

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

Andréa Capra

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS
COUREIRO-CALÇADISTAS ATRAVÉS DA COMPARAÇÃO DA ATUAÇÃO DA EQUIPE DE
DESIGN: FOCO NA EXISTÊNCIA E FORMA DE EMPREGO DA GESTÃO DE DESIGN.**

**Porto Alegre
2011**

Andréa Capra

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS
COUREIRO-CALÇADISTAS ATRAVÉS DA COMPARAÇÃO DA ATUAÇÃO DA EQUIPE DE
DESIGN: FOCO NA EXISTÊNCIA E FORMA DE EMPREGO DA GESTÃO DE DESIGN.**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Design da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Design.**

**Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira e
Silva Bernardes.**

**Porto Alegre
2011**

CIP - Catalogação na Publicação

Capra, Andréa

Análise do processo de desenvolvimento de produtos de empresas coureiro-calçadistas através da comparação da atuação da equipe de design: foco na existência e forma de emprego da gestão de design / Andréa Capra. -- 2011.

142 f.

Orientador: Maurício Moreira e Silva Bernardes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2011.

1. Gestão de Design. 2. Equipes de Design. 3. Setor Calçadista. I. Moreira e Silva Bernardes, Maurício, orient. II. Título.

Andréa Capra

**ANÁLISE DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DE EMPRESAS
COUREIRO-CALÇADISTAS ATRAVÉS DA COMPARAÇÃO DA ATUAÇÃO DA EQUIPE DE
DESIGN: FOCO NA EXISTÊNCIA E FORMA DE EMPREGO DA GESTÃO DE DESIGN.**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Gonçalves Amaral - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Julio Carlos de Souza van der Linden - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. Ricardo Triska - UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador - Prof. Dr. Maurício Moreira e Silva Bernardes - UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Dedicatória

À mãe e ao Ita por fazerem os meus
estudos prioridade sempre.

AGRADECIMENTOS

Lembrar de todas as pessoas a quem devo agradecimentos não é tarefa fácil, pois muitas colaboraram para a conclusão dessa dissertação e merecem meu reconhecimento, que vem aqui, sem ordem de importância.

Ao meu orientador, que conduziu esse trabalho com empenho e profissionalismo. Obrigada pela oportunidade e confiança.

À mãe e ao Ita, por respeitar minhas prioridades e incentivar meu crescimento pessoal e profissional sempre. Agradeço por tudo.

À Natália, por todos os livros e multas de atrasos. Obrigada por toda a ajuda, mesmo quando acompanhada de reclamações.

À dinda Raquel e ao Luis, pelo esforço em tentar encontrar empresas para o estudo de caso. Obrigada por todo o apoio sempre que precisei. E à Lulu, minha monstrixinha que já cresceu, pelas últimas jantãs de domingo nas quais a dissertação era minha prioridade.

Às minhas queridas amigas e companheiras fiéis Daniela e Elisa. Dani, obrigada por estar comigo em todos os momentos de desabafos e crises, por entender e acompanhar meus momentos “dramalhão”. Liz, pelo nosso mês de estudo/férias, pelos cafés no meio da tarde e pelas próximas viagens que virão, um agradecimento com estrelinha!

À Prof. Fabiane Wolff, pela amizade e incentivo, por me mostrar, na primeira semana de aula da graduação, outro lado do design. Obrigada por confiar no meu trabalho sempre.

Às minhas colegas mestradas, Camila, Clarice, Elisa, Daniela e Liliane, pelos almoços para assuntos aleatórios. Aos também mestrados Paulo e Vavá pelo apoio e companheirismo.

À minha vó, à Renata, à Dáda e a todos os outros, obrigada por mostrar interesse na minha pesquisa, mesmo sem entender muito o que eu realmente estava fazendo.

À Rosane, por se preocupar tanto comigo e fazer todas as minhas vontades de “meninxinha mimada”.

À CAPES, por financiar o projeto. Aos membros da banca, Prof. Fernando Amaral, Prof. Júlio van der Linden e Prof. Ricardo Triska, obrigada por todas as contribuições.

Por fim, à todos que, de alguma forma, colaboraram para a conclusão dessa dissertação, gostaria de expressar minha profunda gratidão.

RESUMO

CAPRA, Andréa. **Análise do processo de desenvolvimento de produtos de empre: coureiro-calçadistas através da comparação da atuação da equipe de design: foco na existência e forma de emprego da gestão de design.** 2011. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

O design vem ganhando importância no meio empresarial e acadêmico ao longo dos anos, porém a gestão de design ainda é um tópico pouco explorado no Brasil. Nesse sentido, essa dissertação trata da inserção do design no processo de desenvolvimento de produtos (PDP) em empresas da indústria calçadista da região do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul. O principal objetivo do estudo foi analisar a atuação e influência de equipes de design, interna e externa, no PDP dessas empresas. Além disso, buscou-se analisar a existência e forma de emprego da gestão de design, com o intuito de desenvolver o tópico e a pesquisa acadêmica na área no País. Para isso, um estudo de caso analisando uma empresa que possuía as duas equipes foi desenvolvido comparando o PDP, a atuação das equipes, os papéis do gestor de projeto e gestor de design, o nível de inserção do design e, finalmente, a utilização da gestão de design. Os resultados indicam diferenças nas formas de atuação de cada equipe, a inserção do design no nível tático em uma das empresas e estratégico na outra, bem como na forma em que essas empresas utilizam a gestão de design.

Palavras-chave: Gestão de Design; Equipes de Design; Setor Calçadista.

ABSTRACT

CAPRA, Andréa. A review of the products development process of leather and footwear industries through the comparison of the design team work: focus on the existence and application of design management. 2011. Dissertação (Mestrado em Design) – PGDESIGN – UFRGS – Porto Alegre.

Design has been gaining importance in the business and academic world in the past few years, yet, the design management is still an underexplored topic in Brazil. In that sense, this dissertation deals with the integration of design in product development process (PDP) in footwear industries of Vale do Paranhana in Rio Grande do Sul. The main objective of this study was to analyze the role and influence of internal and external design teams, in the PDP of footwear industries. Besides that, it was intended to analyze the existence and the application of design management in order to develop the topic and the academic research in this area in the country. To do so, a case study analyzing a company that had both types of teams was developed by comparing the PDP, the teamwork, the roles of the project manager and the design manager, the level of integration of design and, finally, the use of design management. Results indicate differences in the performance of each team, the integration of design at the tactical level in one company and strategic level in the other one and how these companies use their design management abilities.

Key-words: *Design Management; Design Team; Footwear Industry.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo do Processo de Gestão de Design.....	33
Figura 2 - Modelo de Gestão de Design de Bruce, Cooper e Vazquez (1999).....	38
Figura 3 - Níveis de atuação do design.....	51
Figura 4 - Desenho da Pesquisa.....	71
Figura 5 - Relação entre equipes.....	82
Figura 6 - Estrutura Empresa C.....	85
Figura 7 - Fotografia coleta de dados com funcionários.....	102
Figura 8 - Comparação do PDP definido por cada participante.....	103
Figura 9 - PDP das equipes interna e externa.....	105
Figura 10 - Comparação Participação das equipes interna e externa no PDP.....	109
Figura 11 - Comparação participação Gestor de Projetos e Gestor de Design no PDP.....	112
Figura 12 - Crescimento lojas empresa C.....	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Competências para o designer.....	36
Quadro 2 - Tipos de Avaliação.....	36
Quadro 3 - Análise dos dados pesquisa Bruce, Cooper e Vazquez (1999).....	40
Quadro 4 - Atribuições do design em cada nível empresarial.....	52
Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens da equipe de design.....	61
Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens da equipe de design.....	61
Quadro 7 - Roteiro semi-estruturado entrevista gestor.....	75
Quadro 8 - Roteiro Semi-estruturado - Bloco 3 Modificado.....	77
Quadro 9 - Revisão de Documentos - Pontos Fortes e Fracos.....	77
Quadro 10 - Observação Direta - Pontos Fortes e Fracos.....	78
Quadro 11 - Comparação Vantagens e Desvantagens Equipe Empresa C.....	110
Quadro 12 - Comparação Vantagens e Desvantagens Equipe Empresa D.....	110
Quadro 13 - Cinco passos de Cooper, Olson e Stanley (2000) e ações em cada empresa	116

LISTA DE SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

DMI – *Design Management Institute*

FGV – Fundação Getúlio Vargas

ICSID – *International Council of Societies of Industrial Design*

PBD – Programa Brasileiro de Design

PDP – Processo de Desenvolvimento de Produtos

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

ROI – *Return on Investment*

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

TI – Tecnologia da Informação

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 DEFININDO O DESIGN	20
2.2 GESTÃO DE DESIGN.....	24
2.2.1 Definindo Gestão de Design.....	24
2.2.2 Produção científica em Gestão de Design no Brasil	29
2.2.3 Estudo de Modelos de Gestão de Design.....	30
2.2.3.1 Modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999).....	33
2.2.3.2 Aplicação do trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) pelo Pgdesign/UFRGS.....	41
2.3 CONCEITOS DE DESIGN, GESTÃO DE DESIGN E GESTÃO DE PROJETOS UTILIZADOS NESSE TRABALHO.....	42
2.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)	44
2.5 DESIGN, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA	49
2.6 DESIGN NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL	51
2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO DESIGN	54
2.8 EQUIPES DE DESIGN	58
2.8.1 Equipe Interna.....	58
2.8.2 Equipe Externa.....	59
2.8.3 Equipe Mista.....	60
2.8.4 Vantagens e desvantagens dos tipos de equipe.....	60

2.9 SETOR CALÇADISTA.....	62
2.9.1 Histórico do Setor Calçadista.....	62
2.9.2 Características do Setor Calçadista	66
2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	68
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	69
3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	69
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.2.1 Construção	70
3.2.2 Desenvolvimento.....	73
3.2.3 Finalização.....	79
4 RESULTADOS	80
4.1 ESTUDO PRELIMINAR.....	80
4.2 ESTUDO DE CASO	82
4.2.1 A Empresa C.....	83
4.2.1.1 Sobre a História, Estrutura e Características.....	83
4.2.1.2 Sobre a Gestão e Direção da Empresa	85
4.2.1.3 Sobre a relação da empresa com o design	87
4.2.1.4 Sobre a Equipe de Design.....	88
4.2.1.5 Sobre <i>Briefing</i>	90
4.2.1.6 Sobre os Resultados dos Produtos Desenvolvidos	91
4.2.2 A Empresa D	92
4.2.2.1 Sobre a História, Estrutura e Características.....	92
4.2.2.2 Sobre a Direção e Gestão da Empresa	93
4.2.2.3 Sobre a relação da empresa com o design	94
4.2.2.4 Sobre a Equipe de Design.....	97
4.2.2.5 Sobre <i>Briefing</i>	98
4.2.2.6 Sobre os Resultados dos Produtos Desenvolvidos	100
4.2.3 O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP).....	100

4.2.4 A participação das equipes	107
4.2.5 A participação do Gestor de Projetos e do Gestor de Design	108
4.2.6 Nível Empresarial em que o Design está Inserido	111
4.2.7 Existência e forma de emprego da Gestão de Design	115
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	118
5 CONCLUSÕES.....	119
5.1 Considerações do Estudo	119
5.2 Considerações sobre os procedimentos metodológicos.....	122
5.3 Adaptações do Trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999).....	123
5.4 Dificuldades encontradas na realização do estudo.....	124
5.5 Considerações Finais.....	126
5.6 Sugestões para próximos trabalhos.....	127
REFERÊNCIAS	128
APÊNDICES.....	138

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo da dissertação apresenta o contexto do estudo, as questões de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a delimitação do tema.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Rio Grande do Sul é atualmente o quarto estado mais rico do país (IBGE, 2010), sendo responsável por 6,5% do PIB nacional (FEE, 2010). A economia gaúcha é diversificada, tendo como base a agricultura, a pecuária e a indústria. A indústria tem grande tradição na exportação, sendo o calçado o principal produto exportado (PACIEVITCH, 2008). Porém, o setor calçadista brasileiro vem passando, nas últimas décadas, por um momento bastante singular no que se refere à manufatura, geração de trabalho e renda (MILANI, 2008), principalmente no que diz respeito à competição com produtos chineses e indianos.

Há alguns anos, pesquisadores ingleses (SCHMITZ; KNORRINGA, 2000), publicaram os resultados de uma pesquisa¹, onde compararam aos pares os principais países produtores de calçados no mundo de acordo com a percepção de compradores de calçados internacionais. Na comparação do Brasil com a Itália, o Brasil tem desempenho semelhante ou até ligeiramente melhor nos quesitos preço, qualidade, prazo de entrega e pontualidade (BRASIL, 2003). Entretanto, a pesquisa também mostra que, na percepção dos compradores, o calçado italiano é melhor no que diz respeito à inovação em design.

Segundo uma pesquisa realizada pelo CNI² (2006) somente 43% das micro e pequenas empresas gaúchas investiu em design em 2003. Seis anos depois, a Fundação Getúlio Vargas (2009) realizou um estudo com dez diferentes setores da indústria mostrando que a utilização do design pode chegar a 80%, e em setores mais desenvolvidos, como o de automóveis e de transporte, até 100%. Embora o trabalho desenvolvido pela FGV possa “parecer irreal ou otimista, reflete estatisticamente a opinião dos gerentes e empresários”, servindo como comprovação das intenções, experiências e visões dos representantes ativos desses setores (HARSI, 2009),

¹ Pesquisa “Learning from global buyers” – “Aprendendo de compradores globais” (*traduzido pela autora*).

² CNI – É a Confederação Nacional das Indústrias, entidade que representa o setor industrial brasileiro. *Fonte: www.cni.org.br*

mostrando uma evolução positiva no pensamento dos empresários e gerentes no que diz respeito ao uso do design ao longo dos anos.

O design tem assumido uma posição de destaque nas empresas, uma vez que através dele uma empresa pode posicionar ou reposicionar estrategicamente um produto ou serviço em um determinado mercado (BERNARDES, 2008). Assim, o mercado mundial tem evidenciado, cada vez mais, a necessidade do emprego do design, que deixa de ser visto apenas como adição externa da estética, mas de forma concreta, o desenvolvimento consciente de projetos em toda a sua complexidade (MARTINS, 2004).

Nesse contexto, desenvolve-se a gestão de design com o objetivo de unir design, inovação, tecnologia, gestão e consumidores, para proporcionar vantagens competitivas nas áreas econômica, social/cultural e ambiental (DMI³, [200-]). A inserção, participação e gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos na indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul não tem sido trabalhada de forma detalhada em pesquisas desenvolvidas no setor. Alguns estudos tratam temas como a forma de organização do trabalho (HOHMANN, 2004), a questão de layout ou departamentalização (DIEHL, 2005; BLOS, 2003), questões estratégicas no setor (STEIN, 2000) e até mesmo o desenvolvimento de produtos (PINOTTI, 2003; SANTOS, 2008), mas sem foco na inserção ou participação do design. A carência de estudos tratando a relação do design com o desenvolvimento de produtos na indústria calçadista gaúcha surge como uma oportunidade de pesquisa, uma vez que a expansão e o fortalecimento da indústria de calçados e manufaturados de couro como atividade destacada dependeu sempre da agregação de outros fatores, “entre os quais se destaca o design, tanto no que diz respeito à concepção artística e cultural, quanto no contexto tecnológico” (BRASIL, 2003).

De maneira complementar, observa-se que os estudos desenvolvidos na área da gestão de design, em âmbito nacional, ainda são muito recentes (MARTINS, 2004; RODRIGUES, 2005; CASTEIAÑO, 2005; MERINO, 2010; COSTA, 2010; WOLFF, 2010; LIBÂNIO, 2011). Verifica-se também que esses trabalhos (MARTINS, 2004; ANDRADE, 2009; COSTA, 2010; LIBÂNIO, 2011) citam a existência de diferentes tipos de equipes de design, porém não há relação direta entre o tipo equipe e o foco do estudo. Empresas desenvolvedoras de produtos podem trabalhar com equipes de design internas (quando

³ DMI - Design Management Institute, é uma entidade independente sem fins lucrativos com o objetivo de orientar gerentes de design a tornarem-se líderes em sua profissão, coletar, organizar e tornar acessível o conhecimento e ser um defensor da importância econômica e cultural do design. Fonte: <http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/mission.htm>

o designer é contratado e funcionário da empresa), externas (quando o designer é terceirizado ou uma agência de design presta serviços à empresa) ou mistas (quando ocorrem as duas situações, além do designer contratado a empresa conta com o apoio de uma agência especializada terceirizada). Portanto, entender as vantagens e desvantagens de cada tipo de equipe é fundamental ao determinar a melhor opção para a empresa. Nesse contexto, ressalta-se a pouca atenção na influência da equipe de design no processo de desenvolvimento de produtos, bem como sua influência nos processos de design efetuados por essas empresas.

Diante disso, esse trabalho tem seu foco não só nos processos de gestão de design desenvolvidos pelas indústrias calçadistas estudadas, mas também na participação da equipe de design, a fim de contribuir ao desenvolvimento científico na área. Desenvolve-se essa pesquisa com o intuito de realizar um estudo em empresas coureiro-calçadistas para verificar se exploram o potencial da gestão de design e como a participação da equipe de design interna e externa pode afetar os processos de design e desenvolvimento de produtos utilizados por essas empresas.

1.2 OBJETIVOS

Este item apresenta os objetivos dessa pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a atuação e influência de equipes de design, interna e externa, no processo de desenvolvimento de produtos em empresas do setor coureiro-calçadista.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos estabelecidos para esse trabalho são:

- (a) Identificar funções de gestão de projetos e gestão de design no processo de desenvolvimento de produtos das empresas estudadas.
- (b) Identificar em que nível empresarial o design está inserido nas empresas estudadas.

- (c) Analisar a existência e a forma de emprego da gestão de design nas empresas estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um estudo desenvolvido pelo Programa Brasileiro de Design⁴ (PBD, 2006) buscando caracterizar a demanda por design no setor produtivo brasileiro mostra que o panorama mundial está marcado por um novo dinamismo econômico. Esse panorama está baseado na crescente demanda por produtos e processos diferenciados e pelo desenvolvimento intensivo e acelerado de novas tecnologias e novas formas de organização. Nesse contexto, “o design deverá assumir um papel mais relevante na gestão, tanto a nível hierárquico como funcional” (AUBIN, 2006).

