sua característica. Na primeira edição do Congresso, em 1994, nenhum artigo sobre Gestão de Design foi apresentado, mas já na edição seguinte, em 1996 três autores apresentam suas considerações sobre Gestão de Design, basicamente relacionadas ao design inserido no ambiente empresarial, nas estratégias de inovação pelo design e na relação entre design, marketing e engenharia.

No ano de 1998, cinco artigos são publicados na sessão de Gestão de Design incluindo autores de instituições como a UFRGS (PPGEP), a PUC-RIO e a Universidade Federal da Paraíba. Os temas abordados pelos artigos focam o design e sua importância para as empresas nos ambientes competitivos e de inovação e, infelizmente, somente tangenciam a questão da Gestão de Design. Todos os artigos apresentados são de cunho teórico sendo que dois apresentam estudos de caso e um artigo apresenta pesquisa quantitativa.

Em 2000, dois artigos relacionados à Gestão de Design foram publicados. O primeiro descreve o desenvolvimento de um sistema de navegação para portadores de deficiência física dentro do campus de uma universidade. Nele, a gestão do design é desenvolvida estritamente para o produto, onde sua principal função é “coordenar todos os esforços, tarefas e recursos (...)

durante o processo de criação do produto até seu declínio ou desaparecimento” (MINUZZI et al., 2000), nesse caso a relação do designer com a empresa e sua importância nesse campo é ignorada. O outro artigo é teórico e envolve diversos conceitos sobre o “espírito do design”, tratando brevemente dos conceitos de gestão do design, mas o foco principal está na gestão de organizações.

A edição de 2002 do P&D demonstra um aumento da produção de artigos relacionados à Gestão do Design, publicando treze artigos relacionados ao tema. Grande parte dos artigos publicados nesse ano são teóricos, apresentando a importância da gestão nos processos de design e começando a compreender o designer como o profissional capaz de atuar nesse sentido. Os artigos seguem uma linha bastante semelhante ao criticar a relação entre o designer e as organizações, pois, embora teoricamente seja clara a função do designer como gestor, na prática isso não acontece. A informação que a prática não existe nas empresas não é bem fundamentada nos artigos revisados, pois não há apresentação de estudo que possa confirmar concretamente como isso ocorre. Alguns artigos chegam a citar qual seria o papel e as atividades que o designer deveria exercer enquanto gestor e são baseados em modelos de gestão citados por Wolf (1998) e pelo Centro Português de Design (1998). Três estudos (ISHIKAWA et al., 2002, DEMARCHI; REGO, 2002, MARTINS; MERINO, 2002) apresentam, além da parte teórica, um estudo de caso, mas em alguns momentos confundem a função do designer como gestor com a função do designer no desenvolvimento de novos produtos. Embora teoricamente Gestão de Design seja consolidada como fundamental ao desenvolvimento da empresa, na relação prática ainda é muito focada no desenvolvimento de novos produtos, ficando toda a parte estratégica da empresa fora do processo.

No P&D 2004, os dezenove textos classificados como pertinentes ao campo de Gestão de Design são, em sua maioria, centrados em pesquisas em fase inicial, com pouca consistência e sustentação tanto teóricas quanto em termos de validação de campo. Um fenômeno interessante se apresenta nesta edição do congresso: a bibliografia utilizada nos artigos apresentados é, em boa parte, proveniente de artigos anteriores do próprio P&D ou de teses e dissertações dos programas aos quais os autores estão vinculados academicamente. Embora isso fortaleça o P&D como objeto deste estudo, dando a ele a importância como centralizador na publicação em design no Brasil a construção teórica proveniente deste mecanismo de referência se fragiliza. O

conjunto de artigos do P&D 2004 apresenta estudos diversos que, em relação às edições anteriores, são mais focados no tema, apresentando tentativas iniciais de pesquisas de campo, em empresas, na busca de consolidar a presença da Gestão de Design no ambiente empresarial brasileiro. Pode-se também observar que despontam nomes de professores autores, suas equipes e Instituições de Ensino ligados ao tema como o Claudio Magalhães, da PUC-RIO, Eugênio Merino da UFSC e Virginia Kinstman da UFPR, entre outros.

No ano de 2006, vinte artigos foram publicados sob o tema Gestão de Design, dos quais cinco são estritamente teóricos, nove expõem estudos de caso e seis abordam simultaneamente pesquisas de caráter quantitativo e qualitativo, revisões bibliográficas e estudos de caso. Em uma análise dos artigos teóricos, é possível perceber que Gestão de Design é abordada parcialmente, no que se entende por sua definição, ficando o foco voltado a temas relacionados, como o papel do designer dentro das indústrias, sustentabilidade na Gestão de Design, metodologias no processo produtivo e até mesmo conceitos de *branding*. Tratando-se dos artigos focados em estudos de caso, há ocorrência de relatos de experiências de inserção do design estratégico em pequenas e médias empresas através de parcerias com o meio acadêmico, inserções de novas tecnologias no processo produtivo das indústrias, metodologias para aprimoramentos no processo de desenvolvimento de produtos, certificação e normatização de produtos em empresas específicas e outros temas relacionados. Como nos artigos dos anos anteriores, a Gestão de Design é abordada de forma deslocada do período histórico da data de publicação, segundo o modelo de evolução da disciplina de Borja de Mozota e Kim (2009). De acordo com este modelo, os artigos representariam o pensamento das décadas de 1980 e 1990 e não dos anos 2000.

Os demais artigos publicados nos Anais do P&D Design 2006 conciliam aspectos teóricos com relatos de pesquisas de caráter qualitativo e estudos de caso. Nestes artigos, são discutidos temas como a aproximação das Universidades com o mercado para disseminação do design, levantamentos de conceitos e metodologias de gestão de design a partir de pesquisas com empresas de determinados segmentos, a percepção do designer sobre a Gestão de Design nas empresas e outros assuntos. Mesmo assim, poucos destes artigos detalham aspectos da Gestão de Design. Um artigo em especial chama a atenção neste conjunto, por fazer uso da análise sistemática para explorar o campo da Gestão de Design. No artigo Claudio Magalhães e Ana

Carolina Saade, da PUC-RIO, analisam os artigos publicados na *Design Management Review*, publicação do Instituto de Gestão de Design (DMI), órgão Americano que congrega professores, pesquisadores e gestores de design. Para este trabalho, com parâmetros diferentes do aqui apresentado, os autores contam palavras e classificam assuntos mais discutidos na publicação, dando um indicativo dos caminhos da disciplina no ambiente internacional.

Na edição de 2006 é também interessante notar que boa parte das referências utilizadas nos artigos publicados é, em geral, voltada para temas específicos que foram mencionados no decorrer do texto ou para teorias do design, mas poucas são focadas especificamente em Gestão de Design. Há recorrência de diversos autores, mas ao contrário da edição de 2004, poucos são provenientes de artigos publicados em edições anteriores dos anais do congresso, ampliando o escopo de pesquisa na área. Novamente, as publicações de Instituições de Ensino do Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina são a maioria, apresentando-se também com mais de uma publicação Rio Grande do Sul e Minas Gerais.

Por fim, a edição de 2008 do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design (P&D) traz somente oito artigos na sessão de Gestão de Design em um notável decréscimo de publicações no tema, na contramão da evolução da disciplina e das publicações no mundo. Neste conjunto de artigos observa-se a percepção dos autores sobre Gestão de Design mais voltada para a estratégia das empresas e para a inserção do design no processo organizacional e seu impacto na cultura das empresas. São apresentados dois estudos de caso em indústrias bem como uma pesquisa quantitativa. Pela primeira vez no Congresso um artigo aborda as questões voltadas ao ensino da Gestão de Design nas faculdades de design, com uma pesquisa quantitativa que oferece um panorama preliminar da situação brasileira. Novamente, as publicações provenientes do Paraná e de Santa Catarina são maioria.

Sobre os pólos de publicação no Brasil, a pesquisa entre todos os artigos selecionados indica que o Rio de Janeiro é o estado que, coletivamente, mais publicou artigos sobre Gestão de Design no P&D, com 17 artigos publicados, dos quais oito artigos provenientes da PUC-RIO. A seguir no número de publicações vem o estado do Paraná, com 14 artigos, Santa Catarina com 12 artigos e Rio Grande do Sul com oito artigos publicados. Muitos outros estados do Brasil publicam artigos sobre Gestão de Design, sendo os mencionados os com maior volume conjunto.

Pode-se, também, mencionar os estados da Bahia e Minas Gerais com cinco artigos publicados, São Paulo com quatro e uma série de outros estados com três ou dois artigos publicados no período.

Para finalizar a análise buscou-se uma visão geral dos assuntos tratados nos artigos de ambas as publicações. Para tanto, foi realizada uma análise direta através da compilação das palavras mais freqüentes na forma como são citadas (tabela 3) como palavras-chave.

Tabela 3 – Palavras-chave mais citadas

Palavras-chave mais citadas	
Design	34
Gestão do design	17
Gestão	12
Gestão de design	08
Competitividade	07
Estratégia	07
Qualidade	05
Organizações	04
Design estratégico	03

Percebe-se, pela freqüência de citação das palavras design e gestão aliadas à Gestão de Design, a intenção dos autores no que se refere a contextualizar o tema como comum ao design em si e as atividades de gestão. A freqüência de termos ligados às teorias de gestão e administração de empresas como competitividade, estratégia e qualidade corroboram para esta percepção. Para resultados mais abrangentes, as palavras apresentadas foram agrupadas por analogia, formando os principais grupos de palavras chaves citadas nos artigos analisados (tabela 4).

Tabela 4 - Palavras chave agrupadas por analogia

Palavras-chave agrupadas por analogia	
Design / design de produto / design de moda	44
Gestão do design / gestão de design / gestão em design / design estratégico	33
Gestão / gerenciamento	16
Estratégia	08
Competitividade	07
Inovação	07
Qualidade	05

Desenvolvimento de produto	05
Estrutura organizacional	04
Organizações	04
Ecodesign / sustentabilidade	04
Metodologia / metodologia de projeto de produto	04
Cultura / cultura do design	03
Gestão do conhecimento	03
Economia	03
Ensino / ensino de design	03
Marketing	03
Planejamento / planejamento estratégico	03
Micro e pequena empresa	02
Consumidor	02
Tecnologia	02
Comunicação	02
QFD	01
Diversos	58

Também neste modo de agrupamento, diversas palavras relacionadas à administração de empresas aparecem como indicativo de conexão com Gestão de Design. Além das mencionadas anteriormente, marketing, gestão do conhecimento e planejamento estratégico são mencionadas elencando áreas da administração que fazem parte das análises de Gestão de Design. Mais do que estas conexões, é interessante analisar as 44 citações de design e suas áreas, indicando ainda a necessidade dos autores de explicitar as facetas dos temas ligados à Gestão de Design como parte integrante do tema de origem, design. Muitas ilações poderiam ser feitas neste sentido, mas preferiu-se atentar para as 33 citações agrupadas dos temas chamados pelos autores ‘Gestão de Design’, ‘Gestão do Design’ e ‘Design Estratégico’. Parece importante salientar a diferença existente entre os três termos, ainda que ela não esteja clara no discurso dos autores. ‘Gestão de Design’ refere-se ao corpo teórico que compreende a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação e todos os seus desdobramentos. ‘Gestão do Design’ é um termo comumente usado para designar o mesmo corpo teórico, embora se possa argumentar que ‘do’ design prevê algo muito mais restrito ao projeto em si do que ao seu uso estratégico, sua intenção e integração nas empresas. Design estratégico, embora inserido na Gestão de Design, tem corpo teórico específico e refere-se ao uso do design como estratégia empresarial, não tendo a abrangência da Gestão de Design.

Ao analisar o conjunto de publicações brasileiras em Gestão de Design dos últimos quinze anos percebe-se que muito ainda se pode evoluir tanto em compreensão teórica da disciplina quanto em pesquisa de campo. É interessante observar a ausência de referência nas bibliografias aos autores internacionais de Gestão de Design e a pouca definição teórica apresentada mesmo para os temas correlatos, já amplamente publicados no Brasil e no Exterior e sólidos como campo teórico. Não se apresenta, nos artigos revisados, uma definição brasileira para o tema ou um grupo sólido de estudos, mesmo entre os que mais publicam.

Percebe-se, nos artigos publicados no P&D, constante referência a artigos publicados em edições anteriores do mesmo congresso. Embora isso fortaleça o P&D como objeto deste estudo, dando a ele a importância como centralizador na publicação em design no Brasil, a construção teórica proveniente deste mecanismo fragiliza a pesquisa. Outro ponto percebido nas análises diz respeito ao rigor científico das pesquisas apresentadas, não similar ao praticado em áreas afins ao tema, especialmente administração e engenharias. Ainda, é curioso o fato da notória redução de artigos publicados em 2008, o que acontece em oposição à tendência mundial.

Por fim, quanto a pouca inserção da Gestão de Design nas indústrias brasileiras, pode-se pensar que seja antecedente e consequência da relação com os estudos encontrados nesta análise sistemática, formando um círculo vicioso que deverá ser quebrado para que Gestão de Design no Brasil possa ser alavancada. De forma geral, ficam visíveis nesta análise algumas características específicas da produção brasileira, especialmente ao passo que todos os artigos teóricos demonstram a importância e necessidade do tema para empresas, ainda que não apresentem de forma clara como ocorre esta relação. Esta constatação expõe uma lacuna importante na construção teórica sobre Gestão de Design no Brasil apontando caminhos para a construção teórica pela perspectiva brasileira, tanto na compreensão do tema quanto na sua aplicação e mensuração.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao finalizar a fundamentação teórica desta tese é importante pontuar que a estrutura teórica apresentada para esta revisão partiu das observações da literatura, iniciadas ao definir-se o tema da tese e aprofundadas ao longo do processo. Como esclarece a descrição do método no item 1.3, a revisão teórica acompanhou todo o trabalho de campo e teve dele contribuição no que se refere à disposição de alguns temas. Em especial, as entrevistas com especialistas, aliadas ao material teórico pesquisado, permitiram o entendimento das três dimensões de design, depreendidas do contexto estudado, como processo, competência e estratégia. Este trio de dimensões permitiu estruturar tanto a fundamentação teórica quanto, principalmente, a compreensão do design como ponto de partida para a Gestão de Design.

Ao analisar-se a oferta de material teórico sobre o tema percebe-se que para design existe farto material, mas no que diz respeito à Gestão de Design muitas lacunas ainda deverão ser preenchidas. A estruturação apresentada nesta fundamentação teórica exigiu a composição de conteúdos para abranger e abordar o tema em sua complexidade. Muitos são os estudos com experiências de empresas, fruto de observação, e também diversos são os artigos de opinião de gestores ou interessados no tema, mas poucos são os que estabelecem e testam teorias. Parece estar estabelecido o que é Gestão de Design e algumas das perspectivas desta nas empresas, bem como existem definidos pressupostos básicos de que a Gestão de Design melhora a produtividade, contribui com inovação e pode se dar de diferentes modos, com diferentes propósitos. Entretanto, falta ainda estabelecer critérios de maturidade do processo e prescrições de implantação da Gestão de Design. Deste modo, a estrutura aqui apresentada é inédita, fruto da compilação do material existente, sustentada pela observação de campo e validada por especialistas na área, consultados no Brasil e no exterior e, posteriormente, nas empresas estudadas.

No Brasil, a situação é ainda mais pobre em termos de publicação, construção teórica e exemplos práticos. Para analisar o contexto brasileiro, no qual se insere este estudo, a análise sistemática desenvolvida permitiu revisar a publicação dos dois maiores repositórios de artigos do tema no País. Encontrou-se, inclusive, um artigo que faz também uma análise sistemática, mas de artigos americanos de revista ligada ao *Design Management Institute* utilizando

contagem de palavras de resumos e temas apresentados (MAGALHAES, 2006). Diferentemente da análise apresentada no presente trabalho, que efetivamente leu e resumiu todos os artigos encontrados no tema, diferenciando o peso das constatações obtidas.

Ainda, no caso brasileiro, o não reconhecimento do design, do designer nominalmente e da Gestão de Design no principal modelo referencial desenvolvido no País (ROZENFELD et al., 2006), bem como a compreensão da competência como parte do tema, juntamente com estratégia e processo, somam-se ao percebido na fundamentação teórica como alavancas da necessidade de uma sistemática de avaliação brasileira de Gestão de Design, baseada no entendimento da competência, do processo e das estratégias, assim como existentes na indústria brasileira. Estas três dimensões representadas na figura 10 se cristalizam como a base conceitual da sistemática a ser desenvolvida neste trabalho.

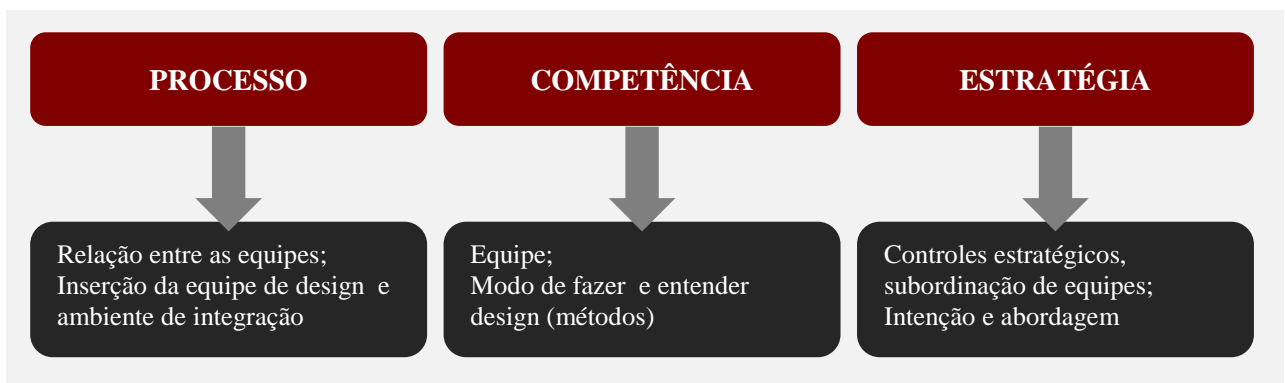


Figura 10 – Dimensões de Gestão de Design

Neste contexto, a presente proposta de tese, uma Sistemática de Avaliação da Gestão de Design, adequada ao caso brasileiro, se faz pertinente e é apresentada no capítulo que segue em termos de procedimentos metodológicos e de construção, bem como, posteriormente os resultados são apresentados e discutidos.

3. MÉTODO

Condizente com os objetivos propostos, o método de pesquisa deste estudo caracteriza-se, como mencionado anteriormente, como qualitativo, transversal e de amostra por conveniência (MALHOTRA, 2001). As etapas descritas neste capítulo partem do desenho de pesquisa previsto e são apresentadas conforme foram desenvolvidas com suas características específicas e de acordo com a tarefa a ser cumprida e o objetivo almejado.

A estrutura da tese, em etapas, pode ser entendida através da figura 11, que apresenta as etapas de campo e os objetivos almejados em cada uma destas. Na sequência, as etapas de pesquisa são descritas detalhadamente, apresentando os procedimentos metodológicos de cada uma, conforme aparecem no texto.

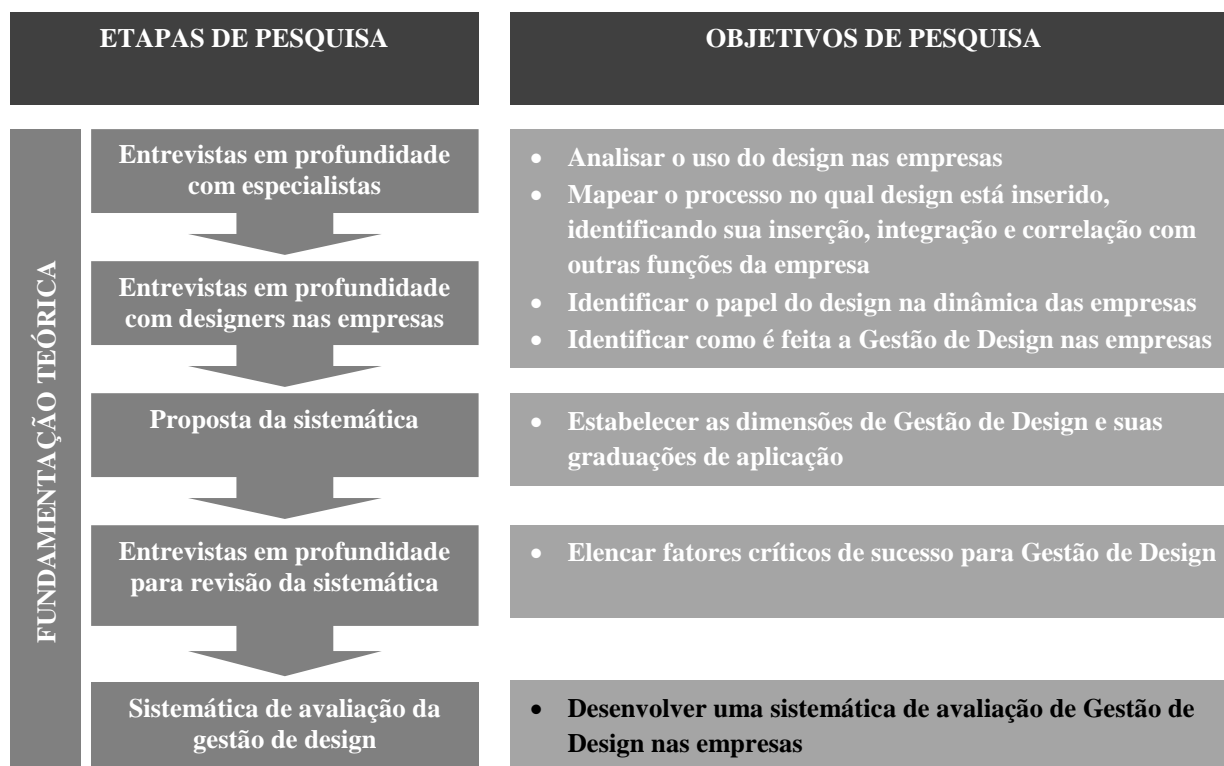


Figura 11 – Estrutura de Pesquisa: etapas e objetivos

Ao longo de suas etapas, com vistas ao desenvolvimento da sistemática de avaliação planejada nesta tese, a presente pesquisa mantém seu caráter qualitativo. Sobre este método, é

importante salientar que as questões de validade e confiabilidade devem ser entendidas de modo diferente do que se entende em pesquisas quantitativas. Flick (2009) discorre sobre a necessidade de uma mudança nos critérios tradicionais de avaliação de validade e confiabilidade de pesquisa, adaptando estes conceitos tradicionais de pesquisa quantitativa à realidade da pesquisa qualitativa. Sobre validade o autor contesta a utilização dos padrões quantitativos de controle amplo das condições do estudo para a validade interna, o que leva a uma padronização na coleta de dados quase inviável e inadequada para a pesquisa qualitativa. Para garantir a validade, sugere um “redirecionamento da validade à validação e da avaliação de etapas individuais ou partes da pesquisa, para aumentar a transparência do processo de pesquisa em seu conjunto” (FLICK, 2009, p. 35). Em relação a confiabilidade, sugere uma “concepção mais procedimental ... tornar a produção dos dados mais transparente, de forma que nós (como pesquisadores ou leitores) possamos verificar o que ainda é declaração do entrevistado e o que já é uma interpretação do pesquisador” (FLICK, 2009, p. 32-33).

