

Capítulo 12

A importância da gestão de design em micro e pequenas empresas

Alexandre de Melo Abicht e Maurício Moreira e Silva Bernardes

Resumo

Este trabalho busca demonstrar como está ocorrendo o processo de gestão de design em pequenas e médias empresas (PMES) desenvolvedoras de produtos. Para a construção da fundamentação teórica foi utilizada a gestão do design, marketing e o design orientado para a experiência. No desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa exploratória de natureza qualitativa, onde foram aplicadas entrevistas em profundidade em quatro empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul. A análise e a discussão de resultados apresentam os motivos que levam a gestão do design ser fundamental no desenvolvimento das empresas. Por fim, são dispostas algumas considerações finais a respeito do estudo.

Palavras-chave: Design, Gestão do Design, PMES, Experiência do Consumidor.

1 Introdução

Um adequado gerenciamento do processo de design é fundamental para competir no mercado atual, pois o design desempenha um papel importante na busca pela qualidade, eficiência e especialmente pela inovação e resposta ao consumidor (PLENTZ et al., 2015; RICHARDSON, 2008). Diante disso, a empresa que possuir uma gestão de design eficaz em sua base, torna possível influenciar diretamente as categorias que levam ao incremento da competitividade.

Esse incremento pode advir de estratégias que impulsionem o aumento da participação dos setores mais intensivos em tecnologia nas exportações do País. Nesse aspecto, o design possui um importante papel como elo integrador entre a indústria e o mercado.

Assim, a partir desse fato, torna-se necessário incluí-lo como fator potencializador de competitividade na agenda estratégica na-

cional, tendo em vista que o design contribui para o aumento da taxa de exportação (CENTRO BRASILEIRO DE DESIGN, 2014). O CBD ainda destaca que tal fato ocorre devido ao desenvolvimento de produtos que possuam um nível de qualidade e desempenho superior percebido pelo mercado.

Para Ruschel e Bernardes (2014), algumas empresas brasileiras ainda compreendem o design como um instrumento operante no âmbito do cunho estético, minimizando as potencialidades que a área do design pode alavancar, sob o aspecto do desenvolvimento de soluções inovadoras e que extrapolam o sentido utilitário de bens de consumo. Isso é reforçado por Baxter (2011) quando afirma que o designer de produtos bem sucedido é aquele que consegue pensar com a mente do consumidor, ou seja, interpreta as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do cliente.

Bernardes et al. (2013) destacam a necessidade do desenvolvimento de pesquisas que busquem compreender a situação das pequenas e médias empresas brasileiras, sendo oportuno pelo fato de haver incentivos governamentais para ajudá-las, tornando-as mais inovadoras e elevando sua produtividade, colaborando assim com o referido estudo.

As pequenas e médias empresas (PMES) são organizações que, pela classificação do Sebrae (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2015), possuem entre 20 a 499 funcionários. O estudo em torno de PMES é importante devido ao fato dessas empresas se encontrarem mais próximas de seus consumidores devido ao seu porte.

Cooper et al. (2011) descrevem as tendências da gestão do design, afirmando que os designers necessitam ter papel de desenhistas estratégicos, para que sua atividade não seja comoditizada como se encontram as áreas de contabilidade, gerência geral e determinados especialistas locais.

Consideram, Steigleder e Tonetto (2013), que deve haver um novo olhar, dentro das organizações, a ser investigado. Desta forma, os profissionais de design e marketing, num futuro próximo, devem atuar de maneira conjunta, desenvolvendo projetos e planos de

marketing de forma colaborativa. Segundo Ballantyne (2004), a referida forma de diálogo pode ser vista como um processo interativo de aprendizado em conjunto, entre a empresa e consumidores. A partir disso, reforça-se o objetivo do presente estudo que é de verificar como está ocorrendo o processo de gestão de design em pequenas e médias empresas (PMES) desenvolvedoras de produtos. O presente estudo justifica-se pela importância dada pelo *Design Management Institute* (DMI), no desenvolvimento da gestão do design, de forma a tornar as empresas desenvolvedoras de produtos mais competitivas, realizando uma interação entre as necessidades e desejos dos consumidores com os propósitos da empresa. Além do presente capítulo, este trabalho encontra-se estruturado em quatro sessões. A segunda descreve a fundamentação teórica utilizada para o desenvolvimento do presente estudo, abordando a gestão do design, marketing e o design orientado para a experiência. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa. Na quarta, é descrita a análise e discussão de resultados alcançados pelo estudo. Por fim, na quinta parte, apresentam-se as considerações finais, bem como as referências utilizadas para o desenvolvimento do presente artigo.