Por meio da gestão pode-se diagnosticar e propor inserções estratégicas do design em diversas áreas, atividades, processos, produtos, conceitos e cultura de uma empresa (FASCIONI, 2010). Nesse sentido, Wolf (1998) explica que as médias empresas que introduziram a gestão de design como estratégia destacaram-se rapidamente pela alta qualidade de seus produtos e tomaram a dianteira da qualidade no mercado. Ainda segundo a autora, para micro e pequenas empresas a gestão de design pode ajudar a criar seus objetivos, baseados em seus conhecimentos, capacidade e meios de produção. Além disso, pode-se relacioná-los ao seu grupo de consumidores, assim como desenvolver uma estratégia própria para encontrar o seu nicho e finalmente atingir seus objetivos com sucesso no mercado. A autora considera que grandes empresas têm um departamento de design ligado diretamente a gerência e consciente de que o “sucesso da empresa depende, em grande parte, do trabalho do departamento de design” (WOLF, 1998, p.8).

Uma pesquisa desenvolvida por Borja de Mozota (2002) com micro e pequenas empresas européias premiadas em design mostrou que elas utilizam o design para diferenciar seus produtos. Entre diversos aspectos e reconhecidas contribuições os gestores buscam o design para atribuir valor aos seus produtos e ganhar liderança no mercado, por meio da vantagem competitiva. É importante entender que o trabalho de

⁴ Programa Brasileiro de Design (PBD) – Lançado em 1995 é um programa voltado para a inserção e incremento da gestão do design nos setores produtivos brasileiros. Tem como missão induzir à modernidade industrial e tecnológica por meio do design, visando contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil e sua popularização. Fonte: <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/sdp/proBraDesign/proBraDesign.php>

Borja de Mozota foi desenvolvido em empresas premiadas. Tem-se a percepção, então, que tais empresas já sabem da importância do design e o reconhecem como peça chave do seu desenvolvimento. Também, que essas empresas já adotam processos de gestão de design, pois a própria autora explica que “gerentes encontrarão na pesquisa um modelo para explicar o design como um recurso gerencial⁵” (BORJA DE MOZOTA, p.98, 2002).

Um estudo desenvolvido em escritórios que prestam serviços de design no Rio Grande do Sul (ANDRADE, 2009) mostra que as empresas gerenciam de maneira diferente seus projetos de design, em função dos valores financeiros contratados. O autor explica que é unânime o entendimento de que uma empresa de maior porte não deve ter a gestão de projetos de design realizada da mesma forma que um cliente de micro ou pequeno porte.

Embora consolidada no âmbito internacional, a importância da gestão de design para o desenvolvimento empresarial não é concretizada no Brasil. Poucos estudos científicos são encontrados na área, especialmente no Rio Grande do Sul. Portanto, observa-se uma oportunidade de pesquisa para contribuir com o desenvolvimento científico e verificar como ocorre a inserção do design nos processos empresariais de empresas instaladas no Rio Grande do Sul.

Diante desse cenário desenvolve-se essa pesquisa, que é parte integrante de um projeto já em desenvolvimento pelo Programa de Pós-Graduação em Design da UFRGS. O principal objetivo do projeto é definir diretrizes para aumentar a competitividade de empresas brasileiras desenvolvedoras de produtos e prestadores de serviço através da gestão de design. Os subprojetos originados trabalham com um objetivo geral conjunto, porém com foco e características específicas. Essa dissertação tem foco nos processos de gestão de design e como podem ser influenciados pelo tipo de equipe em empresas coureiro-calçadistas.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para realização dessa pesquisa se consideram as seguintes delimitações:

- (a) Será analisada a inserção, atuação e influência de equipes internas e externas no processo de desenvolvimento de produtos das empresas estudadas;

⁵ “Managers will find in this research a model to explain design as a managerial asset.” – *(traduzido pela autora)*

- (b) o estudo será realizado em empresas sediadas no Vale do Paranhana, por destacar-se no Rio Grande do Sul como grande pólo produtor de calçados;
- (c) será desenvolvido um estudo qualitativo com o objetivo de identificar se as empresas estudadas utilizam processos de gestão de design, sem a intenção de realizar uma análise genérica do setor, e;
- (d) finalmente, não é foco dessa pesquisa analisar metodologias específicas de criação e projetos de design das empresas analisadas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 o trabalho foi introduzido, apresentando o contexto em que se encontra o estudo, as questões de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a delimitação do tema.

O capítulo 2 consiste no referencial teórico, apresentando temas pertinentes ao desenvolvimento do estudo como design, gestão de design, desenvolvimento de produtos e o setor em que o trabalho foi desenvolvido.

Os procedimentos metodológicos, bem como a principal ferramenta de coleta de dados, que orientaram o desenvolvimento de toda a pesquisa de campo são apresentados no capítulo 3.

No capítulo 4 os resultados são descritos mostrando as empresas estudadas, as contribuições do estudo exploratório e o estudo de caso desenvolvido.

Finalmente, no capítulo 5, o trabalho é concluído, compreendendo, as limitações do estudo, considerações finais, considerações sobre o método de pesquisa, além de sugestões para próximos trabalhos com o objetivo de desenvolver o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo da dissertação apresenta o referencial teórico pesquisado para embasamento do trabalho. Foram abordadas as relações teóricas pertinentes ao tema e ao posterior desenvolvimento do estudo de caso.

2.1 DEFININDO O DESIGN

A maioria dos trabalhos sobre design se inicia por sua conceituação. Tem-se a percepção de que essa recorrência advenha do fato de que cada autor precise, no início, explicitar a sua concepção e descrever os compromissos implícitos na sua prática profissional (NIEMEYER, 2000). Não faltam definições para design e essa preocupação definidora tem sucedido debates infundáveis e geralmente maçantes. Esses trabalhos se reportam, com frequência, à etimologia da palavra, principalmente no Brasil, onde design é um vocábulo de importação relativamente recente e sujeito a confusões e desconfianças (CARDOSO, 2004).

Tratando-se unicamente da palavra verifica-se a origem imediata na língua inglesa, onde design refere-se à idéia de plano (designo, intenção) ou a de configuração (arranjo, estrutura). Percebe-se ainda uma descendência do latim *designare*, sendo um verbo que abrange dois sentidos, designar e desenhar. Dênis Schulmann (1994) expõe que a palavra design tem sua origem na língua inglesa, na qual significa tanto desenho quanto projeto, uma vez que em latim *designare* quer dizer escolher por sinais. Ainda tratando da confusão etimológica da palavra, Anstey (2005) explica que a palavra *diseño* foi utilizada para definir uma nova forma de atuação para o arquiteto em 1450, a fim de provocar o surgimento de uma nova classe profissional e que esse fato pode ser responsável pela ambigüidade associada ao termo.

A expressão Desenho Industrial, e suas variações em outros idiomas, surge como outra forma de apresentar a palavra design. Para Maldonado (1993), *Diseño Industrial* é a tradução castelhana do inglês *Industrial Design*. O autor comenta que, na Itália do século XVI, um debate teórico definiu que o tema *dibujo* (em italiano *diseño*) ficaria restrito à expressão do gênero artístico, diferenciando o termo do contexto de projeto e produção.

A maioria das definições concorda que o design opera a junção de dois níveis, – abstrato (de conceber/projetar/atribuir) e concreto (de registrar/configurar/formar) – atribuindo forma material a conceitos intelectuais. Trata-se, portanto de uma atividade que gera projetos, no sentido objetivo de planos, esboços ou modelos (CARDOSO, 2004).

Mantendo essa idéia de gerar projetos, Maldonado (1993) define o desenho industrial como uma atividade projetual, que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entende-se não só as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que dão coerência a um objeto tanto do ponto de vista do produtor quanto do usuário.

Gui Bonsiepe (1982), por sua vez, trata o desenho industrial como uma atividade projetual responsável pela determinação das características funcionais, estruturais e estético-formais de um produto, ou sistemas de produtos, para fabricação em série. Para Bonsiepe (1978, p.20), a “referência aos procedimentos industriais e a produção em série determinam os limites entre o desenho industrial e a arte aplicada no artesanato”.

Em contrapartida ao conceito de produção industrial em série, uma orientação voltada à importância da forma diz que a tarefa do designer industrial diria a respeito à pretensa aparência estética, sem ter em conta a natureza do processo produtivo. Kelm (1971 apud BONSIEPE, 1978) entende o desenho industrial como um processo de formação estética, com a colaboração da ciência, da tecnologia, da engenharia e de outras disciplinas que integram a preparação e desenvolvimento de produtos, segundo as exigências estético-culturais e as condições técnico-econômicas da produção industrial. Platão foi o primeiro a levantar a questão da estética em sua teoria sobre o belo. Para ele, a beleza é a idéia visível, é por meio dela que se chega à verdade. (SANTAELLA, 1994).

Para o designer alemão Bernd Löbach (2001) a configuração estética formal se dá pelo “processo criativo”, escolhendo-se a configuração ideal dentre inúmeras alternativas geradas. O autor define funções para produtos industriais: função prática, estética e simbólica. Desse modo, a questão estética faz-se presente no resultado do processo de design de forma equilibrada com as demais funções industriais. Para Löbach (2001) design é o processo de adaptação do ambiente artificial às necessidades físicas e psíquicas dos homens na sociedade.

Voltando à Maldonado (1993) sua definição também contempla a idéia da construção do design sobre fatores simbólicos, o autor propõe o design como uma união de fatores técnico-econômicos, técnico-produtivos, funcionais, simbólicos, técnico-construtivos e técnico-distributivos. Nessa mesma linha, considerando o design como uma atividade de caráter diversificado, envolvendo diferentes fatores, Redig (2005, p.32) define desenho industrial como:

O equacionamento simultâneo de fatores ergonômicos, perceptivos, antropológicos, tecnológicos, econômicos e ecológicos no projeto dos elementos e estruturas físicas necessárias à vida, ao bem-estar e/ou à cultura do homem.

Através do conceito de design definido por Maldonado, o ICSID⁶ ([200-]) criou sua própria definição onde design é uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de vida. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial para o intercâmbio econômico e cultural.

Definições mais recentes começam a apresentar a inovação como parte e função do design. A questão da produção industrial seriada é sobreposta e a noção de que o design pode contribuir para a empresa como um todo passa a ser mais aceita e bem explicada. O ex-presidente do Design Council⁷, George Cox (2005), traz um conceito que ele mesmo define como simples onde design é o “*link*” entre criatividade e inovação. Molda idéias para tornar proposições práticas e atraentes para usuários e consumidores. Para ele, o design deve ser descrito como uma atividade criativa para um fim específico.

Dessa forma, o design passa a buscar o equilíbrio entre inovação e criatividade. Por um lado, é uma atividade criativa, pois a concepção de projeto envolve a liberdade de criar. Por outro, a inovação é necessária, mas precisa ser orientada e encontrar o ponto em que não limita a criatividade. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o processo pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente (DRUCKER, 1998). Porém, é essencial ter uma cultura que estimule o desenvolvimento da criatividade. Ser

⁶ ICSID - Conselho Internacional de Sociedades do Desenho Industrial é uma organização global sem fins lucrativos que promove o melhor design no mundo. Hoje, o ICSID com mais de 150 membros em mais de 50 países, representando aproximadamente 150.000 designers. Fonte: <http://www.icsid.org/about/about.htm>

⁷ Design Council – é uma das instituições líderes em design do mundo. Tem o objetivo de mostrar como o design pode ajudar a construir uma economia mais forte e melhorar a vida cotidiana, através de demonstrações práticas e apoio ao setor público e iniciativa privada. Investem no futuro do design no Reino Unido. Fonte: <http://www.designcouncil.org.uk/about-us/>

criativo envolve várias dimensões como intuição, afetividade, inteligência e razão (WECHSLER; BRAGOTTO; MONTANARI, 1994).

Nesse sentido, Borja de Mozota (2011) explica que as técnicas de design são capazes de combinar o caráter lógico da abordagem científica e as dimensões intuitivas e artísticas do trabalho criativo. Ainda segundo a autora, o design estabelece uma ponte entre a arte e a ciência, e os designers vêm a natureza complementar desses dois domínios como fundamental. Assim, o design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação.

Nesse caso entender o design também como um processo é o que possibilita a coordenação. Desde a década de 1970 muitos modelos de processo de design, descritivos ou prescritivos, gerais ou específicos para uma determinada aplicação, têm sido planejados (AUSTIN et al. 1999).

Diante disso, Walsh et al. (1992 apud Borja de Mozota, 2011) explica que o design é um processo com quatro características essenciais, os quatro C's:

- (a) Criatividade, pois exige a criação de algo que não existia antes.
- (b) Complexidade, o design envolve decisões quanto a um grande número de parâmetros e variáveis.
- (c) Comprometimento, pois requer o equilíbrio de várias necessidades as vezes conflitantes.
- (d) Capacidade de escolha, impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema em todos os níveis.

O atendimento a essas quatro características vai garantir que o processo de design ocorra de forma bem sucedida. Não somente o design de produtos em si, mas o atendimento as necessidades da empresa como um todo.

Uma pesquisa feita pela *Kelton Research*⁸ descobriu que sempre que sete entre dez norte americanos lembravam da última vez que haviam visto um produto que desejavam, era pelo design. Como afirma Jens Bernsen (1987 apud SANTOS, 2000) o design é uma forma de definir a qualidade dos produtos e da comunicação da empresa, ativando o gerenciamento de seus recursos criativos e suas competências.

Com o passar dos anos, o design foi permeando praticamente todos os aspectos (renovação de produtos, embalagens, rótulos, logotipos e marcas), e hoje é difícil

⁸*Kelton Research* – é uma renomada empresa americana especializada em marketing e pesquisa de mercado, com escritórios em Nova York e Los Angeles. Citada em NEUMEIER, Marty. A empresa orientada pelo design. Porto Alegre: Bookman, 2010.

separar o que é design do que não é (CARVALHO, 2005). Já não há mais segurança para grandes empresas, às velhas barreiras contra a concorrência – a propriedade das fábricas, o acesso ao capital, as patentes de tecnologia, a proteção reguladora, o controle absoluto dos canais de distribuição, o desconhecimento do cliente – estão rapidamente perdendo a força de mercado. As diferenças entre o design e outras atividades estão não apenas nos resultados que ele produz, mas também nos processos mentais e físicos que geram esses resultados (NEUMEIER, 2010).

2.2 GESTÃO DE DESIGN

2.2.1 Definindo Gestão de Design

Após a Segunda Guerra Mundial, durante a Terceira Revolução Industrial, processos decorrentes da revolução técnico-científica traziam o avanço tecnológico e a indústria dependia cada vez menos da mão-de-obra humana. Diante desse cenário Michael Farr observou o advento de uma nova função: o gerente de design, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter a boa comunicação entre a agência de design e seus clientes (BORJA DE MOZOTA, 2011).

Borja de Mozota (2011) explica a aparição da gestão de design na Grã-Bretanha em 1966, quando Farr publicou o primeiro livro sobre gestão de design. Segundo a autora (p.92) “na época, o termo referia-se ao gerenciamento de relações entre a agência de design e seus clientes”. O livro sugeria maneiras pelas quais os projetos de design poderiam ser gerenciados, acompanhado de fluxogramas sistemáticos e diagramas que explicavam o processo (WOODHAM, [200-]).

Para Fascioni (2010) a expressão foi usada pela primeira vez em 1965, quando o governo britânico instituiu uma premiação para empresas que aplicassem uma abordagem integrada para as atividades de design contribuindo com a qualidade. Como o prêmio se chamava *Presidential Awards for Design Management*, a definição foi instituída. Best (2006) afirma a aparição do termo também em 1965, através do prêmio introduzido pela *Royal Society os Arts*⁹.

⁹ *Royal Society os Arts (RSA)* – fundada em 1754 no *Covent Garden* a RSA procura desenvolver e promover novas formas de pensar sobre a realização humana e o progresso social.

Em 1975 Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram o *Design Management Institute (DMI)*, em Boston. O DMI visava melhorar as organizações do mundo inteiro por meio de uma gestão de design eficaz, buscando crescimento econômico. É umas das instituições de gestão de design mais respeitadas até hoje (BORJA DE MOZOTA, 2011). Essa foi a primeira organização profissional do mundo dedicada a melhorar o design nos negócios e ajudar a definir a gestão de design como nova prática (LOCKWOOD, 2009). Seis anos depois, em 1981, a *Society of Industrial Artists and Designers*¹⁰ definiu seu grupo de gestão de design, publicando seminários sobre o tema. Ainda por volta dos anos 80, a *London Business School* também promoveu seminários, com a iniciativa de Peter Gorb (WOODHAM, [200-]).

O conceito da expressão 'gestão de design' foi evoluindo e hoje é explicada por autores de diferentes áreas. Gorb (1990) define a gestão de design como a distribuição eficaz, pelos gerentes, dos recursos de design disponíveis à empresa a fim de ajudá-la a atingir seus objetivos.

Seguindo a mesma linha, Borja de Mozota (2003) explica que a gestão de design tem dois objetivos:

- (a) Treinar parceiros, gerentes e designers (isso inclui familiarizar os gerentes com o design e os designers com a gestão) e;
- (b) desenvolver métodos para integrar o design ao ambiente corporativo.

Para a autora o conceito definido por Gorb sustenta a perspectiva de que o design é, ao mesmo tempo, um meio (pois contribui para a solução de problemas de gestão) e um fim (pois é colocado a serviço de objetivos corporativos).

Para Best (2006) não existe uma única ou universal definição para o termo gestão de design, assim como acontece com a palavra design. A autora explica que, olhando para a natureza do design, a palavra sozinha é tanto um substantivo quanto um verbo e o resultado de um projeto de design pode ser visto em produtos ou serviços. Para ela, a gestão desses projetos de design é apenas um aspecto da gestão de design, pois a atividade do design é centrada no usuário e em soluções de problemas que também precisam ser gerenciados.

¹⁰ *Society of Industrial Artists and Designers (SIAD)* - é o corpo profissional para designers e autoridade britânica sobre a prática profissional de design. Em 1987 trocou o nome para '*Chartered Society of Designers (CSD)*', como permanece até hoje.

Considerando diferentes aspectos ou níveis de gestão, Topalian (2002) defende que a gestão de design consiste em gerenciar todos os aspectos do design em dois diferentes níveis: nível da empresa e nível do projeto. O mesmo autor (1986) fez uma distinção entre gestão de design de curto prazo, que envolve o gerenciamento de um projeto de design, e de longo prazo, que ele chama de gestão de “design global”.

Borja de Mozota (2011) também define gestão de design, para a autora 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 de recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos. Borja de Mozota complementa explicando que o papel da gestão de design também é promover a importância do design para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis.