Seguindo a orientação de Flick (2009), nesta tese, os dados são tratados com o máximo de regularidade, desde os roteiros de entrevistas, passando pelas transcrições até a análise dos dados. A transparência sugerida para garantir confiabilidade é atendida pela inserção das transcrições das entrevistas nos apêndices II e IV desta tese, bem como a conexão exigida entre teoria e observação é atendida com vistas a preservar a validade dos dados obtidos e da pesquisa em si.

Faz-se importante lembrar que as pesquisas qualitativas não têm, por definição do método, a capacidade de generalização dos dados coletados, ficando estes restritos a amostra pesquisada. Segundo Flick (2004), o contexto que engloba a pesquisa qualitativa, sempre bastante específico em relação a sua problemática e foco, dificulta a generalização na pesquisa qualitativa. Ainda assim, segundo o autor, pode-se obter um grau de generalização determinado pelo pesquisador ao estabelecer três pontos: o grau de generalização desejado para o estudo, a integração de casos e conceitos analisados empiricamente e, por fim, pela comparação sistemática do material coletado. Busca-se, através das etapas a seguir apresentadas, obter a validade e a confiabilidade pertinentes ao estudo qualitativo de modo a alcançar um grau de generalização com o qual seja possível avaliar a Gestão de Design no contexto das empresas brasileiras.

3.1 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

As entrevistas com especialistas tiveram como objetivo avaliar a percepção do profissional de design acerca da gestão de design nas empresas, elencando dados sobre o processo de design na indústria e suas facetas gerenciais e operacionais e avaliando a participação dos profissionais no processo bem como sua percepção do profissional acerca do processo de design nas empresas.

Para tanto, e por ser esta uma etapa preliminar de compreensão do tema de tese, optou-se por empregar uma pesquisa de caráter exploratório, com técnica qualitativa. Segundo Malhotra (2001), pesquisa exploratória é “um tipo de pesquisa que tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão”. Investigativa e profunda por natureza, a pesquisa qualitativa é a mais indicada para captar aspectos relacionados à percepção dos indivíduos sobre um tema. Assim, foi capaz de abordar mais aberta e especificamente e com maior precisão todos os objetivos desta etapa de trabalho. A técnica qualitativa foi também escolhida, pois evita que pessoas totalmente desconhecedoras do tema respondam à pesquisa, protegendo os dados de um inconveniente viés.

A geração de informação para esta etapa do trabalho foi desenvolvida através de entrevistas em profundidade aliadas à pesquisa bibliográfica concomitante. Entrevistas em profundidade foram conduzidas através de roteiros semi-estruturados (apêndice I) construídos utilizando, além das perguntas tradicionais, a Técnica do Incidente Crítico (FLANAGAN, 1954) para abordar lembranças de projetos antigos. Para Malhotra (2001) as entrevistas em profundidade são não estruturadas, diretas e pessoais, nas quais um respondente é entrevistado a fim de descobrir suas motivações, crenças, atitudes e opiniões acerca de determinado tema. Já a Técnica do Incidente Crítico ou CIT (Critical Incident Technique) registra histórias que as pessoas contam sobre incidentes e faz perguntas sobre tais histórias, de modo a entender os eventos e comportamentos associados com cada incidente. A técnica é particularmente adequada quando a complexidade associada ao estudo de um fenômeno interpessoal dificulta a especificação de todas as variáveis necessárias ao entendimento do assunto. O procedimento da CIT consiste em solicitar aos respondentes que contem histórias e/ou relatem eventos, algo que a

maioria das pessoas faz com muita facilidade, além de gostarem de fazê-lo. A responsabilidade de abstrair e inferir são do pesquisador e não dos respondentes.

Em conjunto com as entrevistas, e como suporte para a análise dos dados coletados, uma etapa bibliográfica foi desenvolvida. Provocada pela inconsistência de algumas respostas, principalmente no que se referia à conceituação de design, fundamental para esta tese. Também pela necessidade de avaliações teóricas para uma melhor compreensão do tema a fundamentação teórica desenvolvida aparece como suporte e costura dos temas abordados nas entrevistas.

Os dados foram transcritos, organizados e analisados seguindo parâmetros de pesquisa qualitativa (FLICK, 2004). Por se tratar de entrevistas com especialistas, a narrativa foi empregada em diversos momentos para dar voz ao entrevistado, transmitindo sua experiência (GIBBS, 2009). Analisados através de análise de conteúdo, em conjunto com os fundamentos apanhados da literatura, os dados provenientes das entrevistas foram transformados em informações através de sua passagem pelas fases de descrição, análise e interpretação.

Quanto à amostra, esta é considerada como não probabilística, por conveniência e julgamento (MALHOTRA, 2001). Foram contatados cinco respondentes que poderiam, por suas atividades profissionais, contribuir com a pesquisa, fornecendo dados e informações confiáveis e aprofundadas. Entre estes, responderam ao contato os dois escritórios entrevistados que destacam-se: o primeiro é formado por três profissionais de design reconhecidos e premiados, com mais de 50 anos de atuação profissional e o segundo por ser um administrador de associação de direito privado, sem fins lucrativos de um programa misto (público e privado) de apoio ao desenvolvimento e gestão do design.

Além dos resultados obtidos nesta etapa, suprimindo seus objetivos, foi evidenciada a necessidade de progredir o assunto para a análise da realidade da Gestão de Design nas empresas, focando o processo interno de design como objeto desta tese.

3.2 ENTREVISTAS COM DESIGNERS NAS EMPRESAS

As entrevistas com designers nas empresas tiveram como objetivo conhecer o processo interno das empresas no que tange ao design e analisar a existência da Gestão do Design nas indústrias. As entrevistas buscaram perceber como as empresas se organizam para o design, com quais métodos e processos e qual a compreensão da empresa e do designer acerca do uso de design como estratégia competitiva.

Nesta etapa, o método de pesquisa qualitativo foi novamente utilizado com entrevistas em profundidade aplicadas com o auxílio de um roteiro semi-estruturado (apêndice III). A escolha desta técnica está calcada na idéia de que o entrevistado, abordado por um só pesquisador, sem a presença de seus colegas ou superiores, tem mais liberdade para colaborar com a pesquisa, comentando temas e explicando processos.

Para estas entrevistas, foram selecionadas empresas nas quais se sabia de antemão da existência de equipes e processos de design internos, foco deste estudo. Assim sendo, a amostra pode ser caracterizada como não probabilística, por conveniência e julgamento (MALHOTRA, 2001). Foram contatadas cerca de quinze empresas do Rio Grande do Sul, sendo que onze viabilizaram as entrevistas desta etapa. Seguindo o que preconizam as regras éticas de pesquisa qualitativa (GIBBS, 2009), as entrevistas foram descritas como anônimas, preservando a identidade dos colaboradores desta pesquisa e da própria empresa descrita (tabela 5).

Tabela 5 – Amostra - Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Setor de Atuação	Número de Funcionários (aprox.)	Entrevistado	Cidade
A	Calçados	19.500	Designer Chefe	Farroupilha
B	UD – vidro, prata e inox	100	Engenheiro de Produção	Caxias do Sul
C	Pincéis	500	Designer Chefe	Esteio
D	UD – térmicos	550	Designer Chefe	Porto Alegre

E	Carrocerias	1.700	Designer Chefe	Caxias do Sul
F	UD – plásticos	100	Designer Chefe	Caxias do Sul
G	Componentes metálicos	600	Designer Chefe	Sapiranga
H	Componentes metálicos	100	Designer Chefe	Bento Gonçalves
I	Móveis	500	Analista de Produtos e Complementos Departamento de marketing	Bento Gonçalves
J	Móveis	230	Coordenador de Suprimentos Desenvolvimento de Produto	Bento Gonçalves
K	UD – Plástico	500	Designer Chefe	Esteio

É possível apresentar a amostra, escolhida por conveniência, como diversa. Esta diversidade não resulta meramente da conveniência na escolha das empresas, mas também da intenção de avaliar o objeto deste estudo em situações diversas, não homogêneas, fazendo jus à lógica de que a diversidade da amostra ajudaria a esclarecer as diversas facetas do fenômeno em estudado.

Descobertos os responsáveis pela área de design das empresas em questão, estes foram contatados por e-mail ou telefone para combinar a entrevista. A pesquisadora compareceu pessoalmente nas empresas, entre janeiro de 2008 e novembro de 2009, aplicando o roteiro de entrevistas, conversando com os entrevistados e conhecendo as indústrias. De um modo geral, as entrevistas duraram uma hora e trinta minutos. As respostas dos entrevistados foram anotadas e gravadas, sendo posteriormente transcritas para arquivos do software Word, individualmente. Segundo Flick (2004), a questão da validade e da confiabilidade da pesquisa qualitativa está muito ligada à questão da sistemática de trabalho e tratamento de dados. Desta forma, cuidou-se para que, em um primeiro momento, a íntegra da entrevista fosse transcrita e guardada. Posteriormente foi dada forma e lógica aos relatos dos entrevistados para chegar ao ponto no qual foram feitas as análises dos dados qualitativos.

Seguindo uma mescla das classificações de análise de dados qualitativos - análise de conteúdo, de narrativa e de comparação - apresentados por autores como Flick (2004; 2009) e Gibbs (2009), os dados coletados para esta etapa foram analisados na busca por explicar os

pontos ligados ao design e a Gestão de Design nas empresas. O primeiro passo após a transcrição individualizada das entrevistas foi planificar a sequência lógica de projeto, desenhadas ao longo das entrevistas pelos entrevistados e validados no final da entrevista. Estas planificações, apresentadas no quadro 12, refletem os processos de design destas de modo a permitir a comparação entre as empresas e a comparação com o que as entrevistas com especialistas apontavam. A busca por similaridades em processos e modos de organizar o design e seu método foi um importante balizador da análise, que buscou também inferir e deduzir antecedentes e motivações para as diferentes características das empresas ao gerenciar design.

A análise de dados desta etapa de pesquisa permitiu também observar nas empresas tópicos teóricos, auxiliando a dar forma às dimensões da sistemática proposta. Desenvolvidas as duas primeiras etapas de entrevistas e considerando as referências teóricas pesquisadas, foi desenvolvida a proposta preliminar de Sistemática de Avaliação da Gestão de Design (apêndice XI).

3.3 AVALIAÇÃO E ALINHAMENTO DA SISTEMÁTICA

Como fechamento do estudo proposto nesta tese uma última etapa de pesquisa foi desenvolvida. Pretendeu-se, com esta etapa, avaliar a sistemática proposta nesta tese, alinhando sua forma final às percepções dos entrevistados e a realidade das empresas que têm equipes internas de design. Para tanto, entrevistas em profundidade, de caráter qualitativo foram procedidas, junto a designers já entrevistados anteriormente e com especialistas no tema, tanto acadêmicos quanto de mercado.

A escolha destes dois perfis de entrevistados encontra justificativa na própria necessidade de avaliação da sistemática desenvolvida, na busca por tê-la o mais alinhada possível à realidade das empresas, de modo que seja útil para estas como instrumento de avaliação. A amostra para esta etapa de pesquisa qualitativa foi escolhida por conveniência e julgamento e foi composta por: (a) cinco dos onze designers entrevistados na etapa anterior desta pesquisa, (b) os dois especialistas entrevistados na primeira etapa desta pesquisa de tese e (c) por quatro professores especialistas em design e/ou gestão de design. O conhecimento dos entrevistados e sua vivência

junto à empresas, em perspectivas variadas, permitiu alcançar o objetivo e amadurecer a proposta da sistemática. Os designers puderam reavaliar a situação de suas empresas em relação à entrevista anterior, avaliar o procedimento gerado como adequado para Gestão de Design nas empresas, além de analisar a possibilidade de aplicação da sistemática nas suas empresas, contribuindo com um olhar interno sobre eventuais dificuldades na dinâmica da proposta, vantagens do seu uso, pertinência e compreensão dos itens da escala para medir entendimentos quanto ao design. Os especialistas de mercado foram entrevistas importantes, pois sua vivência na relação designer versus empresa contribuiu para que pudessem fazer a análise das dimensões e facetas da Gestão de Design propostas nesta sistemática. Puderam, também, avaliar a aplicabilidade da sistemática e apontar eventuais pontos de dificuldade nesta. Por fim, as entrevistas com especialistas professores auxiliaram na avaliação geral da sistemática e, especialmente na avaliação do modelo de dimensões e facetas de Gestão de Design, auxiliando a garantir a validade de conteúdo de base da proposta.

Para a aplicação desta etapa de pesquisa três roteiros de entrevistas semi-estruturados foram desenvolvidos, cada um adequado ao tipo de entrevistado (apêndices V, VII e IX). As entrevistas foram cuidadosamente registradas, e posteriormente analisadas através da análise da narrativa dos entrevistados, observando as recomendações de Flick (2004; 2009) e Gibbs (2009) sobre a importância dos procedimentos na qualidade na pesquisa qualitativa. O resultado desta última etapa foi o alinhamento de alguns itens da sistemática e a recomendação de seu uso, bem como a apresentação da própria sistemática e do modelo de compreensão de Gestão de Design.

4. RESULTADOS

Os resultados das etapas de pesquisa procedidas para esta tese são apresentados seguindo a lógica estabelecida, desde as entrevistas com especialistas e com as empresas, até a proposta de sistemática desenvolvida e a avaliação das empresas sobre o procedimento.

4.1 ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS

A análise das entrevistas procedidas permite avaliar uma série de posicionamentos e impressões provenientes da percepção dos profissionais do design em relação à gestão deste. Iniciando pela definição de design e seguindo pela organização deste nas empresas brasileiras, suas vantagens e desvantagens, esta etapa do trabalho pretendeu avaliar os principais achados da pesquisa, salientando aspectos da realidade do design que auxiliam a responder ao objetivo de pesquisa desta tese.

Considerando as diversas definições de design e suas ligações com projeto os entrevistados concordam com a dificuldade gerada pelo próprio nome design, seja pelo desconhecimento da maioria da população e do empresariado ou pela própria polêmica entre os profissionais acerca do melhor termo a ser utilizado. Embora muitos profissionais prefiram, e o Ministério da Educação tenha autorizado o uso do termo design, parece aos entrevistados que Desenho Industrial ainda é o vocábulo melhor compreendido pelo público em geral, pois dimensiona e sinaliza melhor a profissão, permitindo uma compreensão melhor das atribuições e competências dos profissionais. O ruído na comunicação proveniente da polêmica acerca do nome salienta a necessidade de uma melhor divulgação do design como ferramenta para desenvolvimento de produtos e identidades e também de sua capacidade de geração de valor para o cliente.

A despeito das dificuldades com a terminologia, e com o conhecimento por parte dos empresários acerca do design e de suas vantagens observou-se, ao longo das entrevistas a importância da condução do processo, tanto por parte das empresas como pelos profissionais.

Ficou evidenciado que existem dois fatores chave de sucesso na relação entre profissional de design e empresa: confiança e transparência (honestidade). A confiança se estabelece no momento que existe transparência entre as partes, sendo que a empresa apresenta sua realidade e o profissional suas habilidades em relação ao projeto que será desenvolvido.

Em relação à transparência da empresa, os entrevistados concordam que os processos internos da empresa devem estar alinhados antes do início do processo de design ou de desenvolvimento de produto. Neste contexto, a empresa, com as capacidades e parâmetros administrativos bem mapeados, tem condições de avaliar adequadamente sua necessidade de mudança e uso de design, sua realidade para receber o projeto e o processo, bem como os ganhos resultantes deste processo. Além disso, a empresa consegue fornecer para o designer informações mais precisas para o desenvolvimento do projeto. Nas micro e pequenas empresas o bom dimensionamento destas capacidades é crítico e, embora não o maior problema nas grandes indústrias, também é um fator importante para o sucesso dos projetos nas empresas maiores. Também nas grandes empresas a desconfiança do empresário e dos funcionários parece ser uma barreira ao desenvolvimento do projeto de design.

Quando se menciona as barreiras internas, que atrapalham o desenvolvimento dos projetos, considera-se superada a barreira externa, que precede à contratação do designer. Os entrevistados salientam que a atitude da empresa, de olhar o seu mercado, geralmente resulta em projetos de sucesso. Infelizmente, os empresários que se preocupam com design são, ainda, considerados visionários, embora esta atitude resulte em benefícios.

De outra forma, nas entrevistas fez-se claro também que o despreparo do gestor pode explicar o pouco uso do design nas empresas. Nas grandes empresas, o design acaba chegando com maior frequência, provavelmente pelas influências do exterior, como visitas a feiras. Enquanto que nas micro e pequenas empresas o design chega por meio de programas de incentivo. Percebe-se também que além de “olhar para o mercado”, existem outros fatores de sucesso que podem ser salientados na análise das entrevistas efetuadas, como controles administrativos e capacidade produtiva bem avaliada pela própria empresa. Embora vivenciem realidades diferentes pequenas, médias e grandes empresas oferecem barreiras à implantação de

processos de design e usufruem das vantagens do seu uso. Deste modo, têm-se o quadro 8 de resumo dos fatores de sucesso, barreiras e vantagens do design, elencados pelas entrevistas.

Fatores de Sucesso	Barreiras ao Projeto	Vantagens do Design
Controle Administrativo	Uso sistemático da cópia em projetos	Melhora na produção
Informações disponíveis para o projeto	Diretoria relutante em aceitar o projeto	Aumento das vendas
Capacidade produtiva bem avaliada	Funcionários que não colaboram	Aumento de performance
Visão empresarial	Desconhecimento do design	Impacto no consumidor
		Reforço da marca

Quadro 8 – Fatores de sucesso, barreiras e vantagens do processo de Design

Uma vez ultrapassadas as primeiras barreiras com relação à implantação de projetos de design, os entrevistados apresentam suas dinâmicas de trabalho e pode-se apresentar duas figuras (12 e 13), oriundos do material das entrevistas, que sinalizam os procedimentos adotados por diferentes equipes para delinear e conduzir processos de design. O primeiro modelo (figura 12) foi montado a partir dos dados oferecidos pela primeira entrevista, com os três componentes de uma das mais conhecidas equipes de design de produto do Brasil. O processo se inicia com o contato da empresa ou indústria solicitando os serviços dos designers. A partir de uma conversa inicial, o problema a ser resolvido é construído, delineado. Assim, os profissionais iniciam seu trabalho buscando alternativas de soluções a serem desenvolvidas. O ponto seguinte é a avaliação destas alternativas e o início do projeto em si, que inclui os desenhos, protótipos e modelos. Por fim, o projeto passa para a fase de produção, que também é acompanhada pelos entrevistados, profissionais que têm formação (graduação) em engenharia. No contexto de trabalho desta equipe é importante salientar que, embora tenha o seu escritório, que atende diversas indústrias, os designers deste escritório costumam instalar-se nas empresas para estar mais próximos destas nos projetos.

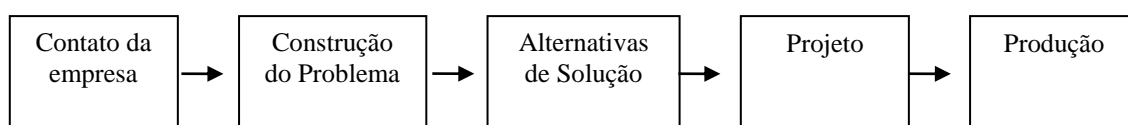


Figura 12 – Modelo apresentado pelo Entrevistado 1

O segundo modelo foi estruturado seguindo o relato do segundo entrevistado e é usualmente aplicado por equipes na condução de projetos de design em micro e pequenas empresas.

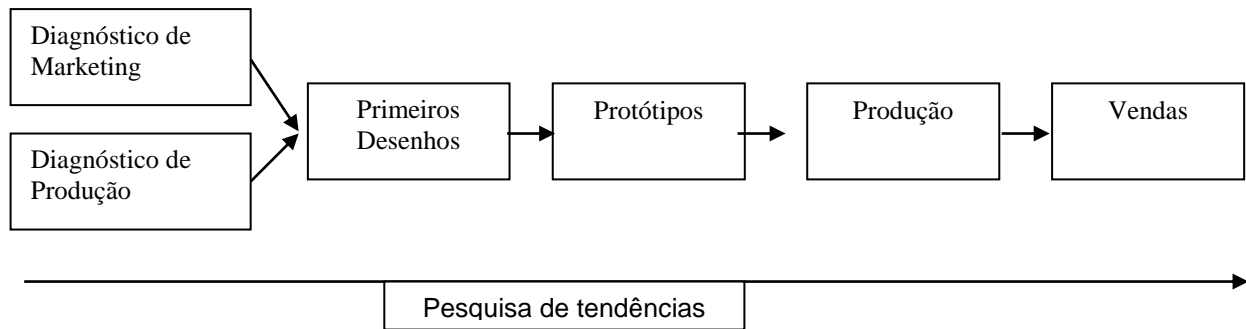


Figura 13 – Modelo apresentado pelo Entrevistado 2

Seguindo o segundo modelo, o primeiro passo do desenvolvimento do projeto de design é um diagnóstico de marketing e de produção, que visa avaliar a situação prévia ao projeto. Identificada a situação inicial, tanto da empresa quanto do mercado, o projeto é iniciado considerando a capacidade produtiva da empresa e a demanda existente. Os primeiros desenhos são feitos e, quando aprovado o desenho conceito, os protótipos são desenvolvidos. A seguir, é iniciada a produção do produto e sua conseguinte venda. Ao longo de todo o processo, pesquisas de tendências balizam as decisões.