2 Fundamentação teórica

Neste capítulo apresentam-se os conteúdos necessários para o desenvolvimento do estudo, em torno da gestão do design e do marketing e design orientado para a experiência.

2.1 Gestão do Design

A gestão do design, segundo o DMI (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2017) abrange os processos organizacionais, decisões de negócios e estratégias que tornem a inovação e a criação de produtos eficazes. Destacam, também, que além de possibilitar aos serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhorem a qualidade de vida de seus usuários, potencializam o sucesso organizacional.

De forma mais específica, a gestão do design objetiva vincular design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vanta-

gem competitiva através de fatores econômicos, sociais, culturais e ambientais (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2017).

Alinhados com o conceito do DMI, Padilha et al. (2010) consideram que a gestão de design é desenvolvida como formas de pensamento e ação, destinadas a recuperar o protagonismo do design no aspecto da nova tipologia de mudanças. Os autores afirmam que através da gestão do design é estabelecida uma cultura da inovação que se produz nos fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos que envolvem uma organização.

Para o Design Council (2016), a gestão de design é a atividade total de design. Inicia na implementação e organização do processo completo de desenvolvimento de novos produtos e serviços e vai até a administração e o alcance de um desempenho mais expressivo da empresa. De acordo com Borja de Mozota (2003), a gestão de design possui o objetivo de capacitar parceiros, gerentes e designers, familiarizando os gerentes com o design e os designers com a gestão. Outrossim, busca o desenvolvimento de métodos de integração do design no ambiente organizacional.

A gestão do design é uma área específica do design, envolvendo o desdobramento do design para apoiar no desenvolvimento da estratégia, envolvendo (BORJA DE MOZOTA et al., 2011):

- a) gerir a integração do design na estrutura corporativa, no nível operacional, pelo projeto de produto; no nível organizacional, pela departamentalização e; no nível estratégico, pelo desenvolvimento da missão;
- b) administrar o sistema de design na empresa, possibilitando a criação de artefatos, que podem ser documentos, ambientes, produtos e serviços.

Libânio e Amaral (2011) afirmam que a gestão de design é, cada vez mais, entendida de forma multidisciplinar, incentivando um intercâmbio de conhecimentos e reforçando uma visão pluralista. Os autores comentam, ainda, para que a gestão de design seja implementada nas organizações, se faz necessário o entendimento de “como” fazer isto e quais os agentes que de fato estarão envolvidos neste processo. Feito isto, indicam os autores, será possível que as empresas consigam atingir os resultados advindos

deste processo e que os sujeitos envolvidos visualizem como se posicionar frente às novas mudanças e desafios.

Os autores, por fim, afirmam que aliado a esses fatores, será possível fomentar nas equipes de trabalho e nas áreas integrantes do processo a capacidade de constantemente trocar informações, trabalhando de maneira flexível e integrada e rompendo os antigos padrões.

Para Tanure e Kistmann (2010), a introdução da gestão do design deve ser realizada de maneira progressiva, responsável e espontânea. Isso torna possível a incorporação do design à empresa por partes e em diversos níveis. Para tanto sugerem que se integre aos projetos e programas de design, informação sobre os valores da empresa, promoção do departamento de design, comunicação entre o departamento de design e no corpo diretivo.

Segundo Buso e Martins (2012), uma estratégia de gestão de design somente é alcançada quando atividades de design no departamento de pesquisa e desenvolvimento são trabalhadas sistematicamente e em conjunto com as demais áreas das empresas, atuando como pensadores de design.

Quanto as formas de integrar o design nas empresas, Borja de Mozota (2006), ao estudar pequenas e médias empresas europeias, introduziu o conceito de quatro poderes de design – como diferencial, integrador, transformador e como um bom negócio:

- a) design como diferencial: consiste no design como fonte de vantagens competitivas de mercado, através do *brand equity*, fidelização de clientes, preço premium, ou então quanto a orientação para o cliente;
- b) design como integrador: é um recurso que melhora desenvolvimento de novos produtos e processos (tempo de mercado, a construção de consenso em equipes utilizando percepção das habilidades). O design através de processos, favorece uma arquitetura modular e uma plataforma de linhas de produtos, modelos de inovação orientada para o usuário, bem como a gestão de projetos *fuzzy front-end*;
- c) design como transformador: consiste no recurso para a criação de novas oportunidades de negócios. Serve para aperfei-

çoar a capacidade da empresa para lidar com a mudança, ou como uma experiência para melhor interpretar a empresa e o mercado de atuação;

d) design como um bom negócio: é fonte de aumento de vendas e melhores margens, maior o valor da marca, ampliação da quota de mercado, ampliação do retorno sobre o investimento (ROI).

