**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO**

LUIS EMILIANO COSTA AVENDAÑO

**Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor
moveleiro do estado de São Paulo: contexto, estratégia e
competitividade nas empresas que possuem a cultura do design**

São Paulo
2017

LUIS EMILIANO COSTA AVENDAÑO

**Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor
moveleiro do estado de São Paulo: contexto, estratégia e
competitividade nas empresas que possuem a cultura do design**

EXEMPLAR REVISADO E ALTERADO EM RELAÇÃO À VERSÃO ORIGINAL,
SOB A RESPONSABILIDADE DO AUTOR E ANUÊNCIA DO ORIENTADOR.
O original se encontra disponível na sede do programa.
São Paulo, 26 de maio de 2017

Tese apresentada à Faculdade de Arquitetura
e Urbanismo da Universidade de São Paulo
como requisito parcial à obtenção do título de
Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Design e Arquitetura

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Ventura

São Paulo
2017

LUIS EMILIANO COSTA AVENDAÑO

Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design

Esta tese foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção de título de Doutor em: Objeto e Arquitetura - Projeto e Produção no Programa de Pós-Graduação em mestrado e doutorado em Arquitetura e Urbanismo da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo.

São Paulo, 26 de abril de 2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Alessandro Ventura
FAU/USP **Orientador**

Prof. Dr. Carlos Augusto Mattei Faggin
FAU/USP – Depto. de História

Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski
FIA/USP

Prof. Dr. Luis Carlos Paschoarelli
UNESP/DI

Prof. Dr. Paulo Eduardo Fonseca de Campos
FAU/USP – Depto. de Projeto

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

E-MAIL DO AUTOR: luis.emiliano@hotmail.com.br

A951a Avendaño, Luis Emiliano Costa
Análise da prática do design na micro e pequena indústria no setor moveleiro do estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design / Luis Emiliano Costa Avendaño. - São Paulo, 2017
173 p.: il

Tese (Doutorado - Área de Concentração: Design e Arquitetura) – FAUUSP.
Orientador – Alessandro Ventura

1. Desenho Industrial 2. Consumidor 3. Design 4. Design de produtos 5. Indústria de bens de consumo – São Paulo 6. Microempresas – São Paulo 7. Mobiliário doméstico – São Paulo 8. Modelos 9. Gestão de design 10. Indústria moveleira – São Paulo 11. Competitividade 12 Modelo teórico I. Título

CDU 749

Dedicatória

Aos meus saudosos pais Sergio e Marta (*in memoriam*).
Às minhas filhas Jackeline e Tais, de quem tenho tanto orgulho e amor.
À minha companheira Dalva, que me deu tanto apoio e carinho inestimável com sua paciência.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Alessandro Ventura, que com sua experiência e conhecimento soube me colocar na direção certa na construção desta tese.

A Ronaldo Satoris, do SINDIMOV do município de São Paulo, pelo apoio na indicação de indústrias para as entrevistas.

Aos designers autônomos e autorais: Carlos Motta, Eduardo Bortolai, Hugo Sigaud, Pedro Useche e Rodrigo Delazzeri, que gentilmente deram seu inestimável tempo na realização das entrevistas.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. **Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do estado de São Paulo:** contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design. 2017. 168 f. Tese (Doutorado) - Curso de Objeto e Arquitetura – Projeto e Produção, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP. 2016.

RESUMO

Nos anos recentes tem-se percebido o interesse pela contribuição do design na inovação e nos negócios, mas esta visão com foco no design, por outro lado, ainda não está plenamente inserida na estratégia da indústria. Esta tese tem por objetivo analisar não só a cultura de design na micro e pequena indústria, tomando como exemplo o setor moveleiro no estado de São Paulo, como também, dentro do contexto estratégico, quais são os fatores que interferem e decidem o sucesso ou não da inserção da ferramenta de design e sua gestão. Neste sentido, são estudados os aspectos relativos ao design como diferencial do negócio, a estrutura organizacional das micro e pequenas indústrias, a Gestão de Design como sistema integrador de competências, seu consumidor, e como toda esta estrutura desenvolve as características do design na organização, para finalmente propor um modelo teórico que possa indicar soluções estratégicas para a inserção do design dentro da Micro e Pequena Indústria. A tese inicia-se na proposta de que o design e sua gestão podem alavancar a indústria pela sua visão estratégica, trazendo não só inovação nos conceitos desenvolvidos, própria da cultura do design, bem como sendo um fator integrador de estratégias no âmbito do design e do marketing. O estudo mostra que a Gestão de Design e o Modelo teórico aqui proposto podem ser um componente importante para implementar soluções competitivas e integradoras com outras ferramentas estratégicas da organização.

Palavras-chave: Desenho Industrial. Consumidor. Design. Design de produtos. Indústria de bens de consumo. São Paulo. Microempresas. Mobiliário doméstico. Modelos. Gestão de design. Indústria moveleira. Competitividade. Modelo teórico.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. The practice of design in Micro and Small Industries in furniture industries in the State of São Paulo: context, strategy and competitiveness in companies with design culture. 2017. 168 f. Thesis (Ph.D.) - Object and Architecture Course - Design and Production, Faculty of Architecture and Urbanism, University of São Paulo, São Paulo, SP. 2016.

ABSTRACT

In recent years, there has been great interest in design innovation and contribution to the business; however, this business vision, focusing on design, is not yet fully in line with the industry strategy. This thesis aims to examine not only the design culture in the Micro and Small Industry, taking as an example the furniture sector in the State of São Paulo, but also within the strategic context and business. These factors interfere with and help decide the success or failure of an integration design tool and its management. In this sense, the aspects studied are design as a differential business, the organizational structure of Micro and Small Industries, Design Management as a system integrator skill, customers, and how all this structure develops the design features in the organization to finally propose a theoretical model that can indicate strategic solutions for integrating design within the business vision. The thesis begins by proposing that design and management can leverage the industry towards its strategic vision, not only innovating developed concepts, its own design culture, but integrating factor strategies in design and marketing as well. The study shows that Design Management and the Theoretical Model proposed herein can be an important component to implement competitive solutions and integrated with other strategic organizational tools.

Keywords: Industrial design. Consumer. Design. Product design. Consumer goods industry. Sao Paulo. Micro-enterprises. Furniture household. Models. Design management. Furniture industry. Competitiveness. Theoretical model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura da tese	025
Figura 2 – Produtividade do trabalho	037
Figura 3 – Marca e consumidor	047
Figura 4 – A estratégia integradora na Gestão de Design	055
Figura 5 – Modelo de Gestão de Design pelos valores da empresa	060
Figura 6 – As três marchas do design para negócios	062
Figura 7 – A função meio do <i>Design Management</i>	064
Figura 8 – Modelos de integração do design na empresa	072
Figura 9 – Percepção sobre a contribuição do design para a exportação	081
Figura 10 – Poltrona Astúrias	082
Figura 11 – Bancada	083
Figura 12 – Estante Biscoito Fino rosa	086
Figura 13 – Rack Biscoito Fino	086
Figura 14 – Mesa lateral Biscoito Fino grafite	086
Figura 15 – Cadeira UMA	086
Figura 16 – Mancebo Colorado	087
Figura 17 – Fábrica	089
Figura 18 – Linha Flexus: cadeira, mesa de centro, banco, poltrona, aparador	090
Figura 19 – Projeto cadeira	091
Figura 20 – Poltrona Spock	093
Figura 21 – Escada do design	108
Figura 22 – Correlação entre a competitividade nacional e o uso do design	126
Figura 23 – Cultura estratégica	140
Figura 24 – Estratégia x mercado	141
Figura 25 – Mapa mental da MPI	144
Figura 26 – “Vendendo” a GD	146
Figura 27 – Modelo teórico contextual	147
Figura 28 – Fluxo do Modelo teórico	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Processos de gestão da inovação dominados e (ou) executados pela MPI do Paraná	020
Tabela 2 – Organizações imaturas <i>versus</i> organizações maduras	031
Tabela 3 – Marketing 3.0	038
Tabela 4 – Principais fases do processo no design	058
Tabela 5 – Fatores-chave para o sucesso estratégico de novos produtos – relação com a contribuição do design	059
Tabela 6 – Modelo de convergência de design e gestão	065
Tabela 7 – Comparativo dos modelos apresentados	067
Tabela 8 – Modelo de competências	070
Tabela 9 – Quais são os processos de gestão da inovação que sua empresa domina e (ou) executa?	096
Tabela 10 – Perfil das indústrias pesquisadas	114
Tabela 11 – Entidades internacionais que avaliam o desempenho entre o design e o retorno financeiro	128

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEDESIGN	Associação Brasileira de Empresas de Design
ADP	Associação dos Designers de Produtos
AgeRio	Agência Estadual de Fomento (Rio de Janeiro)
ANPEI	Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras
APEC	<i>Asia-Pacific Economic Cooperation</i> (Cooperação Econômica Ásia-Pacífico)
APEX / Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
B2B	<i>Business-to-Business</i> (“De empresa para empresa”)
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNO	<i>Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers</i> (Associação de Designers Holandeses)
CBD	Centro Brasil Design
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CIETEC	Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CVP	Ciclo de Vida do Produto
DDC	<i>Danish Design Centre</i> (Centro de Design Dinamarquês)
DECOMTEC	Departamento de Competitividade e Tecnologia
DEMPI	Departamento da Micro e Pequena e Média Indústria
DES	<i>Differential Emotions Scale</i>
DMI	<i>Design Management Institute</i> (Instituto de Gerenciamento do Design)
DNA	<i>Deoxyribonucleic Acid</i> (Ácido Desoxirribonucleico)
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
EU	<i>European Union</i> (União Europeia)
FAU	Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
FDBA	Finnish Design Business Association
FIEP	Federação das Indústrias do Paraná
FIESP	Federação das Indústrias do estado de São Paulo
FIESP/CIESP	Federação e Centro das Indústrias do estado de São Paulo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GD	Gestão de Design (<i>Design Management</i>)
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICOGRADA	<i>International Council of Graphic Design Associations</i> (Conselho Internacional das Associações de Design Gráfico)
ICSID	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i> (Conselho Internacional das Associações de Desenho Industrial)
IDEA	<i>International Design Excellence Award</i>
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IES	Instituição de Ensino Superior
If	<i>International Forum Design</i>
LBDI	Laboratório Brasileiro de Desenho Industrial
LED	<i>Light Emitting Diode</i> (Diodo Emissor de Luz)

MASP	Museu de Arte de São Paulo
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPI	Micro e Pequena Indústria
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i> (Tratado Norte-Americano de Livre Comércio).
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PBD	Programa Brasileiro de Design
PIB	Produto Interno Bruto
ROI	Retorno sobre investimento
SEBRAETEC	Programa de Financiamento em Inovação Tecnológica do SEBRAE
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIMOV	Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo
SIMABC	Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região
SSPD	SENAI São Paulo Design
SVID	<i>Stiftelsen Svensk Industridesign</i> (Fundação de Desenho Industrial Sueco)
SWOT (FFOA)	<i>Strenghts</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TPP	<i>Trans-Pacific Partnership</i> (Acordo Estratégico Transpacífico de Associação Econômica)
EU	União Europeia
USA	<i>United States of America</i> (Estados Unidos da América)
USP	Universidade de São Paulo
UX	<i>User Experience</i> (Experiência do usuário)
VA	Valor Adicionado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	015
1.1 Uma breve trajetória do design	016
1.2 Apresentação do tema	019
1.3 Problema	021
1.4 Proposição de estudos	023
1.5 Método estruturante da pesquisa	024
1.5.1 Estrutura da pesquisa quantitativa e qualitativa	025
1.5.2 Estrutura da pesquisa qualitativa	026
1.6 Delimitações do trabalho	026
1.6.1 Organização do trabalho	027
1.6.2 Resultados esperados	027
1.7 Objetivos da pesquisa	028
1.7.1 Objetivo geral	028
1.7.2 Objetivos específicos	029
1.8 Justificativa	029
1.9 Pressupostos	031

Capítulo 1

2 DESIGN	033
2.1 Conceituação da atividade do design	033
2.2 Relevância do design no contexto econômico	036
2.3 O papel social do design	037
2.4 Design e marketing	041
2.4.1 O lado gerencial do design	043
2.4.2 Uma dualidade integradora	044
2.4.3 Fator de integração	046
2.4.4 Desafios	048
2.5 O contexto atual e sua influência no design	049
2.6 A inovação como fator de desenvolvimento	051

Capítulo 2

3 GESTÃO DE DESIGN	054
3.1 Sobre a Gestão de Design	054
3.1.1 Conceitos e aplicações da Gestão de Design	054
3.1.2 Ganhos competitivos para a organização industrial	056
3.1.3 Nível estratégico da Gestão de Design	057
3.1.4 Como se estrutura a Gestão de Design	059
3.1.5 Modelos de Gestão de Design	060
3.1.5.1 Modelo “Values”/Valores	060
3.1.5.2 Modelo “As Três Marchas do Design para Negócios”	062
3.1.5.3 Modelo “ <i>Design Management</i> na gerência da empresa”	064

3.1.5.4 Modelo de convergência de design e gestão	065
3.1.5.5 Comparativos dos modelos apresentados	067
3.2 O perfil do gestor de design	068
3.3 Nível operacional da Gestão de Design	071
3.4 O discurso do designer no contexto da Gestão de Design	074
3.5 Gestão de Design no Brasil	078
3.5.1 Prática da Gestão de Design no Brasil	081
3.6 Estratégia na Micro e Pequena Indústria	095
3.6.1 Reflexões sobre a Gestão de Design na MPI	097

Capítulo 3

4 MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA	099
4.1 Histórico	099
4.2 Dados estatísticos	100
4.3 Perfil do empresário na Micro e Pequena Indústria	100
4.4 Programas de apoio focando o design na MPI	102
4.5 O design na MPI	103
5 PESQUISA COM AS MPIS DO SETOR MOVELEIRO NO ESTADO DE SÃO PAULO	107
5.1 Pesquisa quantitativa	107
5.2 Pesquisa qualitativa	111
5.3 Análise das pesquisas	115
5.3.1 O designer no contexto das indústrias	115
5.3.2 As narrativas no setor moveleiro	117
5.3.3 Uma prática do design na MPI	120
5.3.4 Considerações finais da prática prospectiva	123

Capítulo 4

6 MENSURANDO O DESIGN	125
6.1 A medição do retorno do design na indústria	125
6.2 Fatores a avaliar no design	132
6.3 Uma estratégia para a Micro e Pequena Indústria	133
6.4 Mensuração do design para a MPI	134
6.4.1 Características do sistema	134
6.4.2 Como e o que medir na MPI	135

Capítulo 5

7 MODELO TEÓRICO	137
7.1 Contexto teórico <i>versus</i> realidade	138
7.2 Cultura estratégica	139
7.3 Realimentando a estratégia	141
7.4 Modelo teórico – contexto do design	143
7.4.1 Compreendendo a realidade da MPI desta tese	143

7.4.2 Metaprojeto	145
8 CONCLUSÃO	150
8.1 Limitações	152
8.2 Futuros	153
REFERÊNCIAS	154
1 Bibliografia	154
2 Entrevistas	159
ANEXO	160
Questionário (pesquisa quantitativa)	160
Cartas de autorização (entrevistas)	170

1 INTRODUÇÃO

O Brasil passa constantemente por amplas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, nem sempre previsíveis, que colocam novas exigências na competitividade da indústria nacional, em especial na Micro e Pequena Indústria (MPI). Por outro lado, essas mudanças mostram alguns gargalos que precisam ser analisados à luz da sua competitividade, entre os quais se pode observar a deficiência da educação (falta de mão de obra qualificada, o que acaba dificultando as soluções inovadoras) e a deficiência nas áreas produtivas, gestão, valor agregado e avanços tecnológicos, o que abre um caminho importante para a inserção do design, tendo em vista que esta competência atende e participa de todos esses parâmetros mencionados, incluindo a análise das próprias exigências da sociedade, que nem sempre são devidamente atendidas e entendidas pelas empresas.

Esta tese visa compreender este contexto a partir da análise da visão estratégica da Gestão de Design (GD)¹ na MPI. Esta representa não só um número importante, como também estimula a valorização de um perfil reconhecido no Brasil, que é o do empreendedorismo, berço das inovações. Assim, a inserção do design como negócio não deve ser entendida só como valor estético, mas como importante valor que aumenta a capacidade de inovação na indústria nacional.

As teorias bibliográficas disponíveis sobre GD potencializam esta análise num foco dirigido geralmente às grandes corporações, deixando de lado uma das características mais interessantes das empresas brasileiras, que é a MPI, que segundo estatísticas do IBGE² representa mais de 99% das empresas instaladas no Brasil.

¹ Para efeito da construção do discurso está-se usando a preposição “de”, que tem um significado mais genérico que a preposição “do”, que no caso do design pode indicar um processo particular. Outras denominações também utilizam a preposição “em” (“Gestão em Design”), mas neste caso indicaria, conforme definições gramaticais, “lugar onde”, que não se aplicaria de maneira correta ao significado da Gestão de Design por ser uma disciplina abrangente na sua concepção.

² Segundo dados do IBGE (2013), as MPIs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte dos negócios estão localizados na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas>>

Das empresas referidas, 65% atendem ao consumidor de maneira direta – vendem no varejo, tornando necessário entender suas características sociais e culturais para obter sucesso num mercado altamente competitivo e mutante. A dificuldade dessas empresas está em reconhecer que sua competitividade depende não só de um diferencial do seu produto e da gestão empresarial, mas também de conhecer seu público-alvo – o consumidor, seu usuário, enfim, o cliente final. Da mesma forma devem dar valor ao profissional do design, que é quem de fato pode desenvolver a criatividade competente neste âmbito empresarial.

É importante elaborar uma reflexão sobre esta relação – empresa/designer – dentro da análise do design com o cliente final, trazendo à luz a percepção do significado desta sociedade para entender suas nuances e assim poder estabelecer estratégias de ação que tenham por objetivo o desenvolvimento de soluções diferenciadas com foco neste personagem importante que é o consumidor.

1.1 Uma breve trajetória do design

Nos últimos anos, o design como atividade profissional evoluiu rapidamente, desde William Morris (1834 – 1896) e o movimento Arts & Crafts, até as realizações mais representativas da tecnologia contemporânea – a informática, novos materiais e processos. Embora o mais alto grau de evolução do design não se tenha produzido em países como o Brasil, carentes do nível de desenvolvimento industrial, ele tem ocorrido nos Estados Unidos, na Europa Ocidental e no Japão, como também na Rússia, nos países do Leste europeu e em alguns enclaves da Ásia. Dessa maneira o design tem alcançado, na atualidade, uma posição de destaque no desenvolvimento dos produtos industriais, assim como uma sensível respeitabilidade na sua presença nos diferentes centros universitários mais importantes do mundo. Sinalize-se também que a trajetória mais transcendente do design se tem dado na sua permanente busca dos valores sociais e culturais do produto com o objetivo prioritário de configurar um habitat compatível que respeite o desenvolvimento sustentável.

Não obstante a destacada evolução dessa atividade profissional, nas últimas décadas seu desenvolvimento teve uma trajetória de certa forma defasada em relação ao processo de mudanças no contexto social e tecnológico, mais especificamente no âmbito em que se desenvolve o projeto de produto industrial, ou seja, na empresa e sua gestão. Esse desencontro não se dá somente no campo do design de produtos, mas também em quase todas as áreas do design, seja dos países periféricos, seja dos hegemônicos.

As transformações das últimas três décadas nas tecnologias de produção, na gestão da economia e nas empresas originaram mudanças substanciais tanto no processo de decisão como no serviço prestado pelos produtos industriais perante o consumidor. Por um lado, a inovação como atributo do objeto técnico foi incorporada à atividade econômica como um paradigma imprescindível da comercialização; por outro lado, as decisões referentes ao produto foram-se deslocando desde o campo tradicional do design para as áreas dos novos agentes da economia do mercado.

Essa absorção, parcial ou total dependendo do caso, dos objetivos estratégicos de produto pelos agentes empresariais foi direcionando a atuação do designer para uma responsabilidade cada vez mais circunscrita à de operador do design, instrumentando políticas e decisões formuladas à margem da sua atuação ou nas quais sua participação nem sempre teve o significado previsível, e, o que é mais importante, o designer não conseguiu coordenar, guiar e preservar um processo de mudanças no qual culminariam muitos dos objetivos históricos da sua ideologia projetual, principalmente o reconhecimento do design como um dos fatores prioritários da gestão empresarial.

Do ponto de vista do design e do designer, partindo do enfoque do produto, o surgimento dos novos agentes deu lugar a um tratamento exagerado e muitas vezes até vulgar da inovação. Inovação esta, em grande parte dos casos, reduzida a um objetivo de diferenciação e posicionamento de mercado.

Da análise das mudanças que aconteceram a partir de 1970 na tecnologia, na produção e na atividade empresarial, no que se refere aos aspectos mais diretamente relacionados com o produto industrial, poder-se-á obter melhor compreensão da defasagem produzida entre a

gestão tradicional do design e seu campo de ação, cujas características mais significativas são a complexidade, a turbulência e a incerteza das suas tendências de evolução.

Este contexto é desenvolvido nesta tese em cinco capítulos, iniciando-se pela introdução.

No **capítulo 1** inicia-se a apresentação do design, fundamental para entender a própria GD, expondo sua conceituação e seu significado e, em especial, analisando seu papel na conjuntura econômica da MPI e como este fator influencia as atitudes do designer.

No **capítulo 2** é apresentada a GD, foco principal desta tese, com o objetivo de compreender o conceito e a importância desta disciplina no sucesso dos negócios da MPI.

No **capítulo 3** analisa-se todo o espectro da MPI, seus valores, características e estatísticas, com foco especial na indústria moveleira. Realiza-se a pesquisa qualitativa da narrativa, fundamentada na etnografia, desenvolvendo a prática da própria pesquisa, iniciando com a aplicação de um questionário (pesquisa quantitativa) tendo como referência a estrutura de questionamentos desenvolvida pelo *Irish Design Centre* (Anexo 10.1), que dá embasamento à estratégia da pesquisa qualitativa via narrativas e observação de campo.

No **capítulo 4** apresenta-se a mensuração do design na MPI com o objetivo de obter parâmetros que possam fundamentar a continuidade da pesquisa qualitativa. Neste sentido é utilizada como modelo a Escada do Design (*Design Ladder®*) do Centro Dinamarquês de Design, referência para a Comunidade Europeia. Nesta análise é possível definir o estágio do design na MPI e assim estruturar a proposta de gestão a ser aplicada na indústria.

No **capítulo 5** o estudo anterior finaliza num Modelo teórico, propondo uma base de análise do perfil da indústria moveleira e a estratégia necessária para ter sucesso no mercado, estruturando-se a partir do design como fator gerencial do Metaprojeto, da complexidade do contexto, bem assim como conector e mediador das atividades de inovação.

1.2 Apresentação do tema

Propõe-se a análise da competitividade da MPI, na indústria moveleira no estado de São Paulo/Brasil, que possui a cultura do design, entendendo esta cultura como produção de artefatos que são criados e desenvolvidos pela indústria, que dependem da diferenciação dada pelo design, sendo posteriormente utilizados pelo consumidor.

Essa competitividade tem exigido novas posturas estratégicas dessa tipologia de empresas, seja na racionalização da produção, na contratação de mão de obra capacitada para resolver seus problemas produtivos, na inserção de novas tecnologias e nas próprias estratégias empresariais, seja no próprio design dos seus produtos e exigências de consumo.

Todas essas mudanças permeiam a condição básica de qualquer empresa, que é ganhar o mercado e obter lucros, ainda que esta lógica dos lucros esteja sendo superada pela importância de entender que o cliente é o ente principal nesta relação, o que mostra o valor do fator humano nos negócios mudando o foco para um âmbito mais sensível.

Mozota (2011, p. 276) explica que a GD deve colocar o cliente na posição de coprodutor da oferta, e amplia esta análise ao mencionar que também deve ser responsável pela integração de informações sobre as necessidades do usuário. O próprio marketing já ressalta a importância da compreensão do usuário e seu papel no sucesso da competitividade. Kotler (2012, p. 11) analisa no livro **Marketing 3.0 – As Forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** que as mudanças macroeconômicas exigem uma visão diferenciada para o consumidor: a estratégia centrada no consumidor deverá mudar para uma abordagem centrada no ser humano, o que traz novas leituras para o papel do designer na compreensão deste consumidor à luz da sua condição humana, com todos os seus valores pessoais que acabam interferindo e definindo a aquisição de um produto.

Numa recente pesquisa da indústria paranaense³ (2013-2014), com 202 MPIs, a partir do questionamento sobre qual é a estratégia de maior importância para sua empresa em 2014, a resposta, com larga vantagem, foi a satisfação do cliente (60,54%); o design ficou com 11,89%.

Na mesma pesquisa os industriais colocam a GD como fator de inovação, o que pode ser entendido como um conhecimento sobre esta ferramenta, ainda que em valores médios se comparada com outros níveis de gestão.

Tabela 1: Processos de gestão da inovação dominados e (ou) executados pela MPI do Paraná

	Muito bem	Bem	Regular	Pouco	Muito pouco	Não se aplica
Planejamento estratégico tecnológico	2,16%	25,41%	16,22%	14,59%	7,57%	14,59%
Gestão da propriedade intelectual/industrial	4,32%	20,0%	15,14%	14,59%	5,95%	21,62%
Prospecção tecnológica/monitoramento	5,95%	18,38%	23,78%	8,11%	4,32%	20,00%
Gestão de projetos de P&D	5,95%	18,92%	12,97%	11,89%	9,73%	16,76%
Gestão do relacionamento com universidades e (ou) centros de pesquisa	1,62%	12,97%	7,57%	10,81%	14,05%	33,51%
Gestão de fomentos/incentivos públicos	2,16%	5,41%	8,65%	10,27%	16,22%	37,30%
Gestão de normas e regulamentos técnicos	9,19%	22,70%	16,22%	7,57%	11,89%	15,14%
Gestão de Design	5,41%	15,14%	9,73%	7,03%	13,51%	29,73%

Fonte: XVIII Sondagem Industrial. A visão dos líderes industriais paranaenses. I Edição das Micro e Pequenas Indústrias. SEBRAE/FIEP (2013-2014)

A soma dos valores das empresas que utilizam a GD (muito bem e bem), em termos totais, representa 20,55%. Este valor é ampliado na análise do Diagnóstico do Design Brasileiro⁴ de junho de 2014, que informa que 58% das empresas brasileiras percebem o

³ XVIII Sondagem Industrial. A visão dos líderes industriais paranaenses. I Edição das Micro e Pequenas Indústrias. SEBRAE/FIEP. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/sondagem201314_mpi_ok_internet\[59764\].pdf](http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/sondagem201314_mpi_ok_internet[59764].pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2015.

⁴ Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em: <<http://www.cbd.org.br/diagnostico-design-brasileiro/>>. Acesso em: 23 maio 2015.

design como fator estratégico (design como função-chave da estratégia de produtos e mercado), valor referente a 244 empresas de diversos setores respondentes.

Dentro da visão do design colocar-se-á a questão estratégica desta disciplina inserindo a GD no seu núcleo empresarial, que pode alavancar os negócios das empresas em níveis diferenciados. Em virtude do desconhecimento da amplitude desta ferramenta, faz-se necessário compreender não só as próprias tendências produtivas na MPI, assim como verificar a capacidade do designer em resolver questões estratégicas da empresa indo além da própria estética.

1.3 Problema

A análise dos problemas a seguir surge da vivência deste autor desde sua participação profissional na FIESP/CIESP como analista sênior, levando as políticas de design às empresas paulistas (1994-2002), e posteriormente como professor de pós-graduação em cursos de GD, acompanhando e orientando alunos nos seus TCCs, elaborando neste doutorado uma extensão do mestrado (FAU/USP – 2003), que também teve, assim como esta tese, foco na GD.

A experiência deste doutorando resulta na proposta do problema a partir dos seguintes pontos observados:

- A teoria sobre GD⁵ disponível na literatura atual não está chegando às empresas brasileiras, em especial à MPI, o que implica o desconhecimento dos ganhos que esta informação traz para as empresas; consequentemente, o designer perde sua competitividade e a empresa permanece na visão paradigmática de que o design é estético. O contexto da GD parece ainda não ser compreendido pelas empresas e um

⁵ De fato, é possível encontrar uma série de artigos, dissertações e teses sobre a relação entre a Gestão de Design e a MPI, mas ainda assim ficam guardados nos intramuros das universidades sem chegar de forma clara e prática ao seu destinatário – a indústria.

pouco menos pelos próprios designers, que em tese deveriam praticar este conhecimento.

- A MPI brasileira que tem a cultura do design nos projetos que desenvolve e comercializa não se torna mais competitiva devido à cópia e à falta de investimentos em pesquisa e inovação, assim como na própria gestão dos seus processos. Conforme Gomes e Passos (2011, p. 1):

O segmento moveleiro no Brasil se caracteriza por micro e pequenas empresas que na maioria das vezes, e por motivos econômicos ou históricos, não possuem um departamento estruturado de design ou engenharia. Os motivos econômicos estão associados à falta de recursos financeiros e à natural dificuldade que este tipo de empresa tem para conseguir financiamentos. Para o empresário é menos oneroso copiar um desenho de um móvel do que ter dentro da empresa um departamento de desenvolvimento de produto.

Esta análise é complementada com a confirmação de que a adoção de,

[...] estratégias reativas, tais como a espera pelo sucesso do lançamento de produtos dos competidores ou mesmo a cópia de produtos, por muito tempo atravancou o processo de desenvolvimento tecnológico das indústrias brasileiras permitindo criar uma indisposição em arcar com custos e riscos inerentes às estratégias proativas que promovessem inovações. (GOMES e PASSOS, 2011, p. 1).

- O Brasil, como país em desenvolvimento e tendo um parque industrial bem estruturado, não consegue se colocar no mercado internacional de maneira competitiva com seus produtos.
- A formação dos futuros gestores de design está numa etapa embrionária no Brasil, ainda precisa formar gestores com capacidade para gerenciar a cultura de design, mais do que o próprio projeto de design. A situação inicial que guia esta tese é verificar como a GD se dá na MPI, e, ampliando esta percepção, questionar-se por que o designer não se coloca como gestor dentro das empresas onde atua, por que as empresas desconhecem esta ferramenta como diferencial competitivo e o que pode ser feito, seja no discurso, seja na prática e na própria metodologia, para que se tenha como consequência tornar a MPI mais competitiva. Para compreender este ponto, segundo Dziobczenski (2012), cabe,

[...] aos designers um maior conhecimento sobre questões de negócio e estratégia de empresas. Atualmente designers e administradores falam linguagens próprias, ocasionando um problema de comunicação. Os designers precisam encontrar uma maneira de expressar os benefícios do seu trabalho de uma maneira que os administradores consigam compreender, não utilizando apenas termos técnicos da área e medidas subjetivas. (DZIOBCZENSKI, 2012, apud PHILLIPS, 2008, e ARNOTT, 2006, p. 19).

1.4 Proposição de estudos

- ✓ A GD poderá alavancar a competitividade da MPI tendo em vista que esta tipologia de indústrias, conforme Santos e Menezes (2009, cap. 4), tem um papel fundamental na economia do país; consequentemente, o aumento da competitividade delas pode trazer benefícios diretos à comunidade em que se localizam.
- ✓ Se a teoria da GD está induzindo ao erro de percepção (Ex.: Gestão Empresarial), então o estudo das teorias da GD e suas limitações se torna necessário para permitir esta prática. Este erro de percepção foi exposto por Martins (2004, p. 66) ao apresentar as dificuldades de integração do design na empresa pelas diferenças das abordagens cognitivas dos designers e dos gerentes. Ela explica que a justaposição das palavras, design e gestão, apresenta problemas:
 - aos designers, que veem na gestão seus aspectos racionais e financeiros;
 - aos administradores, que dão ao design somente qualidades “artísticas”. Esta análise está relacionada com a ideia de que a administração racional de empresa não é do âmbito do design, e o que está sendo colocado nesta hipótese é qual seria o limite da atuação do designer nas questões empresariais, mantendo o foco no design e na inovação.
- ✓ A GD pode alavancar a competitividade da MPI se for inserida na própria estrutura gerencial da indústria. Esta condição já é definida por vários autores, que defendem que a GD deve estar inserida na estratégia da empresa (GIMENO, 2000, p. 324), deve ser colocada a serviço dos objetivos corporativos (MOZOTA, 2011, p. 94), e é a plataforma para a transformação da empresa (FRASER, 2012, p. 17).

1.5 Método estruturante da pesquisa

Com o objetivo de verificar o uso do design e da sua gestão na MPI, é utilizado o método da pesquisa quantitativa baseada na *Design Ladder* (Escada do Design), assim como a pesquisa qualitativa, tendo como fonte principal as narrativas e a observação de campo, obtendo-se assim uma resposta da experiência administrativa e profissional dos dirigentes das empresas pesquisadas por meio de respostas tácitas, entendendo esta análise do tácito, conforme Mendes (2005), como aquele conhecimento que o indivíduo adquiriu ao longo da vida e é inerente às habilidades de uma pessoa, como "*know-how*". As narrativas dos empresários da MPI ajudarão de fato a entender a situação apresentada no problema, gerando assim novas reflexões e um futuro modelo de ação.