Nas entrevistas efetuadas, procurou-se buscar a experiência dos profissionais em design como balizadores e avaliadores da situação do design nas empresas. A percepção destes profissionais acerca da gestão do design nas empresas permite analisar o quê e como têm sido encaminhados os processos. Através das entrevistas, foi possível perceber que ainda existe muito desconhecimento do design nos meios empresariais e que os profissionais têm grandes dificuldades geradas justamente pelo desconhecimento. Este acaba por sonegar informações preciosas para os projetos impedindo boas práticas que, muitas vezes, gera prejuízos. Ainda assim, os entrevistados se mostram esperançosos, acreditam firmemente na evolução das relações, no desenvolvimento dos projetos e na provável melhora das práticas de gestão de design nas empresas.

Assim, as entrevistas apresentam profissionais que percebem seu mercado com muitas dificuldades, mas que são conscientes da importância e do valor de seu trabalho. Foi possível também elencar dados sobre o processo de design na indústria e suas facetas gerenciais e operacionais, visualizando as diferenças entre as empresas e as etapas e identificando os pontos críticos do processo.

Analisadas as entrevistas e salientados os pontos de maior importância é possível avaliar, mesmo preliminarmente, no contexto atual, que o que se percebe pode não ser exatamente Gestão do Design, ou pelo menos, não como um todo. Embora modelos tenham sido apresentados pelos entrevistados, estes apenas ensaiam uma estrutura ligada ao processo de design. Ao analisar estas estruturas sob a ótica da gestão, envolvendo questões estratégicas da empresa, percebe-se que os modelos elencados pela pesquisa são ainda incipientes. Relacionando-se as experiências mencionadas com modelos teóricos, percebe-se também que a maioria destes são fracionados e facetados, naturalmente seguindo a perspectiva de quem o menciona e sua área de estudos. Ainda que esta situação seja natural, provavelmente ela indique que nenhum dos modelos revisados contém a solução em si.

Deste modo, propõe-se uma conjugação de diversos modelos analisados em um primeiro esboço de modelo integrado de gestão de design. O modelo proposto parte da noção teórica que referencia os níveis de gestão organizacional (estratégico – tático – operacional) para salientar a importância que deve ser dada ao pensar design como ferramenta estratégica e de diferencial competitivo. No caso de projetos de design, percebe-se que estes deveriam iniciar no nível estratégico, quando a direção da empresa, Orientada para o Mercado, colocaria valor para o cliente como alvo dos negócios e o design como ferramenta estratégica para atingir estes valores. Em nível tático, a empresa privilegiaria design como ferramenta para projetos e processos de desenvolvimento de identidade ou produto. Sendo assim, a contratação de equipes e profissionais de design seria atribuição do nível tático que, em conjunto com a equipe, desenvolveria os projetos a serem implementados pelo nível operacional, resultando no quadro 9.

Níveis de Gestão	Significando	Para o Design
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Intenção estratégica • Orientação para Mercado • Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Design como Orientação Estratégica
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação e desenvolvimento de design
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de Projetos 	<ul style="list-style-type: none"> • Engenharia • Produção • Comercialização

Quadro 9 – Níveis de Gestão *versus* Gestão de Design

Relacionando os níveis gerenciais com a etapa preliminar a um projeto de design, torna-se especialmente importante, pois determina como o design será utilizado pela empresa. Assim, pode-se considerar que, em nível estratégico, estaria a intenção estratégica de utilizar o design como ferramenta competitiva. Enquanto que, no nível tático, estaria a informação disponível e disseminada na empresa, que permitiria a transparência salientada nas entrevistas. Seria então atribuição do nível tático dar condições para o desenvolvimento do projeto. Em nível operacional estariam os controles administrativos básicos, mencionados na segunda entrevista e fundamentais para o bom andamento do processo. Pode-se também entendê-los como os facilitadores do aprendizado organizacional que, mais adiante, validarão o processo fornecendo para o nível estratégico as informações sobre as vantagens do design.

No quadro 10 encontram-se os níveis de gestão das empresas relacionados à fase preliminar, de pré-projeto de design.

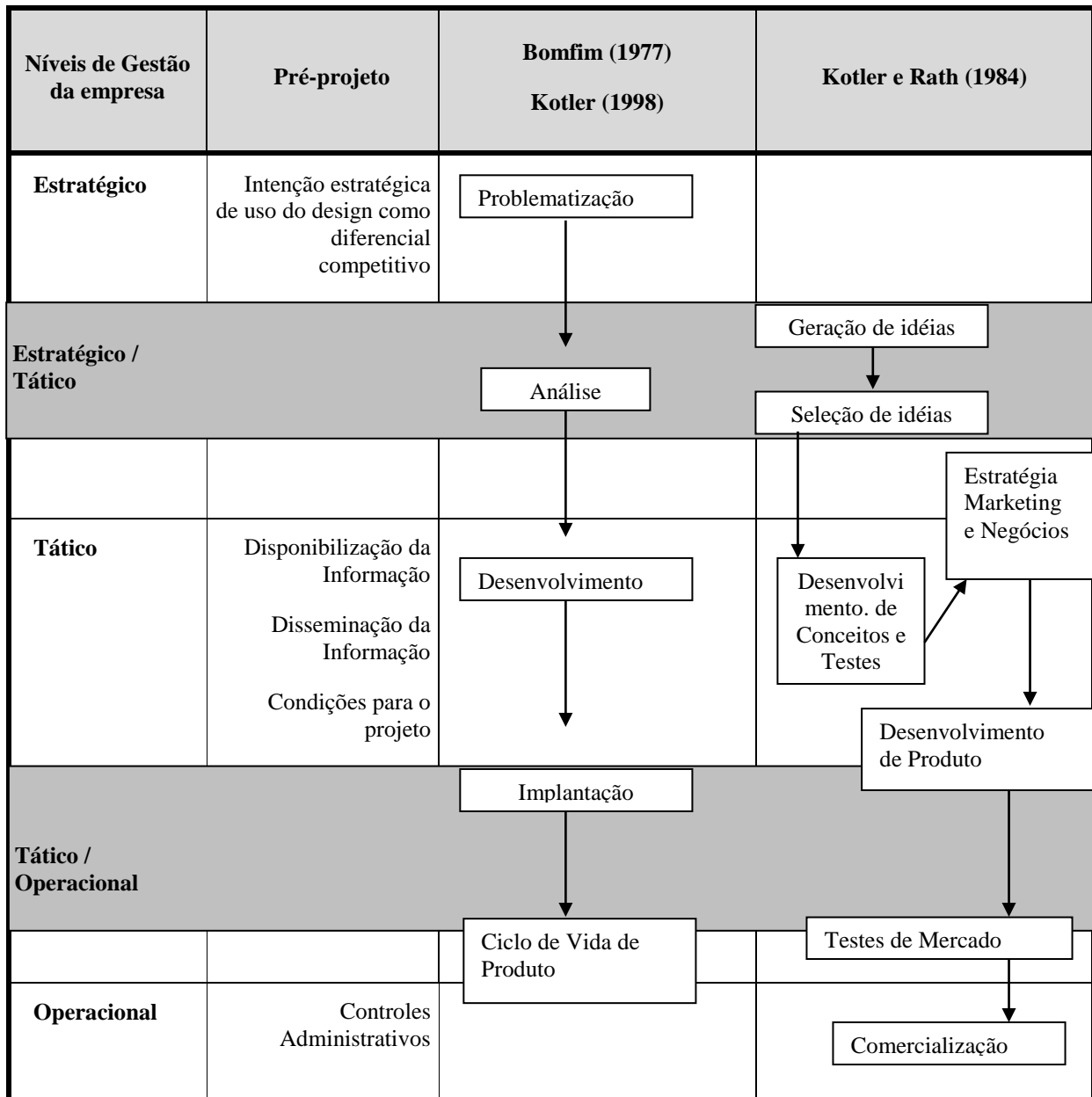
Estratégico	Intenção estratégica	Intenção estratégica de uso do design como diferencial competitivo
	Orientação para Mercado	
	Cultura Organizacional	

Níveis de Gestão da empresa	Tático Gestão de projetos	Disponibilização da Informação
		Disseminação da Informação
		Condições para o projeto
	Operacional Realização de Projetos	Controles Administrativos

Quadro 10 – Níveis de Gestão *versus* pré-projeto

Avaliando a tabela, e relembro as entrevistas, fica clara a necessidade de informações prévias ao projeto para que este se concretize com sucesso. Embora esta etapa anterior ao projeto em si tenha sido explicitada por uma entrevista, percebe-se, nas entrelinhas das entrevistas sua necessidade. Controles administrativos como capacidade de produção, percentual da fábrica disponível para novos projetos, alcance da logística, e muitas vezes até faturamento são desconhecidos das empresas e devem ser considerados na etapa pré projetual. Segundo um entrevistado “*Muitas vezes, assisti empresa contratarem designers e não conseguirem desenvolver o projeto ou não conseguirem produzir o que foi projetado* (por não ter estas informações básicas sobre a própria empresa).” Relacionando a literatura à realidade, esta etapa de pré-projeto fica ainda mais evidente.

Ainda, comparando as fases do pré-projeto de design com os níveis gerenciais, pode-se relacionar a estes as fases de projeto apresentadas pelos modelos genéricos elencados na pesquisa bibliográfica. Formando um quadro 11, que apresenta a relação entre os níveis gerenciais, questões fundamentais para o pré-projeto de design e as etapas do projeto de design segundo os modelos teóricos de Bomfim (1977), Kotler (1988) – ciclo de vida de produto e Kotler e Rath (1984).



Quadro 11 – Níveis de Gestão *versus* Autores de Métodos Genéricos

Inicialmente, os modelos destes autores foram importantes para a construção desta tese, pois proporcionaram uma primeira compreensão acerca do tema e de suas características. Permitiram, também, perceber as dimensões do design em uma empresa e as características da inserção da Gestão de Design nestas. A experiência apresentada pelos especialistas

A relação entre as entrevistas e os modelos genéricos de design salienta a necessidade de uma seqüência de passos que privilegie o encadeamento dos processos e das dimensões de uma empresa, para que esta desenvolva e gerencie bons projetos de design. Desde o passo inicial, dado pela direção da empresa, em nível estratégico, até a comercialização dos produtos, em nível operacional é importante que os três níveis gerenciais da empresa envolvam-se nos diferentes estágios de projeto. Dando, deste modo, suporte e validação ao processo como um todo e proporcionando à empresa aprendizado. Observando-se as realidades elencadas nesta etapa de pesquisa, a disponibilização e a disseminação de informações para o projeto são, em conjunto com a intenção estratégica da empresa, pontos fundamentais para o desenvolvimento de projetos legítimos de design.

Avaliando a colocação da seqüência de passos proposta por Kotler e Rath (1984), percebe-se que muitas das etapas propostas situam-se, em realidade, em zonas mistas entre os níveis gerenciais. No modelo de ciclo de vida de Bomfim (1977) acontece o mesmo, bem como no modelo de Hein (1984). É provável que isso aconteça justamente pela integração preconizada pela Gestão de Design para o bom andamento dos processos.

Ao mesmo tempo em que a etapa de pré-projeto mostrou-se de fundamental importância, a etapa de finalização dos projetos também parece muito importante, visto que é ela que fornece as informações de resultados do projeto, comprovando para o empresário e para a direção da empresa a validade do engajamento nos processos de design. Esta última etapa provê também a orientação necessária para os próximos projetos.

A proposta de um único gráfico, figura 14, privilegia a visão única do projeto de design, desde a estratégia até o mercado passando pelo desenvolvimento de valor para o cliente. Tendo como premissa a integração das fases em toda a empresa e durante todo o processo o modelo apresentado funciona também como um gerador de informação e conhecimento para a empresa. Apresenta-se, assim, a seguinte seqüência proposta como modelo preliminar e genérico de Gestão do Design.

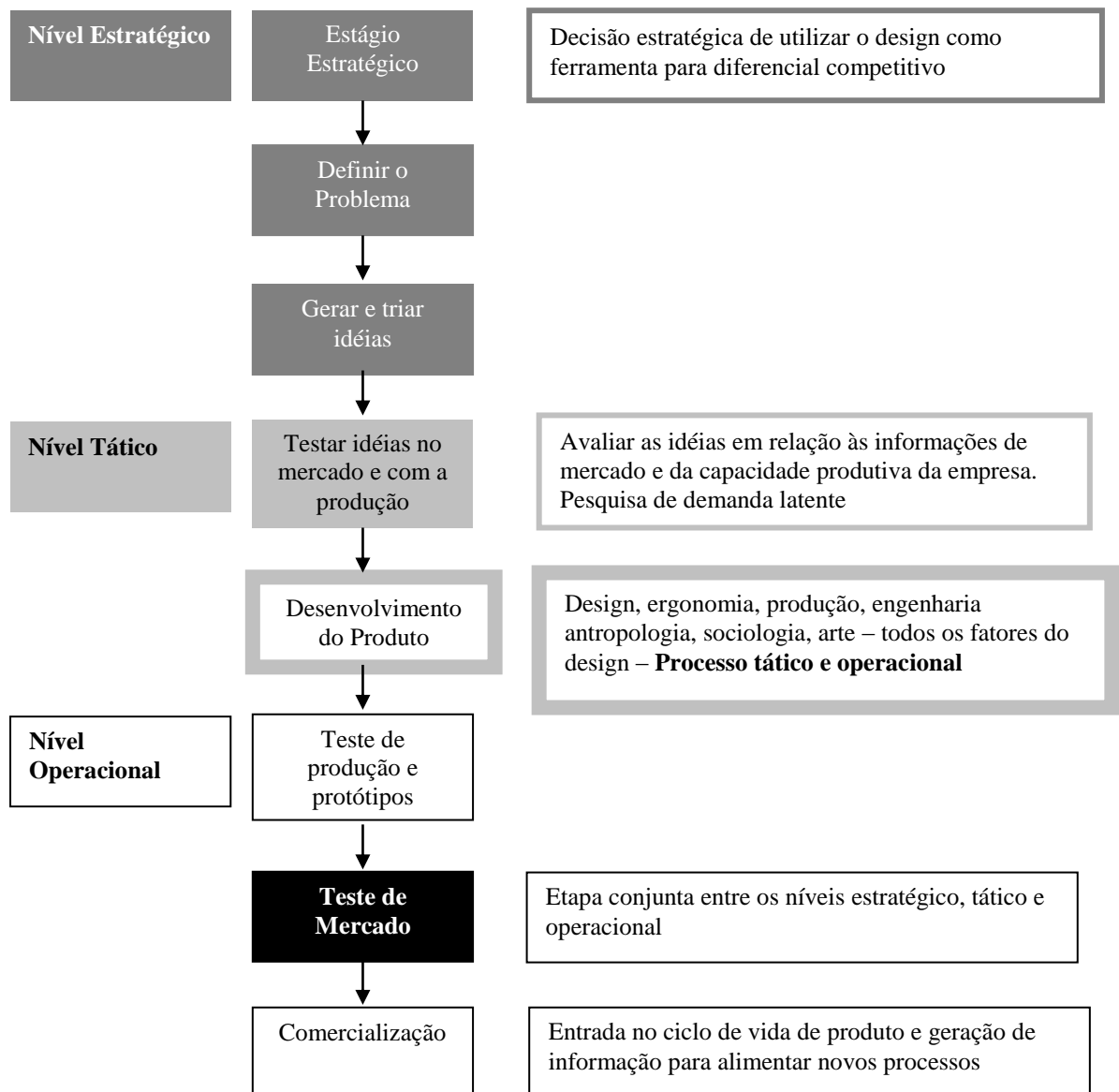


Figura 14 – Processo Preliminar de Gestão do Design

Na coluna da esquerda do procedimento, encontram-se os três níveis de gestão da empresa, na do meio as etapas do processo e à direita, breves explicações sobre as fases. Analisando cada etapa do modelo proposto, encontra-se o que segue.

O processo se inicia no nível estratégico de gestão da empresa, momento no qual a administração decide utilizar o design como ferramenta estratégica para gerar valor para o cliente e diferencial competitivo. Nesta etapa cabe à direção, acompanhada de profissionais ou de equipes de design, definir o problema a ser solucionado com o produto, gerar idéias e triar as

melhores opções. Aqui, a análise de negócio e estratégica das idéias que surgem são importantes, pois vão determinar que tipo de abordagem será seguida no design dos produtos, bem como ponderar até que ponto as opções têm relação com a missão e os objetivos da empresa é pertinente.

O nível tático do processo inicia-se com o teste das alternativas de projeto junto ao mercado e as equipes de engenharia e produção da empresa. Pesquisas de mercado para testar necessidades latentes, não expressas pelo cliente, podem auxiliar nesta etapa. A etapa tática prossegue com o projeto de produto em si sendo desenvolvido, preferencialmente, por uma equipe multidisciplinar. Neste momento, todos os fatores de design enumerados por Redig (1977) entram em cena, juntamente com as possibilidades conjuntas destacadas por Hein (1984).

O processo de Gestão de Design segue, então, para o nível operacional. Neste passo, os testes de protótipos e produção são desenvolvidos e o projeto é avaliado em termos de engenharia e produção. Nesta fase, últimos ajustes são efetuados, pois se espera que as discussões acerca da capacidade produtiva e dos materiais tenham sido desenvolvidas em estágio anterior.

Os testes de mercado desenvolvidos com os primeiros exemplares saídos da fábrica e antes da comercialização são acompanhados por integrantes dos três níveis gerenciais da empresa como um momento de validação do trabalho e certificação da oferta, enquanto valor para o cliente. Pesquisas de mercado qualitativas podem ser bons instrumentos para testar a percepção e o uso do produto, proporcionando informações válidas sobre os sentimentos e preferências do consumidor, antes mesmo que o produto chegue ao mercado. Eventuais ajustes ainda poderão ser feitos, principalmente no que tange à marca e à embalagem.

Finalmente, a comercialização é a etapa operacional que distribui, precifica e promove o produto, oferecendo o mesmo ao mercado. Além do produto em si, completa-se nesta etapa a oferta do composto de marketing (KOTLER, 1998) que circunscreve o produto desenvolvido. Neste momento o produto inicia o seu ciclo de vida conhecido, saindo do ciclo estendido proposto por Bomfim (1977). Este último momento do modelo proposto permite também fechar um ciclo dentro da empresa, ofertando novamente à alta administração os resultados do processo

e a toda empresa um ciclo de aprendizado. É importante ressaltar que o modelo proposto oferece à empresa oportunidades de discutir o processo e decidir caminhos, promovendo na empresa aprendizado de ciclo duplo (double loop learning), considerado o verdadeiro aprendizado organizacional (ARGYRIS, 2000).

Assim, considerando a integração dos níveis gerenciais, das etapas de projeto e das fases do projeto de design em si, entende-se que o modelo preliminar proposto deve, provavelmente: (a) salientar nas empresas seus fatores de sucesso, (b) auxiliar a diminuição de barreiras e (c) promover vantagens decorrentes do design.

Por fim, o modelo preliminar desenhado e a análise das entrevistas com os especialistas, aliada à fundamentação teórica pesquisada até o momento desta análise, permitem definir três pontos são fundamentais, no que diz respeito ao design e a Gestão de Design nas empresas: (a) o método de projeto utilizado pela equipe de design e como ele se encaixa no processo da empresa como um todo, (b) as competências reunidas na equipe de design e nas direções de empresa ligadas a este processo e (c) a estratégia escolhida pela empresa para se posicionar no mercado e a consequente utilização estratégica (ou não) do design.

4.2 ENTREVISTAS COM DESIGNERS NAS EMPRESAS

Com o objetivo de visualizar e analisar o processo de design e Gestão de Design dentro de empresas foram entrevistados onze profissionais responsáveis pelos departamentos de design de onze empresas escolhidas, por conveniência, por apresentarem processos de design ou procedimentos relacionados ao design gerenciados de algum modo. Não se buscou classificar as empresas pesquisadas segundo os modelos teóricos encontrados, pois classificar as empresas não foi o foco da pesquisa desenvolvida, mas sim verificar o modo como design é gerenciado nas empresas em busca de desenvolver uma sistemática de avaliação para a questão. Ainda assim, os tópicos teóricos de fundamento da Gestão de Design foram utilizados para guiar as entrevistas e a análise dos dados.

As empresas entrevistadas, caracterizadas conforme o tabela 6, responderam a perguntas de um roteiro de entrevistas semi-estruturado (apêndice III) que visou abordar questões relacionadas às três dimensões de design (processo, competência e estratégia) e as três características da inserção da Gestão de Design nas empresas: abordagem, integração e intenção. Deste modo, os profissionais entrevistados puderam comentar sobre o modo como as empresas entendem e gerenciam design, sobre os departamentos, o processo e o método.