Portanto, o design pode ser considerado um recurso disponível à sociedade em geral, como o design inclusivo e o design sustentável.

Com o objetivo de investigar o grau de maturidade que a empresa se encontra perante o uso do design, o DMI (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013) apresenta um modelo, sob três aspectos – desenvolvimento e entregas, organização e estratégia, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Modelo DMI para investigar o grau de maturidade da empresa

<i>Design value scorecard</i>		Design usado para:				
		Desenvolvimento E entrega		Organização		Estratégia
Nível de design Maturidade org.	Atributos	Estética	Funcionalidade	Conector	Integrador	Estratégias e Modelos de negócio
5 Otimizado	Processos pró-ativos, continuamente melhorados					
4 Gerenciado	Processos modificados Baseados em feedbacks					
3 Definido	Processos padronizados					
2 Repetível	Gerenciamento básico de Projetos					
1 Inicial/ Ad hoc	Esforços heróicos					

Verticalmente, o grupo será mais produtivo, aumentará a qualidade, reduzirá riscos e desperdícios.

Horizontalmente, o grupo terá maior influência e impacto

Fonte: adaptado de Design Management Institute(2013).

O modelo desenvolvido pelo DMI classifica as empresas através do nível de design – maturidade organizacional em cinco fases, sendo que quanto maior, mais produtiva será a empresa, ampliando a qualidade e reduzindo os riscos e desperdícios:

- a) 1. nível – inicial / *ad-hoc* – há poucos esforços em torno do design de produtos, ou seja, os processos não são padronizados;
- b) 2. nível – repetível – gerenciamento básico de projetos – pos-

sui uma área de projetos na empresa, entretanto o foco ainda é o desenvolvimento de produtos já existentes no mercado;

c) 3. nível – definido – há uma definição de um setor de P&D que objetiva desenvolvimento de produtos de forma padronizada;

d) 4. nível – gerenciado – ocorre uma retroalimentação em torno das melhorias dos produtos, o P&D busca soluções para aperfeiçoar os produtos;

e) 5. nível – otimizado – todos os processos das empresas possuem foco na melhoria contínua, atuando de forma pró-ativa.

A figura pode ainda ser interpretada na forma horizontal, quanto maior o nível mais influência possui na estrutura da empresa. Inicia no desenvolvimento de produtos, quanto a estética e funcionalidade do produto. Na sequência, influencia na estrutura organizacional, nos seus processos, atuando como um conector e integrador. Por último, atua na área estratégica desenvolvendo-as e atuando como um novo modelo de negócio (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

2.2 Marketing e Design orientado para a experiência

De acordo com Borja de Mozota et al. (2011), o marketing e o design compartilham a mesma mentalidade de desenvolvimento da compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, bem como os fatores que os influenciam, para que sejam estabelecidas relações saudáveis com as pessoas. No entanto, os autores comentam que a divergência entre as duas áreas é que o profissional de marketing percebe o design como resultado e não como um processo, já o designer trabalha, com o marketing, as especificações do produto, desconsiderando os demais conhecimentos.

O design pode ser considerado uma eficiente ferramenta para atuar de forma conjunta com a gestão, com o intuito de desenvolver uma cultura mais focada no cliente dentro de uma organização. Assim sendo, as relações entre marketing e design devem ser encaradas mais como complementares, do que divergentes (BORJA DE MOZOTA et al., 2011).

Diante disso, o autor sugere que ocorra um suporte para desenvolver a liderança e uma integração no nível estratégico, equipes

interorganizacionais, estar presente no mercado e não ser apenas do mercado, dissociar a área de produção e marketing da imagem projetada. Também é necessário que ocorra o acoplamento de equipes rígidas e flexíveis.

Para Kotler e Keller (2013), desenvolver o marketing é atender as vontades e necessidades dos consumidores. A obrigação de toda empresa contemporânea é gerar valor ao consumidor, sem dispensar a margem de lucro. Desta forma, os autores destacam que, em um mercado demasiadamente competitivo, com consumidores mais exigentes diante do leque significativo de opções, para uma empresa ganhar notoriedade é necessário que seja ajustado o processo de entrega de valor, escolhendo, comunicando e proporcionando um valor proeminente .