Este modelo, apresentado no capítulo 5, está fundamentado na teoria dos “Modelos Teóricos”, conforme esclarece Sayão (2001), como recurso metodológico e instrumento de abstração destinado à aquisição de novos conhecimentos, representação e compreensão da realidade.

Ampliando esta análise e citando Chorley & Hagget, ele afirma que,

[...] a característica mais importante dos modelos é que sua construção implica uma atitude altamente seletiva em relação às informações, na qual não só as interferências como os sinais menos importantes são eliminadas para permitir que se observe algo da intimidade das coisas. Desta forma, os modelos podem ser considerados como aproximações eletivas que, pela eliminação de detalhes acidentais, permitem o aparecimento de alguns aspectos fundamentais relevantes ou interessantes do mundo real sob alguma forma generalizada. (SAYÃO, 2001, p. 84).

A estrutura deste método de pesquisa é mostrada na Fig. 1, tendo na sua construção as três fases principais da compreensão desta tese: conhecimento teórico, a prática da GD e a confrontação entre a teoria e a prática, gerando assim um pensamento original que tem como base a proposta do Modelo teórico, assim como sugestões de continuidade deste estudo dentro de um senso prático e compreensível pelo público-alvo desta tese – o empresário.

Figura 1: Estrutura da tese

Fonte: Do autor

1.5.1 Estrutura da pesquisa quantitativa e qualitativa

A figura 1 mostra que o foco desta pesquisa é o empresário e sua cultura de design, a maneira como ele percebe e utiliza a ferramenta de design na sua estratégia de diferenciação dentro do mercado com o objetivo de compreender como pensa esta questão, suas atitudes, práticas e os resultados que traz para sua empresa.

Utiliza-se neste sentido a etnografia como processo de análise e de observação de campo subordinado à prática em questão e ao fenômeno que é a cultura do design na MPI. Especificamente analisa-se esta cultura por meio da observação participante, a documentação dos ambientes onde esta atividade se desenvolve (a empresa), e entrevistas em profundidade conduzidas com o intuito de desenvolver a empatia e identificar padrões de comportamentos culturais. Não se trata de analisar o produto e/ou usuário final, ainda que estes componentes façam parte da cadeia comercial.

É elaborado um questionário com 35 perguntas (Anexo 10.1) que visa compreender a empresa dentro dos seguintes parâmetros:

- O negócio da empresa.
- A inovação.
- O design.
- O investimento em design.
- O desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.
- As atitudes sobre inovação e design.
- As características da empresa.

Este questionário tem como base o “*Design Difference – Research Methodology*” do *Irish Centre for Design Innovation*⁶, que por sua vez se fundamenta no *Design Ladder* do *Danish Design Centre*.

1.5.2 Estrutura da pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa permite ter uma percepção mais ampla do estágio da GD em virtude da pluralidade empresarial que existe dentro da MPI. Esta pluralidade, como expressão das diversidades colocadas por Flick (2009, p. 20), é limitada em termos locais, temporais e situacionais, e, no caso específico desta pesquisa, pelos portes, mercados, clientes e foco das empresas.

1.6 Delimitações do trabalho

O setor moveleiro é a área na qual este doutorando tem desenvolvido alguns projetos de design. O conhecimento da área, de seu processo e de sua materialidade fez com que este setor fosse escolhido para esta tese. Também foi selecionado pelo seu tamanho e representatividade na indústria paulista; segundo Gorini (1998, p. 23), o estado de São Paulo

⁶ A pesquisa da Irlanda teve como foco a Pequena e Média Indústria com o objetivo de analisar a inserção do design nos diferentes tamanhos de empresas.

detém cerca de 40% do faturamento do setor e quase a metade do número total de estabelecimentos.

A pesquisa é realizada no município de São Paulo com a MPI que desenvolve produto ao consumidor final e que se utiliza do design como fator de diferenciação dentro do mercado.

1.6.1 Organização do trabalho

A pesquisa terá como elementos essenciais procedimentos reflexivos e críticos com relação à GD no âmbito da MPI, permitindo propor um modelo de gestão integrador dos saberes alcançados.

A pesquisa será qualitativa com empresários do contexto das MPIs, focando especificamente o setor moveleiro, pela sua importância e tamanho, que descreverão sua atividade criativa e de inovação utilizando o design e/ou indiretamente a GD.

Como elemento teórico e estatístico, serão pesquisadas algumas entidades afins, que pelas suas características analisam constantemente este setor e seu nível de uso do design; entre elas pode-se citar: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Centro Brasil Design (CBD), o Departamento da Micro e Pequena e Média Indústria (FIESP-DEMPI), o SENAI São Paulo Design (SSPD), o Programa Brasileiro do Design (PBD), sindicatos e associações de classe.

1.6.2 Resultados esperados

- Compreender o nível de inserção do design e sua gestão no âmbito da MPI;
- Propor modelos e estratégias de ação que viabilizem a prática da GD na MPI;
- Desmistificar o valor do design como ferramenta estética, inserindo-o num patamar de negócios e estratégico;
- Compreender a aplicabilidade desta competência pelo binômio designer/empresário;

- Analisar a visão do empresário como fator competitivo e propor um modelo de ação ao designer que foque o empresário; de fato, é o designer que deve se adaptar ao empresário e não o contrário;
- Apresentar o design ao empresário como elemento-chave na sua competitividade;
- Embora não seja o objetivo principal desta tese, estimular, nas IES, o ensino da GD compreendendo o perfil e as necessidades do empresário.

1.7 Objetivos da pesquisa

1.7.1 Objetivo geral

Desenvolver um modelo teórico que dê apoio à competitividade da MPI do setor moveleiro do estado de São Paulo, que possua a cultura de design. Dentro desse objetivo, as perguntas que norteiam este conhecimento são:

Qual é o nível de maturidade da cultura do design da MPI no setor moveleiro do estado de São Paulo?

E como esta análise pode capacitá-la a melhorar a sua competitividade no uso da Gestão de Design?

Sendo o doutorado um trabalho acadêmico que procura ser original no pensamento e ação, o objetivo principal deste tema é o de propor um modelo teórico da inserção estratégica do design na MPI compreensível para seu ambiente industrial, e não simplesmente apresentar as teorias existentes, geralmente com foco nas grandes empresas. Neste sentido, compreendendo a teoria da GD, permitir-se-á o desenvolvimento de um sistema de diagnóstico do estágio atual da gestão, e com esta informação será possível traçar uma proposta de ação para a MPI que seja versátil para a diversidade da estrutura empresarial.

1.7.2 Objetivos específicos

- Analisar o nível de maturidade organizacional do design da MPI;
- Ampliar a percepção da cultura da gestão estratégica do design na MPI;
- Compreender a aplicabilidade da estratégia do design por parte do empresariado.

1.8 Justificativa

A própria evolução econômica do Brasil nestes últimos anos, com o avanço do consumo de produtos e soluções por classes sociais que antes não consumiam e que não eram observadas, justifica uma compreensão do design no Brasil em um contexto não só criativo, mas dentro de parâmetros competitivos e econômicos vindos em parte pela globalização dos mercados e em parte pela evolução da inovação em diferentes vertentes, inicialmente tecnológica, mas também econômica.

Segundo o SEBRAE São Paulo, no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 99% é Micro e Pequena Indústria⁷, no estado de São Paulo se mantém a mesma percentagem de empresas. No setor moveleiro a MPI Paulista tem 6.234 fabricantes de móveis (SEBRAE, 2015). Estes números indicam o desafio de integrar esta tipologia de empresas no mercado da inovação, seja de produtos e serviços, seja da própria marca, mas vários são os problemas que precisam ser solucionados antes de chegar à própria gestão, iniciando por um componente básico que é a cultura da inovação, que em tese já estaria assimilada nesta empresa, sabendo que o micro e pequeno empresário é um empreendedor, mas, ao perceber que a empresa também tem que atender desafios administrativos e burocráticos, sua ânsia de inovar se reduz com o tempo, indo a fazer parte dos 48% de empresas que fecham até o segundo ano de existência.

⁷ No Brasil, está valendo a Lei 9.317/96, de 05 de dezembro de 1996, que considera “empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) ”.

Conhecer o nível de maturidade ou imaturidade da MPI é um passo essencial para poder desenvolver um modelo de ação que coloque a GD na estrutura de desenvolvimento da empresa.

Para compreender o sentido da maturidade e imaturidade nas empresas, Jairo Siqueira⁸ (2005) afirma que:

Maturidade é a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. O conceito básico sob o termo maturidade é de que as organizações maduras fazem as coisas de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços heroicos de indivíduos, usando abordagens que eles criam mais ou menos espontaneamente.

Organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente e eficiente. **Organizações imaturas** criam objetivos, mas com muita frequência perdem seus objetivos por largas margens de erro. Em muitos casos, a qualidade não é a desejada e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados.

Organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as **organizações totalmente imaturas** não pensam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes.

A tabela a seguir mostra esta relação entre as empresas maduras e imaturas. À medida que a organização evolui na escala de maturidade, suas habilidades se desenvolvem, suas metas de desempenho são redefinidas e ela sofisticada suas abordagens, fazendo uso adequado e de forma progressiva da grande variedade de técnicas de gestão e melhoria da qualidade do design.

⁸ Jairo Siqueira é superintendente da área da Qualidade e Desenvolvimento Institucional do IBQN (Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear) (www.ibqn.com.br). Artigo reproduzido de Nucleando Qualidade – n. 45 – p. 4, Ano XI/2005 – publicação do IBQN. Disponível em: <<http://www.abcq.org.br/14/0-modelo-maturidade-processos.html>>. Acesso em: 07 dez. 2014.

Tabela 2: Organizações imaturas versus organizações maduras

Organizações Imaturas	Organizações Maduras
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ad hoc</i>, processo improvisado por profissionais e gerentes. • O processo não é rigorosamente seguido e o cumprimento não é controlado. • Altamente dependente dos profissionais atuais. • Baixa visão do progresso e da qualidade. • A funcionalidade e a qualidade do produto podem ficar comprometidas para que prazos sejam cumpridos. • Arriscado do ponto de vista do uso de nova tecnologia. • Custos de manutenção excessivos. • Qualidade difícil de prever. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerente com as linhas de ação, o trabalho é efetivamente concluído. • Definido, documentado e melhorado continuamente. • Com o apoio visível da alta administração e de outras gerências. • Bem controlada, fidelidade ao processo é objeto de auditoria e de controle. • São utilizadas medições do produto e do processo. • Uso disciplinado da tecnologia.

Fonte: Rodrigues (2015, p.6) adaptado de Paulk et al. (1995)

A partir desta percepção teórica da maturidade ou imaturidade na MPI, entre outros fatores, será possível desenvolver um modelo que permita as boas práticas da GD com o objetivo de apresentar para o empresário uma visão contemporânea do uso do design em parâmetros mais elevados.

1.9 Pressupostos

O desenvolvimento da MPI paulista passa pela inserção do design como fator de inovação e de visão estratégica pela GD.

A empregabilidade do design terá o seu reconhecimento quando perceber que sua visão é estratégica e não somente estética e funcional.

A GD, ainda como análise estratégica, é confundida com gestão empresarial⁹, o que pode ser comprovado pelo uso de ferramentas de gestão muito utilizadas pelo marketing, engenharia comercial e engenharia de produção. Esta falta de foco está criando uma percepção errada do sentido da GD. A pesquisa teórica desta tese visa compreender estes valores, opostos por um lado, mas complementares, objetivando uma especificação clara do sentido estratégico do design.

É necessário quebrar este paradigma para evitar contaminações teóricas que compliquem a percepção da ferramenta da GD e do seu próprio significado; por outro lado, procurar-se-á estabelecer os limites entre as competências que gravitam em torno desta gestão. Isto é fundamental para poder desenvolver modelos e estratégias com foco no design. Esta visão inicial, teórica, bem fundamentada, dará impulso ao processo de pesquisa de campo, definindo qualitativamente as perguntas e observações que serão feitas aos empresários.

⁹ Nas orientações acadêmicas nos cursos de pós-graduação, percebe-se a tendência de querer resolver os problemas estruturais da empresa por meio de da Gestão de Design, mas poucas vezes se especifica o valor do design na própria gestão (pesquisa desenvolvida pelo autor nas aulas de Pós-Graduação em Gestão de Design).

Capítulo 1

2 DESIGN

A compreensão histórica do design no Brasil como disciplina e sua própria evolução pode nos mostrar como esta área tem evoluído em patamares que nos permitem dizer que há um reconhecimento do valor desta ferramenta para o sucesso da empresa, assim como do próprio designer, o que pode ser percebido pelos prêmios que o design brasileiro tem conquistado nos principais concursos de design do mundo (If, Compasso D’Or, IDEA, entre outros). Isso não significa que o design esteja consolidado, já que comparativamente com outros países ainda precisa de reflexões que permitam compreendê-lo não mais como um componente estético e funcional, mas sim como valor de negócio.

Importante é analisar seu contexto, que acaba influenciando as atitudes e a atuação dos designers, exigindo uma análise constante no esforço para tornar o design uma disciplina reconhecida por todos os agentes que de alguma maneira interagem com este conhecimento.

2.1 Conceituação da atividade do design

Na literatura é possível verificar que são muitas as definições existentes do design, fator que não deixa de ser um problema se analisarmos o próprio discurso do designer e sua compreensão pelo empresariado. No Brasil existe mais um complicador que é o uso da denominação inglesa para identificar a profissão, já que no português não há uma palavra que poderia identificá-la, ainda que de fato exista, mas seja desconhecida e não muito usada no vocabulário técnico: trata-se palavra “Debuxo” que junto com a palavra “Desenho” poderiam ser a referência nesta denominação, assim como “*Diseño*” e “*Dibujo*” em espanhol, e “*Design*” e “*Drawing*” em inglês.

Maldonado (1977, p. 11) define o termo Desenho Industrial como “projeto de objetos fabricados industrialmente, ou seja, fabricados por máquinas e em série”, podendo gerar

ambiguidades, já que não consegue determinar claramente a diferença que existe entre a atividade do desenhista industrial e as atividades que desenvolve o engenheiro, em especial o engenheiro mecânico.

Atualmente existem cursos de design, desenho industrial e de design de produtos, nomenclaturas que confundem o interessado por esta profissão. Já no sistema de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)¹⁰, o profissional de design aparece como desenhista industrial, deixando esta denominação genérica para todas as vertentes do design. Se for ampliada esta análise para suas definições semânticas e conceituais, verifica-se que de fato a falta de um critério único de denominação permite o próprio desconhecimento do que venha a ser o design.

Independente dessas análises que transitam por vertentes do reconhecimento da profissão, importantes para as definições da categoria, do ponto de vista conceitual é necessário entender este foco para poder nortear a análise a seguir. Segundo o ICSID¹¹ (*International Council of Societes of Industrial Design*), design é¹²,

[...] uma atividade criativa cujo propósito é estabelecer um conjunto multifacetado de qualidades nos objetos, processos, serviços e sistemas na totalidade do seu ciclo de vida. Deste modo, o design é o fator central da inovação e da humanização das tecnologias e um fator crucial do intercâmbio econômico e cultural. (ICSID, 2015, tradução nossa).

Essa definição é seguida pela maioria das entidades e organizações de design no mundo, inclusive no Brasil, com pequenas variantes. Nessa definição é possível perceber que a

¹⁰ CBO nomenclaturas: 2624-10 - Desenhista industrial gráfico (designer gráfico) / 2624-20 - Desenhista industrial de produto (designer de produto) / 2624-25 - Desenhista industrial de produto de moda (designer de moda).

¹¹ Foi apresentada a definição do ICSID e não do ICGRADA (*International Council of Graphic Design*) tendo em vista que o foco desta tese é o design de produtos e seu contexto empresarial e não o design gráfico ou de moda, ainda que o conceito de GD seja, na sua concepção, uma disciplina transversal nas suas atuações.

¹² *Industrial design is a creative activity whose aims is to determine the formal qualities of objects produced by industry. These formal qualities are not only the external features but are principally those structural and functional relationships which convert a system to a coherent unity both from the point of view of the producer and the user. Industrial design extends to embrace all the aspects of human environment, which are conditioned by industrial production.* Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles33>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

disciplina e o discurso do Design se desenvolvem num contexto bem amplo que inclui uma visão estratégica de negócios, vantagem competitiva, análises econômicas, sem esquecer a criatividade e os valores subjetivos do design.

As entidades brasileiras que congregam o design de produtos são a ADP (Associação dos Designers de Produtos)¹³ com foco no profissional, que estabelece a definição de design a partir da própria definição do ICSID, e a ABEDESIGN (Associação Brasileira de Empresas de Design) com foco nos escritórios de design, que o define como¹⁴ “a atividade intelectual de concepção e projeto de bens, marcas e imagens para serem produzidos em escala industrial, e ou comercializados no mercado de consumo e ou comunicados através de mídias de qualquer natureza [...]”.

Maldonado (1977, p. 13), ampliando a definição do desenho industrial, pondera, dentro do conceito de projetar a forma, como “coordenar, integrar e articular todos os fatores que de alguma maneira participam no processo constituinte da forma do produto”; esta definição continua atual tendo em vista que situa o design dentro de uma análise de contexto ao apresentar “todos os fatores”. Ampliando esta análise, Mozota (2011, p. 18) acrescenta que o design deve “acomodar restrições econômicas, estéticas, tecnológicas e comerciais e chegar numa síntese [...] é, portanto, um processo de criação e tomada de decisão”. Este é o foco que vai guiar esta tese, observando que a questão estética é uma parte da disciplina de design e não o todo: se o design não for fundamentado no contexto social (centrado no humano), tecnológico (P&D) e empresarial (mercado), não será possível colocar-se competitivamente.

¹³ Código de Ética Profissional do Design de Produtos. Disponível em: <http://www.turmadod.com/alunos/downloads/4s2010_2/etica_legislacao/Codigo_de_Etica_Design_Produto.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2014.

¹⁴ ABEDESIGN. Definição de design [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <lavendan@terra.com.br> em 29 set. 2014.

2.2 Relevância do design no contexto econômico

No documento da Análise da Produtividade da Indústria Brasileira, preparado pelo Departamento de Competitividade e Tecnologia da Federação das Indústrias do estado de São Paulo (DECOMTEC/FIESP), são expostos alguns gargalos que mostram a baixa produtividade das empresas brasileiras e a perda de competitividade, mencionando que “A produtividade do trabalho da indústria de transformação brasileira caiu 1,68% a.a. entre 2004 e 2011, o pior desempenho entre os 16 países analisados e o único a perder produtividade”. Como causa desta baixa produtividade menciona-se o reduzido aumento de Valor Adicionado (VA)¹⁵, que no caso do Brasil foi de 1,6%, muito baixo se comparado com outros países. A redução do VA também implica a redução do faturamento das empresas, que chega a 16%, bem inferior ao PIB, que foi de 32% no mesmo período. Para aumentar o VA da empresa o DECOMTEC/FIESP analisa esta questão dentro de dois caminhos estratégicos (Fig. 2) (COELHO, 2014), que mostram que tanto o design como a gestão (entendida como gestão empresarial e não só como GD) podem não só aumentar a receita como reduzir os custos.

Não é mais possível separar o design de uma visão de negócios pela simples razão da existência do consumo, com todo o aspecto racional e emocional desta necessidade nem sempre básica do ser humano. Consequentemente se faz necessário compreender este mercado em todas as suas nuances: tecnológica, econômica, sustentável e principalmente social, que é finalmente o foco deste contexto.

¹⁵ O termo Valor Adicionado é inserido no documento deste departamento da FIESP, mas também pode ser entendido como Valor Agregado, conceito mais bem compreendido no discurso do design.

Figura 2: Produtividade do trabalho

Fonte: DECOMTEC/FIESP (2014)

2.3 O papel social do design

Deveria estar, no DNA do designer desenvolver soluções para o usuário, sempre utilizando sua criatividade em prol do desenvolvimento da sociedade – este é um dos princípios que constam na definição do designer.

Com o tempo, essa percepção ampliou-se em virtude das próprias mudanças sociais, ambientais e tecnológicas, entendendo que o usuário habita, e se aproveita de um sistema complexo, que para o designer é preciso entender. Surgem assim novas teorias como “design centrado no usuário”, “design emocional”, “design empático” e ultimamente, a partir do livro

de Tim Brown (2010), o “*design thinking*”, que prevê uma revolução na maneira de resolver os problemas não só de projetos, mas também de serviços, ampliando assim o papel social do designer, indo do usuário único até agrupamentos sociais, cidades e empresas criativas.

O próprio marketing já percebeu a importância do usuário, o que pode ser compreendido na leitura do livro **Marketing 3.0 - As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**, de Philip Kotler, Hermawan Kartajaya e Iwan Setiawan (2012). Anteriormente, toda a prática desta disciplina estava focada no consumidor; Kotler (2012, p. 16) amplia esta percepção para o lado humano, mostrando de alguma maneira a junção entre os objetivos essenciais do design e os objetivos de ação do marketing, o que indica que a integração dessas duas competências, cada vez mais, se faz necessária.

Kotler (2012, p. 16) afirma que a era de produzir barato, em grande escala, já passou (Marketing 1.0). Por outro lado, a era das empresas orientadas para o cliente (Marketing 2.0) como ente passivo também já está passando, ainda que muitas empresas pensem que essa seja uma estratégia importante e atual. O que Kotler (2012) defende é que as empresas se preocupem não só com o cliente, mas sim com o seu espírito humano, entendendo aqui o consumidor como ser que tem valores, aspirações, desejos únicos e não de massa, e esta percepção irá fazer a diferença. Na tabela 3, a seguir, pode ser entendida de uma maneira adequada a evolução desta visão pelo marketing.

Tabela 3: Marketing 3.0

Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0			
	Marketing 1.0: Centrado no Produto	Marketing 2.0: Orientado para o Consumidor	Marketing 3.0: Guiado por Valores
Objetivo	Vender Produtos	Satisfazer e reter clientes	Fazer um mundo melhor
Forças	Revolução Industrial	Tecnologia da Informação	Tecnologia de uma nova era
Mercado	Compradores em massa – Necessidades físicas	Consumidor com Coração e Mente	Consumidor com Coração, Mente e Espírito
Conceito-chave	Desenvolvimento de Produto	Diferenciação	Valores
Função da área de Marketing	Especificação do Produto	Posicionamento do Produto e da Empresa	Missão, Visão e Valores

Proposição de Valor	Funcional	Funcional e Emocional	Funcional, Emocional e Espiritual
Interação com Consumidores	Transações um-para-muitos	Relacionamentos um-para-um	Colaborações Muitos-para-Muitos

Fonte: Adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012)

As empresas precisam compreender que o limite entre o sucesso e o fracasso é muito tênue, e ter bons recursos humanos e uma boa estrutura empresarial não é suficiente para conquistar e emocionar o cliente. Este, por sua vez, está cada vez mais consciente das suas necessidades e da sua participação no mercado, fazendo as escolhas e decidindo a partir de parâmetros subjetivos.

Na análise do papel social do designer coloca-se a complexidade do contexto no qual a disciplina de design se desenvolve; de alguma maneira, o designer sempre teve que gerenciar suas atividades, ciente de que o resultado econômico da sua ação depende do seu desempenho como ser criativo e administrador de projetos – mas nem sempre obteve sucesso.

Os líderes de empresas, ao compreender que sua comunicação com o cliente deve ter um valor subjetivo, percebem que precisam de um olhar diferenciado, de alguém que possa trazer esse lado emocional, ou seja, o designer, que pelas suas características e perfil profissional jamais poderá perder este foco: o elogio à condição humana que alimenta, pelas suas necessidades, a própria obra do designer, por meio da observação e contemplação. Como fundamento desta percepção se exige do designer uma visão holística do fator social – utilizando-se de conhecimentos vindos da filosofia, sociologia e antropologia –, que o prepara para uma visão do eu como ser que habita este mundo, social e pensador, para criar as interfaces necessárias com a evolução social, assim como lhe dá uma sensibilidade especial para analisar as tendências das mudanças de contexto que levem a uma solução inovadora.

O designer é um ser emocional, no sentido de projetar com valores emocionais e técnicos, porque conhece o processo tecnológico. O papel do designer se amplia num contexto complexo e mutante que exige uma visão diferente, capaz de dar soluções que vão muito além do objeto e sua estética. Este perfil de visão ampla é que de alguma maneira está

colocando o designer num patamar decisivo em relação às diversidades de clientes e de contexto, exigindo um pensamento complexo para atender estes novos desafios de mercado e sociais. Surge assim o gestor de design, que no seu perfil teórico atende esta necessidade.

Urge então formar adequadamente este gestor, não só a partir das próprias características da gestão, mas sim do seu berço estruturante que é a academia, observando, como coloca Cardoso, que,

[...] quase tudo que nos cerca encontra tradução direta em termos de valor de mercado; e tal valor expresso monetariamente detém peso considerável sobre a percepção de outros valores abstratos como qualidade, beleza, mérito. Ignorar o poder do mercado é, hoje, uma atitude temerária demais para o ensino de qualquer atividade – ainda mais uma como o design, historicamente ligada ao comércio e à indústria. (CARDOSO, 2013, p. 248).

Muitas são as críticas não só à formação do designer como também às deficiências culturais e expressivas de sua criatividade. Coloca-se criatividade como algo intrínseco ao ser humano, nascemos todos criativos, pensantes e críticos, com níveis cognitivos diferentes, mas a sensação, aliada aos novos contextos de informação, é de que as gerações atuais estão de alguma maneira reduzindo a capacidade criativa própria do designer, criatividade que deveria estar no cerne da sua consciência, do seu ser, um entre muitos atores sociais que fazem parte desta condição humana.

Nos cursos de design, que visam formar pessoas atentas a essa condição, percebe-se que a distância entre a descoberta criativa (processo criativo) e o poder cognitivo cultural (base fundamental da experiência criativa) está infelizmente maior; como resultado, a criatividade se perde na mesmice e às vezes na cópia.

É necessário repensar o papel do designer na sociedade, iniciando-se pela sua educação (fator crucial da formação do designer), criando assim os alicerces pensantes e críticos do próprio ser; é necessário destruir os preconceitos alimentados pela vida do jovem para assim iniciar o processo de formação do designer. A “virgindade intelectual”¹⁶ pode ser a base para

¹⁶A observação nasce num estado de nudez, de um estado de vigília que mantenha o sujeito numa assepsia ideológica, de virgindade intelectual, para que não predetermine nada e gere seus próprios valores individuais,

recomeçar a estruturar o pensamento questionador, para assim poder criar os fundamentos para seu papel na sociedade e no mercado.

O fundamento do eu é a filosofia que questiona o próprio ser, e é neste sentido que o designer deveria iniciar negando o próprio ser construído para reconstruí-lo como ser questionador, observador e crítico. Então se faz necessário iniciar o processo de desmontagem da experiência adquirida, sem negá-la, mas processando-a para formar características cognitivas únicas, o berço do ser designer.

2.4 Design e marketing

Qual é o papel do marketing e do design neste contexto mutante e complexo? É possível trabalhar em conjunto?

A resposta a ambas perguntas é a integração, e só por meio deste fator haverá um diferencial na mensagem que a empresa passa para o consumidor e a sociedade como um todo.

Empresas competitivas que possuem a cultura de design como fator de diferenciação sabem que a procura por reconhecimento da marca e retorno sobre o investimento é uma questão de sobrevivência num mercado altamente concorrencial, onde cada vez mais as fronteiras comerciais inexistem, assim como as reservas de mercado. Há sim uma necessidade constante de estar engajado com os movimentos sociais, tecnológicos, econômicos e do próprio mercado, e isso exige uma profunda análise deste contexto para traçar estratégias bem estruturadas que lhes permitam ganhar esse diferencial e consequentemente o sucesso.

Além da visão estratégica, coerente com o mercado e a sociedade, é importante estabelecer parâmetros de diferenciação que façam da empresa uma entidade única perante

únicos e irrepetíveis, desenvolvendo uma reflexão sem ordem preconcebida. Partindo de cada experiência o indivíduo vai gerando novos valores, os quais supostamente terá que abandonar ao iniciar a seguinte observação para aumentar a liberdade que lhe é própria.

a concorrência. Desenvolver iniciativas que procurem a inovação não é mais uma questão de liderança necessária, é de sobrevivência, em que a concorrência não pode ser simplesmente compreendida dentro do âmbito regional ou nacional, mas sim num contexto globalizado, com desafios cada vez maiores. A inovação exige um comprometimento de todos os recursos que a empresa possui, bem como de uma observação constante das mudanças de contexto e tendências.

É importante que as empresas percebam que o diferencial não é só uma questão de produto, característica reconhecida do design, mas também de serviço, incluindo aqui a maneira como a empresa se projeta diante do mercado e do cliente. Desde a recepcionista até o presidente da empresa, todos devem defender a marca, a missão, a visão e os valores definidos na sua filosofia. Infelizmente uma boa parte das empresas, em especial a MPI, não tem esta filosofia clara e bem estruturada. A MPI acredita no marketing como solução dos seus problemas de construção de um diálogo com o mercado, mas, como afirma Moraes (2010, p. 8):

O problema com que o marketing hoje se defronta não consiste mais na recolha de dados estatísticos, mas na sua capacidade interpretativa em que o consumidor pesquisado demonstra uma grande variedade de demandas e desejos distintos, oriunda da quantidade de informações efêmeras e recicladas que recebe cotidianamente e que vem aumentando a complexidade dentro do referido fenômeno mercado, produto e consumo.

Moraes (2010, p. 10, cit. CANNERI), ampliando esta percepção, acrescenta que:

Ficou drasticamente fragilizada a capacidade do marketing para agir sozinho como instrumento de guia de decisões estratégicas empresariais. A adoção do design, como metodologia de intervenção, é indicada como uma estrada a ser seguida e como uma possível saída para o impasse.

Dentro deste contexto, o design tem avançado muito na sua base teórica, assim como na prática, sem que isso signifique que as empresas adotaram o design como fator nuclear e estratégico. Pelo contrário, o design ainda está nessa luta por seu reconhecimento no âmbito empresarial, do modo como o marketing já é compreendido e reconhecido pelo empresário.

2.4.1 O lado gerencial do design

Quem estuda e/ou pratica o lado gerencial do design, em especial dentro da visão da GD, percebe que esta disciplina historicamente se apropria das ferramentas do marketing para estabelecer critérios de análises estruturais do design no âmbito empresarial. Entre elas podem-se citar: SWOT (FOFA)¹⁷, 4 As, 4 Ps¹⁸, BCG¹⁹, 5W2H²⁰, que não necessariamente medem o lado subjetivo e específico do design, mas sim fatores que podem ser transcritos dentro de critérios mensuráveis e quantificáveis. O marketing se utiliza das estatísticas para mensurar o resultado das suas ações, como: retorno sobre o investimento (ROI), aumento ou redução de vendas e/ou do número de clientes (fidelidade), redução de custos, comparativos com a concorrência.

Essa é uma desvantagem para o design, tendo em vista que ainda não conseguiu, de maneira clara, desenvolver ferramentas que meçam o lado subjetivo da disciplina e de suas obras e que possam de alguma maneira responder, em valores, a importância que o design tem perante o investimento que a indústria faz, ainda que haja ferramentas que medem o valor emocional do design como pode ser visto na *“The Design & Emotional Society”*, entidade internacional que tem como foco facilitar o diálogo entre os praticantes, pesquisadores e

¹⁷ A **Análise SWOT** ou **Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)** é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. Fonte: Portal do Marketing. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4%20As%20do%20Marketing.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

¹⁸ Raimar Richers definiu um modelo que compreende as funções básicas de uma Administração de Marketing. Para Richers, essas funções se dividiriam em 4 fases: **Análise, Adaptação, Ativação e Avaliação**. Este modelo batizado de Sistema Integrado de Marketing ficou mais conhecido como os 4 As do Marketing, em contraposição aos 4 Ps de McCarthy (Produto, Preço, Praça e Promoção). Fonte: Portal do Marketing. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4%20As%20do%20Marketing.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

¹⁹ A **Matriz BCG** é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseada no conceito de ciclo de vida do produto. Fonte: Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

²⁰ O **5W2H**, basicamente, é um *checklist* de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento dessas atividades, no qual ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais essa atividade deve ser feita. Fonte: Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

industriais a fim de integrar estes fatores das experiências emocionais na prática profissional. Entre essas ferramentas pode-se destacar a DES (*Differential Emotions Scale*), que mede a experiência dos entrevistados na análise de 30 itens de um produto com base em dez emoções que são consideradas fundamentais como: alegria, surpresa, raiva, nojo, desprezo, vergonha, culpa, medo, interesse e tristeza. Nessa sociedade há mais de 12 ferramentas que podem ser utilizadas nesse sentido. Na perspectiva das emoções, o gestor de design poderia reduzir os riscos e incertezas no lançamento de um produto, aumentando as chances de sucesso no mercado.

2.4.2 Uma dualidade integradora

Por que ainda o design tem essa dependência com relação ao marketing? Por que as empresas não entenderam o papel que o design pode ter na solução de questões estratégicas?

Atrevo-me a responder que o problema é em parte pela falta de compreensão, pelo designer, da disciplina de marketing, consequentemente da preparação para os desafios do mercado, e por outro lado pela falta de um discurso que atenda ao perfil de necessidades reais do empresário. Há um hiato entre o perfil de saída do profissional de design na graduação e a visão de negócios do empresário. Esta é uma diferença que precisa ser analisada em prol da melhoria da competitividade da empresa e do próprio resgate da disciplina de design e da sua empregabilidade.