A coordenação em todos os níveis (BORJA DE MOZOTA, 2011) implica:

- (a) contribuir para metas corporativas estratégicas, desenvolvendo e auditando uma política de design, articulando essa política com a identidade e a estratégia corporativa e usando o design para identificar necessidades;
- (b) gerenciar recursos de design e;
- (c) construir uma rede de informação e idéias (uma rede de design e recursos de informações interdisciplinares) (BLAICH; BLAICH, 1993 apud BORJA DE MOZOTA, 2011).

Para alcançar seus objetivos com sucesso, a gestão de design deve fazer parte dos objetivos gerais (a missão) e estar vinculado à gerência da empresa. Além do mais ter uma função nos processos de desenvolvimento das empresas e coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de marketing (WOLF, 1998). Donald E. Petersen¹¹, ex-CEO da *Ford* explica que “a questão-chave na gestão do processo de design é criar o relacionamento correto entre o design e todas as outras áreas da corporação”.

Essa relação entre o design e as outras áreas da organização talvez seja a maior dificuldade para o gestor. O foco dele é trabalhar a empresa como um todo e não setores com atividades e metas independentes. Dessa forma, o design deve estar presente desde

¹¹ Donald E. Petersen in BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

o início do processo de concepção do produto, na determinação de seu mercado e das necessidades e expectativas de seus futuros consumidores, até a reciclabilidade, passando por todas as etapas necessárias (SANTOS, 2000). É a ponte que integra marketing, engenharia e pesquisa, devendo estar na liderança desse processo, pensando globalmente e agindo localmente (BLAICH, 1996 apud SANTOS, 2000).

Além disso, a gestão de design faz a intermediação entre a estratégia da empresa e os consumidores. Isso pressupõe uma clara definição da missão, objetivos, estratégias e prioridades da empresa, em relação aos seus clientes (TRUSSLER¹² apud PHILLIPS, 2008). Pois, incorporar uma cultura de design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento de design. Implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global na empresa (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997). O pensamento em design é mais efetivo quando conectado ao plano estratégico de execução de produção, serviços e comunicação (LOCKWOOD, 2009).

Santos (2000) afirma que uma das principais dificuldades para o design se afirmar de vez como uma atividade estratégica é que muitas organizações e sociedades industriais se formaram sem o uso – pelo menos consciente – dos conceitos de design de uma forma sistemática, ficando difícil, nestes casos, de entender como o design deve desempenhar um papel importante nessa sociedade já que a educação e a cultura que se formou não estimulam a aplicação do design em larga escala.

A gestão de design envolve o desdobramento do design dentro da empresa para auxiliá-la a desenvolver sua estratégia, isso envolve (BORJA DE MOZOTA, 2003):

- (a) gerenciar a integração do design na estrutura corporativa ao nível operacional (o projeto), tático (o departamento) e nível estratégico (a missão) e;
- (b) administrar o sistema de design na empresa.

Na gestão de design é fundamental que o gerente seja altamente capacitado em design, pois é na gestão que ele pode contribuir significativamente criticando, desafiando e selecionando as melhores soluções (DEURSEN¹³ apud BORJA DE MOZOTA, 2003). Powell (1998) explica que o gerente de design pode atuar em vários setores, como design de moda, design gráfico ou design de máquinas. Para Dahlin¹⁴ (apud PHILLIPS, 2008) o gerente de design, como profissional, propõe e coordenada às

¹² TRUSSLER, Peter – Vice-presidente de design da empresa Nortel.

¹³ DEURSEN, Gary Van – Diretor corporativo de design industrial, The Stanley Works.

¹⁴ DAHLIN, Torsten – Presidente da fundação sueca de desenho industrial.

atividades de design na empresa, com uma visão estratégica, participando das decisões de alto nível. Empenha-se para criar reconhecimento e valorização do design em todos os níveis da empresa.

Nos anos oitenta, uma reunião da diretoria do DMI, juntamente com os membros do seu conselho consultivo, tentou chegar a uma definição para gerente de design. Os próprios membros reconhecem que é difícil alcançar um consenso nessa matéria, pois depende do contexto em que se aplica (POWELL, 1998). Porém, é consenso que ser um gestor de design envolve “a resposta dos indivíduos às necessidades do seu negócio e a contribuição que podem dar para que o design seja efetivamente usado” (COOPER; PRESS, 1995).

Não há uma unanimidade sobre a definição das funções do gerente de design (PHILLIPS, 2008). Entretanto, Borja de Mozota (2011) afirma que a única pessoa que pode tornar clara as instruções para a equipe é gerente sênior ou diretor de design em suas interpretações cotidianas de uma política de design, pois a gestão de design é uma atividade específica da área do design. Contudo, todos concordam que ele tem participação importante na construção da visão, estratégia e vantagens competitivas da empresa, claramente, sua função vai além da simples coordenação de projetos (PHILLIPS, 2008).

A gestão de design pode ocupar diversas posições na empresa. Contudo, em qualquer uma delas, sempre está envolvida com decisões sobre qualidade do produto e atendimento às necessidades dos consumidores, abrangendo a organização, produtos e pessoas (DOBBINS¹⁵ apud PHILLIPS, 2008). Quanto maior a penetração do design, mais forte a empresa. Em grandes empresas, como a *Federal Express*, a *Nike* e a *Microsoft*, a maior contribuição do design não é meramente estética. As contribuições mais importantes do design são:

- (a) foco no aspecto humano dos negócios;
- (b) criação da paixão pelo poder e magia de seguir detalhes corretamente e;
- (c) comunicação de uma visão positiva do futuro.

Pois, para ser bem sucedido, o design deve estar por toda a parte (SOHRAB, 1998 apud BORJA DE MOZOTA, 2011).

¹⁵ DOBBINS, Lizbeth – Gerente de marcas e identidade do serviço postal dos EUA.

2.2.2 Produção científica em Gestão de Design no Brasil

A disseminação dos congressos, fóruns, encontros e conferências na área do design no Brasil apontam para o crescimento dos estudos desenvolvidos com foco nesse tema. O constante crescimento no número de artigos publicados em cada edição demonstra não só o aumento do número de profissionais e escolas de design no Brasil, mas também o número de pessoas envolvidas com pesquisa e trabalhos científicos na área. Observando os números do P&D Design, o maior congresso brasileiro na área de pesquisa e desenvolvimento em design, é visível o crescente aumento do número de artigos submetidos e publicados. Na primeira edição do P&D, em 1994, foram publicados 55 artigos. Em 2006, na sétima edição do congresso, 650 artigos de diferentes áreas foram submetidos, provando o maior envolvimento e interesse de pesquisadores na área.

Tratando de um tema que aos poucos vem tomando seu espaço em empresas e universidades brasileiras, as publicações nacionais na área da gestão de design ainda não ditam uma linha para onde esses estudos estão progredindo. Talvez isso se deva ao fato de tratar de um assunto novo e praticamente sem bibliografia nacional.

No Brasil, a gestão de design vem sendo analisada com maior ênfase nos últimos anos. Ainda tímidas quando comparadas às americanas, asiáticas e européias, as publicações acadêmicas e gerenciais sobre gestão de design no Brasil levantam a questão acerca do que já foi publicado no país neste tema. Neste sentido, foi desenvolvido um estudo em parceria com outros pesquisadores da área de gestão de design da UFRGS, com o objetivo de analisar todos os artigos publicados em todas as edições do P&D Design e da Revista Estudos em Design, primeira publicação de natureza acadêmica e científica sobre design do Brasil (WOLFF et al., 2010).

Assim, considerando a Revista Estudos em Design, de um total de 189 artigos, somente nove tratavam do tema gestão de design ou outro tópico bastante próximo. O P&D apresentava um número maior de artigos, considerando todas as suas edições. Foram 1865 artigos analisados, desses, somente 96 tinham relação com o tema estudado e numa segunda análise somente 70 foram classificados para o desenvolvimento do estudo.

De forma geral, com o estudo foi possível tecer análises acerca do volume de publicações, do seu conteúdo e dos temas abordados ao longo dos anos. Com base no material analisado percebe-se que, no Brasil, essa evolução tem ocorrido de forma lenta

e não gradual, dissociada da produção internacional sobre o tema (WOLFF et al., 2010). A pesquisa aponta a ausência de algumas referências nas bibliografias quanto aos autores internacionais e a pouca definição teórica apresentada mesmo para os temas correlatos, já amplamente publicados no Brasil e no exterior, considerados sólidos como campo teórico. Nos artigos revisados também não é apresentada uma definição brasileira para o tema ou um grupo sólido de estudos, mesmo entre os que mais publicam. Alguns artigos publicados no P&D apresentam constante referência a artigos publicados em edições anteriores do mesmo congresso. Embora isso fortaleça o P&D como objeto de estudo, dando a ele a importância como centralizador na publicação em design no Brasil, a construção teórica proveniente deste mecanismo fragiliza a pesquisa. Outro ponto percebido nas análises diz respeito ao rigor científico das pesquisas apresentadas, não similar ao praticado em áreas afins ao tema, especialmente administração e engenharias. Ainda, foi curioso o fato da expressiva redução de artigos publicados em 2008, o que acontece em oposição à tendência mundial (WOLFF et al., 2010).

Finalmente, o estudo também identifica a pouca inserção da gestão de design nas indústrias brasileiras. Pode-se pensar que seja antecedente e consequência da relação com os estudos encontrados na análise, formando um círculo vicioso que deverá ser quebrado para que gestão de design, no Brasil, possa ser alavancada. De forma geral, ficaram visíveis, algumas características específicas da produção brasileira, especialmente ao passo que todos os artigos teóricos demonstraram a importância e necessidade do tema para empresas, ainda que não apresentem de forma clara como ocorre esta relação. Esta constatação expõe uma lacuna importante na construção teórica sobre gestão de design apontando caminhos para a construção teórica pela perspectiva brasileira, tanto na compreensão do tema quanto na sua aplicação e mensuração (WOLFF et al., 2010).

2.2.3 Estudo de Modelos de Gestão de Design

Um modelo pode ser de diferentes formas, tamanhos ou estilos. É importante enfatizar que um modelo não é real, é apenas uma construção humana para ajudar a entender o sistema real. Em geral, todo o modelo tem uma entrada de informação, um processador de informação e uma saída de resultados esperados. Alguns fatores chaves para o desenvolvimento de um modelo devem ser seguidos (FORD, 2009):

- (a) deve ser feita a simplificação de pressupostos;
- (b) as condições iniciais e limitantes devem ser identificadas e;
- (c) a faixa de aplicabilidade do modelo deve ser entendida

A busca por modelos de gestão de design não é tarefa simples. Embora já desenvolvida na Europa a gestão de design ainda é um tema complexo no que diz respeito a modelos. Algumas dissertações e teses brasileiras já investiram nessa área (MARTINS, 2004; WOLFF, 2010) e alguns trabalhos desenvolveram o que chamam de modelos de gestão de design (BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999; COOPER, OLSON, STANLEY, 2000; BORJA DE MOZOTA, 2002, 2006). Porém, as pesquisas ainda são muito recentes quando tange a aplicação em organizações brasileiras, os modelos desenvolvidos ainda são bastante teóricos.

A literatura existente, grande parte proveniente do exterior, dá indicações e orientações para aplicação da gestão de design, indica a função do gestor e, em alguns casos, como mensurar o sucesso do design. Ainda assim, a idéia do modelo, cumprindo requisitos que o qualificam como um modelo ainda é vaga, mesmo na literatura internacional.

Borja de Mozota apresenta dois artigos que buscam identificar como a gestão de design está inserida e qual a importância dada a ela pela organização. Os dois trabalhos contribuem para o entendimento e orientam a inserção do design, mas não traduzem os resultados em um modelo prático aplicável. O primeiro artigo – *Design and competitive edge: a model for design management excellence in European SMEs (2002)*¹⁶ – apresenta os resultados de uma pesquisa desenvolvida com pequenas e médias empresas européias. Essa pesquisa teve o objetivo de criar um modelo de como o design se relaciona à estratégia e a política de inovação nas PMEs. Os resultados indicam em quais aspectos o design contribui ao desenvolvimento da empresa e sugere os diferentes níveis em que o design pode criar valor. O segundo artigo – *The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management (2006)*¹⁷ – apresenta o que a autora chama de quatro poderes do design no contexto da ciência e da administração. A autora sugere que a

¹⁶ Design e vantagem competitiva: Um modelo de excelência em gestão de design em Pequenas e Médias Empresas Europeias (traduzido pela autora).

¹⁷ Quatro Forças do Design: um modelo de valor em gestão de design (traduzido pela autora).

ferramenta *Balanced Score Card*¹⁸ seja utilizada para gerenciar a gestão de design. Ela explica que designers e gerentes de design ainda não compreendem que não se pode gerenciar aquilo que não é mensurável, porém enfatiza a aplicação de um instrumento já existente, mas sem indicar a construção de um modelo propriamente dito.

Um artigo publicado pelo *DMI Review*¹⁹ em 2000 apresenta uma abordagem sistemática para gerenciamento do processo de design. Os autores (COOPER; OLSON; STANLEY, 2000) iniciam o artigo oferecendo recomendações para executivos que querem fortalecer a relação entre os negócios e o design. Assim, apresentam cinco passos, numa espécie de síntese, para o processo de gestão de design (figura 1). Os autores explicam que, conforme o modelo dos cinco passos para o processo de gestão de design evolui do primeiro ao último passo, duas situações ocorrem simultaneamente. A primeira situação envolve o aumento da frequência de ocorrências; o número de *briefings* criados e reservados deve ser substancialmente maior que o número de vezes que a estratégia da empresa deve ser rearticulada. A segunda situação diz respeito ao nível de detalhamento, que aumenta constantemente; pois quando as estratégias são mais abrangentes o *briefing* deve ser mais detalhado.

O trabalho dos autores (COOPER; OLSON; STANLEY, 2000) não é apresentado como modelo, mas é muito semelhante as idéias desenvolvidas em diversos outros estudos do gênero. Os estudos encontrados buscam uma sistematização, um *framework*²⁰ ou até mesmo a indicação de diretrizes para a aplicação da gestão de design, mas não apresentam modelos efetivamente aplicáveis segundo conceitos já apresentados nesse trabalho.

¹⁸ Segundo Borja de Mozota (2006) o modelo de BSC é amplamente conhecido por MBAs e muitas vezes usado em auditorias e consultores de estratégia. É uma linguagem comum compartilhada e compreendida pela maioria dos executivos, ocupem eles CEO's ou trabalhem com finanças, marketing, compras ou P&D. Este modelo é estratégico e de longo prazo, alinha-se muito bem com o pensamento de design e coerência do design, também se baseia no pensamento à longo prazo.

¹⁹ Design Management Review – é a publicação mundial líder dedicada ao design como um recurso estratégico empresarial. A DMR explora a forma como o design pode ser gerenciado para fornecer vantagem competitiva.

²⁰ Framework - Uma estrutura de apoio usado como base para algo que está sendo construído. *Fonte: <http://www.thefreedictionary.com/framework>*

Resumo do Processo de Gestão de Design	
Passo 1	Deixar clara a estratégia competitiva da empresa para designer e gerentes de design
Passo 2	Compreender bem os requisitos de design inerente na estratégia adotada pela empresa
Passo 3	Garantir a comunicação efetiva entre a equipe de design e as demais unidades funcionais
Passo 4	Criar, revisar e aprovar o briefing de design
Passo 5	Comparar o desempenho resultante em relação aos objetivos estabelecidos no briefing

Figura 1 - Resumo do Processo de Gestão de Design
 Fonte: COOPER; OLSON; STANLEY, 2000, p.10 (traduzido pela autora)

Nesse sentido, Margaret Bruce, Rachel Cooper e Delia Vazquez desenvolveram um estudo publicado em maio de 1999 no qual sugeriam um *framework* de design apresentado como “*Design Management Model*”²¹. O modelo desenvolvido, a partir das melhores práticas literárias, serviu de base para um posterior estudo desenvolvido pelas autoras.

A pesquisa bibliográfica desenvolvida para essa dissertação aponta que o modelo desenvolvido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) é o mais indicado para comparação e análise do estudo de caso desenvolvido nessa pesquisa. O modelo proposto pelas autoras, além de desenvolvido para um estudo com pequenas empresas, possui uma característica seqüencial, possibilitando sua replicação.

2.2.3.1 Modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999)

Com o objetivo de identificar como pequenas empresas investem em design Bruce, Cooper e Vazquez (1999) desenvolveram um estudo explorando diferentes abordagens da gestão de design em pequenas empresas. O estudo indica que ainda há falta de conhecimento e sensibilidade das empresas em relação ao impacto que o design pode ter no desempenho organizacional. Ainda, cita um trabalho desenvolvido com mais

²¹ Modelo de Gestão de Design (traduzido pela autora).

de 200 empresas que receberam subsídios do governo para investir em design mostrando que entre as principais causas do fracasso dos projetos de design estão:

- (a) A falta de comprometimento da alta administração com o design;
- (b) Baixo financiamento de projeto, alocando fundos insuficientes para cobrir os custos;
- (c) *Briefings* de projeto incompletos, falham no que diz respeito às necessidades dos usuários e estratégias de preço, e;
- (d) Fonte inapropriada de competências de design.

Na época em que a pesquisa foi desenvolvida o governo inglês estava focado em investir no design e aumentar a capacidade de inovação de pequenas empresas através de agências governamentais. Essas agências empregavam consultores de design que agiam como intermediários entre pequenas empresas e profissionais de design. O trabalho identificou uma diferença no resultado das empresas que tinham experiência com design e as que não sabiam como utilizá-lo.

Bruce, Cooper e Vazquez começam o estudo entendendo o contexto e definindo pequena empresa segundo conceitos de diferentes agências públicas. Para a *Bolton Report* (1971) a pequena empresa é gerida pelo proprietário, financeiramente independente e com uma pequena cota de mercado. A *DTI Small Firms and Link Division's* (1995) reconhece que não há uma única definição para pequenas e médias empresas e que o tamanho é relevante, mas explica que seria apropriado considerar o número de funcionários; a agência define pequena empresa com menos de 200 funcionários e médias empresas entre 200 e 500 funcionários. A Comissão Europeia (1996) aplica a idéia de micro empresa, sendo esta com menos de 10 funcionários, pequena empresa ficaria entre 10 e 50 funcionários e média entre 51 e 249. Os autores explicam que uma definição precisa de pequena empresa é problemática e qualquer que seja a definição vai excluir arbitrariamente algumas organizações.