Nesse contexto, torna-se primordial o desenvolvimento de estudos que contemplem a agregação de valor ao produto, influenciando na competitividade das empresas. O marketing, voltando-se à área estratégica, e o design estratégico apresentam teoricamente algumas ferramentas e ações em comum, que podem ser assimiladas e interpretadas, possibilitando que no momento da sua implementação as duas áreas se complementem e não se colidam dentro de uma empresa (STEIGLEDER; TONETTO, 2013).

Em pesquisa realizada por Holm e Johanson (2005), no que diz respeito à rivalidade entre design e marketing, se percebeu que a má comunicação e a falta de conhecimento dos processos, além da forma de desenvolver a pesquisa de mercado são fatores que dificultam a relação entre as áreas. Ao investigar a literatura em torno da gestão do design e do marketing, os autores constataram os seguintes aspectos que diferenciam as áreas: atitude com o produto, identidade profissional, atitudes em relação à identidade corporativa, atitudes em relação a criação de valor e abordagem ao consumidor e à pesquisa de mercado. Ou seja:

- a) atitude com o produto: as associações emocionais entre consumidores e produtos são fundamentais, para adequada construção da marca, ou seja, a personalidade da marca cria significado para o consumidor e o produto é apenas uma expressão do significado;

b) identidade profissional: os designers utilizam o seu talento para desenvolver o seu estilo pessoal, desenvolvendo assim sua habilidade, enquanto que os profissionais de marketing estudam empresas, nas quais são selecionados através de sua capacidade intelectual, ao invés do talento e habilidades;

c) atitudes em relação à identidade corporativa: na gestão do design o conceito é realçado pela necessidade de integrar um número de elementos de design de produto, gráfico e ambiental, focando em discutir – quem a empresa realmente é? Enquanto que no marketing, a preocupação é com relação à identidade da empresa, no que diz respeito a sua missão, visão e valores, ou seja, verificar como é possível criar uma identidade que reflita essa visão?

d) atitudes em relação à criação de valor: a forma que as marcas são avaliadas nos processos de fusão e aquisições torna nítido o seu valor monetário, portanto a marca tem que ser, não apenas um conceito de marketing, mas um ativo financeiro real. Na gestão de design é mais difícil de mensurar o valor, pois é difícil avaliar o valor do projeto de forma separada;

e) abordagem ao consumidor e à pesquisa de mercado: através de instrumentos de pesquisa como questionários, entrevistas, grupos focais tornam possível investigar o que os consumidores desejam. Os designers utilizam ainda a observação e etnografia focando no comportamento dos consumidores.

Borja de Mozota et al. (2011) indicam que o conhecimento do cliente a respeito de um produto é investigado através de sua percepção, portanto o seu comportamento é definido pela forma pela qual percebe os produtos em sua volta. A partir disso, Brunner e Emery (2010) afirmam que o design desempenha um papel essencial ao se aliar com a área do marketing pois a diferenciação visual introduzida pelo design é percebida pelo consumidor final e a forma do produto possui influência no comportamento do consumidor.

Os projetos de engenharia, de produção, de análise de custos são importantes, mas nada disso importa caso a experiência de design seja errada (BRUNNER; EMERY, 2010). Isso pode ser percebido em pesquisa realizada por Verma et al. (2001) na qual consta-

taram que o design adequado para um produto não depende apenas das preferências dos consumidores, informações do custo de produção. Mas na dificuldade gerencial relativa na satisfação das necessidades do mercado sob uma determinada configuração operacional.

Brunner e Emery (2010) comentam que o catalisador de todas as emoções, que o consumidor experimenta, ocorre quando esse interage com a empresa de alguma forma, desenvolvendo um portal, e possibilitando uma experiência única. Os autores afirmam que a ênfase deve ser no design integrado, de forma a transformar o design da experiência, em que essa área deve estabelecer uma estratégia de marketing de forma a monitorar a experiência dos clientes. Salientam, ainda, os autores, que é tarefa de qualquer empresa, que almeje ser verdadeiramente voltada ao design, acompanhar o medidor de experiência dos clientes, semelhante a um barômetro da sobrevivência no mercado.

Consideram, Borja de Mozota et al. (2011), que o design de produto se encontra associado a efeitos positivos e experiências prazerosas, promovendo reações positivas nos consumidores. Nesse sentido, é fundamental investigar as experiências dos consumidores, pois de acordo com Schmitt (1999), o marketing voltado às experiências vai além dos recursos e benefícios apresentados pelo marketing tradicional na criação de experiências para os consumidores.