São várias as razões que indicam a necessidade de gerar estudos e análises profundos dentro desta questão da dualidade design e marketing, entre elas:

- O marketing tem tradição, é valorizado e compreendido pelo industrial como uma disciplina essencial e de sobrevivência, conhece seu papel na empresa e tem ciência de que pode alavancar sua competitividade.
- O design ainda precisa quebrar o paradigma da sua função estética, fator de percepção por grande parte dos empresários.

O design tem perdido seu reconhecimento nesta luta, pois ainda é considerado como uma disciplina subordinada ao marketing, como se a fundamentação da criatividade partisse só da competência do marketing. Mas é interessante observar que a maioria dos escritórios ou estúdios de design não tem um profissional de marketing, o que indica que esta dependência só acontece nos intramuros das empresas.

Esclarecendo esta percepção, Mozota (2011, p. 109), coloca que marketing é o processo de combinar as necessidades do cliente com bens e serviços que satisfaçam seus desejos. Já conforme Kotler (2012, p. 25), consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes.

Nessas duas definições, que possuem valores similares no seu conceito, como atender desejos e satisfação ao cliente, é possível perceber os ambientes onde o marketing faz sua prática, que tangencia o próprio ambiente do design por meio de valores subjetivos que são os desejos do cliente.

Gimeno (2000, p. 59) afirma que o design de novos produtos deve ser consequência do marketing e não o contrário, especificando que os novos produtos são determinados por estudos de mercado, e ainda coloca que o marketing pesquisa tanto a existência de necessidades insatisfeitas dos consumidores como a criação e multiplicação de novas necessidades. Essa posição mostra, segundo esse autor, que o design é dependente das competências do marketing para iniciar seu trabalho. Mozota (2011, p. 109) dá um passo à frente ao dizer que o marketing, bem como o design, é uma filosofia de negócio focalizada nos desejos e necessidades do consumidor, integrando estas duas disciplinas num foco básico que é o consumidor. Mas essa autora coloca que, na prática, a relação entre estas disciplinas é um problema que surge da ignorância recíproca da outra profissão: por um lado, o designer ignora as responsabilidades e conhecimentos de marketing, e, por outro lado, o marketing vê o design como resultado e não como processo.

Esta visão definida por Mozota (2011, p. 109) também é apresentada por Best (2009, p. 34) ao mencionar que as duas competências colaboram para cobrir as necessidades da

empresa. Ainda especifica que, de acordo com a forma como essa colaboração se desenvolve, a interação tem relação tanto com o tipo de empresa como com as oportunidades de mercado disponíveis.

Se o sucesso da marca de uma empresa depende da integração dos seus recursos humanos, em todos os níveis, então não só a integração do design e do marketing é necessária, mas também de todos os recursos que compõem a própria empresa. O sucesso de uma empresa, consequentemente seus lucros, resulta de uma visão coesa de conjunto em todos os níveis, assim como o sucesso da empregabilidade de cada um dos membros da equipe resulta das ações proativas que vão desenvolver nas suas atividades profissionais em prol dessa marca.

2.4.3 Fator de integração

O fator integrador entre design e marketing é a marca da empresa. Como comenta Acar (1997, p. 14), é o principal meio pelo qual a empresa comunica os benefícios funcionais e emocionais dos seus produtos e, juntamente com os seus símbolos gráficos, constitui uma personalidade ou “imagem de marca”.

A marca, como pode ser observada na figura a seguir, junto com a solução projetual, é percebida pelo cliente no momento do relacionamento da sua subjetividade inconsciente, representado pelo valor (signo) do produto. Esta subjetividade da escolha une valores racionais e subjetivos. Como resultado, fica na mente do consumidor a representatividade da marca, e consequentemente sua fidelidade. Se a marca é o elemento que integra e projeta a empresa, então, na visão estratégica, este fator deve estar no núcleo gerador da própria estratégia.

Figura 3: Marca e consumidor

Fonte: Do autor

Entre design e marketing existe um discurso preconcebido de que o design só entende de estética, é chamado a finalizar produtos, coloca beleza onde antes existia a mediocridade formal, coloca valores subjetivos que tentam segurar o cliente pela emoção. Por outro lado, o marketing faz pesquisas de consumo, analisa o mercado estatisticamente, estabelece *briefing* onde o lado emocional é esquecido. Se estas duas competências trabalhassem juntas, sem dúvida o resultado para a empresa seria muito diferente, começando pela percepção da marca e finalizando numa paixão pela empresa, seus produtos e serviços. Como coloca Kevin Roberts (2004, p. 142), “com paixão, o mais difícil dos objetivos pode ser alcançado”.

A estratégia deve ser concomitante com o design. Trabalhando juntos, sem dúvida essa integração geraria mais do que uma estratégia, seria algo surpreendente, o chamado conhecimento único, a estratégia do conhecimento particular e singular da empresa, que dará o diferencial no mercado, na marca e no sucesso do negócio.

Ao marketing compete a análise de mercado, demanda, desejos e necessidades do consumidor, que resulta no *briefing*. Ao design compete traduzir este *briefing* em soluções tangíveis, agregando o valor de percepção do usuário, assim como valor estético, emocional, forma e função.

- ✓ Marketing comunica a marca e a estratégia. Design visualiza a marca e a estratégia.
- ✓ Marketing promove uma mensagem. Design leva a mensagem até a casa do usuário gerando uma experiência e fidelidade.

- ✓ Design e marketing são marca e estratégia para colocar a marca na mente dos consumidores.
- ✓ Marketing conversa com a sociedade, grupos de pessoas, nichos. Design escuta o indivíduo, transforma desejos em soluções tangíveis.

Muitos desses valores, para o design, vêm desde seus inícios históricos, entendendo este início histórico moderno desde o período da Bauhaus como fator impulsionador de uma nova visão do que seria pensar, criar e produzir objetos.

As mudanças sociais que acontecem no mundo, como a migração humana, amplitude do conhecimento devido às mídias, segurança e insegurança, macroeconomia, meio ambiente, tudo isso está afetando a maneira como vemos o mundo. Sem dúvida, pensar o design e o marketing na maneira tradicional, objetivando o simples consumo, está mudando radicalmente, e isso exige novas estratégias para colocar esta dualidade dentro da perspectiva humana e não só do consumo, respeitando necessidades e desejos individuais, respeitando a pessoa e não se dirigindo às massas.

2.4.4 Desafios

O desafio para esclarecer o que é o design é maior do que para o marketing. Este desafio está em construir um discurso coerente com a visão empresarial, sabendo que o empresário analisa sua competitividade num prisma racional de retorno sobre o investimento (ROI), ainda que compreenda que o design possa trazer um valor agregado importante para seu sucesso.

Este discurso começa no próprio ensino do design, tanto na graduação como na pós-graduação. Devemos formar profissionais que pensem o design estrategicamente com visão de negócios, sem esquecer suas raízes conceituais e históricas advindas da formação criativa, artística, poética e lúdica. Esta necessidade é exposta por Moraes (2010, cit. BRANZI, p. 6) ao afirmar que “nesse quadro, a busca por formação de profissionais corresponde ao crescimento exponencial das universidades e das escolas de design, empenhadas não somente na formação de projetistas tradicionais, mas de *experts* em estratégia de inovação”.

É necessário formar gestores de design que saibam gerenciar culturas de design, que conectem competências e saberes, é necessário que sejam estrategistas, mas que persigam metas coerentes dentro do foco do design.

Já estamos formando gestores de design na pós-graduação, mas percebe-se a dificuldade desses profissionais em assumir esse papel. A força do marketing ainda é forte. Novas pontes precisam ser construídas por ambas as partes, sem preconceito de ambos, todos ganham. O gestor de design, que não necessariamente tem que ser um designer, ainda que isso preferencialmente seja importante, pode e deve construir estas pontes.

2.5 O contexto atual e sua influência no design

A ideia de que design é um valor estético, um paradigma ainda muito arraigado entre o empresariado brasileiro, tem mudado nestes últimos anos, passando deste valor para uma visão estratégica e de negócios, exatamente pela necessidade competitiva das empresas num mercado globalizado em que a concorrência vai além da própria indústria, passando por normas e leis, subsídios e incentivos de governos para suas empresas. Cabe acrescentar que o design nunca será a única solução dos problemas competitivos, tendo em vista que outros personagens da cadeia (*stakeholders*) participam deste processo, que não deixa de ser uma guerra para ver quem ganha e quem perde. O diferencial que se está colocando aqui é que a MPI deve repensar esta visão do uso da ferramenta chamada design e perceber que o profissional pode ajudá-la a se preparar melhor neste contexto competitivo.

O crescimento vertiginoso da globalização das economias, responsável pela formação e consolidação de blocos econômicos, como a União Europeia (UE), o Acordo Estratégico Transpacífico de Associação Econômica (TPP), o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), não constitui mais uma tendência mundial, mas uma realidade decorrente dos interesses da grande maioria de países, sejam eles desenvolvidos, ou em desenvolvimento.

Neste cenário, o dinâmico ambiente tecnológico internacional, sinalizado há décadas para o mundo, tornou-se cada vez mais competitivo na busca da manutenção de ganhos e estabilização dos mercados, resultando para o Brasil numa necessidade premente de intensos

esforços que conjuguem ações do Governo, das entidades de apoio e do setor produtivo, de forma a promover a competitividade do País, agregando valores que o levem ao crescimento e à participação sustentável no mercado mundial.

A inovação tecnológica é a chave para o crescimento, para a competitividade e para o desenvolvimento de empresas, indústrias, regiões e países. Também tem importância fundamental na determinação do estilo do desenvolvimento das regiões ou nações e na forma como afeta, no presente e no futuro, a qualidade de vida da população.

Inovação significa, conforme LEITE (2002), aumento de produtividade, de conquista de mercados e de aproveitamento do conhecimento gerado para a produção de bens, tendo como objetivo final não a empresa, que neste caso é o alavancador da própria inovação, mas a sociedade. Observa-se, com a definição, que no contexto integral da inovação está, portanto, inserido o design como componente da criatividade.

Essencial para a solução de problemas e necessidades, o design significa um leque de contribuições concretas para a qualidade de vida, segurança, praticidade e eficiência. Para o setor produtivo, mais especificamente para o setor industrial, é uma das ferramentas que contêm a ação de incrementos à inovação, com relação a produtos, processos, marketing, entre outros, apresentando-se como estratégia no cenário da evolução tecnológica e de proteção ambiental, agregando valores, criando identidade de produtos, serviços e empresas, tornando-se elemento decisivo para a competitividade das indústrias no mercado interno e externo.

Países desenvolvidos têm adotado o design como caminho para suas empresas ocuparem uma posição privilegiada no mercado global, com produtos modernos, inovadores, eficientes e atrativos aos olhos de todos os consumidores, fabricados de forma ágil e flexível, adaptada aos novos mercados, altamente dinâmicos, destacando-se a Comunidade Europeia e ultimamente a China.

No Brasil, já nos anos 1970, com a abertura da economia e por consequência o aumento da competitividade, essa estratégia obrigou a indústria a repensar seus processos e gestão empresarial. Algumas não sobreviveram devido à concorrência de produtos importados,

impossibilidade de aquisição de novas tecnologias e falta de apoio governamental com linhas de financiamento. Outras se adaptaram aos novos desafios, inserindo novos métodos de negócios, procurando novas tecnologias e sistemas de gerenciamento moderno.

Dentro dessas mudanças há a necessidade de se colocar o design e o designer como elementos diferenciadores que compõem as estratégias empresariais de desenvolvimento de produtos. A questão para tornar as empresas inovadoras seria analisar como a inserção do design como cultura no processo industrial está incluída na estratégia da empresa e, por sua vez, verificar se o discurso do designer é de fato um componente diferenciador nessa realidade.

2.6 A inovação como fator de desenvolvimento

É evidente que o processo acelerado da globalização que nos envolve persegue um controle do consumo de cada um dos segmentos do mercado mundial.

Nesse objetivo está implícita uma sorte de colonialismo cultural, que nas suas tentativas tem diferentes níveis de êxito, exatamente pelas diferenças culturais regionais ou identidades locais.

Temos dois grandes sistemas de produtos: o **primeiro** constituído pelos produtos migratórios, que se têm instalado nos mercados sem muito esforço, e na maioria dos casos com o êxito previsto. Esses produtos, como, por exemplo, os da Nike, fabricante de artigos esportivos, não têm referências identificáveis da sua origem uma vez que sua marca suplanta a origem de fabricação. Dada a disseminação da marca, a produção se encontra diversificada pelo mundo, dependendo das condições conjunturais de produção – países produtores.

Bonsiepe (1997, p. 97), no seu livro **Design: do material ao digital**, comenta a teoria da dependência como fator de contraste socioeconômico entre os países centrais e os periféricos, teoria que se caracteriza “principalmente pelo abismo entre uma minoria

orientada ao modelo de consumo dos países centrais e uma maioria marginalizada, vegetando num nível mínimo de subsistência”. Diz ele:

Essas profundas fissuras nas sociedades periféricas conferem ao debate do design na periferia uma inevitável dimensão política. Isto dificilmente se pode compreender partindo de uma perspectiva de um país central. Na periferia, os problemas do design são menos de caráter técnico-profissional e mais de caráter sociopolítico.

A intervenção do design nesse tipo de produto localizar-se-á nas matrizes das marcas, salvo adaptações para o mercado interno por questões sociais, de ambiente, tecnologia, etc. A passagem à sociedade digital seguirá transformando o comportamento e criando espaço, conseqüentemente, para o design.

Nesse marco referencial temos o **segundo sistema**, que inclui os produtos e processos relacionados com os problemas mais complexos da sociedade. Nessa categoria se encontram os equipamentos urbanos comunitários (ex., sanitários), as instalações industriais de grande complexidade, como unidades especiais de transporte, os bens de capital e, finalmente, uma série de apelos sociais que, em geral, estão deficientemente formulados e com situações conflituosas entre os especialistas, os usuários e os agentes públicos.

Nesse segmento é que o design brasileiro poderá atuar, com a difícil responsabilidade de prover a interface humana com a tecnologia digital e seus efeitos secundários: economia sem trabalho, marginalização educativa, crescimento da terceira idade, entre outros, numa sociedade cada vez mais diferenciada.

A discussão do design no Brasil passa pela polêmica do investimento no contexto da inovação, palavra-chave da época atual, exatamente pelo fato que nos mantém distanciados dos países hegemônicos: a falta de aplicação em pesquisas que provoquem transformações e conseqüente inovação industrial nas empresas.

A inovação na empresa, mais do que um fator de competitividade e de liderança, é um fator político que precisa ser analisado à luz da governança e da sociedade. As empresas, ao inovar nos seus produtos, estão agregando a eles o valor da inteligência, que é o fator de

diferenciação entre um país hegemônico e um país dependente. Esta mesma filosofia se aplica no âmbito das empresas: as que seguem o líder conseqüentemente não inovam, ficam na dependência das empresas que têm na sua estratégia o desenvolvimento de produtos inovadores e disponibilizam recursos para tal. Como resultado, a marca torna-se o maior bem da empresa.

Capítulo 2

3 GESTÃO DE DESIGN

3.1 Sobre a Gestão de Design

3.1.1 Conceitos e aplicações da Gestão de Design

Segundo Mozota (2011, p. 95), Gestão de Design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos.

Para Gimeno (2000, p. 25), é o conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigidas a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do desenho industrial como instrumento de estratégia empresarial.

Para Wolf (1998, p. 5), Gestão de Design (*Design Management*) é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseada nos objetivos definidos da empresa. Esta mesma autora amplia a definição ao colocar que a Gestão de Design tem a função de planejar e coordenar estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, prazos e custos adequados.

Numa outra percepção, para Fraser (2012, p. 2), Gestão de Design ou Design de Negócios, como o autor chama, é uma disciplina de inovação que transforma a maneira como a administração das empresas enfrenta um desafio, molda suas estratégias e mobiliza equipes. Gestão e inovação vão junto ao desafio da competitividade, a GD é similar à Gestão da Inovação, o design, assim como a inovação incremental, é parte da inovação tecnológica, produzindo efeitos positivos na competitividade das empresas (GIMENO, 2000, p. 324). Ampliando esta análise, Baxter (2011, p. 29) afirma que se a empresa se decide a favor da inovação esta visão deve ser colocada no seu plano estratégico, estabelecendo uma política

de inovação sistemática que leve em conta: (a) a introdução de produtos econômicos²¹, simplificando e cortando custos de produção, (b) mudando o estilo de produtos com uso de materiais e tecnologias atualizadas e finalmente (c) redesenhando a linha de produtos existentes no sentido de prolongar a vida deles e diluir custos fixos.

Se há uma palavra que norteia a definição do que é a GD é estratégia, considerada fator essencial para o sucesso da empresa, o que indica, conforme Wolf (1998, p. 18) que o *Design Management* deve estar vinculado à gerência para poder alcançar os objetivos gerais (missão).

Figura 4: A estratégia integradora na Gestão de Design

Fonte: Do autor

A empresa bem-sucedida se diferencia no mercado pela integridade dos seus produtos e coerência da sua imagem, pois todo produto é o retrato da empresa e do processo de desenvolvimento que o criou (MOZOTA, 2011, p. 23). A maneira como a equipe trabalha, o

²¹ O significado de produtos econômicos não define produtos de baixo custo, já que há diferenciações de status de produtos que não necessariamente são de baixo custo (ex., produtos de luxo).

modo como as decisões são tomadas e a forma como os fornecedores são integrados devem ser fatores que se integram na própria estratégia da empresa.

3.1.2 Ganhos competitivos para a organização industrial

Toda indústria almeja obter lucros e aumentar sua carteira de clientes, fatores que se conquistam com o desenvolvimento da competitividade na empresa. Para atingir este objetivo a indústria deve estar constantemente alerta às mudanças que estão acontecendo não só no âmbito da tecnologia e dos processos e na própria gestão empresarial, como principalmente no mercado e na sociedade. O produto ou serviço que se propõe colocar no mercado tem consequência para a empresa. Se este produto não for bem estruturado levando em conta toda esta complexidade que gravita entre o contexto racional do negócio e a visão subjetiva de valores percebidos pelo consumidor, que geralmente não são mensuráveis (emoção, satisfação, percepção de marca e fidelidade, entre outros), as possibilidades de insucesso poderão inviabilizar a própria empresa.

Surge então um personagem essencial neste processo, com foco no design, que conecta estes valores – o gestor de design, que tem o perfil não só para gerenciar o âmbito estratégico, tático e operativo do produto, como também permite estabelecer, para os produtos, objetivos a médio e longo prazo, sempre norteado pela filosofia empresarial. Por outro lado, o design constitui uma função, um recurso e uma forma diferente de pensar dentro da empresa, desempenhando um papel ativo no seu pensamento estratégico e nos processos de desenvolvimento dos seus produtos, e, acima de tudo, colaborando na implantação de projetos, sistemas e serviços, bem como na determinação da maneira como a empresa se conecta com seus cliente e acionistas. Todas estas exigências internas e externas, desde os objetivos corporativos até os requisitos dos clientes e as responsabilidades sociais e ambientais, devem ser levadas em conta na GD (BEST, 2009, p. 16).

Best (apud. Powell, p. 18) coloca que a importância da GD para uma empresa se reflete de quatro maneiras:

1. Quanto melhor as empresas compreendam o papel que o design desempenha no fomento à inovação, mais vão utilizar a GD como um recurso potente que lhes permitirá diferenciar-se no mercado e criar vantagens competitivas sustentáveis.
2. A oferta de produtos no mercado está cada vez maior, e os consumidores desejam aumentar sua qualidade de vida com bons produtos, que só podem ser conseguidos por uma boa GD.
3. A mudança de atitude e o passo de uma GD a favor do design favorece o desenvolvimento do pleno potencial do design.
4. O papel cada vez mais importante que o design pode desempenhar como ponte entre o mundo e os aspectos econômicos e culturais dos diferentes países abrirá novas portas e permitirá contribuir na construção de sociedades sadias e equilibradas no planeta.

3.1.3 Nível estratégico da Gestão de Design

Define-se estratégia (MICHAELIS, 2001) como a arte de usar os meios disponíveis ou as condições que se apresentam para atingir determinados objetivos. A estratégia, na visão da GD, passa a ser o objetivo principal para o sucesso da competitividade ainda tendo o design como fator que afeta a todos os departamentos da empresa.

A estratégia do design, que está na fase inicial do projeto, estará no nível mais alto da integração desta disciplina na empresa quando, dentro dela, o design é aplicado em três níveis de atuação: **produto** (está relacionado ao desenvolvimento de novos produtos na estratégia competitiva da empresa), **comunicação do produto** (analisa canais de distribuição, diferenciando-se dos concorrentes; inclui também comunicação visual, marca, embalagem, merchandising etc.) e **imagem corporativa** (que potencializa e facilita a leitura pública da personalidade da empresa transformando sua identidade em valor de mercado) (GIMENO, 2000, p. 328).

A estratégia para o lançamento de um novo produto depende de uma série de fatores como: investimentos da empresa, mercado, potencial de consumo, sociedade, usuários, clientes, concorrência etc. Não há de fato um modelo para guiar esta estratégia e obter o sucesso. Dependendo da empresa e do mercado como um todo, cada estratégia deve ter suas fases diferenciadas.

Best (2009, p. 117) apresenta as principais fases do processo de design (Tabela 4) que comumente as equipes de design costumam utilizar no desenvolvimento do projeto. Esse esquema ajuda os clientes a compreender melhor o processo de design, além de lembrar à equipe cada passo no projeto.

Tabela 4: Principais fases do processo no design

Descobrir e compreender	Definir	Design de alto nível	Design detalhado	Desenvolvimento e prova	Implantação
Estratégia	Design		Desenvolvimento e produção		

Fonte: Best (2009)

Para Mozota (2011, p. 180), as estratégias provêm de uma análise do contexto competitivo da empresa e podem ser uma estratégia de **volume** – liderança de custos –, ou uma estratégia de **especialização** – diferenciação/estratégia por nicho de mercado. O objetivo, a partir de uma estratégia bem planejada, é obter vantagem em relação à concorrência.

Empresa (missão, visão e valores), mercado (logística, ponto de venda, agentes econômicos, oferta x procura, consumo etc.) e clientes (sociedade, *stakeholders*) são os elementos estruturantes de uma estratégia. Neste sentido, a elaboração de uma estratégia com foco no sucesso do design deve levar em conta alguns fatores-chave:

Tabela 5: Fatores-chave para o sucesso estratégico de novos produtos – relação com a contribuição do design

1.	Vantagem diferencial do produto. Um produto único é superior aos olhos do cliente, um alto resultado na relação desempenho/custo e vantagens econômicas para o cliente.
2.	Compreensão das necessidades, desejos e preferências do usuário e forte orientação ao mercado, com informações de marketing desempenhando um papel importante na modelagem de conceito e no design de produto.
3.	Forte esforço de lançamento para promoção de venda e distribuição.
4.	Pontos relacionados com tecnologia e sinergia. Boa adequação entre a tecnologia do produto e as capacidades e recursos técnicos da empresa.
5.	Sinergia de marketing. Boa adequação entre marketing, equipe de vendas, necessidades de distribuição dos produtos e os recursos e capacidades de marketing da empresa.
6.	Mercado atraente para o novo produto.
7.	Apoio e comprometimento da alta administração.

Fonte: Mozota (2011)

3.1.4 Como se estrutura a Gestão de Design

Vários autores apresentam diversos modelos de ação na implantação da GD nas empresas.

A seguir, quatro modelos que mostram a estrutura da Gestão de Design.

3.1.5 Modelos de Gestão de Design

3.1.5.1 Modelo “Values” / Valores

Figura 5: Modelo de Gestão de Design pelos valores da empresa

Fonte: Pietro & Hamra (2010)

O modelo da Fig. 5 coloca os valores e níveis de conhecimento adquiridos pela empresa tanto no âmbito externo como no interno, mostrando a dependência de fatores culturais, industriais, econômicos, tecnológicos, de produto, assim como do próprio processo do design, planificação, organização e controle de recursos humanos, investimentos, materiais e tempo.

Os valores de uma empresa geralmente estão relacionados a crenças e atitudes que dão personalidade à empresa. A sustentabilidade de um negócio depende não só da qualidade do seu produto, mas também da sua própria imagem, o externo e o interno andam juntos na capacidade de estabelecer estratégias que visem atender estes desafios maiores que são a própria imagem da empresa. O que pode ser controlado são os valores tangíveis que dependem só da gestão interna da empresa (materialização e transformação de um produto),

o que gera apreensões é a maneira como o gestor vai gerenciar os valores intangíveis que em tese não dependem dela, ainda que exijam análises e estudos importantes sobre o consumo, que têm a ver com uma percepção etnográfica – sua coleta de dados, e a maneira como a empresa se comunica perante seu público, sempre tendo um *feedback* destes dados.

O maior valor deste modelo é a construção de um diálogo entre o conhecimento externo, vindo do mercado, e o conhecimento interno, próprio da empresa, que traz por consequência o “conhecimento único”²² da empresa, entendido como aquisição de valores próprios e singulares, sua personalidade. Este conhecimento único está relacionado à gestão do conhecimento que promove, como visão integrada, o gerenciamento e compartilhamento de todo ativo produzido pela empresa; a premissa é que todo conhecimento existe na empresa e pertence unicamente à empresa. Todos os colaboradores usufruem desse conhecimento contribuindo significativamente na geração de valor, riqueza e lucros. O design poderá ser a ferramenta que desenvolverá uma identidade própria na empresa (marca e produto), destacando-a no mercado pelo valor de inovação.

²² O autor coloca, no gráfico, este “conhecimento único” como “conhecimento neto” (a palavra “neto” vem da expressão em espanhol), no sentido de totalidade e único dentro da empresa.

3.1.5.2 Modelo “As Três Marchas do Design para Negócios”

Figura 6: As três marchas do design para negócios

Fonte: Fraser (2012, p. 12)

A estrutura da Fig. 6 foi desenvolvida por Fraser (2012) com o objetivo de assegurar que as atividades de desenvolvimento sejam sempre dedicadas a obter maior compreensão das necessidades, criar novas experiências valiosas para os clientes e conceber estratégias mais competitivas com um plano claro de ativação. O conceito das Três Marchas está relacionado a um ambiente multidisciplinar colaborativo, construindo maior dinâmica organizacional.

A **Marcha 1** se refere à exploração e tem por objetivo responder à pergunta: Qual é a oportunidade? Que começa pela empatia pelos outros e na compreensão do que é importante para eles, de forma profunda e completa. Compreendendo de um modo abrangente as pessoas, aparecerão lacunas que precisam ser plenamente satisfeitas, surgindo assim novas oportunidades de negócios.

A **Marcha 2** refere-se ao desenvolvimento do conceito e responde à pergunta: Qual é a ideia inovadora? Aproveita a empatia renovada e os critérios de inovação com base nas necessidades definidas na Marcha 1. O objetivo é renovar experiências junto às pessoas, exigindo explorar novas possibilidades, criando novos conceitos ambiciosos centrados no usuário.

A **Marcha 3** coloca o design estratégico para negócios e tem por objetivo responder: Qual é a estratégia para realizar a visão? Que implica transformar a inovação em nova estratégia, definindo como a empresa concentrará suas energias e desenvolvendo recursos necessários para tornar a ideia viável.

Para todos os efeitos, este modelo exige um compromisso dos profissionais em cada marcha, e isto implica colaboração entre departamentos, assim como mentes abertas nas análises de cada uma das marchas e sua continuidade. A palavra-chave neste modelo é integração.

3.1.5.3 Modelo “*Design Management* na gerência da empresa”

Figura 7: A função meio do *Design Management*

Fonte: Wolf (1998)

Na visão deste modelo (Fig. 7), o *Design Management* (Gestão de Design) deve fazer parte dos objetivos gerais (a missão) e estar vinculado à gerência da empresa (WOLF, 1998, p. 18). Deve ter a função meio nos processos de desenvolvimento das empresas, coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de marketing, de desenvolvimento e pesquisa (técnica) e do departamento de design.

Este modelo, assim como o anterior, é integrador, nasce da observação, para a autora, de que se a empresa não valoriza o design como fator que tem sua importância, o design se converte em mera decoração; também coloca que se o designer trabalha longe da gerência, o espaço de trabalho fica muito limitado. Ao contrário, se o designer se integra no processo de decisão estratégico, pode encontrar soluções completamente novas, inteligentes e criativas, mostrando que a empresa perde muito do seu perfil inovador se não inclui os designers desde o princípio, integrando-os com todos os departamentos.

3.1.5.4 Modelo de convergência de design e gestão

Este modelo proposto por Mozota (Tabela 6) analisa os fatores convergentes dentro de duas perspectivas: reativa (administrativa) e proativa (estratégica).

Tabela 6: Modelo de convergência de design e gestão

ABORDAGEM DE GESTÃO DO DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DO DESIGN	SUAS APLICAÇÕES NA GESTÃO DA QUALIDADE
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos	Contribuição de “qualitécnicos” (técnicos de qualidade) aos designers e gerentes de design
	<ul style="list-style-type: none"> • Design de desempenho organizacional • Design/marca, identidade, estratégia • Administração geral e métodos de gestão do design 	Dados sobre o impacto do design sobre “defeitos zero”
		Teste de qualidade percebida
Abordagem estratégica da gestão do design	Melhorar a gestão com o conhecimento do design	Contribuição de designers aos “qualitécnicos”
	Teorias da forma: princípios de design	Repensar processos
	Criatividade e gestão de ideias	Visão compartilhada, aperfeiçoamento contínuo

Fonte: Mozota (2011)

A abordagem administrativa, conforme Mozota (2011, p. 99), envolve a promoção do design pela acomodação de conceitos administrativos e de gestão. Amplia esta análise dentro de várias perspectivas com o objetivo de enriquecer os métodos de GD, conforme a seguir:

- Científica: Gestão de Design vista como processo puramente lógico.
- Comportamental: Gestão de Design como modo de estimular as pessoas a fazer coisas, centrada em relacionamentos, comportamento interpessoal em grupo e cooperação.
- De decisão: Gestão de Design como atividade de tomada de decisão.
- Sistêmica: Gestão de Design como sistemas de organização com interação aberta com o ambiente e subsistemas interativos complexos.
- Situacional: a Gestão de Design depende de circunstâncias.
- Operacional: Gestão de Design inclui atividades administrativas básicas, como planejamento, organização, comando, controle e departamentalização.

A abordagem estratégica, segundo Mozota (2011, p. 99) envolve a compreensão do design como um novo paradigma a fim de chegar a ideias e métodos que possam ser usados para aumentar a eficiência da GD. Esta análise leva em conta valores intrínsecos ao design como forma, cor, estética, sociologia de objetos etc. Emerge assim o que se chama de “ciência do design”, que a autora denomina como “um sistema baseado em signo e forma que é essencialmente relacional e interpretativo e que pode contribuir para promover a estratégia empresarial e a visão da empresa”.

O conceito de Ciência do Design (*Design Science*) já vem sendo discutido por vários autores. Ken Friedman (2000, p. 12), no seu artigo “Design knowledge: context, content, continuity”, citando Fuller, o descreve como um processo intelectual de design em dois estágios. O primeiro estágio é um processo subjetivo que envolve a pesquisa. O segundo estágio se refere a um processo geral que transita da prototipagem à prática. Analisa o design como uma questão filosófica, afirmando que o designer interage com o processo material e imaterial, o que requer um novo tipo de pensamento. Ainda que os estágios mencionados anteriormente já façam parte das atividades sabidas do design, o que está sendo colocado é que a pesquisa e a prática requerem um processo intelectual no qual o produto vai além da própria estética passando a ter um valor de interface e experiência social. O gestor de design, na sua visão estratégica, precisa agregar este valor social à criatividade e ao desenvolvimento do produto.

Nigel Cross (2001, p. 1), no seu paper “Designerly ways of knowing: design discipline versus design science”, citando Herbert Simon, relata a importância de colocar o estudo da “ciência do design” nas universidades como “um corpo de doutrina intelectualmente robusta, analítica, em parte praticável, em parte empírica, passível de ser ensinada, sobre o design do processo de design”²³. De alguma maneira o pensamento do design exige uma atitude mais analítica, na visão da ciência, sem deixar de lado o aspecto construtivista do design. Neste sentido, o pensamento do design estratégico poderia se apropriar deste método científico para agir na procura da inovação e da própria gestão do ambiente de design.

²³ “a body of intellectually tough, analitic, partly formalizable, partly empirical, teachable doctrine about design the design process”.

Ampliando a colocação anterior, percebe-se que os modelos estruturantes da GD propõem uma visão mais ampla do sentido do design, um sentido que integra pensamento e prática, do material e imaterial, do subjetivo e objetivo, do tangível e intangível, abrindo desta maneira uma discussão mais profunda do papel do designer na gestão do projeto.

Fica claro que esta análise possivelmente não seria assimilada, no contexto brasileiro, pela MPI, que possui um pensamento racional, mas o gestor de design ou prestador de serviço nesta área – o designer – deve compreender esta percepção com o objetivo de promover o diferencial e a inovação na indústria.