Tabela 6 – Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Setor de Atuação	Número de Funcionários (aprox.)	Entrevistado	Cidade
A	Calçados	19.500	Designer Chefe	Farroupilha
B	UD – vidro, prata e inox	100	Engenheiro de Produção	Caxias do Sul
C	Pincéis	500	Designer Chefe	Esteio
D	UD – térmicos	550	Designer Chefe	Porto Alegre
E	Carrocerias	1.700	Designer Chefe	Caxias do Sul
F	UD – plásticos	100	Designer Chefe	Caxias do Sul
G	Componentes metálicos	600	Designer Chefe	Sapiranga
H	Componentes metálicos	100	Designer Chefe	Bento Gonçalves
I	Móveis	500	Analista de Produtos e Complementos Departamento de marketing	Bento Gonçalves
J	Móveis	230	Coordenador de Suprimentos Desenvolvimento de Produto	Bento Gonçalves
K	UD – Plástico	500	Designer Chefe	Esteio

A amostra, escolhida por conveniência, é composta por empresas grandes, médias e de pequeno porte, situadas na região metropolitana de Porto Alegre e na Serra Gaúcha. São empresas existentes no mercado há pelo menos 10 anos, algumas com bem mais tempo de

existência, produzindo bens de consumo. Os entrevistados foram escolhidos por sua ligação direta com as questões de design das empresas, sendo o designer-chefe ou responsável do departamento ou o profissional responsável por esta atividade na empresa.

A primeira parte das entrevistas visou identificar a empresa como um todo e explorar a realidade do design dentro desta. Assim, ao iniciar a conversa com o entrevistado, foi solicitado que este descrevesse um pouco do histórico das empresas e seus produtos. Isto, como modo de iniciar a conversa e também de perceber como a empresa se posiciona no mercado. Foi possível perceber que os entrevistados indicam que suas empresas têm a qualidade de seus produtos como diferencial competitivo e característica principal, considerando que estes atributos são reconhecidos pelos clientes, bem como suas marcas. Design também foi mencionado como diferencial e elemento importante para as empresas.

Provavelmente, por suas características produtivas, históricas e de dimensões diversas, os organogramas das empresas pesquisadas sejam diferentes uns dos outros. Em comum percebe-se que no topo existe uma diretoria principal ou presidência. Abaixo destas distribuem-se as diretorias comerciais, industriais, de marketing, financeiras entre outras. O departamento de design, ou de desenvolvimento de produto, está subordinado a diferentes diretorias, dependendo da empresa. Ora ligado ao departamento comercial (empresas C, K), ora ao marketing (empresas I e K) ou à engenharia de produto ou departamento industrial (empresas J e D), o departamento de design aparece ligado, primordialmente a presidência da empresa (empresas A, B, E, F, G e H). Embora não pareça existir regra, ou melhor prática para esta questão, observa-se que diversos diretores envolvem-se nos processos ligados a design, e frequentemente o próprio presidente envolve-se. Considerando o envolvimento do presidente, observado nas entrevistas, poder-se-ia esperar que a **abordagem** das empresas para com a Gestão de Design e a inserção do design e sua gestão fosse estratégica, muito mais do que gerencial. Entretanto, não é exatamente o que se observa. Nas empresas de bens de consumo com forte apelo ao consumidor (A, D, F, K), a abordagem é mais voltada para design com abordagem estratégica, enquanto que em empresas nas quais o design está ligado ao desenvolvimento do produto em si e a operacionalização deste processo (empresas B, C e J) a abordagem é gerencial. Resgatando o conceito de Borja de Mozota (2003), na abordagem gerencial o design é utilizado como ferramenta para incrementar o funcionamento da empresa e os produtos em si acomodando os

conceitos administrativos em relação ao design, enquanto a abordagem estratégica presume que o design está sendo utilizado como um novo paradigma, incrementando a eficiência da gestão como um todo e da Gestão de Design em específico.

Além da questão da **abordagem**, o ambiente de integração do design nas empresas foi abordado nas entrevistas. Percebe-se em todas as empresas entrevistadas que o design está espalhado nos três ambientes, estratégico, tático e operacional. Isto acontece pois em todas as empresas, diretores ou presidentes participam em algum momento do processo. Entretanto, observa-se em todas as empresas ênfase no ambiente tático, no qual os projetos são desenvolvidos e os entrevistados estão alocados. A participação operacional no design observa-se nas empresas D e E, nas quais questões técnicas de matrizaria e viabilidade produtiva são muito fortes e trabalham intimamente ligadas ao design ou desenvolvimento de produtos. Nas empresas nas quais os donos são os responsáveis pelo design (B e F) este ambiente é estratégico pela personificação dos papéis na empresa sendo, de fato, tático e operacional.

A **intenção** da empresa em relação ao design que, segundo os conceitos teóricos, pode ser de diferenciação (no estilo), coordenação (ou processo), transformação (ou inovação) ou bom negócio (BORJA DE MOZOTA, 2006) também foi investigada através das entrevistas com as empresas. Embora todos os entrevistados mencionem que design tem papel importante nas suas empresas, percebe-se, pelo relato do próprio entrevistado que em algumas empresas design é utilizado como maior ênfase na coordenação do processo, como integrador, enquanto em outras visa a transformação ou inovação. Mesmo com ênfase em um ou outro, é possível compreender que esta classificação não é estanque e, deste modo, percebe-se que as empresas podem ser classificadas em mais de uma categoria. As empresas F e I, que iniciaram seus trabalhos em áreas diferentes das de atuação hoje, exemplificam o papel do design como transformador e inovador na essência do que isso pode significar em uma indústria. Em ambas, foi pelo design que a empresa foi re-posicionada ou re-erguida e ganhou a dimensão apresentada atualmente. Ainda assim, atualmente, apresentam características de design como transformação e também como diferenciador e integrador. A empresa D tem forte ligação com design como transformação, visto o grande número de produtos desenvolvidos nestas bases, mas apresenta também características de diferenciador, integrador e bom negócio.

Design como diferenciador pode ser percebido na empresa B, que utiliza fortemente este recurso como fonte de vantagem competitiva para a marca, que é propositalmente trabalhada através do design dos produtos, segundo o entrevistado. Já design como integrador está presente na empresa E, que pela entrevista apresentou-se com papel de coordenar funções de um desenvolvimento de produto complexo, com muitas etapas e equipes envolvidas. O Design como bom negócio apareceu em empresas como a C, a F e a K, de produtos de consumo, e que também apresentam características de outras categorias.

Aprofundando o conhecimento sobre os processos de desenvolvimento de produto e design nas empresas, buscou-se saber que formas tinham as equipes e como funcionavam os processos. Relativas tanto às **competências** quanto aos processos, estas respostas apresentaram diversidade proporcional à diversidade das empresas, mas não proporcional ao tamanho das mesmas, ou seja, o tamanho da equipe de design não parece estar ligado ao tamanho da empresa, mas sim a sua intenção com design e Gestão de Design. Com exceção da empresa A, que tem uma equipe considerada muito grande, mais de 100 pessoas, atuando em diversas áreas do projeto de produto, as empresas entrevistadas têm equipes enxutas, contando com a ajuda de estagiários. Deve-se salientar que somente nas empresas nas quais os próprios donos são os designers (empresa B e empresa F), a equipe é composta essencialmente por esta pessoa, contando com pouca ou nenhuma ajuda. Em todos os outros casos a equipe conta com mais de um designer e esta situação é contestada por vários entrevistados, que gostariam de contar com mais colegas para dividir tarefas e compartilhar projetos. Aqui é também importante ponderar para a realidade da profissão de designer que preza pelo trabalho em equipe, desde o treinamento profissional universitário. A propósito, é também importante salientar que os profissionais das empresas entrevistadas têm formação universitária em design e, eventualmente, pós-graduação na área. De onde se pode inferir que a formação em design é valorizada no mercado e importante competência nas equipes de desenvolvimento e projeto de produto.

Ao analisar as **equipes de design** das empresas é também possível perceber que a equipe fica maior e diversificada em termos de profissionais em empresas de produção de bens de consumo ligados à moda e com forte apelo ao consumidor (empresa A e empresa G) e de bens de consumo complexos, como as carrocerias da empresa E. Nas empresas nas quais o desafio dos

novos produtos parecem menos complexos, com processos mais sedimentados e mais antigos, as equipes são menores, com em torno de dois profissionais, como nas empresas B e H.

O **tempo de projeto** é também um fator variável entre as empresas pesquisadas e pode denotar a agilidade da equipe e o seu entrosamento. Parece, também, indicar empresas que têm explicitado o objetivo estratégico do design na sua estratégia empresarial e seu papel nas dinâmicas da empresa. Um bom exemplo é a empresa E, de carrocerias, que tem um processo complexo de desenvolvimento de produto e consegue desenvolver projetos em três ou quatro meses. Empresas com produtos de fino detalhamento técnico, como a empresa D, produtos térmicos, e com equipe pequena são morosas no desenvolvimento de seus produtos, bem como as equipe da empresa F, UD plástica, liderada pela dona da empresa. Neste ponto existe algo curioso: os processos das duas empresas que tem o dono como designer principal (empresas B e F) são curtos, com poucas etapas e baseados fortemente na percepção do próprio projetista. Ainda assim, um deles é bastante rápido (dois meses) e o outro lento (oito meses). É provável que o tipo de produção da empresa F, que exige matrizaria (externa) para a injeção de plástico seja responsável por este tempo, o que não acontece na empresa B, que tem ferramentaria interna e trabalha com inox e prata.

A **documentação** dos processos de design nas empresas é um ponto importante na análise da Gestão de Design procedida. Das onze empresas abordadas, somente nas duas, nas quais os sócios lideram o processo de design, não apresentam nenhuma documentação dos projetos e processos. Em todas as outras, pelo menos documentos relativos à normas ISO ou a processos de obtenção de patentes são desenvolvidos e arquivados. O uso destes materiais como banco de ideias ou aprendizagem organizacional ainda é pouco, o que sugere que temas como Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional ainda andam distantes dos processos de design. Por outro lado, denotam um cuidado da empresa em registrar seus processos e procedimentos, dando a impressão de reconhecer o papel do design e da equipe de desenvolvimento de produto como parte importante da empresa.

O método de projeto e a inserção deste método nos processos das empresas devem, também, ser endereçados nesta análise de dados. Sobre método de design, como aprendido durante a formação profissionalizante, poucos foram os entrevistados que mencionaram utilizá-lo

no dia-a-dia do modo como preconizam os autores (BONSIEPE, 1978, MUNARI, 1998, LÖBACH, 2001, entre outros). Os entrevistados, ao que se pode perceber, utilizam ferramentas que fazem parte dos métodos teóricos de design e, muitas vezes, estruturam seu trabalho segundo a sequência lógica destes métodos, fazendo pensar que o *design thinking*⁵ é realmente algo válido para as empresas.

Ao analisar os processos de design descritos pelos entrevistados, colocando-os lado a lado (quadro 12), percebe-se a diversidade de caminhos e de interferências nos processos das empresas, alguns dos quais já comentados.


⁵ *Design Thinking* ou pensamento em design é uma teoria surgida no final dos anos 1990. Com origens na Gestão de Design e na Administração, preconiza que os designers, pelo seu pensamento projetual, podem auxiliar as empresas a resolver seus problemas estratégicos e administrativos em geral além do que simplesmente através de projetos desenvolvidos.

Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I	Empresa J	Empresa K
Desenvolvimento de conceito (produto e marca)	Conceituação	<i>Briefing</i>	Solicitação de Design	Idéia – reunião de diretoria	Pesquisa e demanda	Solicitação da empresa ou de cliente	Solicitação da empresa ou de cliente	Pesquisas (de concorrência, de produtos, de tendência)	<i>Briefing</i> para esta empresa terceirizada	Solicitação do comitê de produto
Análises de oportunidades de mercado e riscos	Primeiros desenhos	Análise de Mercado	Análise de concorrentes	Conceituação	Pré-projeto - desenhos	Análise do mercado	Desenvolvimento de produto	Conceito	Análise de proposta e de viabilidade econômica	Geração de soluções
Análise de uso do produto	Equipe discute conceito e uso	Painel de Informações do Produto – requisitos	Análise Mecânica	Pesquisa e Concorrentes	Moldes e matrizes	Análise de macro tendências	Protótipo	Apresentação para a diretoria	Protótipos	Análise de concorrência, Pesquisa de conceito e Proposta de soluções
Desenhos	Análise de concorrência	Geração de alternativas	Ergonomia e hábitos de uso	Geração de Alternativas	Ferramentaria	Conceito	Reunião para aprovação	Aperfeiçoamento do projeto	Análise de viabilidade industrial	Aprovação do comitê de produto
Modelos tridimensionais	Revisão do engenheiro – preparação para produção	Análise Ergonômica	Análise de Público alvo	Escolha de 3 ou 4 propostas para Solução	Produção	Painéis de referências	Matrizaria	Protótipo	Produção	Desenvolvimento do corpo de linha
Desenhos técnicos	Avaliação de custos	Finalização e documentação modelo, CNC, protótipos e custos	Apresentação para os diretores	Apresentação para diretoria Alterações		Desenhos	Conferencia da matriz	Produção		Modelagem e desenhos
Especificações para fabricação	Planejamento de produção		Modelagem Final	Conceituação do produto pronto - cada equipe faz uma parte		Desenhos técnicos, peças de teste e modelos	Fechamento do processo de design			Aprovação na reunião do comitê de produto
Protótipos	Ferramentaria		Imagens e Animação 3D	Modelos (CNC)		Teste de aplicação	Produção			Detalhamento técnico

Desenhos dos moldes	Produção		Protótipo	Avaliação da diretoria		Aprovação do cliente ou diretoria				Ferramentaria e moldes (na china)
“pacote técnico”			Apresentação para os diretores	Molde e Ferramentaria		Validação técnica				Análise das amostras
Produção			Engenharia de Qualidade	Validação		Validação comercial				Correções
<i>Feedback</i> de pós-produção e uso do produto.			Ferramental	Produção		Produção				Produção
			Dimensionamento de produção-Custo industrial	Pós Produção – ajustes e feedback		Mídias, eventos, propaganda				
			Ajuste de moldes							
			Teste com formadores de opinião							
			Produção							

Quadro 12 – Comparação entre métodos e processos de design nas empresas entrevistadas

Ao comparar os métodos e processos elencados na pesquisa de campo com modelo preliminar, proposto na primeira etapa de entrevistas desta tese, uma nova estrutura pode ser percebida (quadro 13). Nesta, as dinâmicas de processos e métodos referem-se menos aos níveis e mais as tarefas e a interferência das diretorias e comitês de produto tem papel importante na inserção da Gestão do Design nas empresas.

PROCESSO PRELIMINAR DE DESIGN PARA GESTÃO DE DESIGN			PROCESSO DE DESIGN PARA GESTÃO DE DESIGN
NIVEL	AÇÃO		AÇÃO
ESTRATÉGICO	Decisão estratégica de usar design		Definição da necessidade de um produto ou conceituação
	Definir o problema		Análises e geração de alternativas
	Gerar e triar idéias		Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto
TÁTICO	Testar as idéias no mercado e com a produção		Desenvolvimento técnico e de produção – protótipos
	Desenvolvimento do produto		Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto
OPERACIONAL	Teste de produção e protótipos		Moldes, ferramentaria, ajustes de produção, materiais e custos
	Teste de mercado		Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto
	Comercialização		Produção e Pós Produção

Quadro 13 – Processo de Design para Gestão de Design

Este novo procedimento permite compreender os métodos e processos das empresas analisadas de modo mais abrangente. Também viabiliza o agrupamento dos processos particulares de cada empresa respondente da pesquisa em etapas que definem tanto o processo de design, ou desenvolvimento de produtos das empresas, quanto a inserção da Gestão de Design nestas. Ou seja, sua abordagem, o ambiente de integração do design e a intenção da empresa para com este. O quadro 14 apresenta esta análise.

PROCESSO	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F	Empresa G	Empresa H	Empresa I	Empresa J	Empresa K
Definição da necessidade de um produto ou conceituação	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de conceito (produto e marca) 	<ul style="list-style-type: none"> Conceituação 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Briefing</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitação de Design 	<ul style="list-style-type: none"> Idéia – reunião de diretoria Conceituação 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa e demanda 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitação da empresa ou de cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitação da empresa ou de cliente externo 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisas (de concorrência, de produtos, de tendência) 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Briefing</i> para empresa terceirizada 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitação do comitê de produto
Análises e geração de alternativas	<ul style="list-style-type: none"> Análises de oportunidades de mercado e riscos Análise de uso do produto Desenhos 	<ul style="list-style-type: none"> Primeiros desenhos Equipe discute conceito e uso Análise de concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de Mercado *Painel de Informações do Produto – requisitos Geração de alternativas Análise Ergonômica 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de concorrentes Análise Mecânica Ergonomia e hábitos de uso Análise de Público alvo 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa e Concorrentes Geração de Alternativas Escolha de 3 ou 4 propostas para Solução 	<ul style="list-style-type: none"> Pré-projeto - desenhos 	<ul style="list-style-type: none"> Análise do mercado * Análise de macro tendências Conceito Painéis de referências Desenhos 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de produto 	<ul style="list-style-type: none"> Conceito 		<ul style="list-style-type: none"> Geração de soluções Análise de concorrência Pesquisa de conceito Proposta de soluções
Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto	*		*	*	*				*		*
Desenvolvimento técnico e de produção – protótipos	<ul style="list-style-type: none"> Modelos tridimensionais Desenhos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão do engenheiro – preparação para produção 			<ul style="list-style-type: none"> Conceituação do produto pronto - cada equipe faz uma parte 		<ul style="list-style-type: none"> Desenhos técnicos de peças e modelos Testes de aplicação 	<ul style="list-style-type: none"> Protótipo * Reunião para aprovação 	<ul style="list-style-type: none"> Aperfeiçoamento do projeto Protótipo 	<ul style="list-style-type: none"> Análise de proposta e de viabilidade econômica Protótipos 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do corpo de linha Modelagem e desenhos técnicos
Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto							*			<ul style="list-style-type: none"> Análise de viabilidade industrial 	*

Moldes, ferramentaria, ajustes de produção, materiais e custos	<ul style="list-style-type: none"> Especificações para fabricação Protótipos Desenhos dos moldes “pacote técnico” 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de custos Planejamento de produção Ferramentaria 	<ul style="list-style-type: none"> Finalização e documentação modelo, CNC, protótipos e custos 	<ul style="list-style-type: none"> Modelagem Final Imagens e Animação 3D Protótipo * Engenharia de Qualidade Ferramental Dimensionamento de produção- Custo industrial Ajuste de moldes 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos (CNC) * Molde e Ferramentaria 	<ul style="list-style-type: none"> Moldes e matrizes Ferramentaria 	<ul style="list-style-type: none"> Validação técnica * Validação comercial * 	<ul style="list-style-type: none"> Matrizaria Conferencia da matriz Fechamento do processo de design 			<ul style="list-style-type: none"> Detalhamento técnico Ferramentaria e moldes (na china) Análise das amostras
Análise e aprovação de diretoria ou comitê de desenvolvimento de produto	<p style="text-align: center;">*</p>			<p style="text-align: center;">*</p>	<p style="text-align: center;">*</p> <p style="text-align: center;">- Validação</p>						<p style="text-align: center;">*</p>
Produção e Pós Produção	<ul style="list-style-type: none"> Produção Feedback de pós-produção e uso do produto 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Teste com formadores de opinião Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Produção Ajustes e <i>feedback</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Produção Mídias, eventos, propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Produção 	<ul style="list-style-type: none"> Correções das amostras Produção

Quadro 14 – Processo de Gestão de Design *versus* processos das empresas entrevistadas

Os processos das empresas pesquisadas, quando relacionadas ao procedimento de Gestão de Design, permitem perceber, além das fases de projeto e processo de design, a participação da direção da empresa no processo. Em todas as empresas, o processo é iniciado pela diretoria, ainda que em solicitação de cliente externo, e direcionado para a equipe de design ou desenvolvimento de produto. Ao longo do processo é possível perceber que a diretoria aprova etapas do desenvolvimento entre duas e três vezes, auxiliando no balizamento de conceitos e detalhamento técnico e sinalizando a participação do design no ambiente estratégico destas empresas. De modo geral, o processo de design acontece no ambiente tático, com participação do ambiente operacional nas questões técnicas referentes à matrizaria e produção. Somente nas empresas onde o dono lidera o processo de design (empresas B e F) não existem os momentos de validação do processo, ficando este todo no ambiente gerencial com participação do operacional nas questões técnicas. Deste modo percebe-se que existe integração de diversos ambientes das empresas no design, apontando para os modelos teóricos estudados, tanto genéricos quanto específicos, independente da intenção da empresa para com o design e da sua abordagem.

A análise dos dados provenientes das entrevistas com profissionais nas empresas procura compreender a questão do design e da Gestão de Design, na busca por delinear uma sistemática de avaliação desta. Assim, e considerando as etapas de pesquisa anteriores e seus resultados, é interessante salientar que a idéia de que as questões de design e Gestão de Design estruturam-se em três dimensões fundamentais – processo, competências e estratégia – como design faz-se pertinente. Foi possível perceber, já nas duas primeiras empresas entrevistadas realidades completamente distintas, com estruturas e dimensões muito diversas. Esta diversidade, entretanto, salientou que, mesmo de modo diferente e com intenção distinta, existia processo (método), uso de competências e estratégia nas empresas. Intenção está intimamente relacionada à Gestão de Design. Esta percepção inicial, das duas primeiras entrevistas, solidificou-se ao proceder-se e analisar-se todas as entrevistas, satisfazendo a noção da saturação de conteúdo como fundamental à validade de uma pesquisa de caráter qualitativo.

De acordo com os resultados explicitados, pode-se depreender como comum a todas as empresas a existência das três dimensões – processo, competência e estratégia – bem como a inserção do design e sua gestão caracterizam-se pela abordagem, integração e intenção das empresas no uso do design. O que se percebe como diferente entre elas é a intensidade ou

característica de cada uma das dimensões, o modo como é feita a integração e a maturidade da empresa em relação ao design e à Gestão de Design.

Deste modo, evidencia-se a pertinência, ao analisar a realidade da Gestão de Design em cada empresa, o uso de uma sistemática de avaliação própria a situação que se pretende avaliar. Desenvolvidas as duas primeiras etapas de entrevistas e considerando as referências teóricas pesquisadas a proposta preliminar de Sistemática de Avaliação da Gestão de Design foi delimitada (apêndice X). Esta proposta foi então avaliada em uma etapa de entrevistas com especialistas (de mercado e acadêmicos) e com designers nas empresas, apresentadas no item 4.3. Posteriormente, a sistemática já finalizada é apresentada no item 5, juntamente com o modelo conceitual que a suporta.