O marketing orientado às experiências é motivado pela onipresença dos recursos tecnológicos disponíveis, à supremacia da marca disponíveis hoje em dia, nos diversos meios de comunicação de forma global (SCHMITT, 1999). Afirma, também, esse autor que haverá uma tendência mundial de domínio das marcas fortes, motivado pela ubiquidade de entretenimento dos meios de comunicação.

Para Steigleder e Tonetto (2013), quanto maior a distância da relação do designer (projetista) com a empresa, mais esforço será necessário na análise e na interpretação da empresa por parte do designer. Os autores afirmam também que o designer assume o papel de promotor de inovação no modelo organizacional de uma empresa. Ao longo dessas mudanças, no comportamento das pessoas, o profissional de design pode ser um aliado para a gestão de uma organização, de modo a realizar uma conexão en-

tre o que os consumidores estão desejando dos produtos, com as necessidades e os desejos das organizações.

3 Procedimentos metodológicos

Para atingir os objetivos deste estudo, inicialmente foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório de natureza qualitativa. Segundo Malhotra (2012) e Mattar (2014), esse tipo de investigação auxilia a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador, sendo utilizada para defini-lo de forma mais precisa, identificando os cursos relevantes de ação.

O desenvolvimento da pesquisa exploratória foi necessário com o intuito de conhecer melhor de que forma se encontram estruturadas as áreas de P&D das empresas, o papel do profissional de design, como ocorre o relacionamento das empresas com seus clientes e qual o envolvimento destes no desenvolvimento de produtos. Também, procurou verificar de que forma a gestão do design está presente nas organizações.

Para aprofundar os fenômenos a serem investigados no estudo exploratório, torna-se necessária a abordagem qualitativa. No que diz respeito à natureza qualitativa, Mascarenhas (2012) comenta que se utiliza quando busca descrever o objeto de estudo com maior profundidade. Por esta razão, é frequente nos estudos realizados sobre o comportamento de um indivíduo, ou de um âmbito social.

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2012), é uma metodologia não estruturada baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.

A amostragem do estudo caracteriza-se como não probabilística, determinada por julgamento, sendo esta composta por quatro empresas desenvolvedoras de produtos da região metropolitana de Porto Alegre - RS (Alfa, Beta, Sigma e Gama), escolhidas observando-se o seu porte e devido a facilidade de acesso junto à direção das mesmas.

Cabe mencionar que na amostra não probabilística, inexistente uma seleção aleatória de pessoas em determinada população, confiando no julgamento, ou na experiência do pesquisador (MALHOTRA, 2012), que ainda é conceituado por Gil (2008) de amostra-

gem por acessibilidade.

Ao desenvolver o levantamento de dados, observa-se que foram realizadas entrevistas em profundidade, apoiadas por um protocolo semiestruturado, construído em torno da pesquisa bibliográfica demonstrada no capítulo anterior. Quanto a esse tipo de entrevista, Malhotra (2012) afirma que consiste na realização de uma entrevista não estruturada direta.

O autor indica que esse tipo de entrevista deve ocorrer de forma pessoal em que um único respondente é sondado por um entrevistador, treinado para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos em torno de determinado tema.

As coletas dos dados foram realizadas entre os dias 21 de abril à 25 de julho de 2016, com duração de cada entrevista de, aproximadamente, 2h e 30min. Essas entrevistas foram registradas por um gravador digital, para posterior transcrição.

Na sequência, realizaram-se as transcrições das entrevistas, submetendo-as, posteriormente, à análise de conteúdo, com o auxílio do software NVivo 11. Conforme Nique e Ladeira (2014), esse tipo de observação busca interpretar os dados, através de inferências de um texto focal, oriundos de entrevistas, observações e documentos, para o contexto social, de forma objetiva.

Por fim, apresenta-se a análise e discussão dos resultados descrevendo as quatro empresas investigadas, bem como uma análise comparativa, a qual se encontra detalhada no tópico a seguir.

4 Análise e discussão de resultados

Neste capítulo apresentam-se as análises realizadas nas empresas Alfa, Beta, Sigma e Gama. Por fim é demonstrada uma análise conjunta das organizações.

4.1 Análise realizada na empresa alfa

A Alfa encontra-se em um grau intermediário – nível 02 de uso da gestão do design (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013), desenvolve produtos padronizados, com baixo valor agregado, destinados a classes sociais mais baixas, pois até pouco tempo o seu posicionamento de mercado era de ser uma marca de produtos baratos e duráveis.

Ocorre que no presente ano foi contratada uma profissional de design para atuar juntamente com o engenheiro na área de P&D. Com a referida contratação, houve uma redução da terceirização do processo de design, possibilitando a empresa iniciar uma mudança no seu processo de desenvolvimento de produtos, de forma a trabalhar a diferenciação.