3.1.5.5 Comparativos dos modelos apresentados

Comparando os modelos anteriores por meio das suas diferenças é possível traçar alguns valores que podem ser inseridos numa estratégia para a MPI, foco desta tese.

Tabela 7: Comparativo dos modelos apresentados

Modelo	Diferenciais	Aplicabilidade na MPI
Modelo “Values”/Valores	Aquisição do “conhecimento único” pela interface entre o ambiente externo e interno da empresa	Geração de novos conhecimentos dentro da empresa gerando um perfil único e diferenciado perante a concorrência.
Modelo “As Três Marchas do Design para Negócios”	Integração e colaboração entre pessoas e departamentos	A importância da agilidade e simplicidade no processo de Gestão de Design.
Modelo <i>Design Management</i> na gerência da empresa	Designer no centro do processo estratégico da empresa	O design como elemento aglutinador dos conhecimentos
Modelo de convergência de design e gestão	O gestor de design que dá “sentido” ao design dentro da empresa	O design como criador da personalidade (produto e comunicação) da empresa

Fonte: Do autor

Na leitura inicial destes modelos é importante colocar sua base teórica, mostrando especificidades no âmbito empresarial e não necessariamente levando em conta as características e a realidade da MPI. Mas alguns dos valores mencionados podem gerar uma reflexão sobre a aplicabilidade da GD nessa tipologia de empresa e sua prática.

Fatores como integração de ambientes e de competências mostram um perfil do gestor como conector de ideias, de saberes, de pessoas, de tecnologias e de conhecimentos que indicam um aspecto superior no âmbito do design como estrategista na sua essência para obter resultados positivos para as empresas.

3.2 O perfil do gestor de design

Conforme Kathryn Best (2009, p.17), a estrutura da GD dentro de uma empresa deve ser formada por:

O **Diretor de Design** define a visão do design e sua aplicabilidade dentro da empresa, o **Gerente de Design** garante os processos internos da equipe de design e recursos aplicados ao projeto e o **Designer** desenvolve o potencial das propostas e elabora a solução de acordo com as necessidades do cliente/usuário, adaptando-se ao tempo limitante da proposta.

Mas a autora não especifica se esta estrutura é para todo tipo de empresa, pois provavelmente uma MPI não poderia ter estas três competências no seu quadro de funcionários.

Uma das possibilidades da MPI, que não possui recursos suficientes para criar um departamento de design, mas quer estar num patamar elevado em inovação, consequentemente almeja a liderança, é contratar uma consultoria em design (escritório de design) que possui na sua estrutura organizacional a GD, que não só poderá indicar os parâmetros de gerenciamento das políticas de design dentro da empresa, mas vai permitir inovar na própria participação. Os empresários vão perceber que a criatividade está latente na sua própria empresa, mas que precisam de um catalisador que agite a estrutura de

negócios que às vezes está mais focada na administração da empresa e menos na inovação dos seus produtos e serviços.

As empresas desenvolvem-se num mundo corporativo compreensível, as hierarquias e departamentos são os mesmos, sua estrutura não muda, sua gestão segue um caminho já preestabelecido. Precisam mudar a maneira de pensar seu futuro. Integrar o que se chama de curadores da inovação. Por que não desenvolver um objeto colocando na mesa de discussão outras competências? Um artista, um sociólogo, um esportista etc. Conforme coloca Tom Kelley no livro **As 10 Faces da Inovação** (2007, p. 252), “as empresas que quiserem alcançar o sucesso na inovação precisarão de novos insights, de novos pontos de vista e de novos papéis”.

A GD, mais do que um termo, é uma atitude, ainda que seja necessário incluir no discurso do designer e do empresário essa denominação tendo em vista a importância do reconhecimento pela própria especialidade. É principalmente uma atitude porque está relacionada com valores pessoais de liderança que têm a ver com a personalidade do indivíduo. O conhecimento adquirido não faz do gestor de design um ente com capacidade para estruturar as políticas de design dentro da empresa, observando-se, muito mais, que este perfil não é totalmente conhecido e difícil de verificar no estágio atual da prática da GD no Brasil, exatamente pela falta de resultados palpáveis da sua ação.

Como deve ser então esse perfil do gestor de design? Segundo Best (2009, p. 186) um bom gestor de design deve ter excelente relação com o cliente, deve entender as motivações e aspirações do seu cliente, deve estar disposto a aceitar riscos criativos, saber se comunicar, deve possuir boas técnicas de conversação, comunicação e relação interpessoal, deve estabelecer rede de contatos interna e externa, deve ter espírito empreendedor, deve ter a capacidade de desempenhar diferentes papéis dependendo da base do projeto, deve ser persuasivo, influente e motivador. A autora amplia esta percepção para a questão da liderança, que vai além do papel do gestor, que está relacionado com atitudes e não necessariamente com o cargo,

[...] um grande líder não é necessariamente um bom diretor nem um bom membro da equipe nem também deve ser especialmente hábil na gestão do dia-a-dia, o líder deve saber explicar o modo com que os objetivos de longo prazo podem beneficiar as unidades de negócio [...]. (BEST, 2009, p. 186).

Mozota (2011, p. 259) traça um perfil psicológico das competências deste gestor (Tabela 8), destacando que as qualidades mais importantes de um gestor são seu senso de diálogo, sua imaginação criativa e seu nível de exigência.

Tabela 8: Modelo de competências

As cinco competências em design	Habilidades relacionadas
Direção das competências que envolvem processo	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança • Orientação a resultados • Orientação ao grupo • Altos padrões
Competências em design	<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade objetiva • Habilidade técnica, conceitual e relacionada a cores
Competências em orientação empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Organização, planejamento, resolução de problemas • Aptidões comerciais
Competências em sistema e perspectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Coleta e uso de informações • Pensamento estratégico • Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de relacionamentos • Influência • Habilidades de apresentação • Flexibilidade

Fonte: Mozota (2011)

O sucesso de uma empresa não depende só de ter um bom produto, uma estrutura adequada ao desenvolvimento, um corpo profissional bem preparado. Precisa de atitudes que nascem inicialmente nos valores pessoais do indivíduo para posteriormente, por meio de incentivos e motivação interna, criar e ter uma liderança proativa que se desenvolva e apareça trazendo os resultados desejados para a empresa.

O importante é que as atitudes sejam construídas num processo contínuo, chegando a um estágio em que esta ação já esteja no DNA da empresa e impregnada em todos os níveis corporativos da MPI. A GD é um processo contínuo de aprendizagem, não deve ser uma imposição e não deve ser centrada numa pessoa. É uma conexão de conhecimentos, experiências e atitudes junto aos recursos humanos que promovem as políticas de design

dentro de uma empresa. A GD é integradora, mas é o gestor que terá a missão de liderar esse processo.

3.3 Nível operacional da Gestão de Design

Borges (2012, p. 93), em entrevista a Fernando Prado – Gerente de Design na Lumini Ind. e Com. de Luminárias –, afirma que se “[...] o designer não divide riscos e não traz mais vantagens do que ele está esperando, dificilmente consegue bom resultado [...]”, mostrando que a função do designer não é apenas criar e agregar valor aos produtos, mas também enxugar custos (do produto e do processo), viabilizar a produção e torná-la mais simples e fácil. Comenta também que “[...] o designer tem que entender um pouco de economia, de administração [...]”, assim como “o designer deve saber um pouco de economia, um pouco de direito e de outras disciplinas para poder ser mais completo na profissão”.

A necessidade da inserção da GD nas empresas é essencial para adequá-las aos novos desafios econômicos. Calejo²⁴ comenta que:

Competir na nova economia exige que as empresas busquem oferecer ao mercado produtos inovadores, confiáveis, duráveis, inteligentes, cujos valores excedam aqueles encontráveis em simples mercadorias. (CALEJO, 2000).

Declara no mesmo texto que “é preciso agir com rapidez e inteligência: não há mais espaço para tentativa e erro”.

Finalmente, mostrando a importância do design nesta função, observa:

Organizar e canalizar esforços de forma metódica, estimular a criatividade, o espírito inovador e a incorporação de novas tecnologias; estas devem ser as tarefas do gestor de processo de Design.

²⁴ José Roberto Calejo é designer, vice-presidente e membro do Conselho de Administração da Escrita Indústria e Comércio de Móveis.

É possível sentir que o designer deve ampliar seu discurso criativo, aliando-o aos novos desafios do mercado. Com essa nova mentalidade o designer recuperará o protagonismo.

Segundo Magalhães (1997, p. 26), o design deve ser utilizado a partir do nível mais alto das organizações, ou seja, deve ser encarado como ferramenta estratégica. Amplia esta análise ao comentar que o design é um processo de catalisação, sintetização e materialização de conhecimento e informações em produtos e serviços.

Para Gimeno (2000, p. 327), a integração do design dentro das empresas (Fig. 8) pode-se dar em níveis distintos que determinarão os modelos de Gestão de Design. São cinco os modelos de Gestão de Design:

Figura 8: Modelos de integração do design na empresa

Fonte: Gimeno apud Chaves e Pibernat (1989)

Projeto de Design. São atividades pontuais na vida da empresa, com custo limitado. A Gestão de Design, neste caso, limita-se à gestão do projeto concreto que exige somente um responsável em tempo parcial.

Programa de Design. São programas sistemáticos, estruturados com fases e objetivos. As decisões sobre este programa exigem a presença de um diretor do programa de design especializado.

Políticas de Design. Compreendem os objetivos gerais para a empresa, que a obrigam à tomada de decisões estruturadas, e a distribuição de recursos para elaborar programas de gestão que permitam o desenvolvimento de diferentes programas de design.

Estratégias de Design. É o nível mais alto da integração do design na empresa. Acontece quando a estratégia competitiva da empresa se baseia na aplicação do design nos seus três possíveis âmbitos de atuação: produto, comunicação do produto e imagem corporativa.

Filosofia de Design. Existe quando o design se integra plenamente nos valores da empresa, no que se denomina “empresa baseada no design”. Os valores do design constituem um conjunto de normas e regras, geralmente tácitas.

Está claro a partir destes pontos de vista que o design passou a ter um discurso mais complexo do que de fato foi e é ensinado. A compreensão deste discurso nos obriga a repensar constantemente o papel do designer na estruturação desta disciplina, mas o que acontece é que a prática do design, em especial para os que estão se inserindo no mercado, não leva em conta este papel de gerenciamento do design. A falta deste perfil profissional pode ser observada num comentário do empresário Gustavo Bertolini²⁵:

Ainda percebo certa dificuldade dos profissionais (de design) em entender a importância da aplicabilidade dos produtos na indústria. Está faltando uma espécie de profissional líder, ou seja, aquele que tem visão estratégica e empreendedora. (BERTOLINI, 2008, p. 12-13).

²⁵ Gustavo Bertolini, das Indústrias de Móveis Bertolini, de Bento Gonçalves - RS.

Resta às novas gerações de designers continuarem analisando e discutindo esta profissão, que é tão nova, que tem pouca história e que ainda é percebida como fator elitista e encarecedor do processo construtivo do produto.

3.4 O discurso do designer no contexto da Gestão de Design

Não é objetivo desta tese analisar em profundidade as questões referentes às diferentes definições sobre a disciplina do design, mas sim entender que nestes últimos 53 anos, desde a criação do primeiro curso regular de design no Brasil²⁶, em 1962, na ESDI (Escola Superior de Desenho Industrial) (LEON, 2005, e NIEMEYER, 1998), a compreensão do que é design tem se difundido com suficiente clareza para construir um discurso de design. Mas esta percepção, do ponto de vista do empresariado, é geralmente entendida dentro de uma concepção de que design ainda é uma ferramenta estética, e estas são as expectativas de uso do design pelo empresariado.

A constante diferença entre as expectativas dos empresários e as dos designers quanto ao desenvolvimento de um determinado produto ou quanto aos resultados de uma consultoria deve-se em parte à crença, por parte dos empresários, de que dentro do segmento popular não cabe o trabalho de design. Isto reflete o desconhecimento por parte dos empresários de como se dá o trabalho do designer e de que forma o design pode ser incorporado ao produto e ao processo produtivo. (LANDIM, 2010, p. 137).

Esta percepção é comparada com a ideia de que o,

[...] design de produtos é um meio para obter vantagem competitiva. A combinação de aspectos funcionais, como perfil anatômico e leveza, a aspectos estéticos, como cor, formato, transparência (materiais), textura

²⁶ Considera-se que Eliseu Visconti, precursor do moderno design brasileiro, foi também pioneiro no ensino desta atividade. Convidado em **1934** por Flexa Ribeiro, que na época era diretor da Escola Politécnica da Universidade do Rio de Janeiro, Visconti organiza e ministra um curso de extensão universitária em arte decorativa e arte aplicada às indústrias, adotando no seu ensino a orientação de Eugene Grasset, um dos mais destacados no estilo Art-Nouveau.

Também se considera que o Instituto de Arte Contemporânea (IAC) do Museu de Arte de São Paulo (MASP) foi a primeira escola de design industrial do Brasil. Inaugurada em **1951**, com a exposição de obras do artista suíço Max Bill, a escola reuniu grandes nomes. Entre seus professores estavam Lina Bo Bardi, Pietro Maria Bardi, Jacob Ruchti, Oswaldo Bratke, Roger Bastide, Flávio Motta, entre outros.

(superfície), luminosidade etc., agrega a um produto fatores que o identificam e o distinguem dos demais. (GOBE et al, 2004, p. 73).

A sensação é que o discurso do design está fundamentado no seu valor formal, ainda que isto seja de extrema importância se analisarmos o design como valor semiótico e emocional, mas o contexto econômico é bem mais amplo. O atual discurso sobre o design está mais bem compreendido haja vista os investimentos que entidades governamentais e associativas fazem para projetar a importância desta profissão, porém falta ampliar esta percepção na construção de um diálogo com a necessidade atual do empresariado brasileiro em ser cada vez mais competitivo, quando a análise da visão de negócios se torna importante.

Como foi exposto anteriormente, há várias definições do design cuja compreensão depende de diferentes pontos de vista e interpretações de uma prática original vinda de uma das principais entidades associativas do Desenho Industrial que é o ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*). Tomás Maldonado foi um dos pioneiros em definir o que é o Desenho Industrial, e esta definição posteriormente foi adotada por muitas entidades de ensino, organizações e associações nacionais de Desenho Industrial. A define como,

[...] o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design que se leva a cabo tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis da produção, da programação econômico-financeira e da comercialização, com a finalidade de permitir uma participação ativa do design nas decisões dos produtos. (MALDONADO, 1977, p. 13).

Nesta colocação já está inserida a definição do que seria a própria Gestão de Design tendo em vista que a gestão coordena, integra e articula todo o relativo ao desenvolvimento do design.

Esta definição pode ser comparada com a própria definição de Mozota (2011) ao colocar que a Gestão de Design contribui para atender às metas corporativas estratégicas, gerencia os recursos de design e constrói uma rede de informações e ideias importantes para o resultado do design dentro de uma empresa.

Ampliando a análise desta questão do ensino na prática acadêmica, foram analisadas dez apresentações de bancas de um curso de Pós-Graduação em Gestão de Design²⁷.

A experiência com estes alunos de pós-graduação em Gestão de Design mostra dois aspectos importantes. Com pouquíssimas exceções, a maioria procura desenvolver um plano de negócios da empresa onde trabalha ou a montagem da sua empresa – se fosse um curso de empreendedorismo o foco estaria correto. Um segundo ponto é o esquecimento de que a Gestão de Design deve ter sua essência no design como projeto e não na empresa que administra este design.

É possível a Gestão de Design fazer a gestão de uma empresa fabricante de automóveis, sabendo que o design é de extrema importância para o sucesso das suas vendas? Melhor seria cuidar estrategicamente do seu núcleo de design.

É possível a GD estruturar um escritório de design, cuidando de salários, aluguel, taxas, planos de marketing? Não seria mais interessante administrar esta empresa e focar a Gestão de Design no próprio esforço de colocar para o cliente a melhor proposta?

Está claro que a prática do design se refere ao próprio âmbito do design em todas suas nuances profissionais. No livro **Manual de Gestão de Design** (DZ CENTRO DE DISEÑO, 1997, p. 31), define-se a Gestão de Design como o sistema “[...] que se encontra intimamente relacionada com a concepção do projeto, isto é, com as atividades que se realizam durante o processo de transformação de uma ideia num produto físico [...]”. Também é apontado outro nível da Gestão de Design que seria estritamente o âmbito estratégico do design, “[...] que condiciona a margem operacional e as suas variantes, uma vez que pressupõe a aceitação e compromisso da administração em dotar o design de recursos, meios e organização suficientes para o desenvolvimento de projetos [...]”.

Mas aqui se está referindo à estruturação de departamentos, grupos, equipes que vão gerir as atividades de design dentro da empresa. Martins (2008), no seu livro **A Gestão de**

²⁷ Este autor é professor de pós-graduação em Gestão de Design numa IES no município de São Paulo - Brasil, e estas dez bancas foram orientadas pelo autor.

Design como estratégia organizacional, separa em capítulos distintos o que é Gestão Empresarial (Capítulo 3) e Gestão de Design (Capítulo 4), o que dá a entender que uma visão é a organização da empresa e outra é o projeto de design, ainda que se a gestão empresarial é colocada neste texto é porque de fato o designer ou gestor deve entender de algumas das ferramentas tanto de administração de empresas como de marketing para poder elaborar as próprias estratégias do design.

Esta análise indica, então, a necessidade de discutir a GD como disciplina já no âmbito acadêmico com foco no projeto de design, para assim, posteriormente, propor um discurso coerente que possa ser entendido pelo empresariado. A grande confusão que se coloca no discurso atual é que o gestor de design pode e tem a capacidade de estruturar e administrar uma empresa, o que de fato é falso. Como coloca Walton (2000), “Gestão de Design é uma faceta do gerenciamento de uma organização”, um componente e não a própria organização.

3.5 Gestão de Design no Brasil

O SEBRAE Nacional desenvolveu a ferramenta “**Autodiagnóstico de Design**”²⁸ para avaliar o grau de maturidade da Micro e Pequena Indústria em relação à Gestão de Design, colocando que o design atua em todas as áreas, sendo estratégico para aumentar a competitividade, observar as necessidades dos clientes (atuais e futuros) e auxiliar a criar uma diferenciação para o seu negócio.

A importância desta preocupação com a MPI é ressaltada num artigo disponível na rede, que dispõe que:

O design de um produto é um processo complexo e real que mais se aproxima da gestão e menos de uma habilidade de um único profissional. A atuação criativa de um design não pode estar desassociada dos aspectos que envolvem a questão industrial – custos, produção e consumidores. O papel do gestor de design é interligar os vários setores da empresa. Esse é o papel do gestor: conceber estrategicamente novos produtos, idealizá-los e lançá-los no mercado. (SEBRAE, 2012).²⁹

Na pesquisa **Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira – Micro e Pequenas Empresas**³⁰, apresentada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2006), coloca-se que as MPIs ainda não incorporaram o investimento em design de produtos na estratégia da empresa. Menos da metade dessas empresas investiu em design em 2003, contrapondo com o percentual de 55% entre as médias empresas e de 60% entre as grandes.

Também é mencionado que cada vez mais o design é uma atividade estratégica para o ganho de competitividade da indústria. O maior grau de abertura da economia brasileira, que propiciou uma competição mais acirrada nos bens de consumo, induziu uma necessidade de

²⁸ Esta ferramenta é atemporal, pode ser acessada a qualquer momento pelas empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/solucoes_online/Autodiagn%C3%B3stico-de-Design>. Acesso em: 12 jun. 2015.

²⁹ Gestão tradicional x Gestão de design. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/noticias-midia/gestao-tradicional-x-gestao-de-design>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

³⁰ Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira. CNI/SEBRAE, 2006. Disponível em: <http://arquivos.portaldaindustria.com.br/app/cni_estatistica_2/2006/01/01/107/IndicadoresDeCompetitividadeNaIndustriaBrasileira_MPE_2005.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

constante atualização do estilo, funcionalidade e estética dos produtos nacionais. Mas ao mesmo tempo a pesquisa apontou que as MPIs da indústria brasileira ainda não incorporaram o investimento em design de produtos nas suas estratégias.

Nesta pesquisa de 2006, foram feitas uma série de perguntas sobre design, que podem dar uma visão sobre a maneira como esta indústria percebe o design:

Sobre se a empresa investiu em design (2003)

	Sim	Não
Micro e Pequena	43,7%	56,3%
Porte		
Micro	42,3%	57,7%
Pequena	45,2%	54,8%

Se a empresa pretende investir em design (2005)

	Sim	Não
Micro e Pequena	63,6%	36,4%
Porte		
Micro	64,8%	35,2%
Pequena	62,1%	37,9%

Sobre quanto por cento o investimento em design representou no faturamento bruto (2005)

	0%	Acima de 0 até 1%	Acima de 1 até 2%	Acima de 2 até 6%	Acima de 6 até 10%	Acima de 10%
Micro e Pequena	30,3%	16,4%	18,4%	21,6%	6,5%	6,9%
Porte						
Micro	30,1%	17,4%	17,8%	20,5%	6,4%	7,8%
Pequena	30,4%	15,2%	19,0%	22,8%	6,5%	6,0%

Sobre o impacto do investimento em design de produto em 2003 sobre vendas/faturamento bruto

	Aumentou	Manteve-se inalterado	Diminuiu
Micro e Pequena	53,3%	44,7%	2,1%
Porte			
Micro	54,6%	44,1%	1,3%
Pequena	51,8%	45,3%	2,9%

Sobre o impacto do investimento em design de produtos em 2003 sobre o custo de produção

	Aumentou	Manteve-se inalterado	Diminuiu
Micro e Pequena	26,4%	64,3%	9,4%
Porte			
Micro	23,8%	66,4%	9,8%
Pequena	29,1%	61,9%	9,0%

Sobre o impacto do investimento em design de produtos em 2003 sobre a lucratividade

	Aumentou	Manteve-se inalterado	Diminuiu
Micro e Pequena	34,4%	53,1%	12,5%
Porte			
Micro	32,4%	55,6%	12,0%
Pequena	36,6%	50,4%	13,0%

A pesquisa anterior mostra um certo valor positivo na relação entre a MPI e o design. A importância do investimento em design fica clara como fator de sucesso que sem dúvida precisa ser ampliado por meio de novas estratégias que tragam resultados à própria empresa.

No Diagnóstico do Design Brasileiro (2014, p. 42)³¹, elaborado pelo Centro Brasil Design com apoio da Agência de Promoção das Exportações (APEX Brasil) e Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é apresentado um estudo da relação entre as exportações de empresas brasileiras e a inserção do design neste processo, comparativamente com a visão europeia destas características.

³¹ Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnóstico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

Figura 9: Percepção sobre a contribuição do design para a exportação

Fonte: Centro Brasil Design (2014)

A análise do Centro Brasil Design, autor deste gráfico (Fig. 9), mostra que as empresas europeias possuem ciência dos benefícios do design para a exportação, enquanto o Brasil mostra exatamente o oposto.

3.5.1 Prática da Gestão de Design no Brasil

Os casos a seguir são exemplos de designers, empresas, ateliers e escritórios de design que se utilizam do design como fator de diferenciação e de competitividade e que graças aos valores racionais (custos, materialidade, processos etc.) e subjetivos do design (estilo, gostos, marca etc.) tiveram ganhos de faturamento, melhoria da percepção da marca, fidelidade do seu público-alvo etc.³².

Sendo o setor moveleiro o foco desta tese, foram pesquisados designers atuantes neste setor, reconhecidos no âmbito nacional e internacional. Neste sentido, foi feita consulta com os designers que desenvolvem projetos para a Tok&Stok, a qual gentilmente passou os contatos.

³² É bom fazer a ressalva de que nem todos os casos têm números exatos da rentabilidade e faturamento, o que seria o ideal. As empresas e seus funcionários e os próprios designers possuem contratos que não lhes permitem informar valores.

Como método de pesquisa foi utilizada a narrativa a partir de tópicos inerentes à questão da Gestão de Design, que estão relacionados com o processo criativo e de produção do objeto, como: histórico pessoal, criatividade, perfil do designer competitivo, seu maior sucesso.

Entrevista com Carlos Motta

Apaixonado pela madeira, **Carlos Motta** monta seu atelier em 1975 no Bairro de Vila Madalena. Arquiteto de formação, trabalha com a madeira desenvolvendo uma série de produtos como: mesas, poltronas, cadeiras, utilitários diversos. No próprio atelier tem sua estrutura comercial e financeira, assim como a própria marcenaria no piso inferior, e executa também os projetos de arquitetura e design, o que lhe permite atender todas as necessidades do cliente; neste último espaço desenvolve os objetos solicitados e conceitos criativos que depois resultam em protótipos. Ainda tendo uma estrutura empresarial, sua filosofia de gestão está amparada numa liberdade que lhe é própria, que nasce da sua vivência na contracultura (movimento hippie, ioga, surfe); acredita na natureza como força criativa e na simplicidade das formas, e tenta, dentro do possível, gerar projetos atemporais.

Seu primeiro sucesso veio com duas poltronas feitas durante seu período acadêmico. As imagens foram apresentadas na revista *Vogue* e a partir desta divulgação a empresa KND da Holanda se interessou na proposta e comprou duas poltronas por US\$ 4.000,00 (quatro mil dólares). O valor desta venda deu início ao Atelier Carlos Motta.

Um dos maiores sucessos de sua grande produção de móveis é a poltrona de balanço Astúrias (Fig. 10) (também na versão fixa, que aparece na imagem ao fundo). Trata-se de uma peça representativa, com forte consistência no faturamento mensal do Atelier: desde 2002, de produção artesanal, vende de 20 a 25 peças/mês. O sucesso dela, segundo Carlos Motta, vem exatamente desse design atemporal. Foi

Figura 10: Poltrona Astúrias

Fonte: Do autor

desenvolvida dentro da proposta de causar o menor impacto ambiental possível, utilizando madeira maciça (Itaúba e Peroba), com corte em 45°, 60° ou 90°, medidas: 77 x 109 x 75/h.

Sua gestão empresarial é intuitiva e informal, vinda da sua experiência pessoal construída na própria contracultura mencionada, na responsabilidade social e na sua visão do meio ambiente. A estrutura do Atelier possui 5 áreas e 24 funcionários contratados. Sob a sua administração estão quatro arquitetas, o gerente comercial e gerente financeiro, assim como os marceneiros de produção. Dentro desta estrutura, como diretor, Carlos Motta disponibiliza 15 a 20% do seu tempo à criatividade, o restante fica com a própria administração do negócio. Atualmente, o Atelier Carlos Motta tem representantes em 9 estados brasileiros e no exterior (Estados Unidos, Reino Unido e Canadá).

Desenha produtos seriados para indústrias do Sul (Etel Interiores, Butzke, Schuster, entre outras), mas não para qualquer indústria: faz uma análise social e crítica desta indústria com relação aos seus funcionários, matéria-prima certificada etc. Cada empresa deve estar alinhada com a própria filosofia de prática do Atelier Carlos Motta. Na sua opinião, toda peça deve ser simples, ter qualidade e precisa ser longa; o efêmero e o modismo não fazem parte da sua estratégia comercial.

Entrevista com Eduardo Bortolai

Eduardo Bortolai possui uma vasta experiência no design moveleiro, com curso de graduação em design de produto e especialização em design de móveis com Angélica Santi. Como profissional atuou na Tok&Stok, desenhando móveis e acessórios, e nesse ambiente fez análise de qualidade de produtos, acompanhou a gestão de produtos, planejamento de

Figura 11: Bancada

Fonte:
<http://www.studiobdesign.com.br>

marketing, criação e produção artística de catálogos e de cenografia de eventos e ambientes.

Em 2011 convidou sua irmã Cris Bortolai para ser a diretora executiva do que viria a tornar-se o Studio[B]design. Desde essa época conquistaram o prêmio Salão Design na categoria Móveis Desmontáveis para o Mercado Externo e foram finalistas no

prêmio IDEA/Brasil 2013 com a bancada *newvintage* (Fig. 11), além de participarem de importantes feiras e exposições nacionais e internacionais.

Acreditando que ao design deve estar intrínseco todo o conhecimento estético, técnico e comercial, as criações são pensadas por quem realmente entende dos métodos de fabricação e sabe como utilizar corretamente e aproveitar as matérias-primas, usando da criatividade para melhorar a logística e atender a sustentabilidade em vários pontos da cadeia de consumo.

O Studio[B]design apresenta uma forma contemporânea de ver a brasilidade nos seus produtos, que nasce, segundo Eduardo, “da coexistência entre o caos tecnológico urbano e o artesanato regional; a elegância e soberba multimilionária e o humor do pobre malandro”. Continuam crescendo com foco nacional e internacional para mostrar que uma cultura criada por tantas outras pode gerar um design de personalidade única.

Na sua experiência de escritório de design, Eduardo Bortolai tem a opinião de que, independente dos conceitos, do público alvo, do tamanho, não se pode esquecer que se trata de uma empresa, portanto, obrigatoriamente, o designer precisa ter noção de negócios, “precisa-se desmistificar essa ideia do ‘criativo’ ou esse paradigma que foi criado onde o artista é o lado oposto dos negócios”. Na sua opinião, é necessário profissionalizar o ramo do design e a visão de negócios – como cobrar, como se apresentar, elaborar contratos –, pois sem essas ações básicas “o designer não pode reclamar de uma má atitude da indústria”.

Considera necessária essa atitude comercial tendo em vista que há papéis muito diferentes que o designer pode ter dentro da indústria, por tipo de cliente, ou mesmo atuação, já que cada empresa trabalha de uma forma: há empresas que trabalham com grandes magazines, outras trabalham de forma diferente, como empresas que produzem móveis para classe AA, que por sua vez trabalham diferente das realidades de TOK&STOK e Oppa. A estratégia do Studio[B]design é saber com qual delas quer trabalhar e aí cada uma tem uma exigência, algumas precisam de um entendimento de tendências, outras de conhecimento do gosto popular, mas de qualquer forma, na sua opinião, o designer tem que entender o “chão

de fábrica” com que está trabalhando. Para o designer falta profissionalismo para desenhar de acordo a capacidade industrial da fábrica.

Sua opinião sobre o papel do designer na indústria entra noutra percepção do ofício, que está relacionada com a forma de pensar, agir e gerar negócios. Observa que ficou no século passado a ideia de que o designer está na indústria apenas para criar produtos, pois o design pode analisar e trabalhar com serviço, entrar na indústria e revolucionar sua forma de atuação, apresentando novos mercados ou mesmo modificando a forma de trabalhar. É em virtude destas percepções de mudança que o designer pode alavancar sua competência colocando-se à frente de marketing – um valor tradicional antigo de dependência. Complementando esta quebra de paradigma, Eduardo Bortolai coloca como exemplo a atuação do seu escritório, que tem uma visão integradora de competências, que desenvolvem projetos em prol do sucesso do cliente; para cada produto pesquisam o cliente, diagnosticam o mercado, criam conceitos diferenciados, pensam nas maneiras em que o produto será usado (experiência do usuário), observam o contexto e ambiente onde o produto irá interagir. Desta maneira, a própria campanha publicitária do produto já está quase pronta. O Studio[B]design integra competências nas áreas de publicidade, design gráfico, design de produtos, fotógrafos etc. Cada projeto gera necessidades de competências em prol do sucesso do cliente, o objetivo é entregar a solução completa ao cliente.

Seguindo esse pensamento, um dos casos de sucesso do Studio[B]design é a linha “Biscoito Fino”, que foi criada para a Oppa Móveis. Esta empresa inicialmente vendia móveis pelo sistema e-commerce, e neste sentido o projeto não era só desenvolver o produto, mas colocá-lo numa visão de comércio eletrônico que neste caso exige uma preparação fotográfica especial, tendo em vista que não há vendedor para explicar a peça, então tem que ser clara na sua compreensão estética e funcional.

Essa linha trabalha com o conceito do design emocional, *retrô* e madeira, linhas retas e contemporâneas, sem foco no gênero, facilmente adaptável a qualquer ambiente.

A linha Biscoito Fino é composta de 33 produtos, entre: cadeiras, estantes, mesas, racks e sofás.

Figura 12: Estante Biscoito Fino rosa

Fonte:
<http://www.oppa.com.br>

Figura 13: Rack Biscoito Fino

Fonte:
<http://www.oppa.com.br>

Figura 14: Mesa lateral Biscoito Fino grafite

Fonte:
<http://www.oppa.com.br>

Figura 15: Cadeira UMA

Fonte:
<http://www.oppa.com.br>

A linha acabou sendo uma referência da marca, junto com a cadeira UMA (Fig. 15, R\$ 249,00 em 22/08/2016). Por terem sido produtos que entraram no começo da loja, tiveram o papel de ser o abre-alas, mostrando para os clientes do que se tratava o site. Se não fosse o design da peça e o estudo certo do cliente, talvez o site não tivesse conversado com quem queria falar. Foi importante para a colocação da marca no mercado onde atua. Sem conseguir especificar o investimento da Oppa versus o retorno, Eduardo coloca que esta linha é um dos produtos mais vendidos por esta indústria.

Entrevista com Hugo Sigaud

Hugo Sigaud é um jovem designer paulistano, que conta com marca própria desde 2012, desenvolvendo peças de design autoral em parceria com grandes empresas, explora diferentes materiais, conhece as etapas da linha de produção, o que o ajuda a viabilizar suas ideias de maneira eficiente e expressar sua personalidade em cada criação.