Em relação ao contexto e impacto das pequenas empresas na economia inglesa Bruce, Cooper e Vazquez afirmam que o setor tem altos índices de 'nascimento' e 'morte' quando comparadas com as grandes empresas. Essa situação sugere um mercado bastante volátil envolvendo rápidas mudanças. Pesquisas indicam que o sucesso de pequenas empresas exige adaptação às rápidas mudanças de mercado e a habilidade de introduzir novos produtos rapidamente.

A estrutura organizacional de pequenas empresas costuma ter um estilo gerencial bastante distinto, tendem a ser geridas pelo dono, possuindo uma estrutura familiar. O estudo indica que pequenas empresas que empregam mais de dez funcionários começam a ser administradas por não proprietários. Essas empresas tendem a trabalhar com práticas mais formais e gerentes com responsabilidades descentralizadas. A pesquisa também indica que as habilidades de design afetam positivamente o desempenho de pequenas empresas, mas somente se houver gestão efetiva e se a empresa identificar que a gestão de design exige métodos efetivos de *sourcing* (busca de informação), *briefing* (briefing) e *evaluating design* (avaliação). Nesse sentido, o foco do estudo das autoras é analisar esses três fatores chaves em pequenas empresas.

O primeiro fator apresentado (busca de informação) refere-se ao método que a empresa utiliza para encontrar seu designer. Conforme Bruce, Cooper e Vazquez a contratação de designers com habilidades necessárias ao desenvolvimento de novos produtos pode ser arriscada, agências de design com vasta experiência normalmente são muito caras para as pequenas empresas, as mais acessíveis nem sempre podem garantir designers de alta qualidade. A busca pelo designer é um aspecto crítico da gestão. Os autores apresentam características que NEDO (1993)²² sugere como qualidade que um bom designer deve ter, apresentadas no quadro 1.

O segundo fator (*briefing*) trata do método como o *briefing* é desenvolvido. Pesquisas têm mostrado que designers encontram problemas se o *briefing* é incompleto ou falho. O designer precisa ter informações de marketing como detalhes do mercado-alvo, concorrência, intenção de preço, objetivos subjacentes a proposta, detalhes do modo de produção, plantas e escalas. Cooper e Press (1995) sugerem itens que o *briefing* de design deve ter:

- (a) *background* para a empresa;
- (b) problema de design;
- (c) especificações de design – atributos do produto;
- (d) Informação do consumidor e mercado;
- (e) custos e orçamentos e;
- (f) escalas de tempo.

²² NEDO - 'Competencies that discriminate outstanding designers'. NEDO Garment and Textile Sector Group (1993). Best Practice in design and development. PE International (1993).

MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DESIGNER
Competências de design - Criatividade objetiva - Técnica - Design de cor e conceito
Competências de orientação para negócios - Planejamento organizacional - Resolução de problemas - Habilidades comerciais
Competências de condução do processo - Comprometimento, entusiasmo e auto-confiança - Orientação dos resultados - Orientação das equipes
Competências de perspectivas e modelos - Coleta e uso de informação - Pensamento estratégico - Foco no cliente/consumidor
Competências interpessoais - Construção de relações - Habilidades de apresentação - Flexibilidade

Quadro 1 - Modelo de Competências para o designer
 Fonte: BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, p.301 (traduzido pela autora)

O último fator (avaliação) envolve o método que a empresa utiliza para avaliar os processos de design. A avaliação do design pode ocorrer de diferentes formas e em vários níveis com a organização. A avaliação pode ser a análise do sucesso de mercado medido pelo desempenho das vendas, aumentando a sensibilidade do serviço e pontos de equilíbrio. Os autores apresentam os tipos de avaliação, conforme o quadro 2.

TIPOS DE AVALIAÇÃO
Avaliação do conceito <i>versus Briefing</i>
Avaliação do produto ou conceito <i>versus</i> sucesso de mercado
Avaliação da estratégia de design corporativo e desempenho <i>versus</i> concorrência

Quadro 2 - Tipos de Avaliação
 Fonte: BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, p.302 (traduzido pela autora)

Diante desse cenário foi possível que os pesquisadores desenvolvessem um *framework*, apresentado como modelo de gestão de design. O modelo foi desenvolvido a partir da literatura, com base nas melhores práticas literárias atuais em design, gestão de design e desenvolvimento de produtos. O modelo proposto orienta todo o processo de gestão de design, desde o reconhecimento de uma necessidade de *briefing*, busca de informações até a avaliação. O modelo destaca os pontos críticos do processo e sugere que as análises sejam realizadas em fases importantes do processo de design, para permitir ampla discussão das implicações do projeto, alocação de recursos e posterior desenvolvimento. O modelo foi utilizado como base para as entrevistas que contemplam a segunda fase do estudo e também para explorar a gestão de design pelas pequenas empresas. A figura 2 apresenta o *framework* desenvolvido pelo estudo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999).

O *framework* proposto é composto, basicamente, por três colunas onde as etapas concomitantes são alinhadas. A coluna central é a base, trata do processo de desenvolvimento de produtos, todo o resto funciona em torno dela. As duas outras colunas envolvem as entregas relativas ao processo de desenvolvimento de produtos e a indicação das fases de revisão.

A coluna central é composta por 13 etapas, que partem da ‘tomada de ação’ até a ‘retirada da produção’. A ‘tomada de ação’ é influenciada por fatores externos e internos, como fatores de análise de mercado, fatores competitivos, fatores de gestão estratégica entre outros indicados na figura 2. Cada etapa da coluna central tem uma fase correspondente na coluna de ‘entregas’ e ‘fases de avaliação’.

A coluna correspondente às ‘entregas’ do processo é composta por 10 fases, partindo da elaboração do conceito bruto até a retirada do produto. Em cada fase é indicada a participação do gestor de projeto (PM) e gestor de design (DM) indicando o que deve ser feito de acordo com a coluna central. Onze etapas compõe as ‘fases de revisão’, as etapas dessa coluna são as mais descritivas do modelo. Referem-se a todas as reuniões e encontros para definições durante o processo. Paralelamente a quinta etapa do ‘processo’ (coluna central) não há nenhuma entrega correspondente, porém a fase de revisão é bastante clara. Durante as etapas finais da coluna central, ‘produção total’ e ‘lançamento da produção’ não há nenhuma outra etapa correspondente nas colunas laterais.

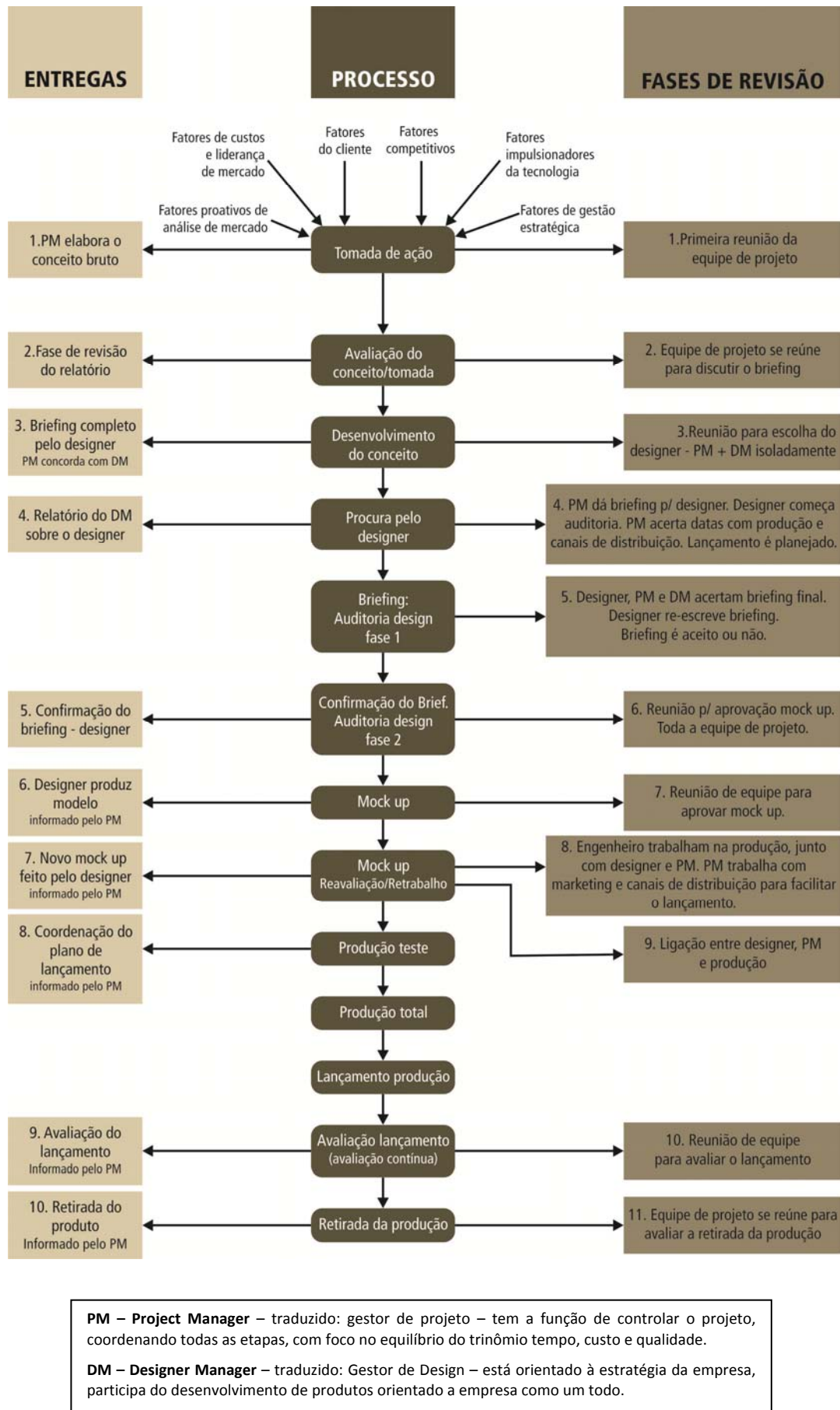


Figura 2 - Modelo de Gestão de Design de Bruce, Cooper e Vazquez (1999)
 Fonte: BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, p.303 (traduzido pela autora).

Diante disso, o modelo desenvolvido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) mostra-se passível de aplicação de forma simples e metódica, pois segue uma linha de passos em ordem lógica na sua coluna estrutural (a central) tendo suporte nas atividades e entregas definidas pelas colunas laterais.

Com o modelo desenhado os autores (BRUCE, COOPER E VAZQUEZ, 1999) iniciaram a pesquisa de campo com dois objetivos principais:

- (a) documentar como com pequenas empresas utilizam suas habilidades de design profissional e,
- (b) analisar as abordagens atuais da gestão de design.

Assim, um estudo qualitativo com entrevistas em profundidade semi-estruturadas foi realizado com oito pequenas empresas. As empresas eram prestadoras de serviços ou manufaturas, na área de TI, orientação profissional, tratamento médico, entre outras e foram selecionadas com o apoio de conselheiros de design. As empresas foram escolhidas por terem algum tipo de associação com o design. As entrevistas desenvolvidas para o estudo foram previamente agendadas e gravadas, a pesquisa ainda contou com o apoio de materiais visuais e documentos. A estrutura da empresa, história, *briefing*, fontes de informação, métodos de avaliação e políticas de marketing estão entre os principais tópicos abordados. O mesmo pesquisador esteve em todas as entrevistas, garantindo que todas as empresas fossem abordadas da mesma forma.

Os dados foram analisados em cinco etapas, começando com a transcrição das gravações, seguidas pela organização das entrevistas por assunto, o envio da transcrição aos entrevistados, a união e análise de todas as informações e finalmente a discussão dos resultados. Ao final da análise os dados foram apresentados (conforme quadro 3) de modo que pudessem ser vistos como um todo e comparados em relação aos tópicos abordados.

Os próprios autores (BRUCE, COOPER E VAZQUEZ, 1999) consideram o número de empresas como uma limitação do estudo, mas os dados mostram que as empresas que trabalhavam como prestadoras de serviço de design gráfico obtiveram mais sucesso do que a manufaturas. Para Bruce, Cooper e Vazquez talvez isso aconteça pelo nível de complexidade do projeto, além de considerar que projetos gráficos envolvem menos riscos e recursos para implementação de mercado.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8
Manufatura	Reboques Sob medida	Equipamentos Médicos	Equipamentos de exposição					
Serviços				Gestão de Carreira	Softwares sob medida	Consultoria de mktg	Advogados (<i>Solicitors</i>)	Consultoria em design
Projeto	Produto	Produto	Produto	Gráfico	Gráfico	Gráfico	Gráfico	Gráfico
Ação	Expandir as vendas	Entrar num novo mercado	Adicionar valor produto	Adicionar qualidade	Adicionar qualidade	Definir o serviço	Novos clientes	Design era o serviço
<i>Briefing</i>	Verbal	Verbal	Escrito/Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Escrito/Verbal	Escrito/Verbal
<i>Sourcing</i>	Agência Governamental	Agência Governamental	Experiência anterior com design	Recomendação	Ligação "randômica" (<i>Cold Call</i>)	Experiência anterior com design	Recomendação	Recomendação
Métodos Avaliação	Funcionalidade da produção	Discussão e demonstração da ergonomia de produtos de design	Reuniões de discussão	Reuniões de discussão	Reuniões de discussão	Reuniões de discussão	Reuniões de discussão	Reuniões de discussão
Crítérios Avaliação	Produto deve funcionar	Produto deve funcionar	Design deve conhecer clientes	Design deve trazer novos clientes	Design deve trazer novos clientes	Design deve conhecer necessidade do consumidor	Design deve trazer novos clientes	Design deve conhecer necessidade do consumidor
Sucesso	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Crítérios Sucesso	O produto desenhado deve funcionar com as especificações acertadas e custo efetivo	O produto desenhado deve funcionar com as especificações acertadas e custo efetivo	O design de produto deve conhecer as exigências de consumidor	Trazer clientes com custo efetivo	Trazer clientes com custo efetivo	Trazer clientes com custo efetivo	Trazer clientes com custo efetivo	O cliente deve conhecer as necessidades do consumidor

Quadro 3 - Análise dos dados pesquisa Bruce, Cooper e Vazquez (1999)
Fonte: BRUCE; COOPER; VAZQUEZ, 1999, p.306 (traduzido pela autora).

Conforme Bruce, Cooper e Vazquez (1999), as pequenas empresas envolvidas no estudo sabem da importância do design, mas variam muito em relação ao nível de conhecimento e competência para utilizá-lo efetivamente. Pode-se destacar dois tipos diferentes de empresa nesse estudo: usuários de design confiantes ou apreensivos. Entretanto, os autores ressaltam que só contratar um designer pode não ser a solução para os problemas da empresa, pois o sucesso dos projetos dependeu de diferentes fatores como fluxo de caixa, habilidade de marketing, investimento, entre outros fatores particulares de cada empresa. O nível de conhecimento das habilidades de design pode influenciar as atitudes da empresa. Finalizam salientando que algumas empresas talvez precisem de um ensinamento mais profundo em design e outras somente de um designer que se encaixe nas necessidades da organização.

O trabalho desenvolvido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) indica, em uma primeira análise, maior facilidade de aplicação no setor que será analisado por esse estudo. Dessa forma, o modelo desenvolvido servirá de base ao desenvolvimento dessa pesquisa e orientará a coleta de campo a fim de estabelecer de forma gráfica o processo de cada empresa estudada.

2.2.3.2 Aplicação do trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) pelo Pgdesign/UFRGS

Um estudo desenvolvido na UFRGS (KAULING, 2010) aplicou o modelo de gestão de design desenvolvido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999). O trabalho teve o objetivo de analisar a inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção da região do Vale do Araranguá, no estado de Santa Catarina. A pesquisa realizou múltiplos estudos de casos em empresas de micro, pequeno e médio porte do setor de moda e confecção da região.

Os resultados indicam que as pequenas empresas estudadas poderiam aproveitar mais as vantagens de ainda serem pequenas com o intuito de se firmarem de forma efetiva no segmento escolhido. Também mostra que todas as empresas estudadas iniciaram suas atividades somente com o conhecimento empírico e ao montar o negócio faltou conhecimento específico sobre o ciclo, história e teorias da moda.

O estudo também explica que alguns motivos fizeram-se visíveis, tais como a falta de entendimento sobre os termos *briefing*, *sourcing* e *evaluating*, mesmo com formação

técnica e superior na área. Isso demonstra uma grande falha, não só no ambiente empresarial, mas na formação dos designers. De acordo com os conceitos definidos Bruce, Cooper e Vazquez (1999), quatro empresas, das analisadas no estudo, efetuam a gestão de design no nível operacional, apenas uma efetua a gestão de design no nível tático e nenhuma efetua a gestão de design no nível estratégico.

O trabalho também mostra que as empresas estudadas, de forma geral, não utilizam as etapas principais descritas no modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999). De qualquer forma, o estudo traz contribuições à região catarinense onde foi aplicado, servindo também de apoio a pesquisa que será desenvolvida nesse trabalho.

2.3 CONCEITOS DE DESIGN, GESTÃO DE DESIGN E GESTÃO DE PROJETOS UTILIZADOS NESSE TRABALHO

As discussões em relação à abrangência e significado do termo 'design' dão origem a uma série de incongruências em torno das ramificações que o design pode oferecer. As divergências se estendem a outros processos, como Gestão de Design, Gestão de Projetos, Gestão de Marca, Administração de Empresas, entre outras. Para que se possa trabalhar com esses conceitos, é fundamental definir a função e as atividades que cada processo vai exercer dentro das organizações, para delimitar melhor o estudo.

A definição de design foi discutida no item 2.1 dessa dissertação, para esse estudo, entende-se o design como um processo, como a atividade técnica-criativa que vai gerar uma solução condizente com a estratégia da empresa. Tratar o design como solução pode compreender soluções gráficas, de produto, de web, de moda, de jóias ou de qualquer outra atividade que o design possa exercer, sejam eles produtos seriados ou não. Condizer com a estratégia empresarial é garantir que essa solução esteja alinhada às expectativas do público, às oportunidades no mercado, às condições de produção, ao ciclo de vida do produto e principalmente aos objetivos traçados, que podem (ou não) garantir o sucesso da empresa.