Os programas de qualificação MEC e PGQP possibilitam a empresa aperfeiçoar os seus processos produtivos, fazendo com que o foco na produção migre para o valor do cliente, concordando com Tannure e Kistmann (2010) e Kotler e Keller (2013). No entanto, atualmente o mecanismo de alimentação das informações sobre as considerações dos consumidores é alimentado pela área comercial, através de seus representantes.

Diante disso, percebe-se a necessidade de definir um canal direto pelo qual os clientes finais possam participar ativamente, pois atualmente a empresa não o possui, apesar de existir o SAC que se encontra mais focado em reclamações de produtos.

Verifica-se também a necessidade do desenvolvimento de indicadores de desempenho para a área de P&D, possibilitando que se volte ao desenvolvimento de novos produtos e não ficando apenas no processo de adequação de moldes, voltando-se à agregação de valor aos seus produtos, tornando possível o seu reposicionamento de mercado, ampliando o *mix* de produtos comercializados aos seus clientes-alvo, indo ao encontro dos aspectos apresentados por Ruschel e Bernardes (2014).

Quanto às contribuições da empresa para o presente estudo, está em identificar os meios pelos quais as informações de mercado chegam até a área de desenvolvimento de produtos da empresa. Além da importância do profissional de design estar em sintonia com a área comercial. Anteriormente, a empresa possuía apenas um engenheiro na área de desenvolvimento, pois estava mais focada em um produto padrão com baixo valor agregado.

Por fim, a tendência é que com a inserção da design e da equipe comercial nesta área, os produtos passem a diferenciar-se dos demais existentes no mercado, fazendo com que seja agregado maior valor ao produto ofertado pela Alfa.

4.2 Análise realizada na empresa Beta

Percebe-se que a empresa é de porte médio, mas encontra-se migrando para o grande porte, devido a sua estrutura organizacional de ser uma empresa multinacional, a qual se definem padrões em cada unidade.

Nos aspectos ligados ao design, identifica-se que o papel do designer é fundamental na empresa, concordando com Baxter (2011). Observa-se um considerável número de pessoas relacionadas à área do design, devido ao fato de que, a cada safra, devem ser lançados novos modelos de máquinas que devem, em diversos momentos, ir ao encontro das necessidades e desejos de seus clientes. Assim, identifica-se que a empresa se encontra em um nível avançado de gestão do design - nível 5 (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

Constata-se que, a empresa procura ouvir, dentro do possível, os seus clientes, inclusive ofertando aos considerados especiais a possibilidade de testar alguns produtos desenvolvidos previamente ao seu lançamento. No entanto, verifica-se que, embora os clientes estejam contribuindo para a retroalimentação no desenvolvimento de produtos, a empresa não considera o consumidor como participante ativo nas decisões relativas ao desenvolvimento de novos produtos, concordando com Steigleder e Tonetto (2013).

Portanto, observa-se que, no processo de desenvolvimento de produtos, a empresa Beta possui um *Handbook* AMPIP que dispõe de inúmeros indicadores - KPIs, favorecendo a participação de diversas áreas da empresa para o PDP. Entretanto, existe uma lacuna quanto à participação do cliente de maneira formal no referido processo.

4.3 Análise realizada na empresa Sigma

De acordo com os resultados apresentados na análise da entrevista realizada na empresa Sigma, torna-se possível inferir algumas observações. A empresa encontra-se focada no desenvolvimento de novos produtos e por ser de pequeno porte, propicia a disseminação das informações em sua equipe.

Observa-se que a empresa possui um designer terceirizado e o seu papel é fundamental para o desenvolvimento de seus pro-

duto, pois existe no mercado de rodas um modismo em torno de determinados modelos. As reuniões do PDP ocorrem de forma semanais, onde são discutidas as inovações a serem realizadas em seus produtos.

Pelo fato da empresa estar sempre preocupada em tornar-se inovadora, pode-se dizer que se encontra em um nível intermediário – 03 de gestão do design (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013).

em relação a programas de qualificação, a Sigma não possui ainda, por ser uma empresa nova com pouco mais de um ano de mercado (nova gestão), ainda não definiu de que maneira irá formalizar os temas debatidos nas reuniões, bem como ainda não foram delineados os indicadores de desempenho.

Ao verificar a participação dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos, existe a sua contribuição, sendo intermediada pelos grandes distribuidores e revendedores de rodas, tendo em vista que a Sigma ainda não comercializa os seus produtos diretamente ao consumidor final, indo ao encontro de Ballantyne (2004).