No processo criativo, ao atender o cliente, não perde seu foco principal, que é o preço final de venda do objeto, adquirido com a experiência comercial, dentro de um *budget* viável para o mercado competitivo, todo alinhado com o chão de fábrica que é o fator que dita a qualidade técnica do produto, o design e o acabamento.

Como profissional aprendeu que, além do talento criativo, é necessário que o conceito esteja amparado por uma visão aguçada para enxergar possibilidades além das usuais em máquinas convencionais e, principalmente, é necessário possuir conhecimento técnico suficiente de processos de fabricação para implantar suas ideias de forma integral, mantendo o partido do projeto o mais fiel possível à produção, assim como uma visão de negócios integrada com a filosofia do cliente e seus valores.

Figura 16: Mancebo Colorado

Fonte: <https://www.veromobili.com.br>.
Foto: Marina Nieyama

Na sua gestão profissional tem tido sucesso apresentando seus móveis (bancos, cadeiras, mesas, baús, entre outros), luminárias e acessórios em diversos eventos nacionais como: Acromática (São Paulo, 2015), Design-arte (Rio de Janeiro, 2014), Moderno-contemporâneos (São Paulo, 2014).

Hugo Sigaud une o melhor dos dois mundos (a criatividade do design com a racionalidade do negócio) em peças funcionais, inteligentes e estimulantes, explorando diferentes materiais e conhecendo as etapas da linha de produção.

Um dos maiores sucessos de vendas foi o mancebo Colorado (Fig. 16) desenvolvido para a Veromobili³³ (www.veromobili.com.br), na qual é diretor de arte. Foi sua primeira parceria com a indústria. O sucesso deste projeto lhe permitiu lançar novas linhas de produtos assinados. Conforme definição do autor, o mancebo é um “pendurador de coisas diversas”, feito em madeira cerejeira inteiramente maciça. Seu diferencial está no sistema de encaixe e montagem, que não leva mais de 15 minutos para estar pronto para o uso. Outro fator importante para a definição do design e consequentemente do custo é a logística: este produto é desmontável, o que permite seu transporte numa embalagem menor, diminuindo

³³ Mancebo Colorado. Disponível em: < <https://www.veromobili.com.br/detalhes/mancebo-colorado/568/> >. Acesso em 08 ago. 2016.

o valor do frete. A escolha de materiais duráveis e processo de fabricação possibilitou menor custo final do que o dos produtos concorrentes. Foi lançado em 2015 vendendo uma média de 15 peças por mês ao preço de R\$ 370,00 (em 10/08/2016). O retorno com esse produto foi praticamente imediato, pois o fabricante já possuía as máquinas necessárias, equipe treinada e principalmente um projeto bem detalhado e alinhado com a sua capacidade, no qual o tempo de produção é muito curto e bem seriado. O profissional recebe royalties de 10% por cada peça vendida. O peso deste item na carteira de produtos da empresa é de aproximadamente 15%. A Veromobili vende tanto para cliente final como B2B (o que realmente dá lucro segundo Hugo). Pela simplicidade construtiva do design, permite a produção rápida da peça e sua entrega em até 20 dias para o cliente final. O retorno do investimento (de R\$ 2.000,00 – estimado) foi imediato: nos 3 meses iniciais de venda já houve ganhos para a empresa.

Na opinião de Hugo Sigaud, o setor moveleiro está percebendo a importância do designer dentro e fora da indústria. Desta forma, a intermediação com a marca geralmente é feita por meio de um curador ou diretor de criação, que gera o *briefing*, especificando o tipo de projeto, materiais e máquinas a serem utilizadas. A liberdade do profissional nesse caso depende do parceiro e da capacidade de fabricação da marca, levando em consideração que nem sempre os clientes (comércio) possuem indústria própria. O trabalho é intenso em geração de conteúdo, *briefings* específicos para coleções pontuais e reposicionamento de identidade, desde branding até material de fotografia e vídeo para divulgação.

Entrevista com Pedro Useche

Ao contrário de tantos designers que gostariam de entrar nos museus e ganhar aura de artistas, Useche faz o caminho contrário, em favor da produção massiva e de qualidade. (Ethel Leon)

Arquiteto venezuelano, radicou-se no Brasil em 1984 firmando-se como um dos grandes expoentes do design brasileiro, participando de grandes mostras de design nacional e internacional, como a Feira Internacional de Móveis de Milão - Itália, Bienal de Design em

Saint Etienne - França, Instituto Tomie Ohtake e Museu da Casa Brasileira em São Paulo - Brasil, entre outras.

Em 1992 (até 2008) cria sua fábrica “Useche Móveis”, onde desenvolve suas atividades criativas no setor moveleiro como designer autoral. Sua paixão pela madeira o instiga a desenvolver soluções que levem o processo construtivo, em especial nos sistemas de fixação, ao limite da resistência; preocupa-se em alcançar um equilíbrio entre estética e funcionalidade, evitando modismos.

Figura 17: Fábrica

Fonte: Useche.com.br

Um dos seus maiores sucessos é a linha de móveis Flexus (Fig. 17), composta de cadeiras, bancos e mesas, trabalhando a versatilidade da madeira por meio de estruturas que permitam conter uma identidade unificada pelo sistema construtivo e a própria estética atemporal. Inicialmente foi colocada no mercado pela própria fábrica Useche. Esta linha de produtos participou do Prêmio Brasil Faz Design e posteriormente foi apresentada na 43ª edição do Salão Internacional do Móvel em Milão, ganhou o prêmio *A Competitividade com Design e Princípios Ecológicos* no Prêmio Ecodesign da FIESP/CIESP (2004). Foi fabricada inicialmente pela A+Design e atualmente pelo Studio Mais³⁴. Ainda é um sucesso de venda.

A Studio Mais se interessou em fabricar e comercializar esta linha de produtos não tendo investimento no início do processo, já que todos os processos, gabaritos e sistemas construtivos, assim como os próprios pontos de venda, foram transferidos por Pedro Useche para esta empresa. Não é possível especificar o quanto esta linha representa no faturamento da empresa, mas dentro da linha de produtos fabricados com a marca Pedro Useche, que são mais ou menos 50 peças, a linha Flexus representa 40% das vendas. Esta linha está sendo fabricada desde 2000, o que mostra sua atemporalidade, sendo produzida uma média de 15 peças/mês, pelas quais recebe em torno de 10% de royalties.

³⁴ A Studio Mais Móveis é uma empresa especializada em móveis, com grande parte da sua produção voltada para a réplica dos chamados “clássicos modernos”. Através do seu know-how e com o intuito de promover o design, também vem desenvolvendo parceria com designers nacionais em busca de novos caminhos.

O desenho de móveis é, para Pedro Useche, um processo que resulta da criação de sistemas construtivos. Com abordagem criativa similar à da arquitetura, a estabilidade e o desafio aos limites estruturais do material, notadamente a madeira e o aço, são critérios recorrentes em seu repertório, em muito caracterizado por perfis esbeltos, encaixes sistematizados e repetição ordenada de elementos. Useche desenvolveu até o momento cerca de 200 peças, além de inúmeros protótipos e peças especiais, não comercializadas.

Figura 18: Linha Flexus: cadeira, mesa de centro, banco, poltrona, aparador

Fonte: Useche.com.br

O designer considera-se hoje mais maduro profissionalmente porque concebe de forma global cada projeto, ou seja, visualiza e enfatiza no desenho também o processo produtivo, uma característica importante para o gestor.

Useche há algum tempo desenvolve sistemas construtivos que permitem a execução de famílias de móveis, facilitando variações de formas e de dimensões, ou seja, visualiza e enfatiza no desenho também o processo produtivo.

Como designer autoral, possui seu espaço experimental, de criação e desenvolvimento de protótipos, produção de linhas limitadas, projetos sob encomenda e projetos arquitetônicos.

Avalia também que não existe uma regra ou tendência estética que defina de antemão a beleza e a qualidade de um projeto, mas aponta um caminho: o desenho racional, que pensa na produção em série. Em sua trajetória, essa racionalidade toma forma na pesquisa das características físicas de cada material e no uso de suas propriedades de resistência estrutural.

Figura 19: Projeto cadeira

Fonte: Useche.com.br

Useche projeta peças que, sejam cadeiras, sejam estantes, mesas ou luminárias, têm “que interagir com a lei da gravidade”. Como resultado desse raciocínio lógico, relata que cada projeto é sempre um quebra-cabeça: desenha inúmeras possibilidades e desdobramentos de cada ideia, de cada proposta de utilização de um material. Constantemente, então, nas escalas 1:5 e 1:1 desenhadas à mão (Fig. 19), o projeto de uma peça evolui para a concepção de toda uma linha.

O Studio Pedro Useche, que tem como sócia sua esposa, lhe permite dedicar grande parte do tempo à criatividade, deixando todas as atividades relativas à gestão do negócio com a esposa. Hoje seus produtos são fabricados pelo Studio Mais, Schuster Móveis & Design, Butzke Móveis e Vermeil Móveis, dos quais recebe royalties dependendo do design e do volume de vendas mensais.

Entrevista com Rodrigo Delazzeri

Estilo de vida é a forma pela qual as pessoas vivenciam o mundo e suas experiências. Para as pessoas vivenciarem a experiência Punto Mobile idealizamos um conceito para garantirmos a coerência do design e do seu próprio sistema-produto. (Rodrigo Delazzeri)

O caminho realizado por Rodrigo Delazzeri para a empresa Punto Mobile começa em 1958 com o seu ingresso na estofaria do pai. Ao longo dos anos, a pequena estofaria cresceu iniciando a produção de móveis estofados e a criação das primeiras coleções. Na década de 1970, a empresa atinge uma fase de expansão nacional focada em móveis para escritório. Os anos seguintes são dedicados exclusivamente a esse setor e ao mercado cada vez mais receptivo a móveis com um diferencial estético. Rodrigo Delazzeri, no entanto, não perde de vista os outros mercados e nos anos 1990 funda a Punto Mobile, apresentando coleções de design inovador. Hoje os produtos são encontrados nas principais lojas de alta decoração, exposições e diversas publicações da área. Atualmente Rodrigo Delazzeri dedica 30% do seu tempo à criatividade dos produtos, o restante é para administrar o negócio.

Com direção de arte e seu próprio estúdio de design, a empresa, sempre atenta às tendências mundiais, aponta para a constante renovação da produção e imagem corporativa, contando também com a colaboração de outros estúdios de design. A Punto Mobile cria e produz móveis de design assinado, priorizando a parceria com os clientes, sendo uma marca de referência em produtos inovadores.

O posicionamento estratégico é oferecer móveis para casa com design próprio atendendo lojas de alta decoração. Por isso tem como missão criar e produzir móveis inovadores, priorizando a parceria com os clientes. Assim, a Punto Mobile busca ser uma marca de referência em móveis inovadores. Criatividade e inovação em móveis com design é o conceito básico da marca.

Lançando novidades constantemente, a Punto Mobile tem em seu *core business* a inovação e vem conquistando seu espaço no mercado com soluções exclusivas e criativas para quem valoriza o bom design.

Como gestor da Punto Mobile, Rodrigo Delazzeri tem a percepção clara de que o negócio norteia de maneira eficiente o direcionamento do projeto na medida em que dá parâmetros sobre o caminho e o escopo do projeto. Desta forma o projeto se identifica de forma inequívoca com os valores da empresa, sua natureza e circunstância. E o resultado final é a fortificação do negócio. Em sua opinião, o designer deve primeiramente entender a

empresa, seu mercado, os objetivos e a situação. Ele deve ser criativo, motivado e também deve ter preparo, estudo e experiência, assim terá mais chance de organizar as ideias e demandas para projetar e gerar resultado.

A Punto Mobile, sendo fábrica, não possui ponto de venda específico e fornece para diversas lojas de móveis. Um dos seus maiores sucessos comerciais é a Poltrona Spock, inspirada na série de televisão *Star Trek*. O nome homenageia um de seus principais personagens, o Vulcano Spock que viaja a bordo de uma nave estelar.

Figura 20: Poltrona Spock

Fonte: <http://www.puntomobile.com.br> / Foto: Moresco Estúdio Fotográfico

A poltrona giratória Spock possui almofadas no assento e no espaldar para apoio da cabeça. Sua estrutura interna de metal proporciona leveza e resistência em uma anatomia adequada. Este produto foi projetado focando uma demanda de mercado em poltronas giratórias e seu diferencial foi uma estética mais contemporânea, com o conforto das almofadas e a comodidade do sistema giratório. O resultado deste projeto interferiu no aumento de clientes em torno de 10% e no aumento de faturamento da empresa em 5%, representando em torno de 5% em sua carteira de produtos. A empresa entende como fundamental a participação do designer porque não só cria novos produtos, mas também leva o design a um nível estratégico sem perder os benefícios que dá aos processos internos da empresa. No processo de gestão, o projeto foi discutido com os sócios da diretoria, integrando-os desde o início na metodologia evolutiva da ideia. A empresa, segundo Rodrigo, não teve muito investimento neste projeto porque suas peças e matéria-prima estão disponíveis facilmente no mercado. Também não houve compra de maquinário, nem algum outro custo de manufatura específico para o desenvolvimento do produto. O que houve foi apenas um novo desenho, aproveitando todo o sistema produtivo já existente. Ou seja, o único custo foi o tempo de projeto e de desenvolvimento do protótipo.

Análise das entrevistas

A característica destes designers é sua paixão pela madeira e pelo móvel como elemento de expressão deste material. Todos, de alguma maneira, mostram seu valor empreendedor ao iniciar no mundo dos negócios, as vezes sozinhos ou com parcerias do segmento comercial que dão um grande apoio à estruturação, mas sem dúvida a “chama” inicial parte do designer.

No processo gerador do atelier, do escritório ou da indústria, o planejamento torna-se essencial, assim como compreender o significado de fazer negócio, de entender o cliente (indústria e usuário final), de compreender seu processo produtivo e filosofia, do conhecimento tecnológico e da curiosidade em aprender. Um pouco na “marra” acabam aprendendo o que é gerenciar seu negócio, o que indica a dificuldade de ter designers preparados para enfrentar o desafio da competitividade.

No âmbito da gestão, todos trabalham na base dos royalties, média de 10%; a maioria inicia suas atividades apresentando propostas para as indústrias que, sendo aprovadas, passam a fazer parte da carteira de produtos; com o tempo fazem seu nome, sua marca e são chamados para criar outras linhas de móveis. Alguns são mais estruturados, como Carlos Motta, que tem gerente comercial e de marketing no seu *staff*; outros já trabalham sozinhos, como Hugo Sigaud.

Um fator importante que demonstra as atitudes comerciais destes profissionais é o fato de dedicarem não mais do que 30% do seu tempo à criatividade, em média, o restante vai para a administração do negócio.

Sendo o maior problema a definição de honorários, o pagamento de royalties é a melhor opção, todos ganham e consideram que a entrega da solução deve estar amparada por uma visão de negócios.

Seis são os fatores que definem o sucesso, conforme estas entrevistas:

1. Paixão pela matéria-prima.
2. Criatividade diferenciada conforme o desafio do encargo.
3. Conhecimento da técnica e dos processos.

4. Custos adequados ao processo específico do cliente.
5. Conhecimento do cliente (indústria e usuário final).
6. Visão estratégica na obtenção de resultados.

3.6 Estratégia na Micro e Pequena Indústria

A análise anterior, ainda sendo MPIs ou designers autorais (que não deixam de serem microempresários), sobre o significado da estratégia como fator estruturante do sucesso, geralmente, na sua teoria, está baseada nas grandes empresas. Na MPI a situação muda, exatamente pelo porte. Segundo Wolf (1998, p. 9), não existem muitas empresas pequenas que aproveitam as vantagens do *Design Management*. A maioria dessas empresas vê o design como uma despesa adicional, mas a concorrência do mercado cresce a cada dia, muitas não sobrevivem quando não se especializam³⁵. Wolf acaba concluindo que o *Design Management* pode ajudá-las a criar seus objetivos, assim como a desenvolver uma estratégia própria.

Gimeno (2000, p. 326) coloca que na pequena empresa, a GD, como quase todas as tarefas relevantes, está nas mãos do proprietário ou do gerente; já na média empresa o design fica relegado ao departamento de marketing ou de inovação. Propõe que a MPI, que possui menos estrutura, precisará unicamente de um responsável pela política do design e do lançamento e planejamento de novos produtos, mas isto não exclui a utilização da GD.

³⁵ Um estudo realizado pelo SEBRAE-SP em 2014, com base em 1.731 entrevistas sobre a mortalidade das MPIs, revela que a falta de **planejamento prévio**, **gestão empresarial** e **comportamento do empreendedor** são os três principais fatores de mortalidade. No caso do planejamento prévio, 46% não sabiam o número de clientes que teriam e os hábitos de consumo desses clientes, 39% não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir o negócio e 38% não sabiam o número de concorrentes que teriam. No caso da gestão empresarial, 58% das empresas não possuíam experiência ou conhecimentos no ramo de negócios da empresa. Informa também os que disseram que a causa do fechamento foram problemas com sócios (7%); os que fecharam alegando problemas particulares foram 9%.

SEBRAE-SP. CAUSA MORTIS O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/causa_mortis_2014.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

Ainda que as teorias indiquem que há uma dificuldade na inserção da GD na MPI, no caso brasileiro, os dados a seguir indicam que ainda sendo incipiente esta prática, já é possível mensurá-la.

Numa pesquisa da indústria paranaense³⁶ (2013/2014) com 202 empresas, de diversos setores industriais, de todas as regiões do estado e de micro e pequeno porte, a Gestão de Design começa a aparecer como fator estratégico para o desenvolvimento da indústria: 20,55% das Micro e Pequenas Empresas desenvolvem atividades (muito bom e bom) ligadas à GD.

Tabela 9: Quais são os processos de gestão da inovação que sua empresa domina e (ou) executa?

	Muito bom	Bom	Regular	Pouco	Muito pouco	Não se aplica
Planejamento estratégico tecnológico	2,16%	25,41%	16,22%	14,59%	7,57%	14,59%
Gestão da propriedade intelectual/industrial	4,32%	20,00%	15,14%	14,59%	5,95%	21,62%
Prospecção tecnológica/Monitoramento	5,95%	18,38%	23,78%	8,11%	4,32%	20,00%
Gestão de projetos de P&D	5,95%	18,92%	12,97%	11,89%	9,73%	16,76%
Gestão de relacionamento com universidades e (ou) centros de pesquisa	1,62%	12,97%	7,57%	10,81%	14,05%	33,51%
Gestão de fomento/incentivos públicos	2,16%	5,41%	8,65%	10,27%	16,22%	37,30%
Gestão de normas e regulamentos técnicos	9,19%	22,70%	16,22%	7,57%	11,89%	15,14%
Gestão de Design	5,41%	15,14%	9,73%	7,03%	13,51%	29,73%

Fonte: XVIII Sondagem Industrial. A visão dos líderes industriais paranaenses. 2013 - 2014 (p. 15)

³⁶ XVIII Sondagem Industrial. A visão dos líderes industriais paranaenses. I Edição das Micro e Pequenas Indústrias. SEBRAE/FIEP. Disponível em: <[http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/sondagem201314_mpi_ok_internet\[59764\].pdf](http://www.fiepr.org.br/para-empresas/estudos-economicos/uploadAddress/sondagem201314_mpi_ok_internet[59764].pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2015. O questionário englobou seis áreas de interesse: Assuntos Internacionais; Produtividade; Competitividade; Estratégias de maior importância, de Venda e de Compra; Qualidade; Infraestrutura e Meio Ambiente; sendo a maior parte das 36 questões formuladas em perguntas fechadas. A sondagem não especifica o tipo de empresas. A GD é analisada no quesito Inovação Tecnológica.

Outra pesquisa levantada pelo Diagnóstico do Design Brasileiro³⁷, de junho de 2014, informa que 58% das empresas brasileiras³⁸ percebem o design como fator estratégico (design como função-chave da estratégia de produtos e mercado), valor referente a 244 empresas de diversos setores respondentes.

Esta análise estatística mostra que aos poucos as indústrias brasileiras estão se conscientizando da importância desta ferramenta estratégica e comprova que cada vez mais as empresas, em especial a MPI, estão precisando de profissionais que saibam compreender que o design deixou de ser só uma questão estética e passou a ser um diferencial de sucesso, de negócio, de marca e fidelidade de clientes. O desafio para o designer e gestor é saber como aplicar esta gestão, e a análise de diversos modelos (vide item 3.1.5.1) pode ajudar na compreensão desta prática.

3.6.1 Reflexões sobre a Gestão de Design na MPI

Não há dúvidas de que o design, e em parte a GD, se consolidou como disciplina no contexto empresarial. Pode-se dizer que se avançou de um estágio puramente estético para um estágio de necessidades competitivas das empresas brasileiras.

Neste processo da conquista do reconhecimento do design, o discurso do designer tem mudado radicalmente, não por vontade própria, mas pelas exigências do próprio mercado que

³⁷ Diagnóstico do Design Brasileiro. Disponível em: <<http://www.cbd.org.br/diagnostico-design-brasileiro/>>. Acesso em: 23 jun. 2015. O levantamento de dados foi realizado diretamente com as empresas, de 9 setores industriais e de serviços: • Máquinas e equipamentos (22 empresas). • Médico-odonto-hospitalar (42 empresas). • HPPC (higiene pessoal, perfumaria e cosméticos) (7 empresas). • Mobiliário (59 empresas). • Embalagem para alimentos (8 empresas). • Calçados (20 empresas). • Têxtil e confecção (19 empresas). • Cerâmica de revestimento (6 empresas). • Audiovisual (25 empresas).

³⁸ O Diagnóstico do Design Brasileiro especifica o tamanho das empresas pesquisadas pelo número de empregados e número de empresas (p. 18), e com estes valores não é possível identificar, conforme Lei do Simples, se as empresas são de micro ou pequeno porte. A lei do SIMPLES (Lei 9.317, de 05 de dezembro de 1996) define uma microempresa como a empresa cujo faturamento anual é de até R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e a pequena empresa como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 720 mil (US\$ 395,6 mil). Com a alteração feita pela Lei 9.732, de 11 de dezembro de 1998, a pequena empresa passou a ser considerada como aquela cujo faturamento anual é superior a R\$ 120 mil (US\$ 65,9 mil) e igual ou inferior a R\$ 1,2 milhão (US\$ 659,3 mil). Fonte: LIMA, Edmilson de Oliveira. As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. Disponível em: <http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2016.

mostra seu dinamismo, pelas exigências do consumidor que tem adquirido novas experiências e conhecimento (consequentemente tornou-se mais exigente), assim como pelo avanço da materialidade (tecnologias, materiais e processos) e pela imaterialidade vinda da informática que exige adaptações constantes no próprio conhecimento do design. Em paralelo a esta tecnicidade ou conhecimentos tangíveis, o design evoluiu desde a percepção de que a estética era a essência do design até a complexidade do próprio contexto onde se desenvolvem as atividades do designer, o chamado Metaprojeto (Item 7.2).

Este contexto competitivo exige do designer não só um pensamento metodológico na sua obra, mas também a compreensão de como esta obra se coloca nos negócios da empresa. Neste sentido há um *a priori* de pensamento já definido como valor, que é a visão estratégica do design até mesmo antes do próprio planejamento.

Especificamente sobre Brasil, de maneira geral nas empresas, ou nas MPI em particular, não há muitas informações textuais ou estatísticas sobre o design e em especial sobre a GD. Mas da leitura deste capítulo pode-se entender que:

- O design já é reconhecido pela indústria como fator de competitividade.
- Existe, por meio de associações e organizações de fomento, a prática de colocar o design dentro de uma visão de negócios e estratégico para a competitividade das empresas.
- As empresas podem perder competitividade pela falta da inserção do design e sua gestão.

O empresário dessas empresas perceberá que só tem a ganhar com a inserção do design e da GD. Isso exige atitudes proativas de ambos os lados: por um lado, por parte do empresário, o reconhecimento do design e do designer como profissional capaz de alavancar seu negócio, mas para isso ele deve ser colocado na estratégia da empresa, e, por outro lado, o próprio profissional deverá gerar um discurso coerente com essa necessidade empresarial.

Capítulo 3

4 MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA

4.1 Histórico

O reconhecimento e a própria definição do que é a MPI nasce em 1984 com o Estatuto da Microempresa; já em 2006, foi sancionada a Lei Geral da MPI³⁹, que visa estabelecer critérios e sistemas de apoio e incentivo ao desenvolvimento desta tipologia de empresas. De acordo com essa lei, as MPI são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente para ser enquadradas.

Outra definição vem do SEBRAE⁴⁰. A entidade limita as MPIs àquelas que empregam até 9 pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industrial ou de construção. Já as pequenas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Já órgãos federais como o BNDES⁴¹ têm outro parâmetro para a concessão de créditos. Segundo o BNDES, a microempresa é definida pela sua Receita Operacional Bruta⁴², que deve ser menor ou igual a 2,4 milhões. No caso da pequena empresa, deve ser maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.

³⁹ Lei Geral da Micro e Pequena Indústria. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

⁴⁰ SEBRAE e São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

⁴¹ BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Estatisticas_Operacionais/mpme.html>. Acesso em: 02 nov. 2014.

⁴² Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com: o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria; o preço dos serviços prestados; e o resultado nas operações em conta alheia.

4.2 Dados estatísticos

Segundo dados mais recentes do IBGE, as MPIs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país. A maior parte dos negócios está localizada na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil.

Desde 2000, a participação das MPIs no total de empreendimentos produtivos brasileiros aumentou bastante. Enquanto a taxa de crescimento anual foi de 4% para o total de empresas, independente do porte, para as pequenas indústrias foi de 6,2%, e 3,8% para as MPIs, entre 2000 e 2008. Nesse mesmo período, as MPIs foram responsáveis por aproximadamente metade dos postos de trabalho formais criados, ou seja, 4,5 milhões de empregos.

O faturamento das MPIs também cresceu consideravelmente nos últimos anos. No primeiro semestre de 2010, a receita real registrou aumento de 10,7% comparado ao mesmo período de 2009. Este indicador aponta que as micro e pequenas indústrias superaram o ritmo de crescimento da economia brasileira. Essa é a maior taxa de crescimento de faturamento desde que o SEBRAE iniciou a pesquisa, em 1998.

4.3 Perfil do empresário na Micro e Pequena Indústria

“Pequenas indústrias são o sustentáculo de uma economia em qualquer lugar do mundo. São elas que agregam valor a produtos e serviços”, afirma o diretor executivo do Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia (CIETEC), incubadora de empresas da Universidade de São Paulo (USP), Sérgio Risola.

Mas essa percepção inicial deve ser acompanhada de uma realidade que acaba definindo atitudes por parte do empresário sobre o desenvolvimento de novos produtos – âmbito de interesse do designer.

Conforme Manual de Oslo (1997, p. 155), referindo-se às Pequenas e Médias Empresas⁴³ e não especificamente às MPJs, vários fatores sistêmicos exógenos conformam o cenário da inovação nos países em desenvolvimento, tais como:

- Incerteza macroeconômica;
- Instabilidade;
- Infraestrutura física (falta de serviços básicos como eletricidade ou tecnologias de comunicação “velhas”);
- Fragilidade institucional;
- Ausência de consciência social sobre a inovação;
- Natureza empresarial de aversão ao risco;
- Falta de empreendedores;
- Existência de barreiras aos negócios nascentes;
- Ausência de instrumentos de políticas públicas para dar suporte aos negócios e para o treinamento gerencial.

O perfil deste micro e pequeno empresário pode ser resumido, na visão do SEBRAE-SP⁴⁴, como um empreendedor que quer: ser dono do seu próprio negócio, fazer o que gosta e trabalhar com o que deseja; alcançar seus sonhos, objetivos; ter autonomia, sentir-se livre para decidir (trabalho, tempo com a família); transmitir valores, gerar emprego e renda. Mas, com o passar o tempo, após a criação do negócio, percebe que a situação muda, encontrando dificuldades para a formação da carteira de clientes, falta de capital e de lucros, problemas com o planejamento e impostos, falta de mão de obra qualificada, concorrência, entre outros fatores. Como consequência desses valores, as perspectivas iniciais se transformam em ansiedades que acabam por prejudicar sua saúde e sua vida nos espaços particulares. Esses fatores não podem ser considerados como genéricos, já que, apesar dos sentimentos negativos e da perda financeira que ficam após o fechamento, boa parte dos que fecham (45%) voltam a empreender.

⁴³ Refere-se às empresas (indústria, comércio e serviços) e não especificamente às indústrias.

⁴⁴ SEBRAE/SP. Panorama das MPJs Paulistas 2015. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2015.

4.4 Programas de apoio focando o design na MPI

Uma das estratégias que podem ser utilizadas para facilitar a integração entre o designer e a indústria é conhecer as linhas de financiamento disponíveis no mercado, pouco conhecidas pelo designer e em parte pelos empresários. Muitas vezes a proposta feita pelo designer, sejam escritórios, sejam autônomos, pode não dar certo pelo investimento envolvido no processo de desenvolvimento do projeto. Por outro lado, existe um preconceito por parte do empresariado de que o custo do design deve ser um valor baixo, já que traz consigo certa ideia de que o design serve para dar “tapinhas” no projeto, já desenvolvido por outras competências como engenharia.

O designer precisa se valorizar e ao mesmo tempo valorizar os designers de maneira geral, cobrando o que é justo, mas para isso seu discurso deve ser preparado para “vender” a imagem de competência e de negócio, sendo este último o fator que está faltando ao profissional.

As linhas de financiamento ⁴⁵ de projeto vêm ao encontro deste profissional e empresário para facilitar o desenvolvimento de novos produtos e inovações. Entre elas podem-se destacar as linhas de apoio do BNDES, FINEP, AgeRio, SEBRAE, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, entre outras. Resta ao designer e gestor conhecer essas alternativas e propô-las ao empresário e/ou cliente.

Um exemplo prático é a linha de financiamento do SEBRAE por meio do sistema SEBRAETEC, no qual o empresário desembolsa 20% do valor cobrado pelo designer e o restante é pago pelo SEBRAE a fundo perdido. Mas para isso o empresário deve registrar-se como empresa idônea e legal no próprio sistema SEBRAE, comprovando que não há nenhum débito em órgãos federais, estaduais e municipais. Resta ao designer, ou escritório de design, ter conhecimento desses detalhes para poder viabilizar sua proposta do ponto de vista orçamentário.

⁴⁵ Estas linhas de financiamento e suas características podem ser encontradas no site do Design Brasil: <<http://www.designbrasil.org.br>>.

4.5 O design na MPI

A palavra-chave da participação do designer na indústria é integração, que na teoria permitiria a inserção gerencial do design no processo de desenvolvimento. Na realidade, o que ocorre é o designer ter dificuldades em expor suas ideias ao grupo, o que o impede de ser reconhecido e de destacar seu diferencial enquanto profissional da área, ante as outras competências que fazem parte do produto.

O designer como gestor deveria ter papel mais de implementador e conector de competências (vide item 3.2), não apenas no desenvolvimento do produto, mas também se ocupando da organização ou gestão do processo metodológico de produção do produto, com visão estratégica de negócios.

É importante desenvolver, na equipe, um potencial para atuar dentro dos novos paradigmas da organização, demonstrado por meio de um alto grau de interação; da interconectividade; do uso da criatividade, da inovação e da experimentação para buscar melhorar o conhecimento; da sinergia entre colegas, auxiliando na produção de alternativas e caminhos inovadores, entre outros. Sem dúvida, a cooperação aparece como elemento fundamental no projeto de uma nova organização, onde os conhecimentos específicos de cada pessoa são considerados e valorizados pelo gerenciamento em função da produtividade. Outros pontos destacados para as novas posturas empresariais incluem o aprendizado pela exploração positiva de contradições, de ambiguidade e dos conflitos; a diferenciação entre os membros, sem prejuízo à integração ou à identidade da empresa; a evolução baseada nos próprios recursos internos; a atualização permanente em função da dinâmica do ambiente externo.

Enquanto atividade profissional inserida num contexto social multifacetado e plural, há que se pensar o design de modo sistêmico e pluralístico, tornando-o, cada vez mais, uma atividade capaz de responder aos problemas emergentes, bem como transformando, em ações concretas, a sua responsabilidade sociocultural. Para tanto, é necessário discutir a formação e o perfil profissional com base nas características do meio produtivo ou do tipo de instituição/organização onde o design se insere e atua.

No que tange à influência do designer na GD e do produto, há espaço para interferir e discutir ideias. Na execução do produto, nota-se o interesse do designer em alargar sua atuação, com participação ativa no processo de gestão. Destaque-se o grande potencial da equipe para implementar o processo de GD, no qual as atribuições profissionais do designer estão relacionadas à política geral da empresa e à estratégia de comunicação.

A integração do design à indústria fortalece a imagem e a identidade da marca, seja por meio do próprio design, seja dos serviços ou dos produtos. Uma concorrência acirrada no setor industrial pede maior frequência de renovação do produto e a integração mais intensa do design na indústria. Marketing, administradores de empresas, engenharia de produto e designers industriais deveriam articular ações e objetivos de modo abrangente e integrado, desde o projeto, durante ciclo de vida do produto, até seu descarte.