4.3 AVALIAÇÃO DA SISTEMÁTICA

Com o objetivo de avaliar a Sistemática de Avaliação da Gestão de Design nas empresas e sua estrutura teórica de fundamento, ou modelo conceitual, esta etapa de pesquisa foi procedida. Buscou-se, neste momento, compreender os diversos aspectos da aplicação de uma avaliação como a desenvolvida nesta tese e, para tanto, dois diferentes tipos de entrevistados foram abordados: especialistas (de mercado e professores) e designers (profissionais) nas indústrias. Os designers, novamente entrevistados, puderam auxiliar com a visão do profissional na empresa e com a sua percepção acerca da aplicabilidade dos instrumentos. Salientaram aspectos da operacionalização e aceitabilidade de instrumentos como este, bem como as eventuais dificuldades a serem transpostas. Do mesmo modo, os especialistas puderam contextualizar relações do mercado de atuação do designer e da Sistemática nele inserida.

A relação entre os gestores e os designers em uma situação de análise como a proposta pela Sistemática de Avaliação também foi abordada com os especialistas em design. Estes foram de extrema importância, pelo seu conhecimento acerca do gestor das empresas, uma vez que os próprios gestores, quando contatados, se negaram a responder a pesquisa proposta para esta tese. Por fim, os professores especialistas puderam tanto avaliar o modelo conceitual do trabalho como auxiliar com algumas questões ligadas ao design nas empresas, uma vez que alguns dos entrevistados além de acadêmicos também têm vivências no setor empresarial.

4.3.1 Entrevistas com Especialistas de Mercado

As entrevistas com especialistas de mercado foram desenvolvidas com um roteiro próprio (apêndice VII), semi-estruturado, através do qual foram abordados os temas relativos à Sistemática de Avaliação da Gestão de Design necessários para esta etapa de pesquisa. Na primeira etapa de pesquisa deste estudo, dois especialistas foram entrevistados, representando um escritório e uma entidade especializada em design, nesta etapa, os mesmos especialistas foram contatados. O especialista da entidade, agora em outro local de trabalho, ainda bastante envolvido com as questões de design nas indústrias, atualmente especialista e mestre em design, pôde confrontar opiniões e apontar questões importantes para este estudo. Já o especialista, entrevistado anteriormente em um escritório, faleceu no período entre as entrevistas, por isto, foi então entrevistado o sócio que na ocasião anterior estivera assistindo a entrevista sem muita participação. O terceiro sócio deste escritório, agora com atividade acadêmica, foi entrevistado para esta tese como especialista professor.

Ao iniciar a conversa com os especialistas, tópicos relacionados aos processos de design nas indústrias e as experiências dos entrevistados acerca da relação designer versus empresa foram abordados. A mudança do cenário mundial e a mudança da percepção dos empresários e das empresas em relação aos designers e ao design foram bastante comentadas pelos especialistas. Em especial, o crescimento do empreendedorismo, o papel da China na economia mundial e o crescimento da indústria brasileira e gaúcha. As mudanças acontecidas na própria formação em design, com o aumento do número de faculdades e cursos e, por conseqüência, de designers formados, também são importantes influências segundo os especialistas entrevistados.

Os entrevistados entendem que algumas mudanças, ocorridas nos últimos anos, ajudaram a dar novos contornos à relação entre designers e empresas. Uma destas mudanças diz respeito aos avanços nos processos produtivos, que fizeram com que os empresários aproximassem suas realidades da tecnologia e, por conseqüência, do design, sem muitas vezes nem perceber. Em muitos casos, o impacto da concorrência chinesa fez com que as empresas precisassem se diferenciar, sendo o design é uma das maneiras de obter esta diferenciação. Como conseqüência destas mudanças, o profissional de design é hoje muito mais exigido em termos de projeto (para

a produção) e financeiros do que anteriormente. Há também um contato não tão direto com o gestor ou dono da empresa em relação ao que existia em anos passados. Neste ponto os entrevistados entendem que muito foi perdido por este distanciamento; inclusive certo caráter estratégico do design, pois algumas empresas têm cultura para o design, enquanto outras simplesmente não apresentam este perfil, não usando ou não fazendo bom uso do design. Por outro lado, um dos entrevistados comentou que, nas empresas onde o design já se provou elemento estratégico e de melhoria de performance, ele vem sendo bem utilizado e é considerado como estratégia ao ponto do gestor se negar a falar sobre o tema. Isso gera, segundo o entrevistado, certa curiosidade dos concorrentes, que passaram a ficar atentos ao tema. De acordo com um dos entrevistados, existem três linhas distintas de encarar o design e do empresário atentar para o tema. O primeiro tipo de empresário nem conhece design. O segundo é o empresário que tem seu produto comprado sem grande esforço, e este está na zona de conforto e talvez não se preocupe com design se esta não é uma das ferramentas importantes para o seu sucesso. Já o terceiro “usa e não larga!”. E, de acordo com o entrevistado, este empresário “fica na moita”, não gosta de falar sobre este assunto.

Sobre as diferenças entre equipes internas e externas os entrevistados pensam que as equipes internas têm mais tempo para entender a cultura da empresa; enquanto as equipes externas fazem pressão e são a imposição de alguém de fora para mudar uma rotina. Entretanto, as duas equipes têm limitações e balizadores de projetos. Para os entrevistados, uma equipe externa pode ajudar a equilibrar, na cabeça do empresário, sua dependência em relação ao designer. Acreditam que, além de ser realmente vantajoso em algumas situações um designer externo, o empresário entende que está dividindo responsabilidades e, muitas vezes, dividindo o risco. Um dos entrevistados afirma que a relação do empresário, ou gestor, com o designer geralmente é bem delicada “O empresário gosta de ser ele o estratégico e, de repente pensa ‘puxa! Estou na mão deste cara (o designer), ele está tendo papel importante na estratégia da minha empresa”. O entrevistado comenta que este detalhe é, em sua opinião, o motivo pelo qual muitas empresas têm equipes mistas de design, com equipe interna e externa e até dos cuidados que alguns têm ao contratar designers de outras empresas concorrentes. Segundo o entrevistado, existem diferenças de salários na indústria para designers que trabalham ou não em nível estratégico, como o que se chama de designer ‘sênior’. Os designers ‘júnior’ têm menores

salários e/ou não estão em indústrias que tratam design como estratégia. Segundo o entrevistado a questão toda está em o empresário perceber ou não que o “designer é o cara”.

Em relação ao modelo conceitual que lhe é apresentado, os entrevistados comentam achar muito interessante e pertinente a lógica das empresas atuais. Um dos entrevistados comenta que “a mesa aumentou” referindo-se ao maior número de facetas que um projeto de design tem atualmente. Acredita que, na estrutura apresentada, “as engrenagens estão todas aí”. Comenta que ouvir os vendedores também é muito importante para o design, é estar atento aos movimentos de mercado.

O roteiro de entrevistas solicita que o entrevistado comente pontos fracos ou confusos da estrutura. Neste ponto, um dos entrevistados sugeriu que, não se repita a expressão estratégia em dois pontos pode ficar confuso, eventualmente a expressão ‘políticas em relação ao design’ pode ser mais apropriada. Pensa que nos entendimentos, a questão da subordinação vai muito além do que está escrito nos cargos e salários da empresa, pois nem sempre as coisas funcionam como estão escritas e seria interessante analisar o entendimento sobre isso. Por fim, sobre a questão das estruturas, sugere que se mencione o espaço físico do processo, pois este é muito importante para a equipe trabalhar.

Explicada a sistemática, os entrevistados comentaram que acharam a proposta boa e interessante. Acreditam que as estruturas devem mesmo ser comentadas e analisadas em separado, pois os níveis de compreensão acerca de design são diferentes. Um dos entrevistados comenta que a aplicação e uso da sistemática dependeriam da “abertura de cabeça” do dono ou responsável pela empresa. Os entrevistados pensam que a sistemática proporcionaria uma avaliação da empresa para mudança e as mudanças sempre dependem das cabeças envolvidas, da disposição das pessoas e da mentalidade das pessoas. “O ‘X’ da questão está em como saber que pode melhor, que este é o ponto buscado pelas empresas e que se a sistemática pode ajudar nisso então está tudo ótimo!”, menciona um dos entrevistados. Ambos acreditam que a sistemática pode ser uma boa ferramenta de diagnóstico para as empresas e que as restrições vão estar relacionadas à predisposição do empresário para mudança e para compartilhar de informação, ou falar no assunto. Para finalizar, os dois entrevistados pensam que o não entendimento sobre o

que é design, em toda sua amplitude, pode atrapalhar o uso da ferramenta, como atrapalha o uso do design.

4.3.2 Entrevistas com Especialistas Professores

Buscando avaliar a sistemática e o modelo conceitual que a sustenta foram procedidas entrevistas com quatro professores doutores na área de design. Se as entrevistas com designers e especialistas de mercado foram úteis para equalizar a sistemática à realidade não acadêmica, as entrevistas com especialistas professores, justamente por sua expertise teórica, auxiliaram a avaliar o contexto teórico que sustenta a sistemática. Como amostra desta etapa, escolhida por julgamento e conveniência, foram contatados professores dos quatro centros com maior volume de publicação em Gestão de Design do Brasil (conforme a avaliação sistemática apresentada nesta tese): Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Concordaram em conceder entrevistas os Professores Cláudio de Freitas Magalhães (PUC-RIO), Julio van der Linden (UFRGS), Paulo de Tarso Muller (PUC-RS). Embora tivessem concordado em participar, os professores representantes dos estados de Santa Catarina e do Paraná ao serem contatados não estavam disponíveis à época da entrevista, não sendo então considerados neste trabalho. Foi também entrevistada a professora Brigitte Borja de Mozota (PARSONS), referenciada internacionalmente na área de Gestão de Design, que esteve no Brasil no período final de coleta de dados e concordou em conceder a entrevista.

O primeiro ponto abordado nas entrevistas com professores especialistas refere-se à estrutura teórica que sustenta a lógica da sistemática, ou modelo conceitual do estudo. Este foi explicado aos entrevistados e suas percepções foram registradas, bem como sua opinião sobre aplicabilidade, vantagens e desvantagens.

Os entrevistados entenderam a estrutura como interessante, produtiva e pertinente à realidade das empresas, mesmo que em algumas seja necessária uma abordagem com foco específico. Acreditam que o modelo conceitual criado contempla das definições abordadas na Gestão de Design e que este poderá auxiliar as empresas a comentar ou refletir sobre pontos que

não são tratados, por um motivo ou por outro. Especialmente, sobre os temas que geram polêmica ou podem afetar as relações entre os envolvidos.

Quando perguntados sobre eventuais desvantagens do modelo conceitual, os entrevistados dizem não perceber nenhuma. A questão elencada pelos entrevistados é relacionada a uma eventual dificuldade e está no reconhecimento do design como algo importante para as empresas pesquisadas e sobre design ser uma atividade reconhecida e consagrada nestas, o que não necessariamente é a realidade. Sobre esta dificuldade, os entrevistados entendem que poderá ou não acontecer e que nestas situações seria interessante reconfigurar a abordagem ou, pelo menos, verificar se existe consenso entre as pessoas que estão trabalhando. Isto, eventualmente entrevistando-as antes da aplicação da sistemática, para ter certeza sobre como o entrevistado percebe sua atuação profissional, de modo também a se obter uma visão acerca de sua própria realidade. Segundo um dos especialistas entrevistados, este poderia ser um bom modo de validar os conceitos utilizados, gerando certeza sobre a linearidade do que se está comentando especificamente para a empresa estudada. O entrevistado sugere que se pergunte ao profissional o que ele entende por design, gestão de design e outros termos para alinhar o discurso e para que se assegure a validade das respostas do formulário da sistemática.

Ainda sobre o modelo conceitual, um dos entrevistados comenta que todo o modelo representa uma redução da realidade, que permite analisar uma situação ou ajuda a ver algo. Mas que estes somente ajudam, não sendo a realidade em si e, deste modo, todos assumem todas as limitações da sua própria condição. Neste sentido, observa que não vê desvantagens no modelo apresentando, a não ser esta mesma: o fato de ser um modelo conceitual.

Sobre vantagens ou adequações do modelo conceitual proposto na entrevista, a característica de expor os dois lados de uma mesma situação, entendimentos e estruturas são salientadas como muito interessantes pelos entrevistados. Como uma nova abordagem para o tema Gestão de Design. Ao ver as três dimensões, um dos entrevistados mencionou que estas três dimensões têm respaldo também com a lógica do BSC (*Balanced Score Card*) e não somente com as definições de design. Para ela, as três dimensões são sim parte da definição de design e da sua compreensão como gestão, ou administração. Um dos professores observa que, por apresentar os dois lados que uma situação de design pode ter, o explícito, formal e até prescrito e

o tácito, da compreensão dos envolvidos o modelo conceitual fica ainda mais interessante, com a vantagem de identificar as duas grandes dimensões que as coisas podem ter e, eventualmente, do modo como estão colocadas também as interações entre as partes são possíveis. Um dos entrevistados salienta que a possibilidade de comparar o que é real com o que é percebido por aqueles que vão responder a sistemática e, por conseqüência, compor o modelo proposto é perfeita para visualizar o que de fato acontece nas empresas.

O fato de o modelo não ser estanque e permitir várias avaliações, considerando mudanças e permitindo acompanhá-las ao longo do tempo, também é salientado pelos entrevistados. As camadas deste permitem observar as interações e efeitos que uma dimensão pode ter na outra, ou que a mudança em uma dimensão ou variável poderá provocar nas outras e isso pareceu bom para os entrevistados. Além desta característica, foi destacado o fato de ser possível fazer dois tipos de análise com esta mesma estrutura: uma interna, da empresa para autoconhecimento e comparação de seus próprios processos ao longo dos anos, e outra externa, que permitiria comparar empresas dentro destas dimensões.

Questionados sobre a perspectiva das ‘estruturas’ do modelo teórico, os entrevistados pensam que está bem, parecendo viável e interessante, pois, certamente, a discussão proposta pela sistemática neste ponto vai gerar uma discussão fazendo com que o gestor e o designer reflitam sobre suas posições e atitudes.

Já sobre os entendimentos, os entrevistados acreditam ser interessante o fato de os envolvidos no processo da sistemática poderem responder individual e anonimamente os formulários. Um dos entrevistados mencionou: “é muito legal, cada um vai dizer o que acha, diferente dos outros! Não consigo imaginar o resultado possível! É interessante e bem formulado, estruturado e interessante.” A discussão que vai surgir do resultado desta etapa como um processo de reflexão e aprendizagem é bastante salientado nas entrevistas. Os professores consultados pensam que deverá ser produtivo para as empresas, pertinente, além de instrutivo no sentido de defrontar com a exposição e manifestação dos que nunca consideraram falar sobre isso dentro das empresas, quase como um processo pedagógico.

Sobre o resultado ser apresentado em modo de gráfico de radar, os entrevistados pensam que é um modo adequado de se fazer e que, deste modo, as diferenças poderão aparecer e ser discutidas entre a equipe, provocando reflexão e levantando diversas questões. Para um dos entrevistados, esta etapa do trabalho permitirá também entender que, muitas vezes, a teoria e o campo são parecidos, sendo natural o trânsito entre estas duas áreas para desenvolver um modelo teórico, abordagem ou sistemática. Um dos entrevistados menciona, no mesmo sentido, que é interessante verificar se o designer se percebe na estrutura final e se ele se apropria do resultado. Como contribuição, acredita que a síntese através do gráfico, apresentada ao final da avaliação proposta pela sistemática, poderá ajudar a empresa a entender melhor o processo.

Por fim, a questão da cultura quanto ao design, nas empresas, pode definir o uso ou avaliação de utilização da sistemática pelos que aplicarem o procedimento em suas empresas. Segundo um dos entrevistados, o dono da empresa, que antigamente circulava na fábrica e ultimamente não faz mais isso, ficando afastado da realidade do dia a dia da produção, pode se tornar um empecilho para avaliações como a proposta pela sistemática. Este afastamento da direção faz com que o real processo de design seja menos percebido pelo gestor, ou seja, não é tão vivenciado e torna todo o processo mais complicado, pois o empresário, na verdade, espera o resultado. Em concordância, outro entrevistado acredita que uma das dificuldades que poderá ser encontradas na aplicação da avaliação será justamente encontrar designers nas empresas, pois quando não existem estruturas, fica mais complicada a avaliação. Sobre as empresas que estariam propensas ao uso da sistemática, o entrevistado pensa que empresas com designers e com o design no patamar estratégico estariam mais dispostas a desenvolver uma avaliação da sua situação. Isso em função da sua motivação para o trabalho e para o engajamento no design.

Como sugestão de melhoria para a sistemática, alguns pontos são elencados: incluir perguntas sobre os resultados e objetivos estratégicos do uso do design, uma vez que cada empresa parece ter a sua adequação; evitar expor os números na escala de Likert, para que fique claro para quem preenche não pressupor um valor e sim a adequação de um conceito; e ainda, incluir “outros” no formulário das estruturas estratégicas. Por fim, objetivamente sobre os itens da escala apresentada sugeriu-se que a variável sobre a influência da engenharia sobre o design poderia ser duplicada para questionar ao entrevistado sobre a influência do departamento de marketing sobre a equipe de design.

4.3.3 Entrevistas com Designers

Visando avaliar a sistemática desenvolvida e sua aplicabilidade nas empresas, esta etapa de entrevistas voltou a contatar as empresas entrevistadas na primeira fase deste estudo. Nesta rodada, entretanto, foram excluídas da amostra empresas com forte atuação de designer externo (empresas I e J) e empresas nas quais o dono era o principal designer (empresas B e F). Este filtro buscou dar foco a etapa de entrevistas selecionando como amostra, empresas que seriam candidatas ao uso da sistemática em condições mais próximas do ideal prescrito pela teoria para empresas que fazem uso da Gestão de Design. Assim, empresas que dispõem de equipe de design interno, com designer chefe e estrutura de departamento de design foram contatadas e entrevistadas (tabela 7). Duas empresas não puderam responder a esta etapa de pesquisa.

Tabela 7 – Perfil das empresas entrevistadas – etapa final

Empresa	Setor de Atuação	Número de Funcionários (aprox.)	Entrevistado	Cidade
C	Pincéis	500	Designer Chefe	Esteio
D	UD - térmicos	550	Designer Chefe	Porto Alegre
G	Componentes metálicos	600	Designer Chefe	Sapiranga
H	Componentes metálicos	100	Designer Chefe	Bento Gonçalves
K	UD - Plástico	500	Designer Chefe	Esteio

A entrevista iniciou com o designer comentando eventuais mudanças acontecidas em suas empresas no período entre as entrevistas. Algumas mudanças foram percebidas nas empresas como: volta de diretores, ou ainda mudança de algum departamento. Em geral, nada de muito significativo. Para as equipes de design, algumas alterações foram importantes como a contratação de mais profissionais para as equipes, ou mudança de foco do produto no mercado. Em duas empresas a equipe de design foi alterada ou mudou sua subordinação em relação à

diretoria, sendo que em uma delas este é um fato positivo e em outra foi considerado bastante negativo pelo entrevistado.

Os entrevistados comentaram suas percepções sobre o desempenho das equipes de design nos últimos meses que, para alguns deles, este é um ponto bastante importante. Em uma empresa observou-se crescimento no faturamento em torno de 30% com o uso sistemático de design, enquanto em outra o designer passou a proceder testes e medidas, gerando um banco de dados. Com esta atitude, o designer menciona que ganhou espaço de trabalho e o respeito dos diretores; além de significativa melhora de relação entre engenheiros para com a equipe de design. Este posicionamento do designer também contribuiu para melhorar sua relação com o gestor. Nas outras empresas o relacionamento continua o mesmo, adequado, com exceção de uma, na qual a mudança da equipe gerou conflitos com o gestor.

O procedimento de design para Gestão de Design, desenvolvido durante a tese, foi apresentado aos entrevistados como modo de revisar se suas empresas se adequavam ao mesmo. De modo geral, o consenso foi que o procedimento de projeto está adequado, ficando os comentários dos entrevistados focados em casos específicos das suas empresas, como etapas a mais ou menos intensas, com exigências maiores. Ainda assim, estes comentários são importantes e podem auxiliar a melhorar o método desenvolvido. A necessidade dos “custos” aparecerem antes ou ao longo do processo todo, a indicação de análises de marketing (mercado, concorrência, posicionamento e comportamento do consumidor) e a colocação de setas de retorno no processo foram indicadas pelos entrevistados.

A sistemática foi apresentada aos entrevistados, indicando sua função, modo de aplicação e lógica. Os entrevistados gostaram da proposta, mencionando que é muito interessante e que poderá gerar boas discussões; especialmente por provocar questionamentos sobre: a importância do design, o trabalho dos designers e as relações dentro da empresa.

Os entrevistados avaliaram, além da lógica de aplicação da sistemática, seus formulários. Sobre a etapa de estruturas, os designers entendem que é uma etapa importante, pois todos os envolvidos com os processos de design estão implicados na avaliação; e que este pode ser um bom momento para avaliar papéis e funções, o que nem sempre é consenso nas empresas. Um

dos entrevistados comenta que “quando marcamos muitos ‘nunca’ neste formulário (estratégias e controles), já existe algo para refletir”, enquanto outra pensa que ajudaria bastante a discussão sobre estruturas, identificando inclusive o planejamento estratégico no contexto da empresa. Pensa que esta avaliação permitiria agir nos focos de discussão, pois muitas vezes os papéis estão trocados.

Ainda sobre as estruturas, as sugestões dos entrevistados são: avaliar a infra estrutura da empresa para design e a liberdade do designer em sair a campo, ver coisas fora da indústria ou fazer testes de produto. A questão do faturamento, segundo um entrevistado, pode não ser respondida e, eventualmente, o lucro deveria ser abordado; se possível, a diferença de lucratividade da empresa antes e depois do design.