No entanto, há uma ideia para que o consumidor torne-se ativo no processo, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, quanto na questão da logística reversa dos produtos.

Portanto, existe a necessidade de que seja desenvolvida uma plataforma para interação entre os consumidores e a empresa, possibilitando o desenvolvimento de rodas de forma mais precisa, otimizando os seus estoques. Também, futuramente a Sigma pretende desenvolver indicadores de desempenho para auxiliar no desenvolvimento do negócio.

4.4 Análise realizada na empresa Gama

A Gama apesar de ser de pequeno porte, possui uma filosofia voltada à Gestão do design, tendo em vista que seu foco é a satisfação das necessidades e desejos dos seus clientes, através da customização dos seus produtos.

Diante disso, percebe-se que o designer desenvolve um papel fundamental no desenvolvimento de produtos, considerando assim que a Gama se encontra em um nível intermediário – 3 de

gestão do design (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2013). A empresa não possui nenhum programa de qualificação, mas existe uma preocupação com esse fator para implementar futuramente. Observa-se que há uma considerável disseminação de informações no seu ambiente organizacional.

A empresa já desenvolveu diversos produtos que foram sugeridos pelos clientes e os mesmos se tornaram parte do mix de produtos ofertados ao mercado, a Gama encontra-se aberta às mudanças, possuindo em seu “DNA” o espírito inovador, por isso o canal de informação e troca de ideias com o cliente é de suma importância à empresa, indo ao encontro dos aspectos abordados por Steigleder e Tonetto (2013).

Não existem indicadores de desempenho definidos na Gama, devido ao fato dos seus produtos serem desenvolvidos de forma customizada, fazendo com que seja inviabilizado em diversos momentos o estabelecimento de uma padronização. Entretanto, existe a preocupação da empresa no seu estabelecimento apenas para produtos que são desenvolvidos em larga escala, como os elementos filtrantes.

Portanto, devido ao seu corpo funcional ser enxuto, possuindo apenas treze colaboradores, talvez a empresa não esteja conseguindo sistematizar o processo de design, mas possui elementos significativos.

4.4 Análise conjunta realizada na quatro empresas

Ao finalizar a análise individual das empresas, torna-se possível expor nesta sessão a nuvem de dados em torno das quatro entrevistas realizadas, conforme demonstra a Figura 2.

A nuvem de dados indica a preocupação das empresas com os produtos desenvolvidos, assim como a relação dessas com a área do design, pois se encontram entre as palavras mais citadas. Também se observa que os clientes e o mercado são os aspectos mais comentados pelos respondentes.

É importante considerar que a nuvem de dados foi extraída a partir de todo o conteúdo contido nas transcrições das entrevistas, sem haver nenhum filtro anterior.

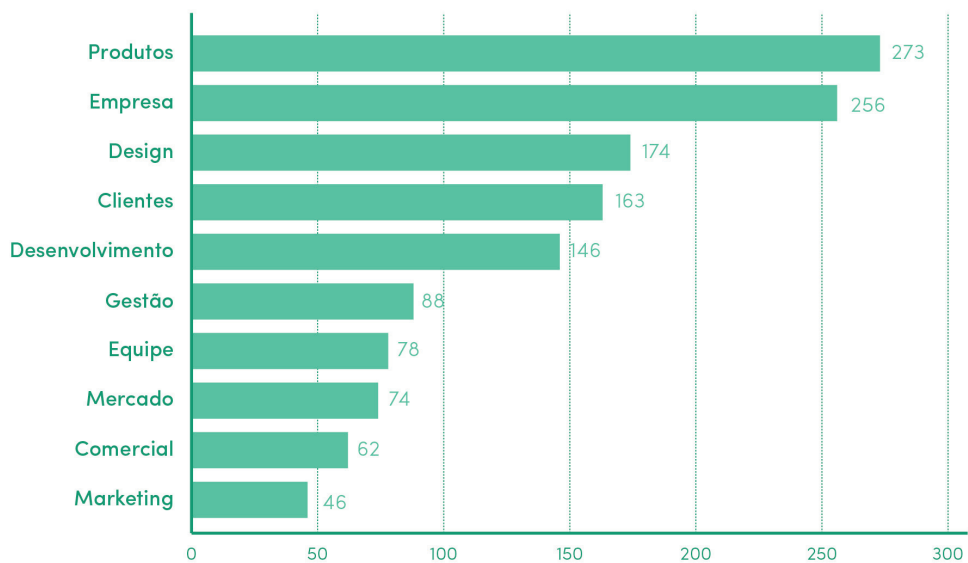
Figura 2 – Nuvem de dados das quatro entrevistas realizadas



Fonte: elaborado pelos autores

Diante disso, tornou-se necessária a avaliação de conteúdo, onde foram mantidas apenas as palavras mais relevantes contidas nas transcrições, deixando apenas substantivos e palavras que possuíam relação com a área da gestão do design. A partir disso, apresenta-se a Figura 3.