Voltando-se para a expressão 'Gestão de Design' a primeira grande questão circunda a tradução da expressão '*design management*' e envolve o artigo ou preposição que deve ser utilizado. Alguns autores traduzem '*design management*' como gestão do design, nesse caso utilizam a união da preposição 'de' mais o artigo 'o'. Segundo Tavares

(2004 apud MARTINS, 2004), a expressão do design, significa algo limitado, único, gestão de uma coisa propriamente dita, ou seja, de só um segmento da área. Outros autores têm estabelecido a tradução correta como gestão de design, utilizando a preposição 'de' sozinha. Preposição é a palavra invariável que liga dois termos (PASCHOALIN; SPADOTO, 1996). Ainda conforme Tavares, a expressão 'gestão de design' é um termo amplo, mais genérico, que engloba todos os segmentos. Assim, determina-se, para esse trabalho, a utilização da expressão 'Gestão de Design' por ser, com base nas evidências apresentadas, a mais adequada. O significado e abrangência da gestão de design foi discutida no item 2.2 desse estudo.

Definir gestão de projeto ou, mais especificamente, gestão de projetos de design, também é importante ao contexto, uma vez que o tema tem relação direta com o processo de desenvolvimento de produtos. Kerzner (2002) define gestão de projetos como o planejamento, programação e controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto.

Analisando essas atividades do ponto de vista da função, o gestor de design está mais alinhado e engajado na empresa como um todo, com foco na solução (ou produto final) e totalmente voltado a estratégia empresarial. O gestor de projetos assume o papel de controlador do projeto em si, é o responsável por garantir que serão cumpridos prazos, orçamentos, custos, riscos e demais situações que envolvam o projeto, sem necessariamente estar focado no desenvolvimento de soluções específicas da empresa. De forma prática, cabe ao gestor de design coordenar atividades para desenvolvimento do *briefing* do projeto, garantindo o alinhamento com os demais setores, estratégia e público-alvo da empresa; é função do gestor de projetos assegurar-se que o *briefing* foi desenvolvido no tempo planejado.

A gestão de design ocupa-se do alinhamento das estratégias da empresa, deve estar em contato com todos os setores e compreender as metas e objetivos para evoluir através do design. Já a gestão de projetos deve buscar manter o projeto em dia, respeitar as relações definidas especificamente para esse caso e, principalmente, trabalhar o equilíbrio do trinômio, tempo, custo e qualidade. No caso de projetos de desenvolvimento de produtos, gestores de design e projeto trabalharão em conjunto, porém exercendo suas atividades em situações específicas de cada caso.

O gestor de projetos não necessariamente tem conhecimentos específicos para focar na solução ou no desenvolvimento de produtos, mas deve ser hábil no gerenciamento de um projeto, assegurando que suas metas sejam cumpridas, com base no que foi definido pelos membros da equipe.

Já o gestor de design deve ter conhecimento suficiente para traduzir a empresa na busca por uma solução condizente, embora isso não signifique que ele precisa estar habilitado para todos os tipos de tarefa. Portanto, além de conhecimento e foco no desenvolvimento de produtos, ele precisa conhecer os processos gerenciais da empresa.

De forma geral, as funções exercidas tanto pelo gestor de projeto quanto pelo gestor de design se assemelham em muitos aspectos. Dependendo do tamanho e estrutura da empresa, o mesmo profissional pode assumir os dois papéis. O importante é atribuir corretamente as funções de cada um em momentos específicos e garantir que o design contribua eficientemente ao desenvolvimento organizacional.

2.4 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)

Um produto é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo. Entre os produtos comercializados estão bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e idéias (KOTLER; KELLER, 2006). O objetivo de projetar produtos é satisfazer os consumidores atendendo as suas necessidades e expectativas atuais e futuras. Isto, por sua vez, melhora a competitividade da organização. Dessa forma, pode-se observar que o projeto de produtos tem seu início com o consumidor e nele termina (SLACK et al., 1997).

Segundo Echeveste (2003), o estabelecimento de metodologias de desenvolvimento de produtos é um assunto proveniente de autores ligados à áreas da engenharia. Para esses autores as fases de desenvolvimento têm ênfase em soluções de cunho técnico-mecânico, sem uma vinculação explícita com o mercado. Echeveste (2003) explica que autores oriundos do marketing contribuíram com o desenvolvimento da área acrescentando aspectos de mercado de maneira ampla (demanda, questões legais, tendências futuras e comportamento do consumidor) nas decisões de produto.

Com a oferta de produtos similares, abertura de novos mercados através da globalização, maior preocupação com o consumidor e o ambiente de mercado, tornou-se indispensável a integração das áreas para o sucesso de novos produtos (ECHEVESTE, 2003). Ulrich e Eppinger (2008) incluem a participação dos profissionais de marketing na fase de conceituação do projeto. Esses são capazes de mediar a interação entre a empresa e os clientes e, portanto, identificar as oportunidades relacionadas aos produtos a serem fabricados e as necessidades dos clientes. Como consequência, nos últimos anos, o PDP deixou de ser um processo técnico e tornou-se um processo de gestão, que deve estar vinculado com o planejamento de negócios da empresa (*business plan*) (CUNHA, 2000 apud ECHEVESTE, 2003).

Há quase 15 anos Cooper (1996) concluiu um estudo de revisão do processo de desenvolvimento de novos produtos defendendo que é um esforço vital para qualquer empresa. Corroborando com essa idéia Hart (1993) explica que o processo de desenvolvimento de produtos é um dos fatores que determinam o desempenho das empresas. Nesse sentido, Echeveste (2003) atenta que a empresa deve ter um entendimento da sua capacidade técnico/tecnológica para desenvolver o produto. Também, que se deve considerar a familiaridade que o novo produto tem em relação ao tipo de produto que é produzido, aos equipamentos e a tecnologia disponíveis.

Em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, as atividades de desenvolvimento de produtos tradicionalmente se concentram nas adaptações e melhorias de produtos existentes. Em muitos setores industriais nacionais, a tendência em termos de desenvolvimento de produtos é no sentido de consolidar uma competência local para adaptar projetos mundialmente atuais para o mercado local ou regional, ou mesmo para participar de projetos de desenvolvimento mundiais – responsabilizando-se por etapas ou atividades específicas desses projetos em função das capacitações existentes no país (ROZENFELD et al., 2006). Por outro lado, para uma empresa estabelecer uma posição de líder no mercado, a longo prazo, não é suficiente apenas o redesenho de soluções existentes, é preciso também buscar, criar e desenvolver novas soluções (OTTOSSON, 2004).

Para Baxter (1998) o desenvolvimento do produto pode ser considerado um processo estruturado. É um processo estratégico que envolve diferentes áreas do conhecimento dentro da empresa, e deve ser desdobrado em uma série de atividades

com responsáveis dentro de um cronograma de execução (STEGLICH, 2007). Dessa forma, para desenvolver produtos são necessárias informações e habilidades de membros de todas as áreas funcionais, caracterizando-se como uma atividade, em princípio, multidisciplinar (MUNDIN, 2002).

Baxter (1998) explica que a atividade de desenvolvimento de um novo produto requer pesquisa, planejamento cuidadoso, controle meticuloso e, mais importante, o uso de métodos sistemáticos. Porém, o lançamento de um produto novo no mercado, para a maioria das empresas, não é uma atividade rotineira e, sim, o resultado de um esforço que pode durar um tempo significativo e envolver quase todos os setores funcionais da empresa, com implicações nas vendas futuras e conseqüentemente na sobrevivência da empresa (ROZENFELD et al., 2006).

Dada a complexidade e os riscos envolvidos no lançamento de novos produtos, esse processo não pode ser baseado unicamente em sensações e experiências dos executivos de uma empresa. São necessárias muitas informações e, a partir delas, análises criteriosas, buscando desenvolver produtos de forma eficiente (GOBE et al., 2004). Um dos problemas nesse sentido é que “muitos dos profissionais envolvidos neste processo possuem apenas visões parciais do todo, devido às especificidades de suas áreas” (MUNDIN, 2002), possuindo apenas habilidades específicas. Nesse sentido, Ulrich e Eppinger (2004), atentam que o PDP envolve uma série de atividades, que começa com a percepção de uma oportunidade de mercado e termina com a produção, venda e entrega do produto.

Assim as equipes de desenvolvimento deveriam ter a informação para dar suporte a tempo de corrigir a trajetória do desenvolvimento ou, se necessário, cancelar o projeto (ECHEVESTE, 2003). Para Patterson (apud ECHEVESTE, 1993), melhorias de sucesso dependem de quão rápido as pessoas podem medir os resultados, identificar questões competitivas, definir ações corretivas e implementar mudanças no processo. Dessa forma, faz-se importante a gestão do PDP, “analisando o processo de forma ampliada, considerando o seu ciclo completo, desde a fase inicial de planejamento estratégico dos mercados visados com o novo produto até seu lançamento e previsão de descarte após o uso” (SILVA, 2002).

Há, normalmente, pouca informação disponível à gestores para guiá-los na introdução de medidas de desempenho que possam ajudá-los no gerenciamento do PDP.

É possível que isso aconteça em função das dificuldades associadas ao desenvolvimento e implementação de medidas de desempenho gerencial (DRIVA; PAWAR; MENON, 2000).

Rozenfeld (1996) atenta para outro desafio gerencial no PDP: gerenciar as incertezas envolvidas no processo, onde as decisões de maior impacto têm que ser tomadas no momento em que existe maior grau de incerteza. Soma-se a isto o fato de este processo basear-se num ciclo projetar-construir-testar que gera atividades necessariamente interativas; também de ser uma atividade essencialmente multidisciplinar (trazendo fortes barreiras culturais à integração); e, ainda, a existência de uma quantidade grande de ferramentas, sistemas, metodologia e soluções.

Ao longo das últimas décadas, diversos casos bem-sucedidos de empresas e países em termos de desenvolvimento de produtos evidenciaram que o desempenho desse processo depende também, e muito, do modelo e das práticas de gestão adotadas (ROZENFELD et al., 2006). Dessa forma, a gestão de processos de desenvolvimento de produtos faz-se fundamental ao lançamento de novos produtos ou mesmo a melhorias da qualidade daqueles já existentes. Para Rozenfeld et al. (2006) essas questões fazem parte do escopo do PDP e são duas questões de grande relevância para a capacidade competitiva das empresas.

O conceito de desenvolvimento de produtos inclui, além dos produtos novos para o mercado, produtos modificados, reposicionados e ainda o lançamento de novas marcas. Um novo produto representa uma nova oferta de comercialização para uma empresa, não se restringindo a produtos inteiramente novos. O aprimoramento de produtos existentes, a descoberta de novos materiais, novos processos, serviços e formas de distribuição também figuram como importantes formas de desenvolvimento de produtos (STEGLICH, 2007).

O processo de desenvolvimento de produtos foi, tradicionalmente, visto como a elaboração de um conjunto de informações sobre as especificações de um produto, sobre como produzi-lo e sua disponibilização para a manufatura (ROZENFELD et al., 2006). Dessa forma, um novo produto assume metas desde o início de seu desenvolvimento.

Segundo Baxter (1998) um novo produto imaginado para funcionar melhor que seus competidores têm metas de custo e preço. Um novo produto que deve funcionar melhor que os concorrentes têm metas funcionais. Nesse sentido, mesmo um produto

que se destina a alcançar um concorrente mais inovador, precisa, ao menos, funcionar tão bem quanto este, sem acréscimo de custo. Assim, pode-se pensar em metas para novos produtos, embora com menos precisão e menos dados quantitativos, em relação a outros tipos de tarefas rotineiras.

Para Baxter (1998) diversos fatores determinam as diferenças entre sucesso e fracasso no lançamento de novos produtos. O autor divide esses fatores em três grupos principais:

- (a) Forte orientação para o mercado – envolve benefícios significativos e valores superiores para consumidores;
- (b) planejamento e especificações prévias – nesse caso o produto deve ser definido com precisão antes de seu desenvolvimento e;
- (c) fatores internos à empresa – deve haver excelência e cooperação entre as áreas técnicas e de marketing.

Nessa mesma linha Gobe et al. (2004) apresenta que, de forma geral, devem ser analisados sete fatores, que se relacionam entre si e interferem diretamente nas possibilidades de sucesso de um novo produto:

- (a) oportunidade;
- (b) consumidores;
- (c) concorrência;
- (d) produção;
- (e) propriedades patenteáveis;
- (f) distribuição e;
- (g) finanças.

Outros autores (COOPER, ELKO, 1995; COOPER, 1996, 1999; DRIVA, PAWAR, MENON, 2000; CRISTIANO, LIKER, WHITE, 2000) discutem a relação entre produtos de sucesso e produtos que fracassam, porém ainda há muita incerteza em relação aos fatores que realmente tem impacto nos resultados de um produto. Conforme afirma Cooper (1999), os fatores de sucesso são invisíveis e não encontrados em qualquer prática de negócios.

Um estudo realizado por Cooper (1996) conclui que uma revisão total do PDP é necessária para realizar progressos de melhoria reais no que diz respeito a esse crítico fator empresarial. Assim, o desenvolvimento de produtos deve ser um processo eficaz e eficiente para realmente cumprir sua missão de favorecer a competitividade da empresa. O desempenho desse processo depende, fundamentalmente, do modelo geral para sua gestão – o qual, por sua vez, determina a capacidade de as empresas controlarem o processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento dos produtos e de interagirem com o mercado e com as fontes de inovação tecnológica (ROZENFELD et al., 2006).

2.5 DESIGN, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Michael Porter (1990) explica que empresas bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidos em três estratégias genéricas, as quais o autor chama de fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes. A primeira envolve a liderança baseada no fator custo – possuir custos mais baixos do que os rivais; a segunda envolve a diferenciação – criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; e a última trabalha com a focalização – combinar as duas estratégias anteriores direcionando-as para um alvo específico.

Para Kotler e Keller (2006) os consumidores estão realmente preocupados com qualidade, serviço e valor e essas características podem se tornar uma porção vencedora de mercado e destacar uma empresa perante seus concorrentes. Pois, à medida que a concorrência se intensifica, o design oferece uma maneira consistente de diferenciar e posicionar os produtos e serviços de uma empresa (KOTLER; RATH, 1984).

O processo de design, quando utilizado de forma estruturada e com importância estratégica dentro das organizações, é capaz de ser um dos principais diferenciais competitivos que um produto precisa para garantir reais vantagens sobre concorrentes (SANTOS, 2000). Em empresas como a *Braun*, a divisão alemã da *Gillette*, o departamento de design possui o mesmo status que o de engenharia e produção (KOTLER; KELLER, 2006). Nesse contexto, para uma empresa ultrapassar os rivais deve preservar uma característica única. Deve proporcionar maior valor aos consumidores ou criar valor a custos mais baixos; ou fazer as duas coisas (PORTER, 1996). Nesse sentido,

Best (2006) afirma que o design é a maneira mais prática e óbvia que as empresas têm de fazer produtos mais distintos.

Conforme Hampton (1986) a estratégia da empresa envolve o plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. Ainda segundo o autor, é desafio da estratégia adaptar a organização ao seu ambiente. Maximiano (2000) atenta que adaptar a empresa ao seu ambiente não significa apenas torná-la mais capaz de enfrentar seus concorrentes, pois os desafios vêm de diversas fontes.

Em 2008, uma pesquisa realizada pela consultoria *Neutron* e pela Universidade de *Stanford* pediu a 1500 altos executivos que identificassem os problemas mais perversos que assombravam suas empresas. Embora os primeiros problemas listados referem-se os principais responsáveis pelo crescimento e lucro da empresa, a pesquisa também revela preocupações que não apareciam anteriormente: aliar estratégia a experiência do consumidor e orientar a eco sustentabilidade (LOCKWOOD, 2009).

Nesse sentido, alinhar a estratégia da empresa com o design (e produzir através disso) pode garantir uma vantagem competitiva. Um estudo realizado no Rio Grande do Sul (2009) com a empresa Coza²³ mostra que o sucesso da marca provém desse alinhamento. Conforme a diretoria da empresa “o design é um componente presente no planejamento estratégico, uma vez que as linhas de produto são desenvolvidas a partir da definição dos objetivos estratégicos” (DALCIN; COSTA, 2009).

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos (PORTER, 1986).

Borja de Mozota (2011) explica que o design participa na ideação e formulação da estratégia porque ela é produzida por uma tensão criativa entre os recursos disponíveis na empresa e suas aspirações em longo prazo.

O design deve ser relacionado com a beleza de objetos apenas em um segundo nível; em primeiro lugar, tem a ver com toda uma abordagem de modo de fazer negócio, servir os clientes e oferecer valor (PETERS apud BORJA DE MOZOTA, 2011). O design é um dos grandes elementos estratégicos que permitirá que as empresas continuem

²³ Coza – fundada pelo empresário Rudi Zatti, iniciou seus trabalhos em 1983, em Caxias do Sul. Hoje conta com mais de 300 produtos em linhas de mesa, organização, decoração, lumi, banho, bios, entre outras.

aperfeiçoando produtos já existentes e lançando produtos novos no mercado, com grandes perspectivas de sucesso (SANTOS, 2000).

2.6 DESIGN NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL

As organizações, para se confrontarem com os desafios de seus ambientes internos e externos, estruturam-se, independentemente de natureza ou tamanho, em três níveis hierárquicos organizacionais (CHIAVENATO, 1983). O primeiro nível – Institucional ou Estratégico – é o mais alto da organização e está associado com as decisões que envolvem objetivos e estratégias a serem alçados pela empresa. O segundo nível – Intermediário ou Mediador – lida com as dificuldades de adequação das decisões tomadas no estratégico para o operacional. O terceiro nível – Operacional ou Técnico – corresponde ao nível de execução das tarefas.

Corroborando com os níveis empresariais definidos por Chiavenato (1983), Best (2006) explica que o design é ativo em três níveis: Estratégico, Tático e Operacional. Para a autora o nível Estratégico está voltado as políticas e missão da empresa; o nível Tático envolve as equipes, processos e sistemas e; no nível Operacional o design se manifesta em produtos físicos e tangíveis, serviços e experiências. A figura 3 apresenta os níveis de atuação do design conforme a descrição da autora.



Figura 3 - Níveis de atuação do design
Fonte: Best (2006, p.17) (traduzido pela autora).

Nesse sentido, Santos (2000) sugere as atribuições do design em cada nível empresarial, apresentadas no quadro 4.

Nível Estratégico – Alta gerência da organização envolvida no processo de design terá como atribuição:

- Garantir a eficácia do processo de design,
- Assegurar treinamento dos gerentes e equipes de design,
- Contratar consultores em design,
- Proporcionar um ambiente organizacional adequado ao processo de design estratégico,
- Avaliar o processo de design dos produtos,
- Estabelecer incentivos e planos de carreira para as equipes de design,
- Avaliar o desempenho dos produtos,
- Gerenciar processos de certificação dos produtos,
- Assegurar a eficácia dos processos ligados à qualidade dos produtos e,
- Definir estratégia e a política de design.