Além da questão da qualidade e do próprio design, é importante registrar a preocupação com a satisfação do cliente, um dos eixos da filosofia da empresa. É sabido que, atualmente, as organizações já caminham para o entendimento de que os valores dos clientes devem ser a base da política gerencial. Nota-se, contudo, que o *feedback* criação/produção/consumo nem sempre acontece, ou ainda não se traduz em instrumento prático de monitoramento da relação cliente/empresa, uma vez que os designers demonstraram ter informações escassas sobre o desempenho dos produtos que desenvolvem.

O presente estudo, levantando questões sobre a atuação do designer e refletindo sobre as necessidades de formação desse profissional, infunde, certamente, nesse meio, o gérmen da discussão do que seria o universo da GD nas indústrias. A satisfação e confiança do cliente, alcançadas pela imagem positiva da empresa no mercado, ficam evidentes na fidelidade do primeiro. No contexto da GD tal fato se constitui em um significativo instrumento de avaliação que demonstra o sucesso do processo de *Design Management*, juntamente com a questão de vendas, volume de negócios e publicidade.

A busca de entendimento e compreensão da atuação do designer nesse contexto estimula, interna e externamente, a reflexão sobre a aplicabilidade real da GD, aproximando teoria e prática, a fim de viabilizar a criação de novos conteúdos, formas de fazer e conceitos

acerca do assunto, podendo favorecer outras áreas e campos de atuação do designer, até mesmo em escolas e instituições voltadas à atividade, incentivando o crescimento e o reconhecimento da profissão em sua totalidade. Essa compreensão contribui na visualização do potencial existente em cada designer para se constituir um gerente de design em seu local de trabalho, bem como provoca a reflexão das empresas, a fim de possibilitar a criação de espaços de atuação profissional, cujo retorno social ou financeiro, em geral, é bastante positivo para a empresa que nele investe.

As características, já descritas e analisadas, da atividade do design no meio empresarial levam a crer que o espaço de atuação do designer tende a se desenvolver e a se ampliar, tornando-se certamente um propulsor da criação e da abertura de oportunidades de trabalho em áreas análogas de outros setores da indústria brasileira. Essa visão otimista não ignora as dificuldades enfrentadas pelo profissional em seu cotidiano de trabalho, ao contrário, resgata, por meio de delas, os novos valores envolvidos na atuação do designer, os quais servirão de base para ações futuras na área em termos da relação ensino/prática profissional.

Várias são as opções para inserir o design nas próprias condições estruturais da MPI:

- A MPI pode ter o gestor de design, o designer e o técnico em design no seu quadro de funcionários, conseguindo desta maneira controlar todo o processo criativo. Contudo, esta opção pode tornar-se inviável para a MPI, devido ao alto investimento em recursos humanos, sendo também necessário um índice muito elevado de inovação, por meio de lançamentos constantes de produtos, que permita essa estrutura.
- A MPI pode ter somente o gestor de design e o técnico em design, deixando o processo criativo para terceiros, o que é uma estratégia não correta tendo em vista o distanciamento das suas competências.
- A MPI pode ter só o designer, mas isso não é suficiente para atender todos os desafios estratégicos da empresa, ficando à margem das políticas de desenvolvimento. A gestão da inovação fica por conta do empresário.

- A MPI pode terceirizar todo o design, contratando escritórios de design ou cooperativas de designers, que têm custo menor. A desvantagem é não haver um controle total sobre o processo criativo. A vantagem é o custo menor, pois não gera vínculo empregatício. O próprio escritório contratado teria, no seu cerne, inserido a GD.

A constante é que, tanto no âmbito da indústria como no seu quadro de funcionários, num grupo de design, no escritório de design ou cooperativa, a característica do gestor de design estará presente.

A amplitude dessas opções poderá ser mais bem entendida pelas MPIs por meio da prestação de serviços que entidades que fomentem o design – como centros de design, institutos, programas, serviços de apoio às indústrias, entidades patronais etc. – têm para a formação e atualização dos conhecimentos do industrial e do profissional.

5 PESQUISA COM A MPI DO SETOR MOVELEIRO NO ESTADO DE SÃO PAULO

Inicialmente foi feito contato com o SINDIMOV (Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo), que representa a indústria moveleira deste município, assim como de outras 11 cidades adjacentes (Atibaia, Bom Jesus dos Perdões, Caieiras, Embu, Embu-Guaçu, Francisco Morato, Franco da Rocha, Itapeverica da Serra, Juquitiba, Mairiporã, Osasco e Taboão da Serra). Deste contato surgiram os nomes de dez indústrias⁴⁶ que fazem parte do **Núcleo Moveleiro Paulista de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo** articuladas em conjunto com o SimABC (Sindicato da Indústria de Móveis do ABC) e SEBRAE-SP, às quais foi enviado um e-mail a partir do próprio sindicato apresentando as intenções da pesquisa e solicitando apoio para este doutorando. Como resultado, veio a resposta de seis indústrias que permitiram continuar com o processo investigativo.

A pesquisa com a MPI do setor moveleiro do município de São Paulo foi estruturada com base em dois processos, pesquisa quantitativa e qualitativa.

5.1 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa, que possui suas próprias limitações de valor, serve como ponto de partida para uma argumentação no sentido de justificar a utilização da pesquisa qualitativa (Flick, 2009, p. 21).

Este doutorando enviou e-mail e *link* para a necessidade de uma resposta ao questionário. Neste sentido elaborou-se um questionário (Anexo 10.1) que tem como base a Escada do Design (Fig. 21) (*Design Ladder*®) do Centro Dinamarquês de Design para verificar em que nível o design da indústria se encontra, ilustrando que o uso do design nas indústrias pode assumir uma variedade de formas. A Escada consiste em quatro etapas.

⁴⁶ Almudena, Benestare, Filarte, Kanan, M.M. Mogno, Maj Moreno, Marcenaria Saint Claire, Príncipe, Porto Madeira e Girona Design.

Figura 21: Escada do design

Fonte: Danish Design Centre

Como ferramenta para a elaboração e sistemática de envio e resposta do questionário utilizou-se o Google Doc. As questões foram estruturadas dentro de 7 tópicos, além dos dados cadastrais:

1. Negócio (8 questões);
2. Inovação (4 questões);
3. Design (4 questões);
4. Investimento em Design (3 questões);
5. Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços (4 questões);
6. Atitudes sobre inovação em design (1 questão);
7. Indústria (5 questões).

A pontuação acompanha o seguinte critério:

Cada entrevistado é marcado com base na sua resposta a cada uma das perguntas do questionário. As pontuações são somadas para dar uma pontuação global para cada entrevistado. A pontuação mínima exigida é de 0 e a máxima é 117. Com base na sua pontuação geral, cada entrevistado foi classificado em 1 de 4 etapas, como segue:

Nível 1 – de 0 a 29;
 Nível 2 – de 30 a 59;
 Nível 3 – de 60 a 89;
 Nível 4 – de 90 a 117.

Como resultado desta pesquisa quantitativa, o cálculo das questões nas indústrias foi o seguinte:

A1 (Almudena) – 75 pontos – nível 3;
 A2 (Filarte) – 72 pontos – nível 3;
 A3 (Girona) – 59 pontos – nível 2⁴⁷;
 A4 (Maj Moreno) – 64 pontos – nível 3;
 A5 (Mogno) – 69 pontos – nível 3;
 A6 (Príncipe) – 82 pontos – nível 3⁴⁸.

Analizando as respostas ao questionário conforme os sete tópicos mencionados, infere-se que:

Sobre o negócio da indústria

- Houve uma significativa redução da demanda de produtos neste setor comparando 2015 com 2014.
- O problema principal é a concorrência e os descontos que esta concorrência oferece ao mercado, com dificuldades para alguns empresários acompanhar.
- Estabilizar-se e crescer moderadamente é a prioridade das indústrias.
- Design e relacionamento com o cliente são fatores-chave para o sucesso da indústria.
- As indústrias são percebidas, perante o cliente, pelo “valor agregado” e serviço prestado.

⁴⁷ Esta empresa, no mês de janeiro de 2016, decidiu se desfazer da fábrica, ficando só com a criação de móveis sob encomenda. O processo fabril, que é sempre acompanhado pela dona, continua dentro de um critério de qualidade para manter sua marca. A razão desta mudança foram ajustes estratégicos de mercado.

⁴⁸ Esta empresa tem como estratégia, a médio prazo, desenvolver uma linha de móveis para bebês, tendo em vista a diminuição do número de clientes de móveis sob medida.

Sobre inovação

- Existe a constante de melhorar os produtos e serviços existentes, é uma questão de sobrevivência.
- Não fica claro o nível de inovação que as indústrias mantêm como vantagem competitiva, geralmente admitem que é limitada ou é importante até certo ponto para a competitividade (50%); para os outros 50% das indústrias, é importante. Por outro lado, para 2016 afirmam que inovar fica entre as três prioridades da estratégia da indústria.
- Quando são questionadas a indicar o valor de investimento em inovação para 2016, este nível permanece o mesmo de 2015 ou o aumento será leve (de 1 a 10%).

Sobre design

- O design tem um papel importante nas indústrias e geralmente está focado na área de desenvolvimento de novos produtos, é importante para evitar a “comoditização” dos produtos e serviços.
- A contribuição que o design deu nos últimos três anos (2014 a 2016) está num nível médio relacionado ao desenvolvimento de novos produtos, aumenta o *marketshare* significativamente, é importante como fator de competitividade da indústria, assim como para o aumento da própria empregabilidade na indústria, mas o design não traz aumento nos lucros (do autor: possivelmente não há uma ferramenta que mensure este valor).

Sobre investimento em design

- O design é integrado dentro da indústria como consultoria; algumas consideram que têm um departamento bem estruturado (A6); outra possui um profissional, mas não é sua função principal (A1).
- O investimento em design permaneceu praticamente o mesmo se comparado com 2014 ou teve um aumento leve, entre 1 e menos de 10%.

Sobre o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços

- O design é utilizado na maioria das indústrias em estágios específicos do processo (leia-se projeto).
- As indústrias não costumam fazer parcerias com instituições de ensino e com exceção de uma indústria (A4) a maioria não se promove por meio de prêmios de design.

Sobre atitudes em relação a inovação em design

- Para 83% das indústrias é importante ser percebida como desenvolvedora de design e inovação.
- Ao mesmo tempo, 50% têm dificuldades para inovar e ter novas ideias competitivas.
- Para 75% das indústrias a inovação é um fator de risco.
- Para 83% é importante envolver o cliente no processo de design, e a mesma percentagem se aplica na importância do design para ter um diferencial perante a concorrência.
- A totalidade das indústrias concordam que é fácil contratar pessoas com habilidades de design, concordam também que o design desempenha um papel importante na satisfação do cliente.

Sobre as indústrias

- 62% das indústrias têm mais de 21 anos de atividade, enquanto 38% têm entre 10 e 20 anos.
- 50% das indústrias tiveram um faturamento anual entre R\$ 2 milhões e R\$ 3,6 milhões, 20% entre R\$ 2 milhões e R\$ 2,9 milhões, as outras abaixo de R\$ 1 milhão; uma não informou.
- 100% das indústrias não exportam.

5.2 Pesquisa qualitativa

O objetivo principal é compreender a cultura de design dentro desta tipologia de indústrias, sua cultura, seu processo criativo e estrutura organizacional, verificando como o

design se coloca nessa indústria, analisando os resultados que porventura o design traz para a indústria e fazendo a análise de tendências sobre o uso desta ferramenta.

Para as indústrias foi enviado e-mail informando dos objetivos da pesquisa, do sigilo e tempo que ela iria ter, e solicitando ainda a possibilidade da gravação da entrevista e possíveis fotografias do ambiente/fábrica. No momento da entrevista apresentou-se o perfil do pesquisador, posteriormente foram indicados os objetivos da pesquisa, assim como, novamente, foi solicitada a permissão para gravar a entrevista e tirar fotografias. Todas as entrevistas estão devidamente gravadas.

O método especificado serviu de base para a estruturação das entrevistas qualitativas com as seis MPis, com o objetivo de entender sua cultura industrial e a inserção do design no processo gerencial e projetual. Por meio de entrevistas não estruturadas e de diálogo construtivo entre o pesquisador, que estimula a conversa, e o entrevistado, que é o empresário, este último mostra sua visão real da situação colocada. O método estruturante seguiu as seguintes fases⁴⁹:

- Definir os pressupostos básicos da linha de pesquisa.
- Analisar a base teórica sobre Design e GD que fundamentem as ações práticas da pesquisa.
- Criar as hipóteses a serem operacionalizadas e testadas.
- Definir as tipologias de MPis a serem pesquisadas, que neste caso serão as ligadas às indústrias de mobiliário.
- Desenvolver os tópicos para as narrativas.
- Transcrever, analisar e propor considerações desta pesquisa qualitativa.
- Gerar uma reflexão sobre esta pesquisa que vise compreender e desenvolver modelos teóricos para esta cultura de indústrias.

⁴⁹ As fases mencionadas foram elaboradas durante o desenvolvimento desta tese, e permitiram estruturar a própria pesquisa quantitativa e qualitativa.

As entrevistas foram incentivadas, no início, propondo tópicos gerais, para finalmente entrar nas especificidades pontuais, de maneira a não haver influências por parte do pesquisador.

Tópicos⁵⁰ mencionados na entrevista:

- ✓ O setor industrial da indústria de móveis no Brasil
- ✓ Sua indústria/histórico
- ✓ Mercado onde atua (onde vende)
- ✓ Público-alvo (para quem vende)
- ✓ Concorrência
- ✓ Competitividade
- ✓ Metodologia criativa
- ✓ Inovação
- ✓ Cultura do design na indústria
- ✓ Papel do designer
- ✓ Pesquisa/tendências
- ✓ Tecnologia

Os métodos e tópicos propostos foram os mesmos da Fase I. Ainda que haja, pela parte do entrevistador, um roteiro a ser seguido, nem sempre ele foi seguido tendo em vista que o próprio entrevistado, dependendo da sua oratória, acaba “atravessando” alguns dos tópicos.

As características principais das indústrias moveleiras pesquisadas estão na tabela a seguir:

⁵⁰ Não foi possível manter a conversa numa lógica sequencial, ora pelas personalidades diferentes dos entrevistados, ora pelo seu cargo (solicitações externas, interrupções), ora pelo andamento do próprio diálogo que foi se construindo aos poucos.

Tabela 10: Perfil das indústrias pesquisadas

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Tipo de indústria	MPI	MPI	MPI	MPI	MPI	MPI
Número de funcionários	35	12	5	43	5	10
Terceirização da produção	-	-	-	-	Pintura	Pintura
Design	Especificador / Arquiteto	Especificador / Arquiteto	Especificador / Arquiteto	Especificador / Arquiteto	Especificador / Arquiteto	Especificador / Arquiteto
Quem faz e decide o design	Cliente / Arquiteto	Cliente / Arquiteto	Dona	Cliente / Arquiteto	Cliente / Arquiteto	Cliente / Arquiteto
Possui designer	Sim (designer de produtos)	Sim (arquiteto)	Sim (arquiteto)	Não	Não	Sim (designer de interiores)
Produtos que fabrica	Armários, estantes, e cozinhas planejadas, mesas.	Mobiliário para ambientes residenciais, comerciais e corporativos.	Móveis para todos os ambientes – residenciais, corporativos.	Revestimentos de ambientes, incluindo estantes, armários, portas etc.	Mobiliário para todos os ambientes residenciais.	Mobiliário para todos os ambientes residenciais. Produtos específicos sob encomenda como: cadeiras, bancos etc.
Método de fabricação	Sob medida / Fabricação própria	Sob medida / Fabricação própria	Sob encomenda / Terceiriza	Sob medida / Fabricação própria	Sob medida / Fabricação própria	Sob medida / Fabricação própria
Seu cliente principal	Arquiteto / Decoradores	Arquiteto / Decoradores	Arquiteto / Decoradores	Arquiteto / Decoradores	Arquiteto / Decoradores	Arquiteto / Decoradores
Seu cliente secundário	Residência particular	Residência particular	Usuário final	Residência particular	Residência particular	Residência particular

Fonte: Do autor

Conforme aponta o SINDIMOV, por meio do seu representante Sr. Ronaldo Satoris, 90% das Micro e Pequenas Indústrias de móveis de São Paulo (13 municípios que esta base sindical representa) trabalham sob medida, atuando o restante na produção de produtos específicos, sob encomenda, como: sofás, cadeiras, mesas etc.

A pesquisa mostrou que há um certo padrão de indústrias:

- Todas as indústrias têm um histórico familiar e atualmente, na sua totalidade, continuam com a administração familiar.
- Seu cliente é o arquiteto na sua maioria, decorador ou designer de interiores, a pessoa física raramente é o usuário final, ainda que haja algum caso específico como o da

indústria (A5), que coloca na sua fachada informação referente à indústria para chamar a atenção do cliente final.

- Afirmam que seu diferencial perante a concorrência é o atendimento ao cliente, no serviço que prestam, em especial o pós-venda.
- A qualidade do móvel é um critério que não se questiona, geralmente é o dono quem faz a avaliação final do móvel antes de sair da fábrica.
- Das seis indústrias visitadas, cinco trabalham sob medida e fabricam soluções corporativas, residenciais e comerciais onde a madeira esteja inserida.
- O ponto negativo de destaque é a falta de especificação dos projetos por parte dos arquitetos, deixando ao empresário propor soluções sobre detalhes construtivos, acabamentos, tonalidades de cores etc.
- O produto que fabricam, ainda que seja totalmente técnico, é referenciado pela emoção do cliente, que indica se o projeto foi bem feito ou não. A (A1) coloca no seu site *“Nossos clientes sonham. Nossos parceiros criam e projetam. Nós executamos”*. Pode-se dizer que esta frase representa o espírito dessas indústrias. A emoção é um fator reconhecido que atrai novos clientes.

5.3 Análise das pesquisas

5.3.1 O designer no contexto das indústrias

Ainda que as indústrias digam que o design é um componente essencial, verifica-se que os que criam não são designers (designers de produtos). Isso pode indicar, embora não possa ser generalizado, que o designer tem perdido espaço como fator essencial para o desenvolvimento da competitividade desta tipologia de indústrias. Nos fatores mencionados pelos empresários, dois são os que mais influenciam sua baixa contratação: a falta de conhecimento do “chão de fábrica” – neologismo para mostrar a falta de conhecimento do processo de produção, materiais e tecnologias – e a falta de conhecimento do público-alvo das indústrias, seus clientes e usuários finais.

Esta percepção dos empresários tem a ver com o perfil do profissional e a coerência do seu discurso num contexto empresarial para poder atuar nas indústrias de maneira a solucionar seus encargos; o designer torna-se a “voz do usuário”, que nem sempre é o cliente ou o consumidor (MOZOTA, 2011, p. 275). Esta autora, citando Walsh, afirma que “[...] a melhor resposta às necessidades dos usuários [...] é um conhecimento tácito obtido a partir da experiência e por meio da interação entre indivíduos”. Corroborando esta percepção, Burdek (2006, p. 346) também destaca que “[...] o design de produtos em si estabelece, de forma crescente, o aspecto central de todas as ‘decisões corporativas’, pelo fato de que depende dele a percepção do usuário (especialmente o potencial) quando confrontado com o produto”. Este conhecimento do usuário, sua observação e análise de seu comportamento poderá ser um dos maiores fundamentos para criatividade e inovação.

Assim como as indústrias precisam e estão se preparando para os novos desafios vindos das mudanças sociais, tecnológicas e de gestão competitiva, os designers precisam perceber essas mudanças para poder atuar de maneira coerente com o empresário, na sua missão, visão e valores, que são a base fundamental e filosófica da sua atuação. Um discurso coerente com a visão do empresário precisa ser estruturado e não o contrário, ou seja, o empresário se adaptar ao discurso do designer. Um dos empresários é muito claro com relação à parceria com um dos personagens desta criatividade, os arquitetos, quando comenta que “a empresa quer produtos que vendam bastante, se continuar atrás de desejos de arquitetos com ‘chiliques de prima-dona’ a indústria não vai para frente”.

Para as indústrias pesquisadas, quem especifica o design é o arquiteto, ainda com críticas ao seu papel criativo, depois vem o designer de interiores, decorador, em alguns casos é o próprio dono, mas dificilmente o profissional designer de produtos entra na criação.

Quando há um designer de produtos, como no caso da (A1), este entra como tradutor da criatividade do arquiteto, viabilizador da ideia por meio da especificação técnica que depois é enviada ao processo produtivo.

5.3.2 As narrativas no setor moveleiro

- **Sobre o setor industrial de móveis no Brasil**

As indústrias pesquisadas foram bem específicas em mencionar como o seu setor está estruturado, focando a abrangência dos dois sindicatos aos quais pertencem, no caso SINDIMOV e SIMABC, em comparação com as indústrias de móveis do sul do Brasil.

Neste comparativo amargaram perdas na competitividade devido ao avanço dessas indústrias do Sul no município de São Paulo (Todeschini – Bento Gonçalves – RS, Florense – Flores da Cunha – RS, Dell Anno – Bento Gonçalves – RS), seja pela qualidade, pelas estratégias comerciais, pelas lojas (*showroom*), pelo próprio design, “eles têm um design bacana, carismático e simpático” (A1) e pelos preços menores, tendo em vista que essas indústrias produzem em maiores quantidades.

Em virtude de capacitações vindas dos sindicatos e associações em grupos como o *Núcleo Moveleiro Paulista de Móveis da Região Metropolitana de São Paulo*, organizado pelo SINDIMOV, junto com a aquisição de máquinas, novos processos de gestão, a indústria de São Paulo já possui o mesmo preço e qualidade em comparativo com as do Sul. Investem em acabamentos, processos e cada vez mais estão estruturando a área de projetos, o que alavanca conhecimento técnico que antes não tinham.

- **Sobre a tecnologia**

É importante salientar a diferença entre “Marcenaria” e “Indústria Moveleira”, já que este diferencial indica inclusive o valor que cada uma das indústrias dá à tecnologia dentro de seu mercado. Conforme (A4), a marcenaria finaliza seu projeto na obra com adequações dimensionais de última hora. A indústria leva a obra pronta, é só montar, já que dentro do processo já observaram todas as dimensões espaciais; com isso reduzem custo (não necessariamente tempo) e problemas com o cliente.

A marcenaria trabalha com as máquinas convencionais como: serra de fita, serra circular, furadeira, prensa manual, tupia etc., é muito artesanal, mas isso não significa que tenha menos qualidade que as indústrias (caso da (A6) e (A1)).

As indústrias acrescentaram alta tecnologia, como: a seccionadora (corte de madeira), deixando os cortes mais precisos, além de aumentar a produtividade; o centro de furação CNC, agilizando e industrializando o processo produtivo, além da precisão dos furos e encaixe das peças; e a coladeira de borda, na qual a própria máquina fileta, corta e cola, evitando defeitos de fabricação, além de aumentar a durabilidade nos acabamentos (caso da (A5) e (A4)).

Para efeito do cliente, a palavra “marcenaria” ainda traz o preconceito de ser uma instalação de garagem. A marcenaria é mais artesanal, faz qualquer trabalho e até dá soluções para projetos diferenciados que possuem curvas ou raios; já a indústria não atende projetos com esse tipo de proposta.

A (A6) coloca que “a tecnologia é vista como fator de agilidade e não como fator de inovação”.

- **Sobre a pesquisa**

As indústrias não fazem prospecção profissional do mercado. A informação sobre o mercado, em especial sobre o consumidor, vem dos vendedores, dos arquitetos, dos clientes finais.

Para manter um discurso criativo com seus clientes, todos os executivos (donos) já visitaram feiras no exterior, em especial a de Milão - Itália, referência mundial. As visitas ao exterior são necessárias para trazer tendências de design, de materiais, acabamentos (texturas, cores etc.) e tecnologia (novas máquinas).

- **Sobre a comercialização**

Algumas têm suas próprias particularidades para comercializar seus produtos, mas todas dependem do arquiteto (especificador). A (A4) entrega o produto pronto para montar, a (A5) não envia orçamentos por e-mail, só conversa com o cliente na fábrica, a (A6) faz ajustes na montagem, a (A1) não só entrega o móvel como gerencia e entrega a obra que inclui serralheira, vidro, iluminação etc.

Basicamente o arquiteto contata a indústria via loja ou direto com o dono da indústria; esta faz um pré-projeto com orçamento que, sendo aprovado pelo arquiteto, vai para a área de projeto.

As indústrias fazem prospecção de clientes contatando os arquitetos e divulgando sua marca nos sites, mas o “boca a boca” é essencial.

- **Sobre o cliente**

O cliente é o arquiteto, raramente o empresário tem contato com o usuário final. A maior crítica sobre o cliente é que este não sabe especificar o projeto, “via de regra não mandam nem o projeto” (A1), entregam esboços ou as plantas do ambiente deixando para a indústria especificar tudo.

- **Sobre inovação**

Mozota (2011, p. 147) afirma que “inovar para sobreviver” é atualmente um lema global que agrega valor, dando à indústria uma vantagem competitiva na busca por elementos que permitam influenciar as preferências do consumidor. Para que isso aconteça, Mozota diz que o processo criativo deve ter como parâmetros dois pontos essenciais:

1. Pesquisa consciente e prospectiva de oportunidades do ambiente (contexto); e
2. Filosofia orientada ao usuário.

No primeiro ponto, as indústrias pesquisadas não têm uma sistemática consciente de oportunidades de mercado que possam gerar inovações – aliás, quem leva a inovação (criatividade) às indústrias são os especificadores (arquitetos) – mas, por outro lado, investem em tecnologia que não necessariamente se traduz em inovação criativa, mas sim de processo, e em capacitação de gestão comercial, via sindicato.

No segundo ponto, o usuário é a peça-chave de toda a filosofia das indústrias; todas as empresas sabem que o relacionamento com os diversos clientes, arquitetos, fornecedores e cliente final (usuário) é essencial para sua competitividade.

5.3.3 Uma prática do design na MPI

O design, entendido como aquele praticado por um designer de produtos, seja como consultor, seja como contratado, é irrelevante nesta tipologia de empresa, com exceção da (A1), que possui no seu quadro de funcionários uma designer de produtos que por sua vez trabalha no departamento de projetos, “traduzindo” as ideias dos arquitetos para um processo produtivo. Sua participação criativa é mínima na empresa (A3), que desenvolve produtos sob encomenda (mesas, estantes, cadeiras, criados-mudos etc.), comercializa um design diferenciado e contemporâneo que já apareceu em diversas revistas de arquitetura, mas quem faz a criação é a dona, que é formada em arquitetura e se especializou em design de móveis.

A inserção do design como parte da estrutura administrativa das empresas pode ser observada a seguir por meio de organogramas.

O conceito de design como fator criativo e diferenciador está na estratégia e filosofia da empresa. Como comentado anteriormente, as estruturas administrativas nas empresas pesquisadas são essencialmente familiares – no seu histórico aparece constantemente um componente da família como elemento criativo que geralmente é arquiteto (a) ou, num dos casos, designer de interiores.

Empresa (A6) **Empresa (A4)**

Empresa (A5) **Empresa (A1)**

5.3.4 Considerações finais da prática prospectiva

Não se pode considerar que as empresas pesquisadas representem a verdadeira situação da indústria de móveis e menos ainda das MPIs no Brasil, mas, para promover uma reflexão dentro de futuras análises, sugere-se analisar estes aspectos mencionados nas narrativas, dentro do foco do design, como:

- A formação do designer como solucionador de problemas para a indústria e não só como valor estético.
- O contexto onde se desenvolve o design: mercado, clientes, especificadores, a própria indústria e *stakeholders*.
- A competitividade perante a concorrência, em especial com a pressão internacional.
- A disciplina do design e seu discurso nas MPI.
- O usuário e sua experiência com o mobiliário.

Os cinco pontos mencionados anteriormente mostram um problema maior que deve ser analisado, que é o contexto de mercado, principalmente sem esquecer os fatores de consumo do usuário, já que o produto e o usuário criam uma interface emocional que deve ser compreendida pelo empresário e pelo designer. Nesse contexto, três são os elementos-chave mencionados: o **usuário**, entendendo-o aqui como foco principal de uma empresa – seu cliente; o **designer**, que poderia ser entendido também como usuário dentro do contexto empresarial e que deveria ser a peça-chave no desenvolvimento de objetos inovadores; e a própria **Gestão de Design**, que é a ferramenta que visa entender o contexto onde se desenvolve o discurso do design entre a empresa e seu usuário, que resulta, como coloca Brunner (apud IVE, p. 74), que muitas empresas competem entre si com propósitos similares. A meta de muitos produtos que vemos é ser superficialmente diferente. Muitas empresas se preocupam com a diferenciação, em vez de tentar inovar, que é o que de fato mencionam os empresários ao sentir a dificuldade da inovação em novos produtos, esquecendo que a inovação começa com uma nova experiência emocional e não somente na estética.

Na GD, o usuário é o fator central da estratégia: “Empresas voltadas para o design focam nas pessoas durante todo o processo. É isso que impulsiona o desenvolvimento. Tudo vem da

ideia da criação de uma resposta emocional” (BRUNNER, 2010). A questão da emoção vinda do valor do design é um fator essencial para os objetos, e Brunner (2010, p. 189) destaca que “as pessoas estão buscando uma experiência ótima para se sentirem vivas”. O design é emocional por natureza e deve ser construído tendo isso em mente.

A experiência destas entrevistas permitiu compreender melhor o discurso dos empresários, suas dificuldades e constante luta para sobreviver num mercado brasileiro altamente competitivo e em alguns momentos desmotivador pelas razões públicas já mencionadas. As mudanças devem vir de todos os lados para poder alavancar este setor e os setores que de alguma maneira se utilizam da cultura do design para ser mais competitivos; governo, empresa, designer e ensino do design devem estar alinhados num discurso estratégico que vise o sucesso de todos. Isso indica interdisciplinaridade, que na realidade não é muito praticada hoje em dia.

Capítulo 4

6 MENSURANDO O DESIGN

*We cannot be defined,
cannot be measured;
What cannot be measured,
cannot be managed.*
(Paul Lillrank)

6.1 A medição do retorno do design na indústria

A pesquisa anterior visou entender a percepção dos empresários a respeito do uso do design e da sua gestão. Não necessariamente propõe um modelo, mas indica os valores a serem seguidos na construção do aprofundamento teórico de mensuração da Gestão de Design na indústria em geral e especificamente na MPI.

Esclarecer esses pontos é essencial não só para identificar o nível da inserção do design na MPI, mas, muito mais importante, para estabelecer parâmetros de medição que possam indicar os ganhos que o design traz para a indústria. Como foi comentado no capítulo 1 (item 2.4.1), no design não há ferramentas precisas que possam indicar valores de sucesso ou insucesso de uma ação do design. Sem dúvida, o desenvolvimento dessas ferramentas poderá alavancar a percepção do design perante os empresários.

O *Global Design Watch*⁵¹, que analisa a competitividade dos países e sua relação com o design, mostra o afastamento do Brasil neste aspecto, já que ele não aparece nessas métricas. Isso demonstra, possivelmente, já que o Brasil não é mencionado (o único país sul-americano mencionado é o Chile), que para o empresariado o design ainda não é visto como ferramenta competitiva.

⁵¹ O foco principal desta pesquisa é analisar e comparar os programas e políticas de inovação públicas da Finlândia e de vários outros países, com o objetivo de avaliar como a criatividade, as indústrias criativas e o design são utilizados para alavancar a competitividade. Disponível em: <<http://www.seeproject.org/docs/Global%20Design%20Watch%20-%202010.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

Figura 22: Correlação entre a competitividade nacional e o uso do design

Fonte: Global Design Watch

Tornar o design competitivo para a empresa significa que é de suma importância mostrar resultados desta inserção e não ficar só no valor subjetivo da profissão. Dentro do objetivo de colocar um discurso adequado às necessidades do empresário, o designer precisa se capacitar para propor soluções que tragam resultados.

Na pesquisa desenvolvida com a indústria moveleira percebe-se que o empresário ainda tem dificuldades para medir o retorno que o design traz para sua empresa. Por outro lado, o designer não analisa esse fato como essencial para marcar o seu sucesso. Nesse sentido, um dos fatores pouco desenvolvido na literatura é a maneira de medir esses resultados. Inicialmente, utilizam-se de métricas de gerenciamento de negócios, geralmente ferramentas de marketing, para medir a contribuição do projeto na indústria e provar seu valor, sempre com foco no negócio e não necessariamente inserindo os fatores próprios da especificidade subjetiva do design. Essa percepção pode ser observada nos comentários de Mozota (2011, p. 236) ao mencionar que é inútil procurar instrumentos específicos para avaliar o design. Muitos

instrumentos qualitativos e quantitativos comuns utilizados em marketing, gestão e publicidade podem ser transpostos para o contexto de um projeto de design.

Mozota (2011, p. 236) menciona que o procedimento mais simples para a criação de instrumentos de avaliação de um projeto de design consiste em medir seu sucesso por meio de uma análise do objetivo, ou seja, verificar se este foi ou não alcançado, e observar os recursos que foram alocados ao projeto em termos de:

- Prêmios de design;
- Custo do design/produto;
- Design/vendas;
- Design/posicionamento no mercado;
- Imagem da marca e da empresa;
- Design/inação;
- Design/desempenho da empresa (taxas de exportação, valor da ação);
- Design/ROI (retorno sobre investimento).