Sobre a etapa de entendimentos da sistemática, os entrevistados preencheram os formulários e não encontraram dificuldades, com exceção de um entrevistado, classificando os termos utilizados como apropriados para empresas que estão ou não acostumadas ao design. Os designers acharam as questões propostas interessantes e úteis, pois nem sempre o trabalho de um designer é bem compreendido e a sistemática abriria espaço para uma melhor compreensão. Algumas sugestões foram oferecidas, como: deixar claro, na escala das questões, que o número três não é neutro e avaliar a aplicação da palavra estilo, que pode ser complicada na compreensão.

Em uma visão geral sobre a sistemática, os entrevistados pensam que a sua aplicação seria muito útil e interessante para as empresas. Segundo um dos entrevistados, “o grande lucro do processo será aumentar o entendimento do design na empresa” e, talvez, deste modo, as empresas poderão se sentir mais a vontade para liberar estrutura e investimento em design. Eventualmente, em algumas empresas, pensa um entrevistado, seria necessário fazer uma adequação da linguagem dos instrumentos de estrutura e entendimentos para a linguagem da empresa, como modo de facilitar o uso da sistemática. Mas, acima disto, os entrevistados pensam que os gestores, ou diretores, são sempre os decisores no processo e podem não permitir a aplicação da sistemática, configurando o maior empecilho para seu uso.

Já quanto à aplicabilidade da sistemática, os entrevistados acreditam que, uma vez autorizado o uso, seria possível chegar a um consenso com os diretores envolvidos na discussão proposta pela ferramenta. Pensam que a operacionalização da sistemática é viável e simples, auxiliando a perceber as diferenças de pensamento entre as pessoas e alinhar idéias, além de ser muito útil no entendimento do design, do seu papel e da sua importância. Para os entrevistados, o designer é o maior interessado na aplicação da sistemática e que a sistemática pode promover uma avaliação boa para a empresa, se não for limitada pela diretoria.

5. SISTEMÁTICA PARA A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

Desenvolvidas todas as etapas de entrevistas e considerando as referências teóricas pesquisadas são apresentados neste capítulo: o Modelo Conceitual que sustenta a Sistemática de Avaliação da Gestão de Design, a própria Sistemática em empresas e o processo de design adequado ao trabalho de Gestão de Design, desenvolvidos para atender aos objetivos desta tese.

5.1 MODELO CONCEITUAL DE GESTÃO DE DESIGN

O modelo conceitual (figura 15) considerado como base da Sistemática de avaliação da Gestão de Design foi desenvolvido a partir da revisão de literatura e da observação da realidade do design nas empresas, proporcionada pelas etapas de pesquisa de campo ao longo do desenvolvimento desta tese. Resume, por consequência, o pensamento e as proposições que serão abordadas pela sistemática quando aplicada nas empresas, e compõe a idealização de como Gestão de Design pode ser utilizada nas empresas. É então parte integrante e base do desenvolvimento deste estudo, dando respaldo lógico e conceitual ao mesmo.



Figura 15 – Modelo Conceitual de Gestão de Design.

O centro do modelo conceitual é composto das três dimensões de design: processos, competência e estratégia que, além de refletir o conceito de design, se aplicam a realidade dos designers nas empresas, o que se faz importante para uma avaliação com foco em Gestão de Design. As três dimensões encontram também respaldo teórico no BSC (*Balanced Score Card*), o que reafirma a característica gerencial do modelo teórico como base de uma ferramenta de avaliação em empresas.

As três dimensões centrais do modelo são compreendidas em duas facetas: suas estruturas e seus entendimentos, sendo que estas são parte da avaliação de cada uma das dimensões. Enquanto as estruturas representam o objetivo, os entendimentos refletem a percepção sobre as dimensões. Compreendem-se então como ‘estruturas’ neste trabalho as questões efetivas relacionadas a cada uma das dimensões de design enquanto gestão. Assim, processos são considerados: a infra-estrutura da empresa, a relação entre as equipes envolvidas nos projetos e o processo de design em si, com suas etapas e interferências das partes envolvidas. Já na dimensão das competências a estrutura significa a equipe de design em si, por quem é composta, que tipo de formação os profissionais apresentam, quais suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Fechando as estruturas, encontra-se a estratégia, que diz respeito aos controles estratégicos de gestão em relação ao design disponibilizados e utilizados pelas empresas, bem como representa a subordinação entre as equipes mencionadas na competência e nos processos.

Em oposição ao caráter objetivo das estruturas, os entendimentos caracterizam-se por ser o lado subjetivo das dimensões, a compreensão das pessoas envolvidas sobre sua própria realidade. Nos entendimentos, no que tange aos processos, está a inserção das equipes de design no ambiente da empresa, bem como o modo de entender e de fazer design (com ou sem método) das equipes na dimensão das competências. E, no entendimento das estratégias, a intenção da empresa para com o design, sua “política de design” e a abordagem dada pela empresa às questões de design estão contempladas. A existência da faceta de entendimentos neste modelo teórico, além da faceta de estruturas, compreensível por natureza, se justifica pela importância do subjetivo em medidas de construtos e dimensões. Medidas já consideradas substanciais, como o construto de Orientação para Mercado da administração de empresas, entre outros, contemplam sempre o comportamento dos envolvidos nos procedimentos que levam a operacionalização destes. Sem pessoas não existem empresas, não existe design, não existem medidas e modelos de

como seria a Gestão de Design nas empresas. Deste modo, faz-se importante esta perspectiva do modelo.

Na análise do modelo teórico como um todo se pode também relacionar as duas facetas das dimensões a imagem e ao posicionamento, conceitos de marketing que traduzem os dois lados da comunicação de uma empresa com o mercado: o posicionamento pretendido pela empresa e a imagem entendida pelo consumidor. De modo geral, a teoria de Ries e Trout (2001) indica que se os dois estão alinhados a empresa está bem posicionada, de outro modo existe ruído na sua estratégia e o consumidor provavelmente não está entendendo sua proposta. Esta analogia pode ser feita com as duas facetas do modelo, pois elas também podem significar o que a empresa pretende, suas estruturas, e o que as pessoas que nela atuam percebem, os entendimentos.

De modo similar, os conceitos de tácito e explícito de Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecidos na função do designer por Walsh et al. (1992) traduzem de modo articulado as facetas de entendimentos e estruturas, respectivamente. Especialmente ao considerar-se que design tem forte característica de aprendizagem e, por consequência, conhecimento a ser gerenciado, tanto pelo seu conceito com pela sua participação central em processos de desenvolvimento de produto. Alinhada a esta proposição, a Gestão de Design podem ser considerados processos que giram em espiral do tácito para o explícito, como proposto pelos autores, de modo a crescer e solidificar conhecimentos. E, do mesmo modo, a sistemática tem um caráter de reflexão entre as duas etapas, proporcionando reflexão e aprendizagem as empresas que a utilizarem.

Assim formulado, o modelo teórico de Gestão de Design permite que se observem as três dimensões do que se pode gerenciar em termos de design pelos dois lados que estas dimensões apresentam. Entende-se, também, a estrutura como inter-relacionada, permitindo que as dimensões e facetas tenham influência e impacto umas nas outras, em um movimento dinâmico e o mais aproximado possível da teoria e da realidade gerencial.

5.2 SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN EM EMPRESAS

A lógica adotada para esta delimitação da sistemática de avaliação da Gestão de Design nas empresas provém da teoria pesquisada e da realidade observada nas duas etapas de pesquisa qualitativa de campo. E, objetivamente, está calcada no modelo teórico desenvolvido ao longo destas etapas, ou seja, nas três dimensões de design e Gestão de Design – processo, competência e estratégia – e nas duas facetas de avaliação: estrutura e comportamentos, ou entendimentos.

A estrutura refere-se ao que a empresa tem, ou disponibiliza para uso de seus funcionários, em prol da produção de seus produtos e serviços. Este fator é importante, pois determina os contornos da atividade de design em termos das competências utilizadas, do estabelecimento dos processos de design, da sua integração com as outras funções da empresa e da participação e interferência dos gestores nestes processos. A estrutura aponta o tipo de inserção da Gestão de Design na empresa e determina as condições de uma eventual mudança ou melhoria nesta. Os comportamentos, ou entendimentos, determinam a opinião das pessoas que compõem a empresa, uma vez que a estrutura não significa a determinação de como os recursos serão utilizados. Os comportamentos também ressaltam o lado humano da empresa, das decisões e das mudanças, que são determinantes na avaliação do que se pretende com esta sistemática.

Para a aplicação da sistemática existe um procedimento indicado e para cada uma das duas facetas, nas três dimensões, existem instrumentos de análise e medição. Deste modo, a sistemática pode ser aplicada nas empresas, seus resultados analisados como forma de compreensão da Gestão de Design e para que melhorias possam ser consideradas. Os procedimentos para a aplicação da sistemática são descritos a seguir.

5.2.1 Modo de aplicação

A sistemática para avaliação da Gestão de Design nas empresas consiste em procedimento com formulários de análise de estruturas e entendimentos acerca do design e da Gestão de Design e sua aplicação deverá seguir os procedimentos recomendados nesta tese, que deverão ser adotados pelas empresas que desejarem fazer uso desta avaliação. A motivação para

o uso desta sistemática pode ser de avaliação da situação atual, com vistas ao alinhamento conforme a direção da empresa recomenda, ou ainda uma melhoria para melhor gestão. Em todos os casos, a proposta de uso da sistemática deve obter consentimento da direção da empresa para que seu uso seja efetivo.

O primeiro passo para aplicação da sistemática é, portanto, o aval da direção da empresa, uma vez que esta poderá auxiliar o processo respondendo às questões de estrutura com maior pertinência do que outros colaboradores. Em conjunto com este aval, deverá ser escolhido o avaliador responsável pela aplicação da sistemática e discussão dos resultados. Recomenda-se que este avaliador seja o mais neutro possível em relação aos processos de desenvolvimento de produto, mas que, por outro lado, conheça bastante bem o processo a ponto de saber distinguir eventuais exageros na percepção dos participantes.

Feita a escolha do avaliador, deverá ser selecionado um grupo de trabalho para responder as questões acerca da estrutura da empresa e, ao final, discutir os resultados. Recomenda-se que participem deste grupo o gestor ou diretor responsável pela área de design e pelo desenvolvimento de produto, o designer chefe ou responsável direto pela equipe de design e mais uma ou duas pessoas ligadas a estas funções. Existindo a possibilidade, o presidente da empresa, ou o principal diretor de área deverá ser incluído no grupo.

Organizada a participação de todos os membros, o avaliador escolhido poderá iniciar seu trabalho, entrevistando o gestor e o designer responsáveis pelo processo de design ou desenvolvimento de produto no que tange a estrutura da empresa, conforme o quadro 15. O objetivo desta etapa é analisar a estrutura disponível na empresa e o seu organograma, que permitirá visualizar onde design está inserido ou integrado. Os controles administrativos definidos permitem saber o perfil da empresa para com seus indicadores de desempenho. As entrevistas devem ser procedidas em separado e, havendo divergência, esta deverá ser endereçada e acordada na reunião de alinhamento dos resultados.

SOBRE A EMPRESA	Número de Funcionários:
	Segmento de atuação:
	Ano de Fundação:
	Faturamento:
	<i>Desenho o organograma da empresa</i>
DIRETOR RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE DESIGN	Cargo na Empresa:
	Formação:
	Tempo no Cargo:
	Número de subordinados:
	A quem é subordinado:
DESIGNER RESPONSÁVEL PELA EQUIPE DE DESIGN	Cargo na Empresa:
	Formação:
	Tempo no Cargo:
	Número de subordinados:
	A quem é subordinado:
SOBRE A EQUIPE DE DESIGN DA EMPRESA	Liderança
	Participantes (internos e externos)
	Diretoria a qual é subordinada
	Tempo de existência
	Número de profissionais
	Formação dos profissionais
	Número de estagiários
	Conexão com outras equipes
	Momentos de conexão
	Quem dá início a um novo desenvolvimento?
Qual o espaço físico e infra-estrutura disponíveis para a equipe de design?	
<i>Desenho do processo de design</i>	
CONTROLES ADMINISTRATIVOS/FERRAMENTAS UTILIZADOS PELA EMPRESA*	Planejamento estratégico
	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>
	ISO (qualquer uma)
	Planejamento estratégico de produto
	Pesquisa de mercado
	Outros, qual?

* Estes controles serão avaliados por uma escala nominal (sempre – frequentemente – raramente – nunca)

Quadro 15 – Sistemática de Avaliação da Gestão de Design – estruturas

Na consolidação de resultados desta etapa, o avaliador deverá classificar a empresa em relação a sua estrutura, desenhar o organograma das funções ressaltando a posição da equipe de design e descrever sua composição, bem como indicando a relação desta com outras equipes da empresa. Os resultados devem ser compreendidos em uma avaliação qualitativa, obedecendo às teorias apresentadas no item 2.2 desta tese, que permita indicar a orientação das três dimensões da inserção da Gestão de Design nas empresas (abordagem, ambiente de integração e intenção). Estes resultados, em conjunto com os resultados da segunda etapa, devem definir a compreensão e uso do design nas empresas e inserção da Gestão de Design nestas.

A segunda etapa da aplicação da sistemática consiste na aplicação de questionários (quadro 16), com todos os envolvidos nos processos de design e desenvolvimento de produto acerca do entendimento destes sobre a Gestão de Design (gestores, designers e eventualmente engenheiros). As variáveis deste questionário foram geradas a partir dos dados das etapas qualitativas de pesquisa e relacionadas ao conjunto teórico estudado. Cada envolvido deverá preencher um questionário.

Estão refletidas, neste conjunto de perguntas, questões acerca do comportamento para com processo, competência e estratégia de design e também para com os requisitos de inserção da Gestão de Design nas empresas como: abordagem, ambiente de integração e intenção. Do mesmo modo com que a etapa anterior abordou estas dimensões relacionadas às estruturas organizacionais, a presente etapa aborda-as na perspectiva do comportamento do pessoal envolvido. Recomenda-se que o avaliador permita que os participantes preencham os questionários eles próprios, como modo de garantir a privacidade dos participantes e seu envolvimento no processo. Entretanto, o avaliador deverá estar à disposição dos participantes para dúvidas, garantindo a compreensão do entrevistado sobre o que está sendo perguntado.

Prezado Senhor,						
Preencha o questionário abaixo considerando sua percepção acerca da realidade da empresa na qual trabalha. Leia atentamente a cada uma das afirmações a seguir e gradue sua concordância na escala considerando 1 para “discordo totalmente” e 5 para concordo totalmente. É importante salientar que não existe ponto neutro ou indiferente nesta escala. Se não se sente a vontade para responder alguma questão, ou não saberia opinar, por favor, marque SCO (sem condições de opinar). Obrigado!						
Processo	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente					SCO
1. Utilizamos design, pois é um bom modo de organizar nossa produção.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O uso do design organizou nosso processo de desenvolvimento de produto	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O uso do design visa resolver somente questões técnicas de produtos.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os processos de design estão integrados aos processos de nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nós documentamos nossos processos de design e desenvolvimento de produto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Em nossa empresa, temos um método organizado de desenvolver produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estimulamos a equipe de design de nossa empresa a utilizar métodos conhecidos de projeto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela equipe de marketing.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela engenharia.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A equipe de design está plenamente integrada às outras equipes que dão vida a nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. As equipes de engenharia e marketing acham difícil trabalhar com equipes de design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A equipe de design tem independência para criar novos produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência	Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente					SCO
13. Pensamos que os designers são colaboradores importantes na empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A função de design é mais importante para nossa empresa do que o trabalho do designer (profissional) em si.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O designer chefe é consultado sempre que começamos a pensar no desenvolvimento de um novo produto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Acreditamos ser possível ter um bom design mesmo que ninguém em nossa equipe seja formado especificamente em design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Nossa equipe de design se atualiza frequentemente, em faculdades e cursos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Nossa equipe de design se atualiza visitando feiras e exposições no exterior.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os designers têm dificuldades em se integrar aos outros funcionários e departamentos da empresa.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia	Discordo Totalmente ←————→ Concordo Totalmente					SCO
20. Os objetivos estratégicos de nossa empresa são traduzidos pelo design (ou – o design trabalha segundo os objetivos estratégicos desta empresa)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Nossa empresa entende o design como fator importante na inovação de produto	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Design pode ser considerado como a lógica dominante em nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A lógica do design está espalhada pelos diferentes departamentos de nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. O mais importante, no uso do design, é o estilo/estética que ele confere aos nossos produtos. *	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. As decisões de design em nossa empresa são tomadas somente pelos diretores.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Os diretores desta empresa acompanham de perto o trabalho dos designers, opinando e interferindo.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Fazemos reuniões periódicas, com as equipes envolvidas no projeto dos produtos para discuti-lo.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Em nossa empresa, design, engenharia, comercial e marketing trabalham juntos no desenvolvimento de produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Design melhorou nossa performance empresarial.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Acreditamos que nosso lucro é maior em função do uso do design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

* Questões de avaliação reversa.

Quadro 16 – Sistemática para Avaliação da Gestão do Design – entendimentos

A escolha das variáveis, que compõem as dimensões avaliadas pelo questionário da segunda etapa, provém da teoria e das entrevistas conduzidas nas etapas qualitativas desta tese. Considera-se que elas avaliam, com validade de conteúdo satisfatória, os itens pretendidos de avaliação. A escala intervalar Likert de 5 pontos utilizada para a medida permite análise estatística de frequência das respostas e de média e mediana, como usualmente tratada a escala em estudos de administração e de marketing, afins a este estudo. Embora o objetivo não seja uma medida estatística para generalização, visto que a amostra será restrita e de uso interno em uma empresa, o questionário quantitativo, nestes moldes, pode ajudar a compreender o problema proposto.

5.2.2 Avaliação e Utilização dos Resultados

Fechados os questionários da segunda etapa, o avaliador deverá tabular os resultados por entrevistado e também fazer a média ou a mediana (de acordo com o tamanho da amostra) entre estes, de modo a garantir um resultado médio para cada variável proposta. Deverá ser analisada a média ou a mediana de cada variável em cada grupo de participantes: gestores, designers e engenheiros, se for o caso.

A partir destes resultados a análise das respostas será procedida, apontando para a intensidade de concordância geral com as variáveis propostas. Gráficos de radar, ou similares, deverão ser gerados para que se possa observar a intensidade do uso de cada uma das variáveis que compõem as dimensões de design na empresa, para cada um dos grupos envolvidos, conforme o exemplo da figura 16.

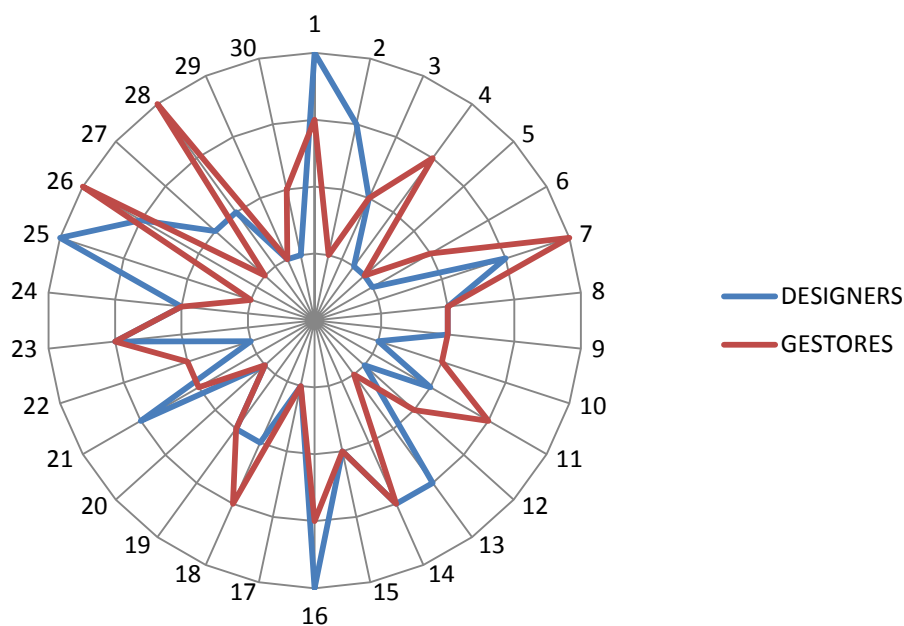


Figura 16 – Gráfico de Resultados da Sistemática

Observando o exemplo da figura 16, percebe-se que quanto mais próximas da borda, maior concordância em relação à variável foi observada pelo instrumento de avaliação. A borda do gráfico indica também maior proximidade com o ideal de Gestão de Design observado pela literatura. Por outro lado, quanto mais próximo do centro, mais engessado é o processo em relação ao design e a Gestão de Design e mais espaço para mudança e crescimento existe para a empresa em questão.

Os resultados disponibilizados no gráfico devem também ser comparados aos resultados da discussão sobre as estruturas da empresa, dando aos envolvidos no processo compreensão dos porquês da marcação do gráfico. Esta discussão deve ser procedida, com todos os resultados obtidos pela aplicação da sistemática em reunião do grupo de trabalho determinado no início do processo. Deste modo, os resultados poderão ser discutidos e eventuais mudanças sejam analisadas pela empresa em busca de uma melhor Gestão de Design. É importante notar que a aplicação da sistemática periodicamente permite avaliar a evolução da empresa em relação à Gestão de Design.

Em resumo, o procedimento para aplicação da Sistemática de Avaliação da Gestão de Design obedece aos seguintes passos:

1. Aval da direção e escolha do avaliador.
2. Escolha do grupo de trabalho.
3. Análise das estruturas – entrevista com gestor e designer.
4. Consolidação de resultados – estruturas.
5. Reunião de alinhamento dos resultados – estruturas.
6. Avaliação dos entendimentos – aplicação dos questionários.
7. Aplicação dos questionários da segunda etapa.
8. Tabulação dos resultados individuais e em grupo.
9. Análise dos resultados.
10. Relação entre resultados das duas etapas.
11. Apresentação para o grupo de trabalho – discussão de melhorias.