Nível Tático – A média gerência, nível de gerência de projetos ou gerência do produto

- Assegurar que o produto desenvolvido é compatível com o planejamento estratégico da organização,
- Organizar a preparação do *briefing* do processo de design,
- Alocar os recursos, controlar os gastos e organizar o fluxo de caixa,
- Garantir a integração dos esforços das equipes envolvidas,
- Monitorar os progressos e tomar ações corretivas quando necessário,
- Assegurar que os recursos disponibilizados para as equipes de projeto serão adequados,
- Controlar as vias de comunicação e troca de informações,
- Manter a alta gerência informada sobre os avanços e cronograma do projeto e,
- Organizar a avaliação do produto e gerenciar os projetos.

Nível Operacional – gerência da equipe de design

- Participar da elaboração do *briefing* do design para garantir que ele será adequadamente definido de aplicação prática,
- Prover adequados recursos de design para que o programa definido seja atingido,
- Garantir que as equipes de design tenham as habilidade necessárias para a execução das etapas do processo de design e que o treinamento adequado será ministrado,
- Assegurar que a organização , procedimentos e serviços de informação relativos aos projetos serão adequados e atualizados periodicamente,
- Dividir as tarefas entre os designers garantindo que os requisitos definidos no *briefing* estão claros e entendidos,
- Manter as equipes motivadas,
- Monitorar em que medida está se obtendo sucesso em atingir os requisitos do *briefing* através da análise crítica do processo de design (*design review*) e negociar as modificações, quando necessárias,
- Monitorar os ganhos e perdas com relação ao cronograma,
- Avaliar os procedimentos relativos ao processo de design e à qualidade do produto, implementando melhorias quando necessário.

Quadro 4 - Atribuições do design em cada nível empresarial.
Fonte: SANTOS (2000).

Santos (2000) ainda explica que toda a estrutura da empresa deve ser organizada de modo a permitir que o design passe a ser uma realidade interfuncional. O design deve participar de todas as etapas do ciclo de vida dos produtos, desde a pesquisa e análise de mercado, passando pelo desenvolvimento, produção e venda, até a manutenção, desuso e reciclagem.

Para Borja de Mozota (2011) a introdução do design na empresa no nível Operacional é o primeiro passo para a integração do design. No nível Tático é onde se começa a criar uma função de design na empresa e no nível Estratégico o papel do design é unificar e transformar a visão da empresa. A autora ainda coloca que gerenciar o design em um nível estratégico é administrar suas contribuições para o processo de formulação da estratégia: para definir a responsabilidade e a liderança atribuídas ao design e sua contribuição à cultura organizacional, buscar oportunidades de inovações em design e multiplicar demonstrações de identidade por meio do design.

Dessa forma, o maior desafio é alinhar e gerenciar o design no nível estratégico. E isso é um dos principais fatores que vai diferenciar a empresa que utiliza práticas de gestão de design das que somente utilizam processos de design em um nível operacional. Para Seidel (2000) o design no nível Estratégico tem quatro papéis essenciais:

- (a) Visualizar a estratégia empresarial;
- (b) procurar a competência central;
- (c) reunir informações de mercado e;
- (d) inovar em processos de gerenciamento.

Fica a critério da organização definir em que nível o design irá interferir no seu negócio. Contudo essas questões devem ser determinadas de acordo com o tipo de administração e o negócio de cada organização.

2.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS DO DESIGN

Uma pesquisa²⁴ encomendada pelo *Design Council* mostra que 16% das empresas britânicas dizem que o design está no topo de suas listas de principais fatores de sucesso. Diferentes estudos mostram que o design pode melhorar o desempenho da política de inovação e comunicação empresarial²⁵, melhorar o desempenho global da empresa²⁶, criar valor a nível macroeconômico²⁷, melhorar a competitividade de um país na competição internacional desenvolvendo as exportações²⁸ e ajudar a reestruturação de um setor econômico em matéria de política econômica regional²⁹.

A consagração do design parece realidade, mas mesmo que pesquisas mostrem os resultados do sucesso do design ainda é complicado medir o quanto isso é real. A intangibilidade do design dificulta a mensuração de seus resultados e é preciso recorrer a outros indicadores para comprovar as estatísticas de desempenho do design. Para Phillips (2008) uma forma de mensurar o design é pela comparação entre os resultados obtidos e aqueles previstos no projeto.

Visando encontrar uma forma de mensurar o sucesso do design, justificando que usa-se demais a “adivinhação”, o DMI (2009) desenvolveu o que chama de *framework* através do qual o valor e o desempenho do design podem ser medidos. O trabalho do DMI é dividido em dez categorias que podem ser úteis à mensuração, são elas:

(1) Influência de Compra

Projetos de design de embalagens são razoavelmente fáceis de medir. Um fabricante de alimentos congelados teve 30% de aumento em suas vendas e lucro de mais de U\$300 milhões somente com a criação de novas embalagens. Nesse caso, a mensuração é simples, coloca-se a embalagem antiga ao lado da nova na prateleira e observa-se qual vende. Em seguida, deduz-se o custo do projeto com as vendas novas e tem-se um número real.

²⁴ Citada em NEUMEIER, Marty. A empresa orientada pelo design. Porto Alegre: Bookman, 2010.

²⁵ Moody, S. e Roy, R., 1982; Borja de Mozota, 1985; Landry, R., 1987; Brun, M., 1990; TRIAD Project, 1989; Hetzel, P., 1994, Hertenstein e Platt, 1997 – Citado em Borja de Mozota, 2002.

²⁶ Rothwell, Walsh, et al., 1983, Roy, et al., 1986; Hart, et al., 1989; Potter, et al., 1991 – Citado em Borja de Mozota, 2002.

²⁷ HEC Etudes 1987; Ministère de l'Industrie França, 1995; Design Business Association, 1990 – Citado em Borja de Mozota, 2002.

²⁸ Corfield, 1979; Rothwell e Gardiner, 1983; Ughanwa, et al., 1988; Walsh, et al., 1992; Riedel, et al., 1996; Sentance, et al., 1997 – Citado em Borja de Mozota, 2002.

²⁹ Piau, 1990; Lovering, 1995; Press, 1995; Mannervik, 1995, Guimarães, et al., 1996 – Citado em Borja de Mozota, 2002.

(2) Novos Mercados

O design do produto, a comunicação, a interface e as experiências podem ser isoladas. A *British Airways* tinha construído uma estratégia de negócios para aumentar seus vôos internacionais de longo curso. A empresa buscou alternativas para melhorar o design interno de seus aviões para oferecer mais conforto aos clientes. O resultado foi o primeiro assento na indústria totalmente plano, permitindo aos clientes mais descanso, diferente de aviões convencionais. Isso gerou um aumento significativo nas vendas e na rentabilidade de vôos internacionais de longo curso. O design sozinho fez a diferença, pois todo o resto permaneceu o mesmo.

(3) Imagem de Marca e Reputação Corporativa

Prêmios de design contribuem para a imagem da marca e conferem prestígio sobre o negócio. A reputação corporativa também é importante. Basta comparar a reputação de empresas como a *Dyson* versus *Hoover*, *K-Mart* versus *Target* ou *Audi* versus *Chrysler*. Considere a sua reputação em relação a inovação e qualidade baseada na utilização do design como uma estratégia central. O design pode, assim, melhorar a imagem de uma empresa.

(4) Tempo de Mercado

Estabelecer guias de orientação para novos projetos pode reduzir o tempo de mercado. Guias de orientação para a marca incluem princípios de interface, tipografia, cor, estilo fotográfico e iconografia. Guias de orientação para produtos incluem uma plataforma comum de *hardwares*, uma interface padronizada e outros componentes de compartilhamento. Dessa forma, engenheiros não precisam desenvolver componentes, somente funções. Assim o tempo de desenvolvimento de produtos é reduzido. Custo e tempo reduzidos podem ser avaliados facilmente, basta ver os custos do projeto sem as guias de orientação.

(5) Redução de Custos

Pesquisadoras americanas (HERTENSTEIN; PLATT, 2009) têm conduzido pesquisas sobre o desempenho financeiro do design desde meados de 1990. As

pesquisadoras avaliaram o desempenho financeiro usando indicadores financeiros tradicionais, como retorno sobre ativos e fluxo de caixa líquido das vendas pelo mesmo período. Descobriram que empresas classificadas com tendo um bom design eram mais fortes em praticamente todas as medidas financeiras, tanto a partir de perspectivas práticas e gerenciais quanto de perspectivas estatísticas.

(6) Inovação em Produtos e Serviços

A *Toyota* trabalhou juntamente com a *Karo Design* no Canadá para reorganizar todos os seus pontos de venda para uma experiência de compra específica e, em 2006, tornou-se o primeiro lugar em vendas no Canadá. O design dos carros não mudou, mas todo o resto sim. Um profundo entendimento da experiência de compra do usuário e a reorganização de toda a revenda foi possível.

(7) Desenvolvimento de Comunidades de Clientes

O design é parcialmente carregado pelo consumo e precisa permitir que consumidores façam sua parte. Alcançar o sucesso desenvolvendo novas comunidades de clientes, considerando *Google* e *Facebook* é uma forma de sucesso. A mensuração é baseada no indivíduo, considera-se o uso e o rápido crescimento de comunidades de clientes.

(8) Criar a Propriedade Intelectual

Outra forma de medir a contribuição do design é pensar qual será o prejuízo da cópia. Na economia atual a propriedade intelectual vale mais do que os ativos físicos. Considere a assinatura da *Coca-Cola* ou o símbolo da *Nike*. A propriedade intelectual não dá direito de mercado, mas impossibilita os outros de usarem o design. As estratégias destinadas a maximizar o retorno sobre investimentos (ROI) de esforços em design garantindo a proteção da propriedade intelectual e a direção clara dos direitos de propriedade intelectual dos outros, podem ser isolados e são de valor significativo.

(9) Melhorar a Usabilidade

A usabilidade de uma interface é medida pela análise da eficiência da navegação do usuário, através da observação ou de entrevistas. *Websites* são constantemente monitorados pelo desempenho dos usuários que são observados de perto para que

ajustem sejam feitos. Todas essas formas de design baseadas na usabilidade podem ser isoladas e avaliadas.

(10) Melhorar a Sustentabilidade

A economia criativa é a economia verde e todos precisam colaborar. Designers e gestores de design têm uma considerável influência nessa área. O objetivo é avançar o entendimento intelectual de problemas ambientais para uma perspectiva de design. Sem dúvidas o design tem um impacto considerável no ambiente e esse impacto é facilmente medido.

As dez categorias apresentadas pelo DMI orientam a mensurar características específicas em uma empresa e no conjunto fica possível entender e, de certa forma, tentar medir a contribuição do design, mas de não de forma conclusiva.

Em março de 2007 a 11ª Conferência Européia de Gestão de Design organizada pelo *Design Management Institute* tinha como título “*Improving and Measuring Design’s Role in Business Performance*³⁰”. Nem mesmo uma conferência organizada com o objetivo de descobrir uma forma de medir o sucesso do design conseguiu chegar a alguma conclusão. A única questão acordada no evento foi que os designers precisam comunicar melhor seu valor para o negócio.

A criação de índices ou acompanhamento de métricas financeiras pode exigir muito tempo e capital intensivo para pequenas empresas de design. Por outro lado, há mais de uma maneira de medir o retorno sobre o investimento de design. Cabe individualmente à empresa de design descobrir o que funciona melhor para eles. Pois sem medição não há controle sobre o desempenho de um produto e por consequência não se pode melhorar e aperfeiçoar continuamente o processo de design, nem obter informações para o desenvolvimento de um produto novo (SANTOS, 2000). Afinal, como

³⁰ Melhorando e mensurando o papel do design no desempenho dos negócios (traduzido pela autora).

observa o *Design Council*, "Não há uma fórmula mágica"³¹ para medir resultados do design.

2.8 EQUIPES DE DESIGN

Uma empresa pode trabalhar com design e até mesmo introduzir o design na sua estratégia sem necessariamente ter um departamento de design. Nesse sentido, pode-se trabalhar basicamente de três maneiras. Pode-se optar por uma equipe interna, uma equipe externa (terceirizada) ou ainda trabalhar com os dois casos.

2.8.1 Equipe Interna

A equipe interna de design corresponde a existência de um departamento de design ou área inclusa em um departamento técnico ou comercial ou um departamento em contato direto com a gerência geral³². A melhor integração do designer com as práticas empresariais e com a equipe de desenvolvimento de produtos, o maior compromisso com a empresa e a maior capacidade de lidar com problemas em todas as fases de desenvolvimento são pontos fortes de se estabelecer uma equipe interna de design (BRUCE; MORRIS, 1994 apud CHIVA; ALEGRE, 2007).

Para Ulrich e Eppinger (2000) somente as maiores organizações tem capacidade para sustentar financeira e estruturalmente uma equipe interna de design. Um departamento de design pode gerar um alto custo para a empresa se mal estruturado e desorganizado. Porém, se o tamanho da equipe e o ideal dos funcionários está alinhado a estratégia empresarial, uma equipe interna pode trazer muitas vantagens. Borja de Mozota (2011) explica que o design como departamento independente na estrutura da empresa terá clientes internos, como os responsáveis pela gestão de marca.

Bahiana (1998) apresenta três regras para uma empresa definir se deve ter uma equipe interna de design:

- (1) Se o produto ou serviço vai ser usado frequentemente.

31 Referência DMI - Design Management Institute - Can You Measure Design's Value? - Disponível em: http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070321_775013.htm Acesso em 19 de Setembro de 2010.

32 Gerência Geral - nesse caso, corresponde aos cargos gerenciais hierarquicamente mais altos.

- (2) Se o produto ou serviços disputará interesse dos clientes nos pontos de venda, ou outra forma de exposição.
- (3) Se o produto ou serviço precisa ser redesenhado com frequência.

O autor explica que é mais econômico manter um departamento de design se o objetivo é desenvolver diversos projetos ao longo do tempo. Além da economia, indica que o fato de ter uma equipe interna pode garantir uma identidade única nos produtos desenvolvidos (BAHIANA, 1998), fortalecendo a identidade empresarial.

2.8.2 Equipe Externa

Não é incomum uma empresa convidar uma consultoria externa de design a fim de orientar uma proposta para a estratégia de design. Ganhar valiosos *stakeholders*³³ de outras unidades de negócio pode ser crucial ao sucesso da estratégia de design. Uma consultoria de design de fora pode oferecer propostas com maior nível de objetividade, pois estarão livres da pressão interna dos departamentos ou políticas empresariais (BEST, 2006).

Para Borja de Mozota (2003) em um primeiro projeto a solução é procurar um designer externo para minimizar os riscos do uso do design pela primeira vez. Pois, mesmo inexperiente, o gestor pode acreditar na reputação da empresa que está contratando. Para a autora terceirizar o design também facilita a integração com um nível hierarquicamente mais alto, gera maior flexibilidade, bem como supervisão por um quadro de design e mais controle sobre os custos do projeto.

Ao se trabalhar com uma equipe externa as atividades puramente de design são desenvolvidas fora da empresa, entretanto o design é gerenciado dentro da empresa (BRUCE; MORRIS, 1994 apud CHIVA; ALEGRE, 2007). Best (2006) explica que uma equipe terceirizada pode trabalhar tanto em projetos de curto prazo quanto em projetos mais longos, o que possibilita uma flexibilidade financeira maior para a empresa. Trabalhar com uma equipe externa também tem suas desvantagens, há uma maior necessidade de gestão quando a equipe de design é terceirizada (CENTRO PORTUGUÊS

³³São todas as partes interessadas no negócio, como: acionistas, fornecedores, clientes, empregados, governo e comunidade. Aquele que detém aplicações financeiras. Fonte: <http://famcassador.wordpress.com/dicionario-tecnico-em-ingles/>

DE DESIGN, 1997). Porém o fato de não precisar instituir um departamento interno e poder contratar agências de acordo com o projeto possibilita uma maior flexibilidade para alocar recursos.

2.8.3 Equipe Mista

Consultorias externas de design podem também dar suporte a um grupo de design interno através de uma nova perspectiva, guiando ou dirigindo um projeto específico ou fornecendo ferramentas específicas de habilidade e experiência (BEST, 2006). A opção de trabalhar com equipes de design mistas traz maior variedade e possibilidades a produção da empresa. Além disso, a consultoria externa pode contribuir e complementar o trabalho interno.

É válida a possibilidade de trabalhar com a respeitabilidade de um escritório especializado e manter um designer interno na empresa que possa fazer o controle e lidar com as implicações de um projeto. Phillips (2008) defende que empresas que contratam somente serviços de design externos à organização, não possuem o entendimento de que o design pode exercer papel estratégico para a empresa. Para o autor a equipe mista seria a solução.

2.8.4 Vantagens e desvantagens dos tipos de equipe

Kathryn Best (2006, p.51) apresenta um quadro comparativo mostrando as vantagens e desvantagens de se trabalhar com uma equipe interna ou externa. O quadro 5 apresenta a comparação.

	Vantagens	Desvantagens
Equipe de design interna	<p>Designers são interessados diretos e ativos na organização.</p> <p>Proximidade com outras unidades de negócios pode proporcionar um rico time de trabalho multidisciplinar e desenvolver um sentido de objetivo compartilhado.</p> <p>Pode influenciar a cultura de Design da empresa.</p> <p>Fácil acesso aos tomadores de decisão e suporte para decisão</p>	<p>Risco de influência, contágio e complacência tornando-se menos objetivos. Mais fácil de aceitar as coisas como elas são apresentadas.</p> <p>Pode-se manipular o status dos projetos, “empurrando” (alterando) limites.</p> <p>Pode competir por recursos com outras unidades de negócio</p>

Quadro 5 - Vantagens e Desvantagens da equipe de design
 Fonte BEST, 2006, p.51 (traduzido pela autora).

Equipe de design externa	<p>Trabalhar com mais clientes produz uma larga experiência.</p> <p>Maior objetividade e mais facilidade para poder dizer “não”.</p> <p>Os clientes escutam mais facilmente. Trazem uma diferente perspectiva de solução de problemas.</p> <p>Pode concentrar única e atentamente no problema e produzir, assim, soluções sólidas.</p>	<p>Tende a ser uma opção mais cara</p> <p>Consultores podem trazer novas idéias, mas podem ser desfocadas do posicionamento da marca. Insuportáveis ou inviáveis como negócio.</p>
--------------------------	--	--

Quadro 5 (continuação) - Vantagens e Desvantagens da equipe de design
Fonte BEST, 2006, p.51 (traduzido pela autora).

Com o mesmo objetivo Von Stamm (1993) também apresenta uma comparação entre design interno e externo, apresentado no quadro 6. A análise dos dois quadros pode orientar a decisão final por um tipo de equipe.