O programa *ROI Measurable Design* da Finlândia (AALTO, 2012)⁵² coloca que quatro são as perguntas que precisariam ser respondidas por qualquer sistema de mensuração do design:

- 1) Como e em que medida o investimento no projeto influencia a competitividade das empresas?
- 2) Como e em que grau várias atividades relacionadas ao design criam valor?
- 3) Como o valor alcançado com o auxílio do projeto pode ser medido qualitativa e quantitativamente?
- 4) Como pode ser comunicado o valor mensurável do projeto?

⁵² O projeto de Design ROI foi um projeto de pesquisa realizado entre setembro de 2011 e setembro de 2012, com o objetivo de desenvolver um modelo e um conjunto de métricas para medir o retorno sobre os investimentos em design. O projeto foi financiado pela Universidade de Aalto, a agência finlandesa de financiamento para tecnologia e inovação (Tekes) e quinze agências membros da Finnish Design Business Association (FDBA).

Diversas entidades internacionais já criaram seus sistemas de avaliação do retorno que o design traz com o objetivo de determinar o valor do design. Esses sistemas mostram a necessidade de haver métricas que permitam mostrar para os empresários o impacto positivo no desempenho financeiro em termos de crescimento das vendas, das exportações do produto e do valor de mercado. Um resumo dos resultados da pesquisa principal é dado na tabela 11.

Tabela 11: Entidades internacionais que avaliam o desempenho entre o design e o retorno financeiro

Nome	Ano	Editores/autores	Descrição
The Design Effectiveness Industry Report	2010	BNO (Associação de Designers Holandeses)	Ênfase na experiência e funcionalidade do design que leva a um melhor desempenho do produto, especialmente se é dada aos designers a liberdade para considerar ideias provenientes de fora do projeto. O trabalho de design é inovador e a participação do cliente é limitada.
Design Value – A Strategy for Business Success	2010	Edição de Ponto Vermelho, Zec, P. e Jacob, B.	Método utilizando o Red Dot Award para calcular o valor do design das empresas. O método permite comparações entre empresas de um determinado setor no que respeita à qualidade do projeto. O sistema é crucial para o valor em muitas empresas.
Svenska Företag Om Design	2008	Fundação SVID (Desenho Industrial Sueco)	A diferença de produtividade entre as empresas que tinham investido no projeto e aquelas que não tinham investido foi superior a 50%.
The Value of Design Factfinder Report	2007	Conselho Britânico de Design	O volume de negócios alerta que o design nas empresas cresceu uma média de 225 Libras Esterlinas por 100 investidas, e que o desempenho foi em torno de 200% maior do que o índice geral da bolsa.
The Idea Award as a design quality metric	2007	Universidade Stanford - Centro de Pesquisa em Design, Petersen, S.	As expectativas de prêmio e do participante se correlacionam em termos de sucesso de empresas premiadas no mercado acionário. Dentro de um período de cinco anos (2000-2005), o preço das ações das

			empresas que receberam o prêmio excedeu uma média de 6,50 euros por ano.
Financial Effects of Design	2005	Instituto de Investigação da Economia Finlandesa	As empresas que tinham investido mais pesadamente no projeto melhoraram em crescimento de vendas, em ações de exportação do produto e em valor de mercado comparado com os concorrentes que tinham investido menos.
The Economic Effects of Design	2003	DDC - Centro de Design Dinamarquês	As empresas que investem em design têm um aumento de 22% em crescimento do volume de negócios. Em comparação com as empresas que não investem, é 40% maior, se os investimentos foram continuamente maiores.

Fonte: ROI Finlândia

O estudo do Conselho Britânico de Design⁵³ (2007, p. 12) constatou que o volume de negócios das empresas cresceu uma média de £225 para £100 investidas em design. A pesquisa foi baseada em dois estudos separados: um em 2005, voltado para empresas, e outro em 2007, analisando o valor agregado. O primeiro estudo pesquisou as atitudes das empresas no uso do design em suas operações. O objetivo específico do inquérito foi calcular os efeitos tangíveis do design no negócio. O segundo levantamento verificou como e por que as empresas agregam valor ao seu portfólio de produtos. Ambas as pesquisas foram realizadas por telefone e as dimensões das amostras foram 1.500 e 503 empresas, respectivamente. O caso da MPI britânica mostra sinais de que para esta tipologia de indústrias o design é uma ferramenta importante e é reconhecido como tal. Duas de cada três empresas concordam que o design é parte integrante do desempenho econômico do Reino Unido. 56% acreditam que há uma ligação entre design e rentabilidade.

O estudo do Instituto de Pesquisa da Economia Finlandesa (2005) usou métodos quantitativos para examinar o impacto do projeto sobre o sucesso da economia nacional e das empresas individuais. A pesquisa com cada uma das empresas investigadas mostrou que as

⁵³ Design Council. The Value of Design Factfinder report. 2007. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

que tinham investido pesadamente no projeto tinham melhor crescimento nas vendas e nas exportações, superior se comparado com a produção da concorrência. O estudo também olhou para as ligações entre os valores de mercado das empresas e investimentos no design. O estudo foi realizado por um painel de peritos usando figuras-chave fornecidas pelas empresas.

A pesquisa pelo DDC da Dinamarca (2003) detectou um crescimento de 22% no volume de negócios entre as empresas que tinham investido em design, em comparação com aquelas que não tinham investido em design. Também verificou crescimento de até 40%, quando houve investimento em design. O estudo diz respeito à quantidade de investimentos em design por empresas dinamarquesas, bem como seu volume de negócios, prestação de serviços e exportações. O nível das empresas foi avaliado usando o modelo de Escada de Design⁵⁴. O estudo foi realizado por entrevista por telefone e o tamanho da amostra foi de 1.000 empresas.

O Instituto Red Dot desenvolveu um método utilizando o concurso de design Red Dot para calcular o valor de design das empresas. Em seu estudo analisaram a inserção do design intensivo nas empresas e setores relacionados com o Red Dot Award. O ranking setorial de competitividade de design das empresas também pode ser usado para determinar a sua qualidade de design, o que permite às empresas serem comparadas em setores selecionados. O método pode ser usado para o cálculo da receita de "design" de cada categoria de produto e segmento de mercado com base no projeto de investimento e lucro operacional. Esta receita de projeto então é multiplicada por um fator de ponderação, derivado de continuidade de projeto da empresa e os pontos fortes e adicionados a uma figura de capital do projeto, que leva em conta fatores como as patentes. Os resultados do prêmio design são utilizados como

⁵⁴ A Escada de Design (Design Ladder) foi desenvolvida pelo Centro de Design Dinamarquês (DDC) em 2003 como ferramenta para medir o nível de atividade de projeto em empresas dinamarquesas. A escada, usada como um quadro para uma pesquisa, foi o primeiro passo no desenvolvimento de um método para avaliar os benefícios econômicos do design na Dinamarca.

A ideia é que o design pode aumentar a criatividade, a inovação e a competitividade. O DDC estava convencido de que as empresas consultoras de design eram muito mais propensas a desenvolver novos produtos, em comparação com as outras, que não eram. Por isso em 2003, para provar seu ponto de vista à indústria, o DDC em associação com a agência nacional dinamarquesa para a empresa, lançou uma pesquisa para avaliar os benefícios econômicos do design.

base para análise contínua do projeto forçando a sua continuidade. Por exemplo, a companhia de eletrônica de consumo Loewen, que ganhou 33 prêmios Red Dot entre 2000 e 2009, tinha um valor de projeto de 157 milhões de Euros em 2008, representando um crescimento de 49% referente ao ano anterior.

Petersen (2007) investigou as ligações entre o Prêmio IDEA e as expectativas dos investidores verificando o sucesso no mercado de ações de empresas premiadas. Dentro de um período de cinco anos (2000-2005), o preço das ações das empresas que receberam o prêmio das empresas no índice S&P 500⁵⁵ excedeu uma média de 6,5% por ano.

Países do continente europeu, da Ásia e Estados Unidos já vêm fazendo estudos da competitividade das empresas que se utilizam do design, mostrando os resultados positivos que esse investimento traz. Esta visão pode servir de exemplo para análises de métricas bem estruturadas que deveriam nascer no âmbito governamental ou em entidades de pesquisas com base nas estatísticas no âmbito privado. Só desta maneira, colocando o resultado de investimento *versus* retorno, é que o empresário poderá perceber que o design é uma ferramenta importante para seu negócio.

Apesar de toda a pesquisa mencionada anteriormente, não foram encontrados, pela equipe de pesquisa do projeto ROI (AALTO, 2012), modelos aplicáveis ou métricas que possam mensurar as atividades de design. As indústrias europeias não estabeleceram práticas para medir o impacto do design como resultado do investimento.

Ainda que os métodos acima mencionados sejam sucintos pela própria explanação da pesquisa do ROI, percebe-se que de fato a falta de métodos e modelos de análise dos resultados que o design possa trazer para o empresário e para o próprio discurso do design

⁵⁵ Standard & Poor's 500. Trata-se de um índice composto por quinhentos ativos (ações) qualificados devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial. É um índice ponderado de valor de mercado (valor do ativo multiplicado pelo número de ações em circulação) com o peso de cada ativo no índice proporcional ao seu preço de mercado.

Propriamente dito, o S&P 500 não deve receber modificações, ou seja, deve-se manter a expressão original, pois trata-se das 500 ações mais importantes para o mercado, ações que medem mudanças, situações, cenários em que a economia está exposta.

sugere uma busca por ferramentas que de alguma maneira ajudem a entender melhor os ganhos que o design pode oferecer no âmbito industrial.

6.2 Fatores a avaliar no design

Existem várias maneiras de olhar para o valor do design, com fatores quantitativos (tendo uma propriedade mensurável) e qualitativos (possuindo um alto grau de subjetividade) para examinar e analisar.

Algumas métricas para olhar quando se mede a contribuição **quantitativa** do design:

- Melhoria de processos;
- Economia de custos em geral;
- Redução de resíduos e materiais;
- Interação usuário/comunidade;
- Adoção de mercado novo.

Algumas métricas **qualitativas** para olhar:

- Satisfação do cliente;
- Reputação de marca;
- Aumento do apelo estético;
- Funcionalidade aprimorada.

Na mentalidade do Micro e Pequeno Industrial paulista, o objetivo é o lucro, que seria sinônimo de sucesso, como pode ser observado no Panorama das MPEs Paulistas 2015 realizado pelo SEBRAE. Consequentemente, a escolha do projeto que vai ser colocado no mercado exige análise profunda para evitar futuros desenganos e erros que resultem em fechamento dessa empresa. Sem dúvida, a própria estruturação da empresa é tão ou mais importante do que o próprio projeto, especialmente na elaboração de um plano de negócios e na própria gestão do empreendimento.

Partindo do pressuposto de que a estruturação do negócio foi bem-sucedida, surge a necessidade de apresentar uma ideia, um projeto, que tenha um diferencial perante a concorrência. Este diferencial exige análise de mercado e de perfil do público-alvo a ser conquistado, assim como a proposta de estratégias que levem em conta objetivos e metas claras que possam ser mensuráveis para verificar o resultado da inserção do design na empresa. Ao designer ou gestor de design cabe esse papel de propor as estratégias específicas dentro do âmbito do design para atender os desafios propostos.

6.3 Uma estratégia para a Micro e Pequena Indústria

A MPI, em virtude do empreendedorismo, tornou-se a área industrial que possui, em tese, maior potencial de inovação, ainda que pelas altas taxas do empreendedorismo por necessidade⁵⁶ não traga de fato a inovação (produtos novos). Para os empreendimentos iniciais, o Brasil é o 42º, e para os empreendimentos já estabelecidos é o 38º em um ranking de 43 países. Somente 3,3% dos empreendimentos têm capacidade de lançar produtos novos para os consumidores (GEM, 2008).

Durante décadas, o setor produtivo brasileiro foi altamente protegido, criando uma cultura pouco inovadora no empreendedor brasileiro. Outro fator que cria obstáculos à geração de inovação dos microempreendedores é a fragilidade do sistema brasileiro de apoio à inovação, da estrutura de apoio formal à elaboração, orientação e acompanhamento de projetos e da estrutura de financiamento às micro e pequenas empresas. (GEM, 2008).

Competir num mercado altamente globalizado exige desses empreendedores novas estratégias de negócios, que na maioria das vezes, infelizmente, impedem o desenvolvimento da competitividade, haja vista a preocupação que acaba recaindo nas soluções de problemas legais e de caixa da empresa, impedindo que o potencial empreendedor evolua para um patamar diferenciado perante a concorrência.

⁵⁶ O empreendedorismo por necessidade nasce de uma condição social: é aquela situação de alguém que está desempregado, sem atividades remuneradas e não consegue recolocar-se no mercado. Pela falta de opção, torna-se obrigado a desenvolver alguma forma de obtenção de renda para contornar seus problemas financeiros.

A insegurança do futuro, mais na micro do que na pequena indústria, vai junto com a vontade de crescer e ter sucesso. Devido a essa condição, torna-se necessário implantar uma estratégia diferenciada na qual a inserção do design aconteça numa visão de conjunto da empresa, já que a dependência de cada situação – econômica, social e tecnológica – afeta a própria estratégia. O design não pode ser inserido na estratégia sem pensar no contexto e no tamanho da empresa.

Por outro lado, é esse contexto de incertezas que, se bem analisado, pode alavancar as atividades criativas e inovadoras do design e sua gestão. Especificamente em virtude da falta de modelos e métodos de inserção do design é que a MPI perde competitividade; urge então estabelecer parâmetros de negócio na visão do design para a MPI.

6.4 Mensuração do design para a MPI

6.4.1 Características do sistema

Conforme o *ROI Measurable Design* (AALTO, 2012), uma avaliação abrangente do projeto é a soma de muitos fatores. Exige intuição, pesquisa quantitativa e qualitativa ou uma combinação de todos estes. Medição quantitativa é particularmente importante para os resultados serem comparáveis e compreensíveis para todas as partes.

Medições ajudam a compreender dados que, caso contrário, podem ser difíceis de interpretar. Fazendo medições, as empresas podem acompanhar o andamento de uma iniciativa, avaliar seus resultados e compará-los com os alvos do jogo. O objeto de medição pode ser uma ação ou o resultado da ação (AALTO, 2012, p. 66).

Requisitos para medição (AALTO, 2012, p. 66):

1. **Relevância:** A métrica deve fornecer clara informação focada em fatores importantes para a tarefa em mãos.

2. **Integralidade:** O conjunto de métricas torna visíveis todos os fatores importantes com ênfase equilibrada.
3. **Pontualidade:** Métricas em qualquer atividade empresarial devem ser realizadas em tempo real para permitir as decisões que dizem respeito ao estado atual do negócio.
4. **Elegância:** Se o conjunto de métricas é projetado com elegância, atingirá um nível máximo de percepção, com quantidade mínima de dados.

O número de métricas usadas deve ser restrito a uma quantidade razoável, para que dados essenciais não sejam perdidos entre as massas de outros dados. É importante que as métricas tenham em conta o contexto em que são usadas; caso contrário, as medições podem levar apenas a uma otimização parcial, o que as torna mais prejudiciais do que benéficas. Métricas também devem ser fáceis de interpretar e os dados extraídos a partir delas devem ser mostrados para todos aqueles cujas ações afetam os resultados de medição. Desta forma, métricas podem ser usadas para promover o desenvolvimento positivo das ações das pessoas (AALTO, 2012, p. 66).

6.4.2 Como e o que medir na MPI

O ROI (Retorno sobre o Investimento) em princípio não seria o método mais indicado para análise métrica, tendo em vista que a MPI não tem claro o valor que o design pode trazer, como foi observado na pesquisa. O valor mais importante nesta medição é a própria condição do design dentro da MPI e como este valor modifica a empresa de maneira quantitativa e qualitativa, seja consciente ou inconsciente dentro das atividades empresariais.

De acordo com a proposta desta tese, que é a de propor um modelo teórico que possa indicar caminhos de ação, dentro de um contexto próprio desta tipologia de empresas, a medição de resultados deverá ser incluída como sistema estratégico. A pesquisa feita com os empresários e designers autorais mostrou que há duas maneiras de verificar o sucesso do seu negócio dentro de um foco racional de investimentos:

- 1) Aumento da clientela (seja arquiteto-especificador, seja cliente final), o que pode ser facilmente quantificado;

2) E o Retorno sobre Investimento medido pelo lucro obtido.

No caso específico das empresas pesquisadas, das quais a maioria trabalha sob medida, o número de móveis vendidos não é um parâmetro claro de medição, já que cada projeto é diferente do outro, não há uma padronização de objetos, módulos, estilos, não há de fato uma produção seriada, nem na categoria de móveis sob encomenda, no caso da empresa (A3).

Subjetivamente, o sucesso também poderia ser medido pelas respostas de satisfação dos clientes, mas este é um valor não administrável tendo em vista que perante o cliente final (usuário) é o arquiteto quem leva as honras, e não a marca da empresa; consequentemente, há uma dependência que precisa ser muito bem administrada.

Capítulo 5

7 MODELO TEÓRICO

Esta tese aborda o tema estratégia de design como componente fundamental da GD, focando sua formulação centralizada no desenvolvimento de um modelo teórico como formação da estratégia de design, apresentando e definindo os elementos e as inter-relações necessárias para a MPI construir e desenvolver projetos diferenciados em design. Para atingir tais objetivos, elaborou-se um modelo em duas fases: análise dos modelos teóricos em design disponíveis na bibliografia e, pesquisa exploratória e qualitativa do ambiente da MPI do setor moveleiro e especificadores (designers autorais). A pesquisa exploratória contempla, como proposta, a construção de um modelo teórico, baseando-se na observação do ambiente/indústria (Item 5) e de entrevistas qualitativas em profundidade com designers autorais (Item 3.5.1).

A análise dos resultados da pesquisa demonstrou as variáveis significativas que interferem na competitividade das indústrias: globalização dos mercados, tecnologia, mudanças sociais, flexibilização de procedimentos de gestão, qualificação da mão de obra, produção x comercialização, diferencial competitivo pelo design, bem como as suas relações para a construção do modelo de formação da estratégia de design. Neste modelo, verificou-se que os antecedentes dos procedimentos são formados pela necessidade de possuir cultura organizacional inovadora e a importância da estratégia como fator estruturante do conhecimento operacional do projeto de design. Os resultados deste processo correspondem ao desenvolvimento de aprendizagem organizacional e de criatividade, como também ao desempenho competitivo da MPI. A inter-relação dessas variáveis resulta no modelo de formação da estratégia de design. Ainda, constatou-se que este modelo sofre influência de um ambiente externo turbulento, bem como do poder dos intermediários (*stakeholders*). Por fim, esta pesquisa colabora para o desenvolvimento da MPI moveleira, ao construir um modelo teórico para a formulação e implementação de estruturas de negócio tendo como base o diferencial do design, a partir da realidade desta tipologia de indústrias paulistas.

7.1 Contexto teórico *versus* realidade

Nas definições sobre o que é modelo teórico, conforme Sayão (2001), a função principal é estabelecer um sistema que mostre a realidade da empresa por meio da observação da prática fabril e de gestão junto com a própria percepção da realidade do empresário.

Mostrar a “realidade” implica a análise do contexto do momento em que a pesquisa foi realizada, que pode trazer parâmetros de períodos diferenciados, especialmente no ambiente industrial brasileiro que nem sempre é estruturado e coerente com o que poderia ser chamado de “estabilidade institucional, econômica e industrial”.

Esta tese foi iniciada em 2013 e finalizada em 2016, período de grande conturbação política e econômica no mercado brasileiro, chegando a ser definido como processo de crise nacional, o que de alguma maneira afeta a percepção dos empresários com relação a suas atividades industriais, investimentos e critérios competitivos. Pode-se dizer que a situação vivida pela MPI neste período da história é mais de sobrevivência num contexto conturbado e indefinido.

Consequentemente, sendo esta pesquisa focada na GD, que possui valores criativos, fundamentados na obra do design e de inovação numa visão de mercado, fatores que exigem investimentos em estratégias próprias, torna-se necessário colocar esta visão num contexto do momento da pesquisa. Se o embasamento do modelo teórico surge da análise “atual” das empresas pesquisadas, então, hipoteticamente, a realidade da pesquisa deve ser proposta neste contexto. Estabelecer um modelo teórico que não leve em conta este momento resultaria na criação de uma teoria não aplicável a partir da observação realizada, o que gera uma divergência teórica, dando uma visão de falsidade ao próprio modelo.

Os modelos teóricos mencionados no cap. 2, item 3.1.5, são referências geralmente fundamentadas numa realidade de grandes empresas, possuindo um fator de idealização que nem sempre leva em conta os momentos que influenciam qualquer estratégia a ser elaborada. Neste sentido, a proposta deste modelo teórico coloca estas incertezas como componente real, permitindo que o gestor de design gere soluções coerentes com o contexto do momento

e não idealizadas somente tendo como base as teorias de gestão advindas de visões externas que nem sempre mostram a realidade atual da empresa.

A estratégia é a palavra-chave de qualquer atividade de GD. Se o propósito é propor estratégias criativas e de sucesso, é necessário analisar as três fases de compreensão do contexto:

1. **Definir o momento da ação** – analisando o contexto, valores sociais, tecnológicos e econômicos que vão influenciar a estratégia, independente do projeto a ser resolvido.
2. **Analisar tendências** – não só as que estão relacionadas diretamente com a criatividade (materiais, estética, semiótica, tendências de consumo etc.), mas também analisar, os movimentos sociais, suas necessidades atuais e futuras, e compreender as mudanças de contexto geral que virão no futuro previsto para a estratégia.
3. **Definir a própria estratégia** – fundamentada nos valores da empresa/cliente, assim como num contexto futuro, verificado nas duas análises anteriores.

O objetivo é reduzir ao máximo os riscos e incertezas dos resultados previstos. O item 1 deverá ser uma constante no conhecimento do gestor de design – podemos chamá-lo de “cultura estratégica”, o item 2 vai depender do desafio proposto, e o item 3 é a própria definição e implantação da estratégia.

7.2 Cultura estratégica

Toda estratégia deve ser baseada *a priori* numa cultura de conhecimento que leve em conta a compreensão do contexto onde a proposta acontece, mas também aonde toda a cultura empresarial se desenvolve, que de alguma maneira pode afetar sua competitividade. A cultura estratégica antecede a própria estratégia do projeto podendo ser chamada de “plataforma de conhecimento” ou de conhecimento adquirido. Tudo isso aumentou o âmbito

de ação dos designers, ao mesmo tempo que aumentou também a complexidade da sua atuação.

Nesse contexto, deverão ser analisados os fatores que a empresa pode controlar (recursos humanos, produção, investimentos, custos x preço etc.), assim como os fatores incertos (macroeconomia, sociedade, câmbio, gostos, tecnologia etc.) que de alguma maneira afetam os rumos de qualquer atividade de planejamento. A questão é como estruturar esses fatores para compor uma estratégia de sucesso focada sempre no usuário final. A pesquisa de campo com os empresários revelou que o foco final de toda proposta é o cliente, seja o especificador (arquiteto, decorador), seja o usuário final.

Figura 23: Cultura estratégica

Fonte: Do autor

No contexto do design que sofre interferências externas, em especial advindas da sociedade e do seu consumo, inserir estes fenômenos no desenvolvimento de uma proposta de mercado, coloca a necessidade, de forma clara, de especificar o projeto por meio de um *briefing* bem estruturado, definindo metas e objetivos. Mas como Moraes (2010) coloca, o próprio *briefing* deixa de ser uma certeza, com suas demandas precisas e respostas exatas, para ceder lugar ao modelo metaprojetual, que aponta caminhos possíveis, que não apontam rotas definidas dentro da complexidade estabelecida e da realidade do cenário mutante atual,

apresentando-se permeado de indefinições para uma possível definição exata do *Briefing*. Desta forma, a GD na sua cultura de projeto, como metaprojeto, antecede o próprio *Briefing*, expandindo as possíveis soluções (conceitos) e tornando a prática projetual menos previsível e tecnicista, para um processo mais humanista, experimental e holístico, numa visão centrada no usuário. A aquisição da cultura estratégica é um diferencial estruturante projetual que leva em conta não só as incertezas na dualidade dos fenômenos controlados e os não controlados como também coloca, como foi mostrado na pesquisa, o cliente/usuário final como foco da solução competitiva.

7.3 Realimentando a estratégia

Não havendo fatores controláveis na estratégia, reavaliá-la torna-se essencial não só durante o processo de implantação como também no *feedback* dos resultados de mercado que esta possa trazer. Para o gestor de design é essencial estar atento ao retorno para propor novos planejamentos de maior sucesso e mais controláveis.

A figura 24 coloca a estratégia de projeto como processo de aquisição de conhecimento, tanto no momento da estruturação do lançamento de um novo produto, como no retorno que irá trazer numa visão de mercado e de consumidor, valorizando e realimentando o conhecimento adquirido neste processo e, conseqüentemente, aprendendo com os possíveis erros. O mercado, dentro da sua mutabilidade coloca constantes desafios não controláveis

pela própria indústria que podem interferir no desenvolvimento estratégico de um produto, compreender esta mutabilidade e seus efeitos resultará num conhecimento adquirido que irá trazer informações importantes para uma nova proposta de design. É importante levar em conta o retorno que a solução colocada no mercado traz para a MPI, devendo analisar os fatores positivos e negativos que possam influenciar um futuro lançamento, este processo analítico do retorno é gerador de um conhecimento único e singular para cada indústria.

A implantação do conhecimento nas organizações está sendo influenciada pelo avanço tecnológico, pela necessidade de aumento da produtividade, pela busca incessante de se obter vantagem competitiva e de garantir a permanência no mercado. Nesta percepção, Nonaka (1997, p.27) diz que “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Tal afirmação é reforçada por Terra (2000, p. 70) colocando que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem.

Neste sentido pode-se, então, definir conhecimento como sendo:

...uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.06).

Nessa mesma concepção, Sveiby (1998) trata o conhecimento como um ativo intangível para as organizações. Probst (2002, p. 11) ainda enfatiza que “o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso”. Assim, infere-se que o conhecimento passou a ser um dos recursos mais valiosos para as organizações que pretendem manter-se em um alto patamar de competitividade.

O resultado dessa estratégia é a compreensão de um processo de integração de conhecimento vindo da experiência adquirida que configura a própria cultura estratégica e o

retorno advindo da experiência do usuário ou cliente final da MPI, gerando assim um valor próprio de visão de mercado e consequentemente de diferenciação perante a concorrência.

Os fenômenos de mercado fundamentam a visão macro do papel do gestor de design na MPI. Esta compreensão do contexto lhe permitirá inserir as adequações necessárias na estruturação da estratégia conforme o perfil do cliente/empresa em relação ao projeto a ser desenvolvido. Para todos os efeitos, é o gestor de design que tem de se adequar ao processo e cultura industrial específico; neste sentido, a compreensão do cenário da GD torna-se necessária.

7.4 Modelo teórico – contexto do design

7.4.1 Compreendendo a realidade da MPI

Com o propósito de compreender o âmbito de atuação da MPI, elaborou-se um mapa mental (Fig. 25) dos fatores que interagem na formação do conhecimento. Esta informação, que geralmente se encontra fragmentada, difusa e pulverizada no ambiente operacional, mostra o contexto complexo que o gestor de design deve compreender. Assim, na visão de diagrama desta complexidade é possível visualizar e planejar ações e estratégias para alcançar objetivos de projetos específicos.

É de extrema importância que o gestor de design se aprimore no conhecimento adquirido na leitura destes fatores que influenciam a estratégia. Obviamente tem que ser levados em conta as características da indústria, seu ambiente e o projeto a ser realizado, e nem sempre todos esses fatores fazem parte da estratégia. Traduzir este contexto para um processo de resultados, com simplicidade, é o desafio.

Figura 25: Mapa mental da MPI

Fonte: Do autor

O mapa mental representa visualmente o âmbito onde a estratégia de design deve ser inserida, observando que este âmbito deve ser analisado no contexto de cada MPI, havendo de fato um ambiente complexo com vários fatores e fenômenos a serem analisados, cabe ao gestor de design “traduzir” este ambiente dentro da visão específica do projeto, de suas metas e objetivos da MPI. A complexidade deve ser reduzida e decodificada visando resultados reais de competitividade. O conhecimento do contexto, importante para estabelecer estratégias de sucesso, é a base para a fundamentação da especificidade do projeto de design de cada MPI.

Como coloca Carvalho (2016):

Essa visão mostra que a atividade do design implica a habilidade de lidar com um conjunto de dados provenientes de origens distintas que se correlacionam gerando conteúdos complexos. O designer, nesse sentido torna-se responsável pelo gerenciamento desses conteúdos, de modo a direcioná-los da melhor maneira, de acordo com às necessidades do projeto. (CARVALHO, 2016)

7.4.2 Metaprojeto

A proposta deste modelo teórico coloca que o retorno das informações trazidas pelo mercado (vendedores e clientes finais) geram um conhecimento singular e único para cada MPI, tornando-se desta maneira fator de diferenciação perante a concorrência e no mercado como um todo. O design, como componente nuclear nas atividades criativas da MPI passa a ser um dos elementos de diferenciação que precisa ser compreendido no retorno da inserção dos produtos no mercado, assim como, o valor tecnológico, logística, experiência do usuário, sustentabilidade entre outros.

O modelo teórico proposto nesta tese foge da idealização, contextualizada nas definições sobre o sentido da GD, de qual deveria ser o papel do gestor de design. Este modelo propõe um gestor à luz de uma análise de contexto Brasil: complexo, mutante, geralmente inconstante nas suas políticas estruturais de desenvolvimento, onde nem sempre a teoria pode ser aplicada *ipsis litteris*. Negar esta realidade de contexto social, cultural e tecnológico é negar a própria essência da realidade. O modelo desta tese contextualiza essa realidade e propõe um processo teórico reflexivo e construtivo que leve em conta essa constante mutabilidade.

Neste sentido, propõe-se que o modelo leve em conta dois fatores:

1. *O processo de design como valor construtivo, metodológico, da solução projetual, que crie interfaces com o contexto onde a solução será inserida.*

Ampliando a análise deste item, e inserindo o processo no âmbito da especificidade da temática desta tese, a questão do diálogo construído entre o designer e o empresário da MPI deve estar focada na realidade do momento projetual, não só numa visão projetual e de cenário, como também na própria simplicidade de compreensão da estratégia.

2. *Contextualizar o processo dentro do conceito de metadesign e o ambiente mutante e instável brasileiro.*

Se hoje há uma forte transformação ética e social, muito em virtude da popularização das tecnologias digitais e pelo processo de globalização da informação, torna-se necessário compreender este cenário dinâmico, complexo, onde o cruzamento entre o perfil da MPI e mercado, consumo e cultura deve ser compreendido e contextualizado na estratégia proposta.

As premissas que guiam o raciocínio desta conclusão e da proposta do modelo teórico são:

1. A incerteza da verdade;
2. A MPI precisa ser competitiva, ganhar mercado e obter lucro;
3. O design pode e deve ser o diferencial para o sucesso da MPI;
4. A GD como discurso de metaprojeto se fundamenta no contexto/ambiente real do momento;
5. A GD é estratégia e é uma visão de negócios, que vai além da estética.

O micro e pequeno empresário lida, no seu dia a dia, com rentabilidade, custo, agilidade de processos, atendimento ao cliente com qualidade e empatia, qualidade do produto e serviços, normas, leis, retorno sobre investimento, logística, e é dentro desse discurso que o gestor de design deve interagir. Já o gestor de design tem a missão de criar valor na MPI, novas experiências, inovação, e para isso deve compreender o cenário onde sua atividade projetual se desenvolve, que é complexo, mutante, globalizado e imprevisível.

Figura 26: "Vendendo" a GD

Fonte: Do autor

Como proposta final do modelo teórico, a Fig. 27 resume esta visão, mostrando os fatores essenciais a serem analisados e contextualizados no cenário do momento projetual ao elaborar e propor uma estratégia para a MPI.

O diferencial está em compreender a estratégia de design numa condição de metaprojeto, perceber que a experiência adquirida na plataforma do conhecimento é essencial para a estruturação das atividades projetuais, devendo ser um parâmetro de competência do gestor de design. Também perceber a fluidez deste diferencial em virtude da mutabilidade dos cenários, assim como retroalimentar a própria estratégia por meio de mensuração de valores de projeto (racionais e subjetivos) que darão início a uma nova percepção de projeto, mais previsível.

Figura 27: Modelo teórico contextual

Fonte: Do autor

A aplicabilidade deste modelo teórico junto à MPI dá-se pela reflexão dos fenômenos que vão interferir na proposta estratégica do uso do design, e a partir desta análise promover ações macros e micros que possam trazer resultados dentro das metas projetuais definidas.

Conforme Sayão (2001), citando Apostel, os modelos são necessários por constituírem uma ponte entre os níveis da observação e o teórico e tratam da simplificação, redução, concretização, experimentação, ação, extensão, globalização, explicação e formação da

teoria. Dentro dessa perspectiva, uma das funções principais é a explanatória e redutora da complexidade, que possa ser visualizada e compreendida.

Se uma das características da MPI é a prática do projeto dentro de uma visão de retorno ágil sobre o investimento, além de num curto prazo obter os resultados desejados, é necessário compreender os fenômenos que vão interferir na estratégia e adequá-los ao perfil da MPI que lhe são próprios: tecnologia, recursos humanos, nível de investimentos entre outros fatores.