5.3 PROCESSO DE DESIGN PARA GESTÃO DE DESIGN

Ao longo do desenvolvimento desta tese, a questão do processo de design, procedimento ou do método de design utilizado nas empresas tornou-se ponto recorrente. Desde a fundamentação teórica, na qual aparecia quase que como parte da definição de design em si, passando pela análise do design e do profissional designer nas empresas e chegando a identificação da Gestão de Design nestas, o processo de design aparece como parte importante da definição dos conceitos e da compreensão de como funciona a realidade dos mesmos. Sempre que foi solicitado a um entrevistado explicar como funcionava o design nas empresas as quais ele conhecia, ou na empresa onde trabalhava, o método de projeto com suas etapas, interferências de outras equipes e situações de trabalho fazia-se presente como um emblema da realidade do design e, por consequência, da Gestão de Design nas empresas.

Deste modo, além de considerar esta realidade e a teoria, a presente pesquisa pôde desenvolver um modelo de como seria o melhor método de trabalho da equipe de design para

proporcionar uma melhor Gestão de Design. Escolheu-se nominar este de “Processo de Design para Gestão de Design”, de modo a não confundi-lo com o modelo gerado ou com a sistemática, resguardando o termo processo para esta dinâmica, que de fato é um processo. A figura 17 apresenta o processo, que teve seu desenvolvimento iniciado na primeira etapa de entrevistas, com especialistas, reforçado pelas entrevistas nas onze empresas e avaliado nas entrevistas finais com os designers.

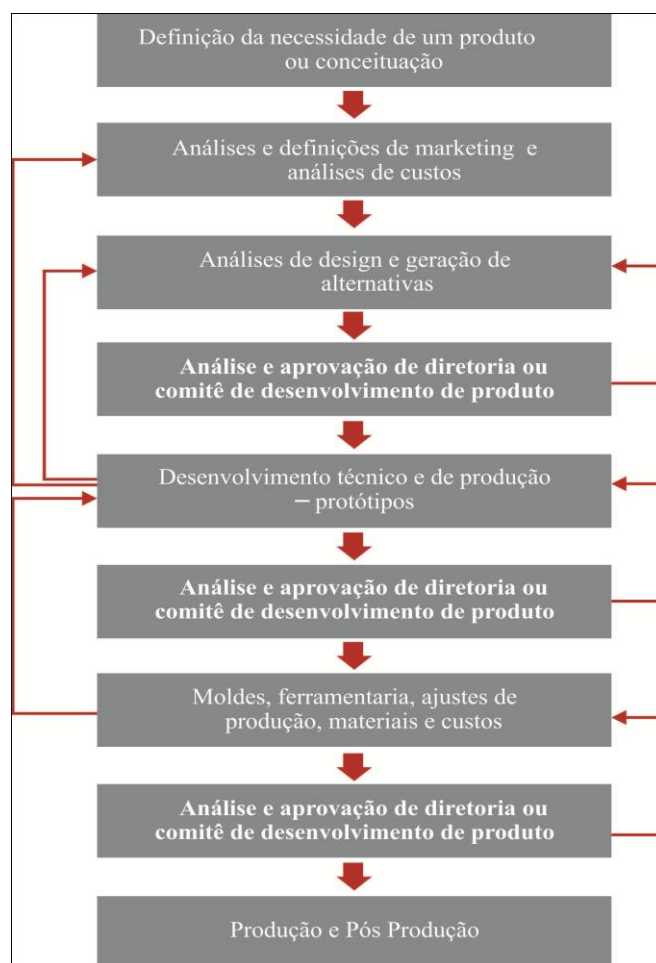


Figura 17 – Processo de Design para Gestão de Design

O processo de design, com vistas a Gestão de Design, inicia-se com a definição da necessidade de desenvolvimento de um novo produto e a sua conceituação. Esta primeira etapa pode ter origem nos níveis estratégico ou tático da empresa, dependendo de sua configuração e gestão. A seguir, análises de marketing ligadas ao mercado, comportamento do consumidor, segmentação, posicionamento, concorrência e portfólio de produtos devem ser desenvolvidas

como ferramenta estratégica de definição do novo produto a ser desenvolvido. Neste ponto, a análise financeira e dos custos do novo produto deve ser iniciada. Escolhido o foco e com a análise de marketing pronta, análises de design são procedidas, como análises sincrônicas e diacrônicas, de significado e de uso são desenvolvidas para que as alternativas para o produto sejam geradas. Esta terceira etapa é típica do método de trabalho do designer e bastante cara para os profissionais.

A quarta etapa do processo é a primeira avaliação e interferência oficial da diretoria no projeto do produto. Esta aprovação determina a sequência do processo ou a volta a uma das etapas anteriores. Se aprovado, o projeto passa para a etapa tática de desenvolvimento técnico e de produção de protótipos antes da nova avaliação da diretoria.

Segue-se a esta etapa a confecção de moldes, ferramentas para produção e eventuais ajustes nesta, além de verificação de materiais e de custos. Procedida uma última etapa de avaliação por parte da diretoria a produção do produto está autorizada e os processos de pós-produção e lançamento do produto podem ser objetivados.

Entende-se, com esta sequência de passos e processos que a empresa esteja integrando adequadamente sua equipe de design aos processos gerais, abordando o tema com a devida importância e proporcionando um ambiente propenso a Gestão de Design.

6. DISCUSSÃO

A evolução da compreensão da Gestão de Design nos últimos anos (BORJA DE MOZOTA, 2002, 2003 e 2006; BEST, 2006; SANTOS, 2000; BORJA DE MOZOTA; KIM, 2009; KRETZSCHMAR, 2003; BEVERLAND; FARRELY, 2007; entre outros) elevou sua posição de novidade para parte da realidade profissional dos designers e da gestão das empresas. Profissionais de design antes formados e direcionados exclusivamente para questões projetuais agora ampliam seu horizonte para a necessária compreensão da administração de empresas enquanto gestão e conhecimento do mercado consumidor. Do mesmo modo, as empresas reconhecem o papel do design na sua manutenção, crescimento e inovação; focando decisões estratégicas com base neste ativo. Segundo Brown (2009), as causas do crescente interesse por design encontram fundamento na noção de que o centro de atividade econômica dos países em desenvolvimento mudou da manufatura industrial para a criação de conhecimento e a entrega de valor, tendo inovação como estratégia fundamental. Design como ferramenta de diferenciação e competitividade, pode ajudar na composição de uma oferta única de valor (BORJA DE MOZOTA, 2006). Neste contexto, segundo Lockwood (2007), design conseguiu a atenção dos empresários mostrando-se como um bom fator para os negócios. Para que aconteça uma boa administração dos recursos de design, empresários e designers precisam, ainda, aprender um a linguagem do outro. Parte do desafio tanto gerencial quanto acadêmico da Gestão de Design contemporânea é justamente este.

Naturalmente, como todo o novo tema científico, Gestão de Design passou por uma fase de delimitação, na qual autores e estudantes buscaram delimitá-lo e descrevê-lo para que, posteriormente, novas pesquisas avancem o campo teórico observando, medindo e prescrevendo como deveriam se comportar as partes envolvidas. Em diversos países, como Inglaterra, Estados Unidos e França, nos quais o conceito já é conhecido há mais tempo, Gestão de Design está, atualmente, passando de uma fase para outra na evolução da sua característica como ciência. Bem descrita, passa a ser medida e prescrita também como ferramenta. No Brasil, a relatada falta de teoria e parâmetro foi constatada na revisão teórica desta tese e abriu espaço para que este trabalho pudesse apresentar conceitos, ampliar o espectro teórico e desenvolver uma sistemática

de avaliação que abrisse a discussão sobre medida e melhoria na Gestão de Design brasileira. Deste modo, o estudo aqui desenvolvido permitiu avançar o conhecimento no tema no Brasil, por estar alinhado também com as pesquisas internacionais da área, como cabe a uma tese de doutorado.

A análise do uso do design nas empresas, procedida como todo o estudo de modo qualitativo permitiu ver o quanto design pode ser favorável para o crescimento de uma empresa. Seja com equipe grande, seja aplicado de modo superficial por um empresário bem intencionado, design é um ativo valioso para empresas que inovam e querem crescer próximas da necessidade e do desejo dos mercados consumidores. Esta constatação é consistente com a sinalização de diversos autores acerca da capacidade que design concede a empresa na diferenciação do produto, por ser uma *expertise* de difícil imitação (LÖBACH, 2001; BORJA DE MOZOTA, 2002; VERGANTI, 2009; entre outros). Permitiu, também, ver como ainda é ponto negligenciado, mesmo em grandes corporações, reforçando a percepção de Kotler e Rath (1984) já com mais de 25 anos e, infelizmente, ainda atual. Ainda no século XXI, alguns empresários preferem a cópia e a solução barata para projetos que mereceriam inteligência em design.

Bem como a análise do uso de design nas empresas, o mapeamento destes processos procedido pelo presente estudo permitiu ver a variedade de opções para a implementação e integração de processos de design nas empresas. Não existe um único modo correto de utilizar design na sua plenitude. Não existe um único papel para design e para o designer no ambiente corporativo. E, de modo interessante, fica claro que plenitude é um conceito relativo ao falar-se de bom uso de design e de Gestão de Design. Assim como algumas empresas utilizam design para inovação e processo contínuo de melhoria e conexão com mercado, outras simplesmente gerenciam design em busca de processos otimizados de produção ou materiais. E ambos os usos são legítimos como Gestão de Design. Desmistifica-se, deste modo, o tão falado caráter glamoroso do design nas empresas. Ele pode até existir perante o público consumidor, como argumento de venda, mas certamente não é a realidade das empresas e dos profissionais e nem a intenção dos gestores que efetivamente percebem no design um diferencial competitivo.

A disponibilidade do gestor principal da empresa em oportunizar design é provavelmente o maior fator crítico de sucesso para a Gestão de Design. No mesmo patamar, e como

conseqüência direta desta, a cultura organizacional pode ser determinante quando se fala de design e Gestão de Design. Como sinalizou o estudo de Dechamp e Szostak Tapon (2009), gestores com formação familiar e profissional mais amplas, em termos de arte e cultura, tendem a perceber design como salutar para sua empresa e para a estratégia desta. Podem também constituir fatores críticos para o sucesso da Gestão de Design nas empresas a visão estratégica em relação ao design, especialmente na intenção de seu uso (diferenciação, coordenação, transformação e bom negócio) e a conseqüente integração do design aos processos. Deve existir consistência entre ambos, pois se torna complicado gerenciar design com vistas à transformação integrando equipes em ambientes somente táticos ou operacionais, com conseqüente abordagem gerencial (BORJA DE MOZOTA, 2002; 2003; 2006). Por esta visão, percebe-se também que a competência em design, ou a existência de equipes de design podem ser um fator de sucesso. Existir ou não equipe qualificada pode determinar a maturidade com a qual design é percebido pelo gestor e utilizado como estratégia, em concordância com o que dizem Walsh et al. (1992), sobre a variedade de atitudes em relação ao design dentro das empresas, especialmente das indústrias, refletir a atitude desta em relação à importância do design. Segundo os autores existe uma forte correlação entre o modo como design é definido pela empresa e o departamento que é responsável pela função, fazendo com que o papel do designer transite de colecionador de informações para os outros à coordenador de funções para o desenvolvimento de produtos. Pode-se, também, encontrar empresas nas quais a figura do profissional é substituída pela “competência” em design, exercida por outro indivíduo, como previsto no modelo de Rozenfeld et al. (2006). Nestes casos, a empresa poderá correr o risco de relegar design ao uso meramente de estilo, eventualmente de maquiagem de produto ou cópia.

Segundo Utterback et al. (2010), o fato de nem sempre ser os designers a estar engajados nos processos de design é uma das razões que faz o design ser difícil de identificar em algumas empresas caracterizando o denominado “design silencioso”. Ainda segundo o autor, as estruturas das empresas refletem as diferentes compreensões que as empresas têm de design. Algumas vêem design de um modo estreito, como estética ou maquiagem de produto ou simplesmente performance (operacional), estas são mais propensas ao design silencioso (WALSH et al., 1992; UTTERBACK et al., 2010). Outras têm visão mais ampla de design e estão mais propensas a ter foco no design ou ser lideradas pelo design. Segundo o autor, estas apresentam uma associação positiva entre design performance comercial. Embora a pesquisa identifique empresas nas quais

a equipe de design não existe e sim a competência, percebe-se também as dificuldades para efetiva Gestão de Design e pleno uso do processo. Pode-se questionar por quanto tempo sustentar-se-ão estas realidades.

Resulta desta observação a conclusão de que a escada do design (KRETZSCHMAR, 2003) não tem seus degraus planos e únicos, mas sim degraus subdivididos em, pelo menos, nas três dimensões de design determinadas neste estudo: processos, competências e estratégias. Do mesmo modo, o modelo teórico e a sistemática de avaliação da Gestão de Design frutos desta tese calcam sua existência nestas três dimensões. A competência, como a prática profissional, os conhecimentos, habilidades e atitudes do designer ou quanto ao design, o processo no qual esta competência está inserida e como se relaciona às outras equipes da empresa e a estratégia que comanda a todos e é alimentada por todos como abordagem e intenção da empresa para com o design e sua gestão. Fica claro, também, que design e Gestão de Design parte destas três dimensões, mas têm inúmeras conexões com outros temas, como mostra o mapa mental da figura 18.

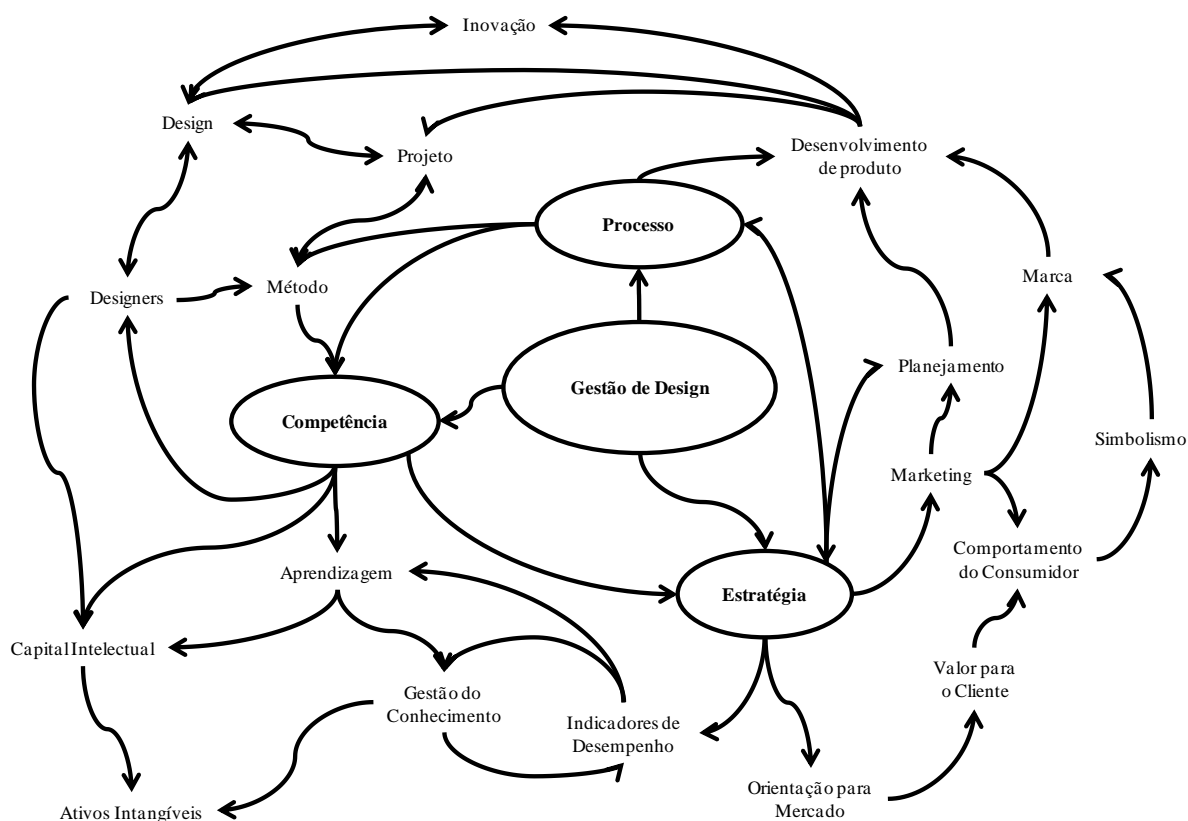


Figura 18 – Mapa Mental de Gestão de Design.

Segundo Brown (2009), o pensamento linear trata de conexões sequenciais enquanto os mapas mentais falam sobre conexões e podem ser um modo mais aberto e interessante de trabalhar assuntos relacionados ao design. Deste modo, observar as relações encontradas entre temas ligados à Gestão de Design em um mapa mental permite ver a riqueza de temas e disciplinas ligados às três dimensões básicas de design e Gestão de Design, multifacetando e concretizando estruturas e entendimentos como as duas partes que compõe cada uma das dimensões de design e permitem compreender e avaliar Gestão de Design nas empresas.

Os desdobramentos da dimensão de processo podem-se contextualizar as questões do projeto de design e da sua relação com outras equipes da empresa. Ao processo estão ligadas as questões de desenvolvimento de produto, o conceito de inovação e sua relação próxima com design apresentada nos trabalhos de Brown (2009), Verganti (2009) e Utterback et al. (2009) entre outros. O resultado da pesquisa realizada apresenta processo caracterizado pelo método de trabalho do designer (BOMFIM, 1977; BONSIPE, 1978; MUNARI, 1998; LÖBACH, 2001) e pela relação da equipe de design com as outras equipes da empresa, tanto que resulta em um processo de design adequado à Gestão de Design, ou ideal para a melhor Gestão de Design. Nele, as fases do projeto de um produto estão ligadas ao tipo de produto e a atuação do profissional, ressaltando a relação da dimensão de processo com a de competências. Aponta, também, mesmo que nesta via indiretamente, para a estratégia da empresa, uma vez que o tipo de processo reflete a política para com design escolhida pelos gestores da empresa.

Quando observa-se a competência como dimensão de Gestão de Design imediatamente o profissional de design é lembrado ressaltando os conhecimentos, habilidades e atitudes característicos deste conceito (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005) e remetendo ao método de projeto. Mas competências também direcionam o pensamento para o conceito de aprendizagem (ARGYRIS, 2000; GARVIN, 1993) que pode derivar tanto do designer no exercício da profissão quanto do conhecimento acumulado ao longo dos projetos. Neste ponto reside uma das facetas mais interessantes do design e da Gestão de Design em si: a capacidade de gerar conhecimento, melhorar processos e inovar que tem o próprio processo de design. Drucker, Nonaka, Garvin, Argyris e outros (GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2000), ao escreverem uma coletânea de artigos sobre Gestão do Conhecimento contribuíram apresentando seus conceitos, relação com aprendizagem e sua importância para a gestão das empresas. A partir destes conceitos, percebe-

se que projetos mais ou menos profundos podem desencadear processos de aprendizagem de ciclo simples ou duplos, inovação, além de permitirem criar, guardar e reutilizar conhecimentos de projeto. Estas relações levam a compreensão de design como capital intelectual e ativo intangível, comprovadas pelas entrevistas deste estudo, ao ponto de poder-se entender que, dependendo de como a Gestão de Design é procedida, ou o quanto melhor a empresa o faz, maior o caráter de diferencial tem design na empresa. Em acordo com o que define Borja de Mozota (2002) a Gestão de Design como competência central e aprendizagem organizacional vai permitir processos de design como pensamento estratégico, baseado em cenários e metáforas, em um modelo de gestão que promove o encontro da inovação com a engenharia, mudando o modo de pensar das empresas. Esta visão permite elencar a estratégia no mapa mental.

Assim, a estratégia, de certo modo, amarra o mapa mental. De um lado com os indicadores de desempenho, que podem ajudar a medir processos e definir novas competências e processos. Os indicadores de desempenho, já bastante utilizados na administração de empresas são um ponto de atenção imediata para o gestor de design. Conforme mostra a pesquisa, as empresas de fato pouco conhecem sobre estes quando relacionados ao design. Parece definitivo, dados os resultados desta pesquisa que medir design é fundamental para que se possa gerenciá-lo melhor, ainda que esta medida seja complicada, conforme O'Donnell e Duffy (2002), justamente por suas características intangíveis.

Em outra linha de conexões, estratégia leva a orientação para mercado, construto sólido na pesquisa em administração que relata a necessidade de buscar informações no mercado, disseminá-las nas empresas e responder ao mercado conforme este demandou (KOHLI; JAWORSKI, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1993). É definitivo que design tem papel importante neste modelo, tanto teoricamente quanto apresentado pela pesquisa de campo no momento que os designers e os especialistas entrevistados apontam a importância do consumidor e da pesquisa de consumo no início de projetos de produto. Assim, este conceito no mapa mental leva tanto ao marketing e planejamento quanto ao conceito de valor para o cliente, que leva ao comportamento do consumidor, que leva ao simbolismo e a marca e, por consequência, ao desenvolvimento de produto. Esta sequência de conceitos salienta a importância da vertente de pensamento ligada ao consumo e ao significado de produto na Gestão de Design. Concordando com autores como

Löbach (2001), Verganti (2009) entre outros, o significado e o vínculo de consumo (WOLFF, 2002; 2004) são determinantes no design.

Por fim, percebe-se que métodos, conhecimento, aprendizagem, capital intelectual, ativos intangíveis, inovação, desenvolvimento de produtos, simbolismo e comportamento do consumidor formam o contexto do uso do design e de sua gestão. E é neste emaranhado de conexões que reside a amplitude e a lateralidade de pensamento do designer e, por consequência, da gestão que se pode fazer do design nas empresas. O encanto do design, tão falado, e a sua característica única de diferencial competitivo descendem destas relações.