	Vantagens	Desvantagens
Equipe de design interna	<p>Eficiência de custo</p> <p>Acessibilidade</p> <p>Fácil coordenação</p> <p>A empresa mantém o controle</p> <p>Design mais alinhado com as características da organização</p>	<p>Falta de criatividade, de novas idéias</p> <p>Equipe de design ocupada com o trabalho de desenvolvimento contínuo</p> <p>Perda de contato com desenvolvimentos externos</p>
Equipe de design externa	<p>Nova inspiração</p> <p>O acesso ao conhecimento de especialistas alivia a carga de trabalho interno</p> <p>Acesso a habilidades/funcionários adicionais</p> <p>Possibilidades de mudar e explorar distintas opções</p>	<p>Falta de compreensão de questões específicas da empresa</p> <p>Problemas de acesso ao cotidiano da organização</p> <p>Problemas de coordenação entre o departamento de design e outras áreas</p> <p>Menor potencial de confidencialidade para projetos</p> <p>Necessidade de habilidades para avaliação das atividades de design por parte da empresa</p> <p>Síndrome do “não foi inventado aqui”</p> <p>Problemas ao implementar o design desenvolvido externamente em sua estrutura produtiva</p> <p>Falta de credibilidade se o design estiver muito distante do estilo da empresa</p>

Quadro 6 - Vantagens e Desvantagens da equipe de design
Fonte Von Stamm, 1993 (traduzido pela autora)

2.9 SETOR CALÇADISTA

O estudo de caso deste trabalho foi desenvolvido em empresas calçadistas do Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. Nesse sentido, é importante fundamentar o contexto em que essas indústrias se desenvolveram e as características principais do setor. Os próximos itens apresentam o histórico da região e as particularidades do setor.

2.9.1 Histórico do Setor Calçadista

No Brasil, a história do calçado começa em 1825, quando os primeiros imigrantes alemães e italianos (1890) instalaram-se nos Vales trazendo consigo a arte milenar do processamento do couro (ABICALÇADOS³⁴). A atividade calçadista se fortaleceu no século XIX no Rio Grande do Sul, pois os imigrantes “aproveitaram a grande disponibilidade de peles, oriundas inicialmente das charqueadas e, mais tarde, dos frigoríficos” (CORRÊA, 2001).

O pioneirismo no curtimento do couro no Rio Grande do Sul deve ser atribuído ao Barão de Santo Amaro, por ter instalado, em torno de 1825, uma fábrica de curtume em sua fazenda localizada no atual município de Viamão. A disponibilidade da matéria-prima e seu baixo preço levaram o naturalista francês *Saint-Hilaire* a afirmar que "em nenhuma outra região do Brasil seria tão acertada a instalação de um curtume, dada a abundância dos couros e facilidade de mercado" (LAGEMANN, 1986).

Estas atividades evoluíram rapidamente na região, principalmente na localidade que se tornou o município de Novo Hamburgo, tendo em vista a existência de vários estabelecimentos fabricantes de arreios que originavam muitas aparas de couro que passaram a ser utilizadas na fabricação caseira de chinelos comercializados localmente (VARGAS; ALIEVI, 2003). Na década 1870-80, o volume médio anual de comercialização alcançava 1 milhão de couros/ano (LAGEMANN, 1986). Em princípios do século XX, já havia indústrias completas atuando na região e vendendo calçados para todo o Brasil e alguns países vizinhos (ABICALÇADOS).

³⁴ ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, fundada em abril de 1983 tem como objetivo representar os interesses das indústrias de calçados e de cabedais. A Abicalçados tem um quadro de associados composto de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, oriundo de vários estados brasileiros

O processo de curtimento, que começou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao porte de tecnologia e equipamentos da Europa, permitindo, após o fim da 1ª Grande Guerra, em 1914, o início da exportação de couros (CORRÊA, 2001). Foi com a 1ª Grande Guerra que o movimento de exportação da indústria de calçados teve início, mas somente na 2ª Guerra Mundial se expandiu, fornecendo coturnos para os exércitos brasileiro e venezuelano (GORINI, SIQUEIRA, 1999).

Na medida em que as atividades relacionadas à indústria calçadista adquiriram maior importância econômica na região, ocorreu a consolidação de um núcleo de empresas controladas localmente e a criação de uma infra-estrutura física e institucional de suporte à produção e comércio (VARGAS; ALIEVI, 2003). Em 1920, Novo Hamburgo, um dos principais municípios na região, já contava com 66 fábricas, empregando um total de 1.180 operários (LAGEMANN, 1986).

Entre as décadas de 30 e 50, as atividades relacionadas à indústria calçadista em Novo Hamburgo passaram a se expandir para outras localidades na região. No início da década de 60 o setor calçadista gaúcho já respondia por mais de 30% da produção nacional de calçados (VARGAS; ALIEVI, 2003). No final dos anos 60, o comércio de calçados com os Estados Unidos teve início, apoiado no *cluster*³⁵ industrial já existente no Vale dos Sinos e, em menor escala, no de Franca-SP. O Vale dos Sinos se especializara em calçados femininos de couro, enquanto Franca se destacava pelos calçados masculinos (GORINI, SIQUEIRA, 1999).

Na década de 70, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações nacionais. Com esse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes foram implantados no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor coureiro-calçadista (CORRÊA, 2001).

A década de 80 foi marcada pela introdução de técnicas organizacionais – tais como controle de qualidade, planejamento e controle da produção; e, por técnicas produtivas – processo de produção, novas tecnologias e equipamentos informatizados (CORRÊA, 2001). As mudanças no processo produtivo aumentaram drasticamente a absorção da força de trabalho, esgotando-se, em pouco tempo, o contingente de trabalhadores disponível na região do Vale do Sinos. A partir de 1980, essas transformações se aprofundaram, e as notícias de emprego à vontade fizeram vir à

³⁵ Cluster – Concentração de empresas com características semelhantes que encontram-se no mesmo local.

região do pólo coureiro-calçadista milhares de trabalhadores migrantes (filhos de pequenos agricultores, parceiros, meeiros, sem-terra e outros) oriundos das regiões de modernização da agricultura do Estado do Rio Grande do Sul – Alto Uruguai, Missões, Grande Santa Rosa entre outras (SCHNEIDER, 1996).

Ao longo da década de 80, ao mesmo tempo em que a indústria coureiro-calçadista apresentava um insuspeitado dinamismo, intensificando o padrão taylorista-fordista de produção através da automatização de fases do processo produtivo, crescia a tensão social resultante do processo de urbanização caótica e da extrema exploração do trabalho. Em razão disso, a partir de 1985, surgiram as primeiras lutas sindicais decorrentes das pressões políticas da organização dos trabalhadores (SCHNEIDER, 1996).

A partir do início da década de 1990, o aumento da concorrência internacional decorrente da competição com os países exportadores asiáticos, aliada a grande instabilidade associada ao ambiente macroeconômico brasileiro, trouxe uma crise sem precedentes para a maior parte das empresas do arranjo calçadista no Vale dos Sinos (VARGAS; ALIEVI, 2003). Nessa década, mudaram as condições de produção e concorrência na cadeia produtiva de calçados. As empresas calçadistas do Sul e do Sudeste foram se deslocando para o Nordeste à procura de mão-de-obra mais barata, incentivos dos governos estaduais e, em alguns casos, buscando adequar-se à produção voltada para o mercado externo. A pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e transporte (CORRÊA, 2001).

Entre o final dos anos 90 e início dos anos 2000 a crise de maxidesvalorização cambial exigiu que exportadores nacionais cortassem os preços de exportação em dólares, para manter as vendas externas. Em outras palavras, quando a taxa de Câmbio brasileira se desvalorizou em termos reais, os compradores internacionais exigiram que os eventuais ganhos de competitividade fossem repartidos entre o vendedor brasileiro e o comprador internacional. Isso é explicado porque o setor é *Price Taker*³⁶ no mercado internacional, não houve outra medida a ser adotada senão reduzir o preço de exportação e a lucratividade do negócio de exportação (CARVALHO, 2007).

³⁶ Price Taker - Uma empresa, casa ou outro agente econômico que constitui uma parte tão pequena do mercado para um bem que suas decisões não influenciam o preço de mercado. Fonte: http://450.aers.psu.edu/glossary_search.cfm?letter=p

A situação do setor atualmente é confusa, nenhuma fonte confiável de informação indica números sobre exportação e produção no setor. Entretanto, uma notícia³⁷ divulgada pelo portal online G1, de outubro de 2008, mostra a preocupação das indústrias calçadistas com a crise financeira mundial e a concorrência chinesa. Segundo Milton Cardoso, presidente da Vulcabras/Azaléia e da Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Presidente em 2008), com a eclosão da crise os chineses passaram a oferecer sapatos com grandes descontos para os países emergentes a fim de compensar a queda nas vendas nos Estados Unidos e Europa, seus principais mercados. Essa situação culminou no aumento da crise já existente, pois além da diminuição da exportação do calçado nacional, a competição com os chineses no mercado nacional não é sustentável economicamente.

Dados da Abilcalçados mostram que em janeiro de 2008, o Rio Grande do Sul, perdeu pela primeira vez a liderança entre os estados exportadores de calçados (em número de pares exportados). Ainda segundo a Abicalçados, o Ceará vendeu ao exterior 9,334 milhões de pares de calçados, enquanto o Rio Grande do Sul exportou 6,121 milhões de pares.

Embora não seja uma fonte sólida de informações no âmbito acadêmico, o jornal gaúcho Zero Hora publicou uma reportagem³⁸ em Julho de 2010 mostrando que, aos poucos, a indústria gaúcha se recupera da crise. Ao contrário de outros setores, o setor calçadista ainda não se recuperou com a mesma intensidade, embora algumas novas vagas tenham sido abertas no mercado. Apesar da demanda reativada no mercado interno nos últimos meses, o diretor executivo da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (diretor em 2010), Heitor Klein, adverte a possibilidade de um repique da crise na Europa, o que tenderia a atrasar por pelo menos dois semestres a retomada das exportações gaúchas.

Independente da crise o setor calçadista gaúcho ainda é bastante forte e ao todo, nos primeiros nove meses de 2010 foram embarcados 109,2 milhões de pares, contra 93,8 milhões em 2009 (ABICALÇADOS). Essa situação aponta para o início de uma

³⁷ Crise afeta setor calçadista, e Vulcabras fecha fábrica da Azaléia no Sul Fonte: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL869055-9356,00.html

³⁸ Indústria gaúcha já emprega 8,8% mais do que antes da crise Fonte: <http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default.jsp?uf=1&local=1§ion=Economia&newsID=a2982725.xml>

recuperação do setor e indica o fortalecimento do pólo gaúcho novamente como líder no mercado nacional.

2.9.2 Características do Setor Calçadista

A indústria brasileira de calçados é composta por aproximadamente 8 mil empresas, empregando diretamente cerca de 340 mil pessoas (ABICALÇADOS, 2009). A cadeia coureiro-calçadista é constituída de indústrias que podem ser divididas em quatro segmentos principais:

- (a) o das indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos);
- (b) o de artefatos de couro (bolsas, pastas, etc.);
- (c) o das indústrias de curtume; e
- (d) o de componentes para couros e calçados.

Além desses, mais três segmentos integram a cadeia: a indústria de máquinas para o complexo, os frigoríficos e o setor pecuarista (TURCHI; NORONHA, 2002).

A capacidade produtiva da indústria de calçado atingiu cerca de 808 milhões de pares de calçados em 2007 (ABICALÇADOS, 2009). Os pólos calçadistas têm em comum a abundante disponibilidade de mão-de-obra qualificada, oferta de matéria-prima, tecnologia em processos e equipamentos que resultam na capacidade de produção dos mais variados tipos de calçados e com flexibilidade para atender de forma ágil as demandas na transição de uma temporada para outra (ABICALÇADOS).

Com relação à estrutura do setor calçadista, verifica-se uma grande variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes, que, aliada à tecnologia de produtos e inovações, faz do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. São mais de 2.400 indústrias de componentes instaladas no Brasil, mais de 800 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando, anualmente, mais de 40 milhões de peles e cerca de 130 fábricas de máquinas e equipamentos (ABICALÇADOS).

Segundo dados publicados na Resenha Estatística de 2009 da Associação Brasileira de Indústrias de Calçados, o Brasil é, atualmente, o terceiro maior fabricante de sapatos do mundo (fica atrás apenas da China e da Índia). O Rio Grande do Sul e São

Paulo são os principais pólos produtores, ambos com características de *clusters* (FRANCISCHINI; AZEVEDO, 2003). Essas duas regiões concentram 75,2% do total das unidades produtivas de calçados, de curtimento e de artefatos de couros do país e 50% do emprego do setor (ABICALÇADOS, 2009).

Segundo dados de 2009 da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados o Rio Grande do Sul conta com mais de 2700 empresas calçadistas, acumulando 35,1% da produção nacional. Uma reportagem divulgada pelo SEBRAE em 2008 indica que a região coureiro-calçadista gaúcha é responsável por 60% das exportações brasileiras de calçados em valor e 70% em volume, e envia sua produção para mais de 130 países. Em 2009, o estado exportou mais de 51 milhões de pares, sendo responsável por 31% do total exportado no país.

O Estado do Rio Grande do Sul é um dos principais Pólos Calçadistas do Brasil. A intensa produção de calçados e artigos de couro, aliada à oferta de componentes, máquinas e instituições de ensino e de desenvolvimento, fez com que o estado seja considerado o maior *cluster* calçadista do mundo. Apesar da pulverização de unidades produtivas em vários municípios, o Rio Grande do Sul concentra seus principais pólos calçadistas em cidades localizadas no Vale do Rio dos Sinos; Vale do Paranhana, Vale do Taquari e Serra Gaúcha.

O Vale do Paranhana é formado pelas cidades próximas ao Rio Paranhana, afluente do Rio dos Sinos que abrange áreas dos municípios gaúchos de Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e Três Coroas. O Vale do Paranhana destaca-se no Brasil e no exterior pelos calçados femininos de alto valor agregado e é reconhecido como um pólo lançador de moda e de tendências. Abriga mais de 150 fábricas, que produzem 45 milhões de pares por ano. Este Vale abriga ainda fábricas de componentes para calçados e uma rede de ateliês que oferece suporte às fábricas maiores.

O Vale do Paranhana desenvolveu-se em concomitância com o Vale do Sinos, mas com ritmo bem mais lento. No entanto, a própria expansão e o sucesso do Vale do Sinos serviu de alavancagem para o processo de desenvolvimento do Vale do Paranhana (GALVÃO, 1999). Hoje o Vale do Paranhana já é reconhecido como pólo de produção calçadista, principalmente quando trata-se de produtos de alto valor agregado, porém o Vale não é totalmente independente, algumas peças e acessórios ainda são comprados do Vale do Sinos.

2.10 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

A revisão teórica do trabalho indica a falta de modelos de gestão de design efetivos que possam ser aplicados no desenvolvimento desse estudo. Embora o modelo de gestão de design de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) tenha se mostrado o mais adequado à aplicação, não compreende as características necessárias para que se caracterize, de fato, como um modelo de gestão de design, conforme apresentado na bibliografia.

A discussão sobre a aplicação do design em diferentes níveis empresariais faz-se fundamental ao desenvolvimento do estudo e identificação da existência e forma de emprego de processos de gestão de design nas indústrias estudadas. Ao mesmo tempo em que a dificuldade em mensurar os resultados do design aparece como agente dificultador na identificação desses processos.

No que se refere às equipes de design, a revisão bibliográfica não conclui qual tipo de equipe é mais vantajosa, indica que o tipo de empresa vai determinar o tipo de equipe mais adequada.

Finalmente, a visível falta de fontes nacionais relacionadas ao tema surge como um indicativo da falta de preocupação a aprofundamento do assunto no Brasil. Dessa forma, assuntos que permeiam os limites da gestão de gestão também foram abordados com o intuito de entender melhor o contexto da indústria calçadista e da gestão de design, para que se possa construir uma metodologia de pesquisa buscando o atendimento aos objetivos do estudo, apresentada no capítulo que segue.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados nesse estudo, mostrando a estratégia e o delineamento da pesquisa. Apresenta também a figura da pesquisa bem como a justificativa da técnica escolhida.

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Conforme Rampazzo (2009) os objetos de investigação que vão determinar o tipo de método a ser empregado. Dessa forma, para atender os objetivos traçados para esse trabalho, considerou-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa indicada. Trata-se de uma pesquisa qualitativa que “é uma metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória, baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2004).

Nesse sentido, para essa pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso único em uma empresa situada no Rio Grande do Sul do setor coureiro-calçadista. Essa empresa possui duas equipes de design. Uma das equipes desenvolve produtos para a marca própria da empresa, atuando como equipe interna. A segunda equipe de design, desenvolve produtos para outra empresa. Assim, assume o papel de equipe externa para a empresa que a controla.

O foco do estudo foi na existência e forma de emprego da gestão de design nessas empresas, através da análise do processo de desenvolvimento de produtos. O estudo envolveu a comparação da atuação da equipe interna e externa, com o intuito de compreender qual a influência do tipo de equipe nos resultados desses processos. Na aplicação da técnica de comparação, está implícita a realização da análise e da síntese, passos essenciais para a identificação das propriedades gerais e das características particulares de cada um dos termos comparados (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Alguns requisitos para garantia de confiabilidade dos dados analisados referentes as duas equipes de design participantes dessa pesquisa precisavam ser controlados, de forma que o estudo mantivesse seu foco na comparação das equipes e análise da existência e forma de emprego da gestão de design. Desenvolver o estudo em uma

empresa que possuísse as duas equipes foi o que possibilitou o controle desses requisitos, que são apresentados a seguir:

- (a) O produto final desenvolvido e o principal canal de vendas foram o mesmo (para esse estudo, calçados femininos foi o principal produto e lojas físicas o principal canal de vendas);
- (b) as equipes produziam para o mesmo segmento de mercado (nesse estudo classes A e B);
- (c) o processo de desenvolvimento de produtos dessas equipes tinham etapas semelhantes.

Desenvolveu-se um estudo com uma amostra não probabilística definida por conveniência. Adotou-se uma metodologia que, fundamentada em um conhecimento teórico, pudesse embasar uma pesquisa qualitativa com um estudo de caso único.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esse estudo foi dividido em três grandes etapas, calcadas por uma etapa de revisão bibliográfica do tema que acompanhou todo o processo. A revisão teórica visou aprofundar o conhecimento sobre o que existe publicado a respeito de design, gestão de design, desenvolvimento de produtos, bem como outros temas pertinentes ao desenvolvimento do estudo.