Na colocação de Sayão (2001), de mostrar o modelo teórico como simplificador de uma observação, a figura 28 vem a resumir a complexidade observada na pesquisa. Independente dos fenômenos macro e microeconômicos, da globalização, da tecnologia, assim como das mudanças sociais que acontecem junto às MPIs, haverá sempre incertezas a serem contextualizadas no desenvolvimento da estratégia. Reduzir estas incertezas por meio do conhecimento adquirido e na própria prática da estratégia, num processo reflexivo, permitir-lhe-á à MPI colocar-se num diferencial competitivo desejado.

O conceito de espiral proposto leva em conta a fluidez na estratégia mencionada na figura 27 e no processo de afunilamento do conhecimento que resulta na redução das incertezas pelo conhecimento único adquirido, levando em conta que todo processo projetual, numa visão de mercado, traz como retorno informações importantes para um futuro lançamento, retroalimentando a estratégia a seguir.

Figura 28: Fluxo do Modelo Teórico

Fonte: Do autor

8 CONCLUSÃO

Se o designer não tem mais a oferecer do que o manejo de questões de estilo, não alcançará os pontos nevrálgicos da civilização contemporânea.
(Gui Bonsiepe)

Muitos são os desafios sobre os quais o designer e a MPI paulista devem refletir para construir as bases de um bom entendimento e relação construtiva. Entre estes desafios, o principal, para um gestor de design por um lado e para o líder empresarial por outro, é a solução competitiva social e ambiental dos seus projetos, tema de reflexão necessária a partir da análise das mudanças de contexto que estão acontecendo no mundo. Negar esta visão é negar a responsabilidade que esse profissional tem com o futuro das novas gerações.

Repensar a maneira de fazer comércio, de criar produtos, não é mais um desafio, é uma necessidade urgente que precisa ser resolvida. Preço justo, obsolescência programada (muito em voga nas indústrias), durabilidade dos bens produzidos e seu efeito no meio ambiente são condicionantes que devem estar presentes nas discussões estruturais de qualquer empresa seja do tamanho que for.

Esta tese mostra o nível de complexidade que o design adquiriu nesta última década exigindo do designer uma reflexão constante da sua obra e do seu papel como gerador de ideias e soluções para a sociedade e meio ambiente. O distanciamento entre o discurso do designer perante o empresário, mostrado durante as entrevistas, indica a necessidade, por parte do designer e não tanto pelo lado do industrial, da construção de um diálogo que leve em conta não só a questão criativa, mas também a visão de soluções amparadas por uma visão de negócio e de resultado.

Esta complexidade no mundo contemporâneo – seja pela mutabilidade de cenários, seja pela limitação dos recursos naturais, crise financeira internacional, globalização dos mercados, mudanças sociais e tecnológicas, e, no caso específico do Brasil, crise política e econômica – faz com que o designer tenha que adequar suas práticas a estas realidades que

estão em constante mudança. Para o designer ou gestor de design, com seu perfil de conector de competências, torna-se necessário preparar-se para este desafio.

Sendo o foco desta tese o micro e pequeno industrial do setor moveleiro, percebe-se que há uma necessidade de construir um discurso que leve em conta:

1. A análise de perfil da MPI, seu produto, seu mercado, seus valores. Desta maneira, qualquer proposta de solução de projeto estará fundamentada pela própria reflexão do seu cenário de atuação;
2. A compreensão de que a solução projetual não é só uma questão de estrutura empresarial, mas, se não estiver dentro de uma visão de contexto, possivelmente não oferecerá a solução competitiva adequada;
3. O entendimento das necessidades e limitações do empresário é, nestas condições, elaborar uma proposta estratégica que considere este perfil;
4. E, finalmente, simplicidade em toda a gestão, construindo empatia e oferecendo soluções reais para o mercado onde a MPI atua.

O modelo teórico aqui proposto leva em conta esta necessidade de ajuste da estratégia de projeto a partir de um ambiente não controlável na sua totalidade, uma estratégia fluida num ambiente de metaprojeto, não linear nem rígida, que permita adequações, ainda que o projeto tenha um período de tempo definido. Esta fluidez se encontra no próprio processo de criatividade do designer ao gerar soluções que surgem num processo conceitual da geração de várias alternativas diferenciadas de projeto. Este processo já é parte do método criativo do designer, mas o que está sendo colocado aqui é a transposição desta fluidez de pensamento criativo para um ambiente complexo.

O modelo teórico tem como base a própria teoria, não é um método, mas deve gerar as reflexões para uma metodologia de projeto que leve em conta este contexto; projeto e *briefing* não são mais processos com certezas controláveis, este modelo é reflexivo na sua essência, dando abertura para um diálogo construtivo de soluções inovadoras.

Na construção do modelo teórico partiu-se dos modelos mencionados (item 3.1.5), que deram a fundamentação do que seria a base da construção teórica para a elaboração de estratégias de design na MPI, assim como da própria definição teórica do que seria o modelo teórico (SAYÃO, 2001). A pesquisa com os industriais e designers autorais deu a percepção da realidade a partir de opiniões e experiências reais do momento.

O modelo teórico de formação da estratégia de design mostra os elementos necessários para a MPI formular e implementar estratégias de design, como também suas relações com fatores que influenciam nesse processo e com os elementos que resultam de toda a operacionalização desse conjunto. De uma forma geral, visualizando o conjunto de variáveis do modelo proposto, é necessário que no ambiente organizacional exista, acima de tudo, uma cultura que dissemine valores e crenças em relação ao desenvolvimento de ações inovadoras, estimulando novas ideias e rápida tomada de decisão. Além disso, também é importante que os indivíduos tenham a clara convicção de que as suas atividades são imprescindíveis para o futuro da organização, ou seja, para o crescimento no mercado e o alcance dos objetivos.

O modelo de formação da estratégia de design proposto reduziu o número de variáveis com o objetivo de simplificar sua aplicação na MPI, o que pode ser considerado salutar, pois passa a considerar aquelas que realmente interferem na estratégia.

Assim, a construção desse modelo teórico auxilia na geração de conhecimento na área da estratégia de design, pois um modelo corresponde a um conjunto de elementos inter-relacionados que colaboram para explicar um determinado fenômeno, utilizando especialmente a união da teoria e da prática, através de estudos teóricos e de pesquisa com o público que desenvolve e operacionaliza estratégias de design.

8.1 Limitações

A realização do questionário e análise da fase quantitativa e qualitativa mostrou suas limitações considerando-se as percepções, opiniões e avaliações subjetivas dos respondentes que influenciaram nas suas respostas; a utilização da internet para coletar os dados foi um

aspecto que deve ser considerado, devido à baixa taxa de resposta, levando o pesquisador a realizar estímulos constantes para motivar o retorno dos questionários.

8.2 Futuros

Em uma nova pesquisa poder-se-ia esclarecer alguns relacionamentos que não ocorreram nesta pesquisa, os quais merecem um estudo mais aprofundado para verificar suas reais causas e efeitos. Por fim, estimula-se a retomar a influência de outros moderadores nos resultados do processo de estratégia, em especial pesquisar a influência do poder dos fornecedores e *stakeholders*, fator que não foi verificado nesta pesquisa, assim como os fenômenos sociais que interferem na proposta de projeto.

REFERÊNCIAS

1 Bibliografia

AALTO UNIVERSITY OF FINLAND. **ROI Measurable Design**, 2012. Disponível em: <http://issuu.com/anttipitkanen/docs/droi_measurabledesign_2012_issuu_en>. Acesso em: 07 jul. 2015.

ACAR FILHO, N. **Marketing no projeto e desenvolvimento de novos produtos**: o papel do desenhista industrial. São Paulo: FIESP/CIESP, 1997.

ARNOTT, J. **Leadership in Design Management**: Are you using the right tools? Design Management Review, v. Fall, n.617, 2006.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto**: guia prático para o *design* de novos produtos. Tradução: Itiro Iida. 3. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 2011. 342 p.

BERTOLINI, Gustavo. **Revista Abimóvel**. Abril/maio 2008.

BEST, Kathryn. **Management del Diseño**: Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño. Tradução: Melissa Arcos Percy. Barcelona: Parramón Ediciones S.A., 2009. 215 p.

BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital**. Tradução: Cláudio Dutra. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997. 192 p.

BORGES, Adélia. **Fernando Prado Luminárias**. Tradução: Elizabeth Rayes. São Paulo: C4, 2012. 120 p. (Coleção: Design & Processo).

BRANDSTON, Howard M. **Aprender a ver**: a essência do design da iluminação. Tradução: Paulo Scarazzato. São Paulo: De Maio Comunicação e Editora, 2010. 156 p.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Campus, 2010. 352 p.

BRUNNER, Robert; EMERY, Stewart. **Gestão estratégica do design**: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. Tradução: R. Brian Taylor. São Paulo: M. Books, 2010. 208 p.

BURDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Tradução: Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CALEJO, Jose Roberto. Design, indústria e nova economia. **Jornal Gazeta Mercantil**, São Paulo, 05 out. 2000.

CARDOSO, Rafael. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013. 262 p.

CARVALHO, Juliana Guimarães et al. **Metaprojeto e design: Metaprojeto como instrumento de gestão da complexidade no Design**. 2016. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br/s3-sa-east-1.amazonaws.com/openaccess/9788580392159/08.pdf>>. Acesso em: 08 maio 2017

Centro Brasil Design. MDICE (Ed.). **Diagnóstico do design brasileiro**. 2014. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2015.

CHAVES, Norberto; PIBERNAT, Oriol. **La Gestión del Diseño**. Madrid: IMPI, 1989. 76 p.

CHORLEY, Richard; HAGGETT, Peter. Modelos, paradigmas e a nova geografia. In: CHORLEY, Richard; HAGGETT, Peter. **Modelos sócio-econômicos em geografia**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos/USP, 1975, p. 1-22.

COELHO, José Ricardo Roriz. **Custo Brasil e câmbio valorizado: efeitos na produtividade da indústria de transformação**. 2014. Disponível em: <<http://www.sinditextilsp.org.br/uploads/arquivos/Apresenta%C3%A7%C3%A3o2.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2015.

CROSS, Nigel. **Designerly Ways of Knowing: Design Discipline versus Design Science**. 2001. Disponível em: <<http://oro.open.ac.uk/39253/>>. Acesso em: 04 ago. 2016.

DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESIGN COUNCIL. **The Value of Design Factfinder report**. 2007. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

DZ CENTRO DE DISEÑO. **Manual de Gestão de Design**. Tradução: GITIC. Porto, Portugal: Centro Português de Design, 1997. 198 p. (Coleção Design, Tecnologia e Gestão).

DZIOBCZENSKI, Paulo Roberto Nicoletti. **Diretrizes para a proposição de um sistema de indicadores para a gestão de design de empresas desenvolvedoras de produto**. 2012. Dissertação de Mestrado – UFRGS. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/61005>>. Acesso em: 28 out. 2015.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FRASER, Heather. **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Tradução: Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Campus, 2012. 207 p.

FRIEDMAN, Ken. **Design knowledge: context, content, continuity**. 2000. Disponível em: <http://www.academia.edu/6806893/Friedman._2000._Design_Knowledge_Context_Content_Continuity>. Acesso em: 23 jun. 2015.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – 2008**. Disponível em: <<https://meuatendimento.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM-Brasil-2008.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

GIMENO, José Maria Iváñez. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000. (Série McGraw-Hill de Management).

GOBE, Antonio Carlos et al. **Gerência de produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GOMES, Marcus Vinicius Mendes; PASSOS, Francisco Uchoa. **Processo de desenvolvimento de produto para micros e pequenas empresas de móveis**: requisitos para um modelo de referência. 2011. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cbgdp2011/downloads/9358.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2015.

GORINI, Ana Paula Fontelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set801.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2016.

ICSID (INTERNATIONAL COUNCIL SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN). **Definition of Industrial Design**. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

KELLEY, Tom. **As 10 fases da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 263 p.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LANDIM, Paula da Cruz. **Design, empresa, sociedade**. São Paulo: Ed. Cultura Acadêmica – UNESP, 2010. Disponível em: <http://publicifique.com/wp-content/uploads/Design_empresa_sociedade.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

LEITE, Rogério Cezar de Cerqueira. Inovação, ciência, universidade e empresa. **Folha de S. Paulo**. Seção Tendências/Debates. São Paulo, 24 jul. 2002.

LEON, Ethel. **Design brasileiro**: quem fez, quem faz. Rio de Janeiro: SENAC, 2005. 194 p.

MAGALHÃES, Claudio Freitas de. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPQ, IBICT, PADCT, TIB, 1997. 32 p.

MALDONADO, Tomás. **El diseño industrial reconsiderado**: definición, historia, bibliografía. Barcelona: Ed. Gustavo Gili, 1977. 93 p.

MANUAL de Oslo. 1997. Disponível em: <http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

MARTIN, Roger. **Design de negócios**: por que o *design thinking* se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar com isso. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 187 p.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como uma estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. 2004. Tese de Doutorado – UFSC. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87100/208973.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 19 out. 2015.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: Eduel, 2008. 250 p.

MENDES, Alexandre. **Conhecimento tácito e explícito**. 2005. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia-de-ti/conhecimento-tacito-e-explicito>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

MICHAELIS. **Dicionário Prático da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2001. 951 p.

MORAES, Dijon de. **Metaprojeto**: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010. 228 p.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLOPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p.

MUSEUM, Design. **Jonathan Ive**: Profile. 2007. Disponível em: <<http://designmuseum.org/designers/jonathan-ive>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

NIEMAYER, Lucy. **Design no Brasil**: origens e instalação. 2. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 1998. 126 p. (Série Design).

NONAKA, I. **A empresa criadora do conhecimento**. São Paulo: Futura, 1997.

PAULK, M.C. et al. **The capability maturity model**: guidelines for improving the software process/CMU/SEI. Reading: Addison-Wesley, 1995

PETERSEN, Soren Ingomar. **The Idea Award as a Design Quality Metric**: Part-A, Driving Web Citations And Public Awareness. 2007. Disponível em: <https://www.designsociety.org/publication/25533/the_idea_award_as_a_design_quality_metric_part_a_driving_web_citations_and_public_awareness>. Acesso em: 18 out. 2016.

PHILLIPS, P. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.

PIETRO, Sergio S. de; HAMRA, Pablo. **Diseñar Hoy**: visión y gestión estratégica del diseño. Buenos Aires: Nobuko, 2010. 214 p.

POWELL, Earl. **How to Win Friends**. Review of DMI Conference / ID Magazine, jan. 1992.

PROBST, G. et al. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks**: o futuro além das marcas. Tradução: Monica Rosemberg. São Paulo: M. Books, 2004. 224 p.

RODRIGUES, Gabriela Petinati et al. **Gestão De Projetos Tecnológicos: qual o nível de maturidade em gestão de projetos nos laboratórios de pesquisa?** 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_213_264_27439.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

SANTOS, Claudemilson dos; MENEZES, Marizilda dos Santos. **Design para a micro e pequena empresa**: o desenho como abordagem do projeto. Bauru: Unesp, 2009. 14 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/mw22b/pdf/menezes-9788579830426-05.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2015.

SAYÃO, Luís Fernando. **Modelos teóricos em ciência da informação**: abstração e método científico. 2001. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/228>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

SEBRAE São Paulo. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/OutrosConteudos/EstudosePesquisas/Paginas/EstudosePesquisas.aspx>>. Acesso em: 06 ago. 2012.

SEBRAE. **Book de Pesquisas sobre MEPEs Paulistas**. 2014. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_MePEspaulistas>. Acesso em: 05 mar. 2014.

SIQUEIRA, Jairo. **O modelo de maturidade de processos**. Nucleando Qualidade, n. 45, Ano XI/2005, p. 4 – publicação do IBQN (Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear). Disponível em: <<http://www.abcq.org.br/14/0-modelo-maturidade-processos.html>>. Acesso em: 07 dez. 2014.

SVEIBY, K. E. A. **Nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THE DESIGN & EMOTION SOCIETY. Disponível em: <<http://www.Designandemotion.org/toolsmethods>>. Acesso em: 31 out. 2015.

WALTON, Thomas. **Design Management as a Business and Academic Discipline**. 2000. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/publications/academic/TWaltonAcRev.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

WOLF, Brigitte. **Gestão do Design: o design management como fator de sucesso**. Florianópolis: IEL/ABIPITI/Programa Catarinense de Design, 1998. 25 p.

2 Entrevistas

ALBERTO, Carlos. **Marcenaria Almudena**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital, 1:12:50.

BORTOLAI, Eduardo. **Entrevista**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <Luis Emiliano Costa Avendaño> em 15 ago. 2016.

DELAZZERI, Rodrigo. **Entrevista Indústria de Móveis Punto Mobile**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por <Luis Emiliano Costa Avendaño> em 10 ago. 2016.

FERNANDA, Maria. **Príncipe Marcenaria**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital, 0:47:54.

LILA, Viviane Souza Andrade de. **Mogno Projeto Exclusivos**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital, 1:08:03.

LOPES, Isaura. **Filarte Marcenaria e Interiores**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital.

MORENO, Murilo. **MAJ Moreno Marcenaria**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital, 1:20:20.

MOTTA, Carlos. Depoimento [jul. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravador portátil, 0:41:00.

SATORIS, Ronaldo Aranha. **Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo – SINDIMOV**: depoimento [fev. 2016]. Entrevistador: Luis Emiliano Costa Avendaño. São Paulo. Gravação digital, 1:37:00.

SIGAUD, Hugo. **Design como negócio**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <Luis Emiliano Costa Avendaño>. Em: 03 ago. 2016.

USECHE, Pedro. **Entrevista Atelier Pedro Useche**. [mensagem pessoal] Mensagem recebida por: <Luis Emiliano Costa Avendaño>. Em: 16 ago. 2016.

ANEXO

Questionário (pesquisa quantitativa)

Questionário enviado às indústrias do setor de iluminação e móveis do estado de São Paulo. O desenvolvimento deste modelo foi inspirado no modelo definido pelo *Centre for Design Innovation* da Irlanda⁵⁷, com foco na Micro e Pequena Empresa, que por sua vez se espelha no modelo Escada do Design (*Design Ladder*⁵⁸) do Centro de Design Dinamarquês (*Danish Design Centre*) que foi a entidade que desenvolveu um sistema de mensuração do design nas indústrias.

As questões que estão numeradas nas suas respostas servem de base para quantificar o valor da resposta. Ao fim deste questionário se encontra a tabela com os valores que identificam em qual estágio da Escada do Design a empresa se encontra.

Pesquisa em Design

Pesquisa quantitativa em Design e Inovação, com a Micro e Pequena Indústria (MPI) de São Paulo.

Bom dia, meu nome é *Luis Emiliano Costa Avendaño*, professor pesquisador e estudante do doutorado na FAU/USP. Estou desenvolvendo esta pesquisa com o objetivo de compreender o uso do design, inovação e sua gestão na Micro e Pequena Indústria.

Desde já fico agradecido pela sua participação e tempo dedicado.

Inicialmente gostaria de saber se há interesse em participar desta pesquisa:

☐	Sim
☐	Não (favor indicar o motivo):

Sendo a resposta positiva, favor informar os seguintes dados:

Nome comercial da empresa:

Nome de fantasia da empresa (se houver):

⁵⁷ Design Difference – Research Methodology. Disponível em: <<http://www.designinnovation.ie/downloads/ResearchMethodology.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

⁵⁸The Design Ladder: Four steps of design use. Disponível em: <<http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-four-steps-of-design-use/>>. Acesso em: 17 out. 2015.

Nome da pessoa que vai responder este questionário:

Cargo da pessoa que vai responder este questionário:

O Senhor poderia informar a principal atividade da sua empresa?

Quantos funcionários têm a sua empresa?

A. Sobre negócios

QA1. Olhando para os últimos 12 meses, como você descreveria a demanda atual para os produtos da sua empresa comparativamente com o ano de 2014?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Cresceu significativamente em 2015	5
☐	O crescimento foi modesto em 2015	4
☐	Não houve mudanças em 2015	3
☐	Houve uma modesta redução na comparação com 2014	2
☐	Houve uma significativa redução na comparação com 2014	1

QA2. Fora da demanda ou questões relativas a vendas. Qual seria o problema principal que tem influenciado sua empresa nos últimos 12 meses?

Indique somente a alternativa principal.

☐	Câmbio / taxas de câmbio	1
☐	Capacidade em satisfazer a demanda	1
☐	Concorrência / descontos	1
☐	Economia / falta de atividade	1
☐	Estruturação da empresa	1
☐	Exportação / problema com mercados externos	1
☐	Falta de confiança do consumidor	1
☐	Finança / disponibilidade de fundos	1
☐	Fluxo de caixa	1
☐	Juros	1
☐	Matéria-prima / preços / suprimento / qualidade	1
☐	Política governamental / legislação / gastos	1
☐	Recrutamento de pessoal qualificado / escassez de oferta	1
☐	Rentabilidade / margens	1
☐	Segurança / situação política	1
☐	Outros	1

☐ Nenhum

☐ 0

QA3. Qual é a prioridade maior para sua empresa nos próximos 12 meses?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Sobreviver – permanecer no negócio de qualquer jeito
☐	Estabilizar-se – consolidar o negócio
☐	Crescer moderadamente (acima de 10%)
☐	Crescer rapidamente (11% ou mais)
☐	Nenhuma

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 0

QA4. Quais seriam os fatores-chave que contribuiriam para o sucesso da sua empresa?

Avalie de 1 a 10, sendo 1 a pior condição e 10 a melhor.

☐	Comunicação interna
☐	Design
☐	Gestão financeira
☐	Gestão operacional
☐	Inovação
☐	Marketing
☐	Pesquisa e desenvolvimento
☐	Qualidade da mão de obra
☐	Relacionamento com o cliente

QA5. Sua empresa possui clientes no setor público ou privado?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Somente no setor privado
☐	Somente no setor público
☐	Ambos os setores

☐ 1

☐ 1

☐ 1

QA6. Qual dos seguintes atributos melhor descreve a base em que sua empresa é percebida pelos seus clientes ao fazer as compras?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Preço / custo
☐	Valor agregado do produto / serviço prestado
☐	Distribuição / disponibilidade (para agregar novos clientes)

☐ Inovação / novos produtos

☐

QA7. Com qual frequência sua empresa lança novas ideias, produtos ou serviços para seus clientes?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Frequentemente
☐	Algumas vezes
☐	Raramente
☐	Nunca
☐	Não sabe

3
2
1
0
0

QA8. De quanto em quanto tempo seus produtos ou serviços sofrem alterações?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Frequentemente
☐	Algumas vezes
☐	Raramente
☐	Nunca
☐	Não sabe

3
2
1
0
0

B. Sobre inovação

QB1. Qual das seguintes inovações sua empresa tem realizado nos últimos três anos?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Melhorias nos produtos e serviços existentes	1
☐	Redução de custos nos produtos e serviços	1
☐	Introdução de novos produtos e serviços para os atuais clientes	1
☐	Introdução de novos produtos e serviços para novos clientes	1
☐	Outros (especificar)	1
☐	Não inovou	0
☐	Não sabe	0

QB2. Em que medida a inovação permitiu que a sua empresa mantivesse a vantagem competitiva ao longo dos últimos 3 anos?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

	Em grande medida	3
	Até certo ponto	2
	Limitada	1
	De modo nenhum	0
	Não sabe	0

QB3. Na estratégia da sua empresa, em qual posição coloca a inovação em 2016?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

	Alta prioridade	3
	Uma das três prioridades	2
	Uma das dez prioridades	1
	Não está na lista das prioridades	0
	Não sabe	0

QB4. Comparando com 2015, de quanto serão os investimentos em inovação para 2016?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

	Aumento significativo (acima de 10%)	5
	Leve aumento (de 1 a 10%)	4
	Permanece o mesmo	3
	Leve decréscimo (de 1 a 10%)	2
	Decréscimo significativo (acima de 10%)	1
	Não sabe	0

C. Sobre Design

Inicialmente considere a seguinte definição do que é Design:

“Design é um processo que leva à inovação bem-sucedida através da compreensão das necessidades do usuário. O design pode ser aplicado aos seus produtos, serviços, sistemas internos ou comunicação externa da empresa.”

QC1. Em qual das seguintes áreas sua empresa utiliza o design?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Funções de âmbito interno, como no ambiente interno do local de trabalho, assim como na própria comunicação interna.	1
☐	Funções de âmbito externo, como: comunicação corporativa, marca, marketing, site etc.	1
☐	Processos e produção	1
☐	Pesquisa e desenvolvimento, incluindo pesquisa de mercado e de usuário	1
☐	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	1
☐	Planejamento estratégico	1
☐	Outros (especificar)	1
☐	Nenhuma das alternativas anteriores	0

QC2. Em qual das quatro definições a seguir o papel do design tem melhor representação na sua empresa?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Design é parte integral da estratégia da empresa	3
☐	Design tem um papel importante na empresa	2
☐	Design tem um papel limitado dentro da empresa	1
☐	Design não é parte essencial da empresa	0

QC3. Gostaria que pensasse nas razões e fatores que influenciam sua empresa no uso do design.

Marque um X na alternativa que considerar correta.

☐	Para desenvolver produtos e serviços inovadores na empresa	1
☐	Para evitar a comoditização de produtos e serviços	1
☐	Para desenvolver alta qualidade nos produtos e serviços na empresa	1
☐	Para promover maior valor agregado para os clientes	1
☐	Para conquistar novos mercados	1
☐	Para reduzir os custos	1
☐	Para valorizar a imagem e marca da empresa	1
☐	Para apoiar o marketing dos produtos e serviços	1

QC4. Analisando os últimos três anos. Qual seria a contribuição que o design deu a sua empresa?

Marque um X na alternativa que considerar correta.

	Significante	Média	Limitada	Nenhuma
Desenvolvimento de novos mercados	3	2	1	0

Aumento do <i>market share</i> no mercado	3	2	1	0
Novos produtos e serviços	3	2	1	0
Competitividade	3	2	1	0
Aumento da empregabilidade	3	2	1	0
Aumento do volume de negócios	3	2	1	0
Aumento do lucro	3	2	1	0
Manutenção da vantagem competitiva	3	2	1	0

D. Investimento em Design

QD1. Qual das aceções a seguir se aplica à sua empresa?

☐	Temos um departamento de design estruturado internamente	1
☐	Temos designers específicos dentro do quadro de funcionários	1
☐	Empregamos pessoas que desenvolvem o design na empresa, mas não é sua função principal.	1
☐	Contratamos consultorias de design externas	1
☐	Não temos atividades de design	0

QD2. Em 2014, qual foi a percentagem de investimento da sua empresa em design?

☐	Significativo, mais de 10%	5
☐	Leve, entre 1 a menos de 10%	4
☐	Permaneceu praticamente o mesmo	3
☐	Diminuiu levemente entre -1 a -10%	2
☐	Diminuiu significativamente menos de 10%	1
☐	Não sei informar	0

QD3. Comparando com 2014, qual é a previsão de investimento em 2015?

☐	Significativo, mais de 10%	5
☐	Leve, entre 1 a menos de 10%	4
☐	Permanecerá praticamente o mesmo	3
☐	Diminuirá levemente entre -1 a -10%	2
☐	Diminuirá significativamente menos de 10%	1
☐	Não sei informar	0

E. Desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços

QE1. Sua empresa desenvolveu algum novo produto ou serviço nos últimos três anos?

☐	Sim
☐	Não

1
0

QE2. Como o design é utilizado no desenvolvimento de produtos e/ou serviços

☐	O design não é utilizado
☐	O design é utilizado de maneira limitada
☐	O design é utilizado em estágios específicos do processo
☐	O design é utilizado em todos os estágios do processo
☐	O design lidera e guia todo o processo
☐	Não sei informar

0
1
2
3
4
0

QE3. Sua empresa fez parceria com instituição de ensino superior com o objetivo de desenvolver produtos ou serviços?

☐	Sim
☐	Não

1
0

QE4. A sua empresa ganhou algum prêmio de design nos últimos três anos?

☐	Sim
☐	Não

1
0

F. Atitudes sobre inovação em design

QF1. Sobre a lista a seguir sobre design e inovação, gostaria que você me dissesse em que medida concorda com cada um dos fatores ou discorda deles, usando uma escala de cinco pontos, onde 5 significa concordo totalmente e 1 significa discordo totalmente.

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
É importante para a empresa ser percebida como desenvolvedora de design e inovação	4	3	2	1	0
Temos dificuldade para inovar ou ter novas ideias competitivas	4	3	2	1	0
A inovação é um fator de risco para a empresa	4	3	2	1	0
É importante envolver o cliente no processo de design	4	3	2	1	0
Inovação é superestimada ou sensacionalista	4	3	2	1	0
Design é importante para manter a empresa à frente da concorrência	4	3	2	1	0
Existe uma relação positiva entre investimento em design e rentabilidade	4	3	2	1	0
É fácil contratar pessoas com as habilidades certas para nos ajudar com nossas atividades de design	4	3	2	1	0
Design desempenha um papel importante na satisfação das necessidades dos nossos clientes	4	3	2	1	0

G. Sobre sua empresa

QG1. Há quantos anos sua empresa existe?

☐	Menos de um ano
☐	1 a 4 anos
☐	5 a 9 anos
☐	10 a 20 anos
☐	21 anos ou mais

QG2. Qual foi a receita bruta anual da sua empresa em 2014?⁵⁹

☐	R\$ 3.000.000,00 a R\$ 3.600.000,00	☐
☐	R\$ 2.000.000,00 a R\$ 2.999.999,00	☐
☐	R\$ 1.000.000,00 a R\$ 1.999.999,00	☐
☐	R\$ 500.000,00 a R\$ 999.999,00	☐
☐	R\$ 100.000,00 a R\$ 499.999,00	☐
☐	R\$ 1.000,00 a R\$ 99.999,00	☐
☐	Sem informação	☐

QG3. A receita bruta anual em 2015 mudou se comparada a 2014?

☐	Diminuiu muito. 11% ou mais	☐	1
☐	Diminuiu um pouco. 1 a 10%	☐	2
☐	Permaneceu a mesma	☐	3
☐	Aumentou um pouco. De 1 a 10%	☐	4
☐	Aumentou significativamente. De 10% a mais	☐	5
☐	Sem informação	☐	0

QG4. Qual é a proporção do seu volume de negócios que é exportado?

☐	0%	☐
☐	1-5%	☐
☐	6-25%	☐
☐	26-50%	☐
☐	51-75%	☐
☐	76-100%	☐
☐	Sem informação	☐

QG5. Finalmente, você estaria interessado em receber uma cópia eletrônica do relatório deste estudo?

☐	Sim
☐	Não

⁵⁹ Para atender os objetivos deste trabalho, consideraram-se somente as empresas com receita bruta anual máxima de R\$ 3.600.000,00, valor máximo de receita que uma empresa pode auferir para ser classificada como micro ou pequena empresa na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumpageId=FF8081812658D379012665B59AC01CE8>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

Se sim, favor informar e-mail para envio:

Método de cálculo da Escada do Design

Cada entrevistado é marcado com base em sua resposta a cada uma das perguntas detalhadas acima. As pontuações são somadas para dar uma pontuação global para cada entrevistado. A pontuação mínima exigida é de 0 e a máxima é 117. Com base na sua pontuação geral, cada entrevistado foi classificado em 1 de 4 etapas como segue:

Nível 1 – de 0 a 29

Nível 2 – de 30 a 59

Nível 3 – de 60 a 89

Nível 4 – de 90 a 117

Cartas de autorização (entrevistas)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Eu, Pedro Useche, proprietário do Atelier Pedro Useche, declaro que participei como entrevistado na tese intitulada "Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design", sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avendaño. Assim sendo autorizo o uso do conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 16 de agosto de 2016

Pedro Useche

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Ronaldo Aranha Satoris, executivo do Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo - SINDIMOV, declaro que participei como entrevistado na tese intitulada "Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design", sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avendaño. Assim sendo autorizo o uso do conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 16 de fevereiro de 2016

Ronaldo Aranha Satoris

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Murilo Moreno, proprietário da Maj Moreno Marcenaria, declaro que participei como entrevistado na tese intitulada *“Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design”*, sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avedaño. Assim sendo autorizo o uso das imagens e conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 14 de fevereiro de 2016

Murilo Moreno

MAJ - Moreno Marcenaria Ltda - EPP

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Carlos Motta – arquiteto, proprietário do Atelier Carlos Motta, declaro que participei como entrevistado na tese intitulada *“Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design”*, sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avedaño. Assim sendo autorizo o uso das imagens e conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 05 de julho de 2016

Carlos Motta

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Hugo Sigaud, proprietário do escritório Hugo Sigaud Design, declaro que participei como entrevistado na tese intitulada *"Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design"*, sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avendaño. Assim sendo autorizo o uso do conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 03 de agosto de 2016

Hugo Sigaud

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Eu, Maria Fernanda, proprietária Príncipe Marcenaria, declaro que participei como entrevistada na tese intitulada *"Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do Estado de São Paulo: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design"*, sob responsabilidade do pesquisador / doutorando Luis Emiliano Costa Avendaño. Assim sendo autorizo o uso das imagens e conteúdo da entrevista realizada.

São Paulo, 08 de fevereiro de 2016

Maria Fernanda