7. CONCLUSÃO

Nesta tese foi desenvolvida uma Sistemática para avaliar a Gestão de Design nas empresas. O objetivo geral, focado na construção da sistemática foi plenamente atendido, bem como os objetivos específicos que visavam analisar o uso do design nas empresas e mapear seus processos, identificando o papel do design e a função da Gestão de Design nas empresas. Atingiu-se, também, o estabelecimento de dimensões de Gestão de Design e os fatores críticos de sucesso desta. Além dos objetivos da presente tese, os resultados da pesquisa teórica e de campo permitiram desenvolver um modelo conceitual de Gestão de Design, que dá suporte à Sistemática e ampara sua construção. Este modelo é único em relação ao que constitui a produção científica brasileira, não encontrando nenhum similar e contribuindo para evolução do pensamento em Gestão de Design no Brasil.

No que concerne ao estado da arte desta pesquisa, apresentada no capítulo de fundamentação teórica desta tese, os resultados permitiram alavancar a pesquisa no tema para um novo patamar, mais alinhado com a pesquisa internacional, uma vez que traz uma definição brasileira de Gestão de Design, das suas dimensões e de como avaliar este conceito. A perspectiva apresentada pela análise sistemática procedida nesta tese reforça então o caráter inédito do estudo e sua contribuição para a área.

A Sistemática desenvolvida tem seu procedimento bem definido neste trabalho e poderá contribuir não somente para a avaliação da situação de uma empresa em relação à Gestão de Design, mas também ao determinar e implementar melhorias, verificando suas evoluções. Contribuirá, também, para setores empresariais ou organizações que queiram verificar a situação de um conjunto de empresas, possibilitando gerar um ranking quanto à adequação da Gestão de Design das empresas pesquisadas.

Ao fechar este estudo muitos caminhos se apresentam propícios para outras explorações do tema. Entretanto, teses devem ser delimitadas sob risco de perder foco ou jamais ficarem prontas, desperdiçando a oportunidade de, em futuros estudos, que o conhecimento seja

ampliado. No desenvolvimento deste trabalho foram evidenciadas dificuldades, principalmente ligadas ao acesso às empresas e aos seus gestores. Esta dificuldade também já indica que tipo de barreiras enfrentarão os designers ao aplicar o instrumento. As limitações típicas de um estudo qualitativo apontam para a não generalização dos achados de pesquisa, o que poderá ser superado com futuros estudos quantitativos sobre o tema.

Para novas pesquisas muito ainda se pode fazer, por exemplo, buscar aplicar a sistemática em um conjunto de empresas para classificar a situação da Gestão de Design no Rio Grande do Sul ou no Brasil constituiria um estudo quantitativo para saber-se o estado da Gestão de Design no Brasil. Pode-se também aprofundar o conhecimento sobre o gestor de design como uma contribuição para o meio. Além disso, estudos entre países para uma comparação com vistas à evolução da Gestão de Design no Brasil, também seriam pertinentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, Chris. **Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender**. In: Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

AVELAR, Renata de Souza; PEREIRA, Andréa Franco; ROMEIRO FILHO, Eduardo; CARRASCO, Edgar V. Mantilla. **Metodologia de projeto de produto e os fatores normalização e certificação: aplicação em fábrica de estofados**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

BATISTA, Wagner Braga. **Considerações sobre o conceito de Desenho Industrial**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

BECKER, Alessandra D.; JAYME, Maria Emília Mendes; KINSTAMNN, Virginia B.; TRISKA, Ricardo. **Pesquisa de tendências e gestão do design: plano de marketing com base na gestão do conhecimento para as MPEs produtoras de louça de mesa e objetos cerâmicos de decoração**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

BEST, Kathryn. **Design Management: managing design strategy, process and Implementation**. Lausanne (Suíça): AVA Publishing, 2006.

BEVERLAND, Michael; FARRELY, Francis J. **What Does It Mean to Be Design-Led?** Design Management Review, Fall, 2007.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.; ENGEL, J. **Consumer Behavior**. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers, 2001.

BOMFIM, Gustavo et al. **Fundamentos de uma Metodologia para Desenvolvimento de Produtos**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1977, p. 55.

BONSIEPE, Gui. **Teoría y práctica del Diseño Industrial: elementos para uma manualística crítica**. Barcelona: Gustavo Gilli, 1978.

BOOSTMAN, Pamela; WEBSKY, Josiane, TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **Gestão do Design e Simbologia de produtos como parâmetros do desenvolvimento sustentável**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design and Competitive Edge: A model for design management excellence in European SMEs**. Design Management Journal, 2002.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation**. New York: Allworth Press and Design Management Institute, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management**. Design Management Review; Spring, 2006.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte; KIM, Bo Young. **Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea**. Design Management Review; Volume 20, number 2, 2009.

BRASIL, Luiz; RITTO, Antonio Carlos de Azevedo. **Design e gestão de organizações**. Anais do IV Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Novo Hamburgo, 2000.

BRASIL, Luiz Antonio; RITTO, Carlos de Azevedo. **Estratégia e design nas organizações**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

BRASIL, Luiz Antonio; RITTO, Carlos de Azevedo. **Design & Gestão: desenvolvimento organizacional, inovação e design**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

BROWN, Tim. **Change by Design**. New York: Harper Collins Publishers, 2009.

BÜRDEK, Bernhard E. **Diseño: historia, teoria y práctica del diseño industrial**. 2. ed. México: G. Gili, 2003.

CABRAL, Glenda Gomes; CAVALCANTI, Virginia Pereira; ANDRADE, Ana Maria de. **A gestão de Design e sua influência sobre a Cultura Organizacional: mudanças rumo à sustentabilidade**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

CÂMARA, Jairo José Drumond. **Estratégia para o Design e a ergonomia em investimentos industriais**. Estudos em Design, v.2 n.1, 1994.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004.

CASTEIÃO, André Luiz; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **Aspectos Sociais e econômicos da gestão de design como contribuição 'a competitividade de pequenas empresas do setor moveleiro**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

CAVALCANTI, Virgínia Pereira; ANDRADE, Ana Maria. **Cultura material brasileira e cultura organizacional: um experimento de estudo para a gestão em design**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

CAVALCANTI, Virginia Pereira; ANDRADE, Ana Maria; SILVA, Germannya D`Garcia de Araújo; CABRAL, Glenda Gomes; RODRIGUES, Josivan; BOTELHO, Vinicius Simões; OLIVEIRA, Guilherme C. Luigi. **Desenvolvimento de produtos orientados ao consumidor: o método projetual aplicado a Companhia Industrial de Vidros**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

CARDOZO, Marcos Antonio; KISTMANN, Virginia Borges. **Modularização e Design: o caso da Volkswagen do Brasil**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

CORREIA, Célia Maria Gomes; SILVA, Tânia Regina Dias da. **Gestão, design e formação profissional**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

CEZIMBRA, Débora Jordão. **Gestão do Design em lavanderias de beneficiamento**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

CHEDIER, Patrícia Moreira; NAVEIRO, Ricardo Manfredini. **A contribuição do projeto orientado a montagem na melhoria do projeto de produtos industriais**. Estudos em Design, v.9 n. 3, 2001.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Pesquisa: O estágio atual da gestão do design na indústria brasileira, 1998**. Brasília: CNI, 1999.

CRAWFORD, C. M.; BENEDETTO, C. A. **New products management**. 6 ed. Chicago: McGraw-Hill, 2000.

CUNHA, G. D. **Uma Análise da Evolução dos Procedimentos de Execução do Desenvolvimento de Produtos**. Produto & Produção, v. 7, n. 1, 2004.

DALCIN, Thais; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **O design estratégico e o desenvolvimento de novos produtos: o estudo de caso da Coza**. Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; REGO, Raul Amaral. **Marketing e design: ferramentas de integração organizacional nas empresas**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; MONFERNATTI, Fábria Regina; LOPES, Larissa Chaline; ONCKEN, Mirian Costa Vajanni. **Estrutura organizacional para empresas inovadoras propícias ao desenvolvimento de design**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

DENTICE, Luana A.; MAGER, Gabriela. **Gestão de design para pequenos negócios - estudo de caso do setor hoteleiro da cidade de Florianópolis.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

DECHAMP, G., SZOSTAK TAPON, B.. **La légitimité du design aux yeux des dirigeants de PME : étude exploratoire de facteurs influents.** Revue Management et Sciences Sociales, n°6, pp.31-53, 2009.

DIAS FILHO, Clóvis. **Vantagem Competitiva: o design como estratégia de inovação.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

DOLZAN, Jorge Elias. **Design - gestão de conhecimentos na concepção de produtos e serviços.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

DUARTE, Francisco José de Castro M.; LIMA, Francisco de Paula A.; COSTA, André L.; ROVERI Emilson M.; CASTRO, Fernando B. de; CAMPOS, Nédson A. **O desenvolvimento de produtos em uma pequena indústria autogestionária.** Estudos em Design, v.10 n. 1, 2002.

FASCIONI, Ligia. **Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil.** Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

FERREIRA, Mário dos Santos. **Gestão do Design: análise comparativa entre uma empresa estabelecida e um empreendimento incubado.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

FLANAGAN, John C. **The Critical Incident Technique.** Psychological Bulletin, Vol. 51, No. 4, July, 1954.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Ken Flávio Ono; ISHIKAWA, Cláudia; GAZIRI, Leticia. **Programa Criação Paraná - Transformando idéias em produtos inovadores.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

FRANÇA, Sílvio Tadeu do Nascimento; OGAMA, Marilia Sugai. **Design como diferencial no pólo moveleiro de Votuporanga – SP.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

GALLARZA, Ricardo; POFFO, Vanessa. **Uma nova visão de competitividade a partir da Gestão Estratégica aliada ao design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

Gestão do Conhecimento/ Harvard Business Review. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

GHEMAWAT, P. **Vantagem Sustentável**, 1986. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michel. **Estratégia: a Busca da Vantagem Competitiva.** São Paulo: Campus, 1998.

GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GONTIJO, Leila Amaral; TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **Estratégia e Design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

GUIMARÃES, Lia Buarque de Macedo; BELMONTE, Flávio A. F.. **Utilização do QFD para orientação no processo de compra de produtos.** Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Rio de Janeiro, 1998.

GUIMARÃES, Luiz Eduardo Cid; BATISTA, Wagner Braga. **Inovação técnica em microunidades de produção.** Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Rio de Janeiro, 1998.

HENDERSON, Bruce D. **As Origens da Estratégia.** Novembro-dezembro, 1989.

HEIN, Lars et al. **Integrated Product Development: new potentials products**. In: LANGDON, Richard (Ed.). Design policy. Design and Industry. London: The Design Council, 1984, p. 86-90.

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M. **Profiles of Strategic Alignment: The Role Cost Information in New Product Development**. The 9th International Forum on Design Management Research and Education. New York, June, 1999.

HIRSCHMAN, Elisabeth C.; HOLBROOK, Morris B.. **Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions**. Journal of Marketing, Summer, 1982.

IIDA, Itiro; MAYNARDES, Ana Claudia; PEROTTO, Evandro Renato. **Design nas micro o pequenas empresas do Distrito Federal**. Estudos em Design, v.11 n. 1, 2003.

ISHIKAWA, Eliana Cláudia Mayumi; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; BARROS, Vanessa Tavares de Oliveira; MERINO, Eugenio. **O design estratégico em uma indústria de calçados - Um estudo de caso**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

JAWORSKI B.; KHOLI, A. **Market Orientation: Antecedents and Consequences**. Journal of marketing, 57 (3), July, 1993.

KAMPMANN, Mariana; REIS, Dálcio Roberto dos; KISTMANN, Virginia Borges. **O ergodesign como diferencial competitivo no processo de gestão do design de uma PME fabricante de mobiliário: O caso Flexiv**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, July- August, 2007.

KISTMANN, Virginia Borges. **Tendências estratégicas e Design: o consumidor como nova competência**. Estudos em Design, v.9 n. 3, 2001.

KOHLI, A.; JAWORSKI, J. B. **Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implication**. Journal of Marketing, 54 (2), 1990.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; RATH, A. **Design: a powerful but neglected strategic tool**. The Journal of Business Strategy, 5: 16-21, Fall, 1984.

_____, P.. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998

KRETZSCHMAR, Anders. **The Economic Effects of Design**. National Agency Enterprise and Housing. Danish Design Centre, 2003.

LINDEN, Gabriela S. van der; KLOPSCH, Cássia Fernanda. **Gestão de recursos humanos e inovação em empresa de design**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.

LOCKWOOD, Thomas. **Design Value: A Framework for Measurement**. Design Management Review; Fall 2007; p. 90.

LOPES, Larissa Chaline; DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; BATISTA, Renata Antunes. **A necessidade da gestão de design para o sucesso da inserção do design na organização: um estudo em indústrias do setor moveleiro**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

MAGALHÃES, Cláudio de Freitas. **Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial**. Estudos em Design, v.3 n.1, 1995.

MAGALHÃES, Cláudio de Freitas. **O Design dentro da estratégia empresarial**. Anais do II Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Belo Horizonte, 1996.

MAGALHÃES, Cláudio de Freitas; ANDRADE, Ronaldo; GARRET DE MELO, Brenda. **A especificação do design e sua importancia para eficiencia do processo de design dentro da empresa**. Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Rio de Janeiro, 1998.

MAGALHAES, Claudio de Freitas; SOUZA, Ana Bourschiver Coelho de. **A especificação de produto como referência para análise da Gestão do Design das empresas de jóias do RJ**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

MAGALHÃES, Cláudio de Freitas. **Explorando o campo da Gestão em Design através dos artigos da *Design Management Review***. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

MALDONADO, Tomás. **El diseño industrial reconsiderado**. 3ª. Edição, revisada e ampliada. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing, Uma Orientação Aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Manual de Gestão do Design. Centro Português de Design. Porto - Portugal, 1998.

MARÇAL, Fernanda Vieira; ARAKI, Larissa Ayumi; PEREIRA, Andréa Franco; ROMEIRO FILHO, Eduardo; SANTOS, Milton J. Vieira dos; CARRASCO, Edgar V. Mantilla. **Impacto da metodologia de projeto de produto na qualidade dos móveis das empresas participantes do projeto Pró-Ubá**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

MARÇAL, Fernanda Vieira; MORAIS, Isabela Carvalho de; ROMEIRO FILHO, Eduardo. **O design como ponto de partida para a gestão do conhecimento: o caso de uma empresa do ramo moveleiro.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio. **A qualidade na imagem como valor percebido.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

MARTINS, Marco Aurélio Veiga; MEDEIROS, Estevão Neiva de. **Análise da inserção do design na indústria.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio. **Gestão de Design e Estratégia: modelos aplicáveis.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

MINUZZI, Reinilda; BOHORQUEZ, Ricardo; RIBAS, Viviane Gaspar. **Sistemas "sisor" de navegação para orientação dos portadores de deficiência física no campus da UFSC - Visão estratégica da Gestão do Design.** Anais do IV Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Novo Hamburgo, 2000.

MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice Cybis. **Gestão do design X Designers - entre a teoria e a prática.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

MORAES, Márcia Bergmann; FERREIRA, Jorge. **Design e formação de grupos estratégicos na indústria brasileira de eletrodomésticos.** Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas.** São Paulo: Ed. Martins Fontes, 1998.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: origens e instalação.** 3ª. Edição. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

O'DONNELL, F.J.; DUFFY, A.H.B. **Modelling design development performance.** International Journal of Operations & Product Management. Vol. 22, N. 11, 2002.

ONO, Maristela Mitsuko. **Design Industrial como Estratégia de Desenvolvimento: o Caso do Japão e Reflexões sobre o Brasil.** Estudos em Design, v. 6 n.2, 1998.

PAHL, G., BEITZ, W. **Engineering design: a systematic approach.** New York, Springer, 1996.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAULA, Daniel Farias; CALDAS, Artemisia. **A utilização do design como ferramenta de gestão da pequena empresa de confecção do vestuário.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

PEDROSA, Tais Moraes Campos; PEQUINI, Suzi Mariño. **Gestão em Design - uma estratégia de competitividade.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

PEDROSA, Taís Moraes Campos; CAMPOS, Tâmara Moraes. **Desvendando o mistério do custo de novos produtos.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

PELEGRINI, Alexandre Vieira; KINSTAMANN, Virginia Borges. **A Gestão do Design e a Comunicação Corporativa: o caso das agências de design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

PELEGRINI, Alexandre Viera; KINSTAMANN, Virginia Borges. **Estratégias de Modularização de produtos: uma abordagem através da gestão do design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

PELETEIRO, Ronaldo Gaião; PEQUINI, Suzi Marino. **O design como instrumento estratégico de promoção de competitividade industrial.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

PEREIRA, Andréa Franco. **O papel do design quanto a inovação tecnológica.** Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Rio de Janeiro, 1998.

PEREIRA, Andréa Franco; CARRASCO, Edgar V. Mantilla; ROMEIRO FILHO, Eduardo; BRESCIA, Enil Almeida. **A importância da interação entre Design e Engenharia para a certificação de produtos moveleiros - Projeto Pró-Ubá.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

PEREIRA, Andréa Franco; GOMES, Leonardo G. de Oliveira. **Sistema de gestão integrada de desenvolvimento de produto para APL - Arranjo Produtivo Local.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

PEREIRA, Lia Krücken; AGUIAR, Carla Arcoverde de; MERINO, Eugenio; BOLZAN, Ariovaldo. **Gestão de design nas organizações: proposta de um modelo de implementação.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

PIIRAINEN, Mari. **Design and Business Performance.** Dissertação de Mestrado. Helsinki School of Economics and Business Administration, 2001.

PRESAS, Joaquin Fernandez; ASAMOWICZ, Ana Paula. **Gestão do Design: ferramentas para a aplicação na prestação de serviços em design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

PORTER, Michael. **What is Strategy?** Harvard Business Review, November – December, 1996.

_____, M. **As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia.** Harvard Business Review. Janeiro de 2008.

PORTO, Daisy Biagini. **Gestão do Design na graduação em design - panorama preliminar no Brasil.** Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

PUERTO, Henry Benavides. **Estratégias de Inovação e o Design.** Anais do II Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Belo Horizonte, 1996.

PUERTO, Henry Benavides. **Inovação tecnológica e design: O papel do design em institutos de tecnologia aplicada.** Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

PUERTO, Henry Benavides. **Setores Produtivos Intensivos em Design.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

RAMOS, Carlos Fabian Reinoso. **Relação do Design com o Marketing e a Engenharia como estratégia empresarial.** Anais do II Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Belo Horizonte, 1996.

REDIG, Joaquim. **Sobre Desenho Industrial.** Porto Alegre: ESDI/Imprinta, 1977.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento, a batalha por sua mente.** São Paulo: Makron Books, 2001.

RITTO, Antonio Carlos de Azevedo; SILVA, Luiz Sérgio Brasil d'Árinos. **O design e as organizações em um ambiente de novos paradigmas.** Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Rio de Janeiro, 1998.

ROCHA, Maria Alice Vasconcelos; RAMOS, Francisco Souza. **Estudo da eficiência de uma metodologia de apoio à gestão do design.** Estudos em Design, v.10 n. 2, 2002.

RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. **Gestão do Design aplicada ao modelo atual das organizações: agregando valor a serviços.** Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

RODRIGUES, Delano. **Um breve panorama do *Branding***. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. **Product design fundamentals and methods**. John Wiley and Sons, 1996.

ROSA, Silvana Bernardes. **Prospecção de mercado - Diagnóstico de Design**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

ROZENFELD, H.; et al. **Gestão do Desenvolvimento de Produtos. Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Flávio Anthero dos. **O Design como Diferencial Competitivo**. Itajaí: Univali, 2000.

SCHREIBER, Dusan; SCHUH, Geane Cristina. **Interação Universidade - Empresa: um estudo das competências individuais necessárias para a realização de consultorias em design**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

SOUZA, Lucilene Inês Gargioni de; AMBONI, Ivonete Maria Gargioni; MERINO, Eugênio. **O design como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas**. Anais do V Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Brasília, 2002.

SOUZA, Paulo Fernando de Almeida. **Design e gestão socialmente responsável: bases para a discussão**. Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006.

SPOLADORE, Rafael Barzotto; DEMARCHI, Ana Paula Perfetto. **A gestão do design no desenvolvimento de produtos na Indústria Digital**. Anais do VI Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2004.

STASIAK, Marina; TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O designer de produto na empresa.** Anais do VIII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, São Paulo, 2008.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. **Product Design and Development.** 2nd ed. Irvin McGraw-Hill, 2000.

UTTERBACK, James. ET AL. **Design-Inspired Innovation.** Singapore: World Scientific Publishing Co., 2010.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation.** Boston: Harvard Business Press, 2009.

WALSH, Vivien; ROY, Robin; BRUCE, Margaret; POTTER, Stephen. **Winning by Design, Technology, Product Design and International Competitiveness.** Oxford: Blackwell Publishers, 1992.

WOLF, B.. **O Design Management como fator de sucesso comercial.** Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOLFF, Fabiane; ROSSI, C. A. V. . **Design (Better) Management: Discovering The Symbolic Side of Consumers.** In: The 11th International Forum on Design Research & Education, 2002, Boston. The 11th International Forum on Design Research & Education. Boston : Design Management Institute, 2002.

_____, Fabiane. **Design para um novo consumidor: marcas e produtos como símbolos e vínculos de consumo.** In: Fabiane Wolff; Eliane Magalhães; Norberto Bozzetti; Roberto Severo Bastos. (Org.). Pensando Design. Porto Alegre: UniRitter, 2004.

_____, Fabiane. **O valor do design na geração de performance das empresas.** Anais do VII Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design, Curitiba, 2006

_____, Fabiane; AMARAL, Fernando Gonçalves. **Toward a Brazilian scale to measure performance by design management: two case studies.** Proceedings of The International DMI Education Conference, Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, France, 2008.

WOLFF, Fabiane; AMARAL, Fernando Gonçalves. **Toward a Brazilian scale to measure performance by design management: two case studies.** Proceedings of The International DMI Education Conference, Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, France, 2008.

ZUKIN, Márcio. **Planejamento Flexível: Metodologia de Desenvolvimento de Produtos.** Estudos em Design, v. 7 n.1, 1999.