Figura 3 – Dez palavras mais citadas nas entrevistas



Fonte: elaborado pelos autores

Através da análise de conteúdo percebe-se que há uma relação significativa entre o desenvolvimento de produtos das empresas com a área do design. Também se observa a preocupação das organizações com os seus clientes.

Da mesma forma há diversas citações em torno da área comercial e do marketing, referindo-se que as empresas desenvolvedoras de produtos comentam em diversos momentos sobre a área comercial e marketing.

5 Considerações finais

Ao finalizar o presente estudo, torna-se possível descrever algumas considerações a respeito da temática abordada. Primeiramente pode-se afirmar que foi atingido o objetivo proposto – verificar como ocorre o processo de gestão de design em pequenas e médias empresas (PMES) desenvolvedoras de produtos.

A presença do profissional de design nas empresas investigadas é fundamental para o desenvolvimento da área de P&D, tendo em vista que o designer pode ser um elo integrador entre as demais áreas da empresa.

Também é importante salientar que a área comercial das organizações pesquisadas é uma das principais fontes de informações de mercado, além dos canais de SAC existentes em algumas das empresas investigadas.

A limitação desta pesquisa está no número reduzido de empresas investigadas, pelo fato da coleta de dados ocorrer através de entrevistas em profundidade.

Por fim, como sugestões para estudos futuros indica-se que seja realizada uma *survey* em torno de empresas desenvolvedoras de produtos, para que os resultados do presente estudo sejam confrontados através de uma amostragem significativa.

Referências

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

BAXTER, M. **Projeto de Produto: guia prático para o design de novos produtos**. 3. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

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

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

_____. The four powers of design: a value model in design management. **Design Management Review**, v. 17, n. 2, 2006.

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

BRUNNER, R.; EMERY, S. **Gestão Estratégica do Design**: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

BUSO, V. Z.; MARTINS, R. F. F. A. Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de Londrina-PR. **Projética Revista Científica de Design**, v.3, n.1, jul. 2012.

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

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. The DMI Design Value Scorecard: a new design measurement and management model. **Design Management Review**, v. 24, n. 4, p. 10-16, Winter 2013. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/drev.10257/full>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HOLM, L. S.; JOHANSSON, U. Marketing and Design: Rivals or Partners? **Design Management Review**, v. 16, n. 2, p. 36-41. Spring 2005.

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

LIBÂNIO, C. S.; AMARAL, F. G. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Produção Online**, v. 11, n. 2, p. 565-594, abr.-jun. 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2012.

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

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: Execução e Análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

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

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

RICHARDSON, J. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, n. 17, p. 133-144, 2008.

RUSCHEL, B. M.; BERNARDES, M. M. e S. Fatores críticos de sucesso para o reposicionamento estratégico da atividade do design. CONGRESSO BRASILEIRO

DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 11., 2014, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS; Unisinos; Uniritter, 2014.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**. v. 15, p. 53-67, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014**. 7.ed. Brasília, DF: DIEESE, 2015.

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

TANURE, R. L. Z.; KISTMANN, V. B. A Apropriação da Gestão do Design: um estudo de caso no setor do vestuário. **Revista Design & Tecnologia**, Porto Alegre, n. 2, 2010.

VERMA, R.; THOMPSON, G. M.; MOORE, W. L.; LOUVIERE, J. J. **Effective design of products/services**: An approach based on integration of marketing and operations management decisions. *Cornell Hospitality Quarterly*, n. 32, v. 2, pp. 165-194, 2001.

Como citar este capítulo (ABNT):

ABICHT, Alexandre de Melo; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. A importância da gestão de design em micro e pequenas empresas. In: VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; BRUSCATO, Underléa Miotto; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva (Orgs.). **Design em Pesquisa – Vol. II**. Porto Alegre: Marcavisual, 2018. p 255-274

Como citar este capítulo (Chicago):

Abicht, Alexandre de Melo, and Maurício Moreira e Silva Bernardes. 2018. "A importância da gestão de design em micro e pequenas empresas". In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 2: 255-274. Porto Alegre: Marcavisual.