O desenho da pesquisa foi dividido em Construção, Desenvolvimento e Finalização. As três etapas principais foram subdivididas em fases para melhorar a organização e compreensão do estudo. A figura 4 apresenta o desenho da pesquisa e os próximos itens discutem cada uma das etapas.

3.2.1 Construção

A primeira fase desse estudo envolveu uma pesquisa teórica buscando a definição do tema, foco e abrangência do estudo. Dessa forma, a pesquisa teórica também mostrou

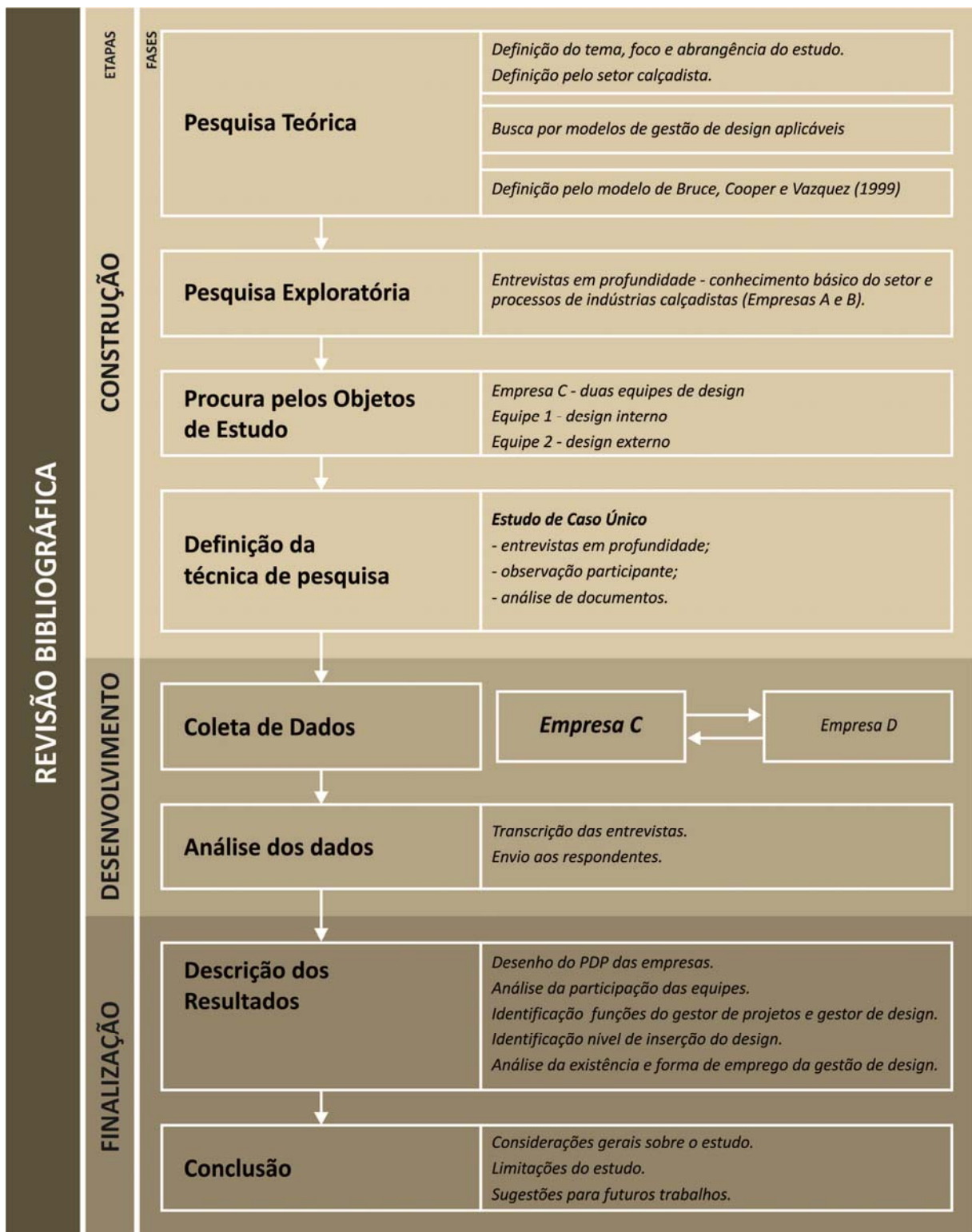


Figura 4 - Desenho da Pesquisa
Fonte: A autora

que os trabalhos desenvolvidos na área da gestão de design (MARTINS, 2004; ANDRADE, 2009, COSTA, 2010; LIBÂNIO, 2011) não têm discutido detalhadamente a questão da participação da equipe de design em seus processos gerenciais; portanto, delimitou-se o estudo na atuação das equipes em processos de design e gestão de design. Ainda nessa fase, definiu-se por desenvolver a pesquisa no setor calçadista, por sua importante representatividade na economia gaúcha. Além disso, em função do grande número de empresas existentes no Estado, partiu-se do pressuposto de que se poderia ter-se mais fácil acesso e aceitação dos empresários para realização do estudo.

Com o setor definido, ainda contemplando a fase de pesquisa teórica, procurou-se na bibliografia um modelo de gestão de design que pudesse ser aplicado nas empresas calçadistas. O *framework* de gestão de design definido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) (discutido no item 2.2.3.1 dessa dissertação), foi considerado passível de aplicação, por tratar de pequenas empresas e possuir etapas seqüenciais de simples entendimento.

A segunda fase envolveu uma pesquisa exploratória na qual duas entrevistas foram realizadas em duas empresas calçadistas. A primeira entrevista foi com um dos sócios da empresa responsável pela área de marketing e vendas. A segunda, com o gerente de desenvolvimento de produtos de uma empresa que concorre diretamente com a primeira. As entrevistas exploratórias permitiram o melhor conhecimento do setor e de processos de produção da indústria coureiro-calçadista

Assim, com as entrevistas, foi possível perceber que as empresas participantes do estudo deveriam ter etapas semelhantes no que tange o desenvolvimento de produtos, além de possuírem o mesmo foco de atuação. Esses requisitos foram fixados para tornar possível a realização de um estudo comparativo referente à participação das equipes interna e externa no PDP.

Em seguida partiu-se para a terceira fase, a busca pelas empresas. Inicialmente previa-se estudar duas empresas, uma com equipe interna e outra com equipe externa. A primeira empresa interessada em participar do estudo possuía, além de uma equipe interna de design, uma segunda equipe que prestava serviços para outra empresa. Assim, foi possível desenvolver o estudo em uma única empresa e controlar possíveis riscos que pudessem ocorrer ao envolver duas equipes sem qualquer relação nessa pesquisa.

Com a empresa decidida definiu-se a técnica de pesquisa a ser utilizada para responder a questão principal desse trabalho, contemplando a quarta fase. Considerando os objetivos propostos e as limitações existentes, a realização de um estudo de caso único mostrou-se a técnica de pesquisa mais adequada. Estudos de caso consistem em uma “investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real” (YIN, 2010), tornando-se adequado quando se trata de apenas uma empresa. Também, por ser utilizado para responder questões do tipo “como” e “por quê”, tendo relação direta com a principal questão dessa pesquisa.

Após a definição da técnica de pesquisa concluiu-se a etapa de construção. A segunda etapa contemplou o desenvolvimento e é descrita no próximo item.

3.2.2 Desenvolvimento

A segunda etapa da pesquisa trabalhou com a coleta de dados nas empresas C e D, seguidos pela análise dos dados. Embora o estudo de caso tenha se realizado na empresa C, parte dos dados referentes à equipe de design externa foram coletados na empresa D, sendo essa, fonte de evidência fundamental ao estudo.

Primeiramente, dados específicos das empresas foram coletados para efeito de caracterização dos objetos de estudo. Os dados coletados serviram também a classificação das duas empresas participantes. Os dados levantados foram:

- (a) Nome fantasia (ocultado nesse estudo para preservar as empresas).
- (b) Número de funcionários.
- (c) Data da fundação.
- (d) Estrutura geral (quando já formalizada).
- (e) Principal produto e outros produtos comercializados.
- (f) Principal canal de venda.
- (g) Principais concorrentes.
- (h) Público-alvo.
- (i) Breve histórico da empresa.

Iniciou-se a fase de coleta de dados com entrevistas em profundidade. Buscou-se entrevistar o gestor da empresa para que ele pudesse explicar o processo de desenvolvimento de produtos de forma geral e indicar os principais participantes, para que fossem entrevistados posteriormente.

As entrevistas em profundidade constituem uma “forma não-estruturada e direta de obter informações” (MALHOTRA, 2004), permitindo o conhecimento geral da estrutura da empresa analisada. Após a primeira entrevista, outros funcionários citados como participantes do processo foram entrevistados com o objetivo de confirmar dados e facilitar a compreensão das etapas do PDP, unindo mais fontes de evidência. Os funcionários que se prontificaram, voluntariamente, ao estudo foram entrevistados.

Um roteiro de entrevista semi-estruturado foi desenvolvido para essas entrevistas (quadro 7). Para a montagem do roteiro considerou-se o trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) e os três pontos principais definidos pelos autores, *sourcing*, *briefing* e *evaluating*. Também utilizou-se o roteiro definido no estudo de Kauling (2010), a fim de complementar as questões elaboradas com base do trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez. Todos os funcionários participantes do estudo, nas duas empresas, foram entrevistados com base no mesmo roteiro para que as entrevistas fossem desenvolvidas da mesma forma. Esse roteiro foi dividido em três blocos: o primeiro com informações específicas e pessoais do entrevistado. O segundo com informações relativas à empresa, contemplando os três fatores-chave resultantes do estudo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999). O terceiro com questões específicas relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos.

Por ser atuante em praticamente todas as etapas do processo a entrevista com o gestor orientou grande parte do estudo e fundamentou o primeiro desenho do processo das empresas. Além disso, a entrevista inicial com o gestor permitiu definir quem assume as funções atribuídas ao gestor de design e gestor de projetos, com base no que foi definido para cada profissional na revisão bibliográfica (item 2.3 dessa dissertação).

Bloco 1 – Dados do entrevistado

Qual o nome do seu cargo (gestor, gerente, administrador, etc.)?

Qual sua formação?

Qual sua função? Descreva seu trabalho (o que você faz)?

A quem se reporta?

Quais suas experiências anteriores (com o que você trabalhou antes)?

Como chegou nesse cargo? Que tipo de treinamento teve para exercer esse cargo?

Há quanto tempo trabalha na empresa. Quanto tempo nesse cargo?

Bloco 2 – Dados gerais do funcionamento da empresa

Relação da empresa com design

O que é design?

Quando a empresa começou a utilizar o design?

Qual a importância do design para a empresa?

Qual a contribuição do design para a empresa?

Como funciona o setor de design?

O design é custo ou investimento. Por quê?

Acha que o design tem interferência na competitividade da empresa. Por quê?

O que é gestão de design? Existe gestão de design na empresa. Como? Quem faz?

Sourcing – Fontes de Informação

Como é estruturada a equipe de design interna/externa. Por que não é interna/externa?

O que é importante em relação ao perfil do designer? Quem escolheu o designer?

Quais os critérios para contratação da equipe de design (seja interna ou externa)?

Briefing

Como e quando é feito o *briefing* de projetos de design?

Existe algum tipo de documentação de projetos ou processos de design?

Como o designer recebe as informações de necessidades e desejos de clientes?

Evaluating Design – Avaliação do Design

Existe algum indicador de sucesso da utilização do design, algum parâmetro?

Como é medido o sucesso de um produto? O que determina que um produto fracassou?

Quem avalia qualidade, tempo e custo de projetos?

A empresa tem certificação de qualidade da série ISO 9000 ou 14000? Se não possuem ISO, possuem documentos registrados sobre os processos realizados?

Dados Gerais

A empresa tem missão, visão e valores?

Como desenharia o organograma da estrutura organizacional?

Bloco 3 – Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP)

Como funciona o processo de desenvolvimento de produtos?

Quem coordena o PDP? Como é feita essa coordenação?

Considerando só o PDP, quais são as reuniões e suas entregas? Quem participa?

Quanto tempo leva o desenvolvimento de um produto?

Como ocorre a comunicação entre o setor de desenvolvimento de produtos com os demais?

Quadro 7 (continuação) - Roteiro semi-estruturado entrevista gestor
Fonte: A autora

Ainda em relação às entrevistas em profundidade, os demais funcionários entrevistados confirmaram se os processos e etapas indicados pelo gestor realmente aconteciam como narrado.

O primeiro bloco do roteiro foi repetido em todas as entrevistas, possibilitando o conhecimento de cada profissional participante do processo. O segundo bloco foi utilizado em partes, pois os entrevistados responderam somente as questões relativas ao seu trabalho na empresa, assim como o terceiro bloco. Para a entrevista com o designer (ou responsável direto pelo desenvolvimento de produtos), o terceiro bloco foi modificado, contemplando questões mais abrangentes em relação ao processo de desenvolvimento de produtos em si. A modificação do terceiro bloco é apresentado no quadro 8.

Cabe ressaltar que em entrevistas em profundidade o “rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial” (MALHOTRA, 2004, p.164). Dessa forma, questões não indicadas no roteiro acabaram surgindo. Essas entrevistas foram o passo inicial e fundamental para a compreensão e desenho do processo de desenvolvimento de produtos das empresas C e D.

Bloco 3 – Processo de Desenvolvimento de Produtos (DESIGNER)

Como funciona o processo de desenvolvimento de produtos?
Quem coordena o processo de DNP? Como é feita essa coordenação?
Considerando só o processo de DNP, quais são as reuniões e suas entregas? Quem participa?
Quanto tempo leva o desenvolvimento de um produto?
Como ocorre a comunicação entre o setor de DNP com os demais?
Existe alguma metodologia para o DNP?
Quais são as etapas do desenvolvimento do produto, desde o *briefing* até o *mockup*?
Quem desenvolve o projeto? Quem acompanha?
Como são especificadas as questões técnicas?
Quantas pessoas estão envolvidas no projeto? No desenvolvimento? Na finalização?
Que informações do cliente o designer tem para iniciar um projeto?

Quadro 8 - Roteiro Semi-estruturado - Bloco 3 Modificado
Fonte: A autora

Além das entrevistas, foi feito o acompanhamento dos processos pelo entrevistador e a revisão de alguns documentos como: planejamento estratégico, definições de programa de qualidade interna, descrição de cargos, entre outros, que permitiu a conferência dos dados apresentados e justificados na entrevista. Também possibilitou o esclarecimento de dúvidas da pesquisadora responsável por esse trabalho. Yin (2010) define pontos fortes e fracos da revisão de documentos e observação direta. Esses pontos são apresentados nos quadros 9 e 10.

REVISÃO DE DOCUMENTOS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estável – pode ser revisto repetidamente; Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso; Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; Ampla cobertura – longo período de tempo, muitos eventos ambientes.	Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; Seletividade parcial – se a coleção for incompleta; Parcialidade do relatório – reflete parcialidade (desconhecida) do autor; Acesso – pode ser negado deliberadamente.

Quadro 9 - Revisão de Documentos - Pontos Fortes e Fracos
Fonte: Yin, 2010.

OBSERVAÇÃO DIRETA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Realidade – cobre eventos em tempo real;</p> <p>Contextual – cobre o contexto do “caso”</p>	<p>Consome tempo;</p> <p>Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores;</p> <p>Reflexividade – evento pode prosseguir diferente por ser observado;</p> <p>Custo – horas necessárias pelos observadores humanos.</p>

Quadro 10 - Observação Direta - Pontos Fortes e Fracos
 Fonte: Yin, 2010.

Embora existam pontos fracos a revisão de documentos e observação direta ainda se faz efetivo no que diz respeito ao estudo de caso, sendo uma das fontes de evidência que vão compor o resultado final desse estudo.

Ao final da fase de coleta de dados foi possível perceber que o *framework* de gestão de design definido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) não era passível de aplicação integral nesse estudo. Para que se pudesse analisar a existência e forma de emprego da gestão de design, foco dessa pesquisa, foi necessário analisar o PDP de forma mais detalhada. Esse detalhamento não é abordado pelo *framework* definido pelos autores. Dessa forma, desconsiderou-se o *framework* como principal ferramenta para análise dos dados. Os modelos foram desenhados respeitando-se a característica seqüencial do *framework* dos autores. Entretanto, não buscou-se correspondência entre as etapas encontradas na empresa e as sugeridas pelo *framework*.

A fase final da etapa de desenvolvimento foi a análise dos dados. Essa fase compreendeu a transcrição das gravações das entrevistas e envio para os respondentes para que esses pudessem conferir o que foi dito e ajustar qualquer incoerência no texto. Foi uma fase importante para que o conteúdo das entrevistas fosse aproveitado por inteiro, respeitando questões éticas quando se trata de entrevistas em profundidade. Essa fase também serviu para conferir dados que restaram dúvidas durante as entrevistas iniciais.

Os dados foram analisados procurando-se responder à todas as questões traçadas para essa pesquisa. Outros dados foram extraídos de toda a coleta de campo, como reportagens envolvendo as empresas participantes, notícias sobre o setor calçadista, entre outros. Esses serviram, fundamentalmente, para o entendimento e acompanhamento das empresas, permitindo que os PDPs fossem compreendidos da forma mais fiel possível.

3.2.3 Finalização

Essa etapa envolveu primeiramente a fase de descrição dos resultados. Os processos foram desenhados e comparados com o objetivo de identificar como ocorre o PDP, a participação da equipe interna e externa, em que momento identifica-se funções do gestor de design e do gestor de projetos, em que nível empresarial o design está inserido na empresa e, finalmente, como a gestão de design é utilizada nessas empresas.

A comparação entre os processos permitiu que se entendesse as diferenças entre os tipos de abordagens de design e gestão de design em equipes interna ou externa. Finalizando a última etapa, o estudo foi concluído indicando as considerações finais sobre o estudo e o método, as limitações encontradas durante a realização do estudo e as sugestões para futuros trabalhos.

4 RESULTADOS

Este capítulo descreve os resultados do estudo de caso desenvolvido nas empresas e analisa o processo de desenvolvimento de produtos com foco na existência e forma de emprego da gestão de design nas empresas envolvidas no trabalho.

4.1 ESTUDO PRELIMINAR

Dois gestores de empresas calçadistas foram entrevistados no início dessa pesquisa para que se pudesse conhecer algumas características do setor e da produção coureiro-calçadista. As duas empresas são concorrentes e produzem para um público jovem (de 15 à 25 anos) das classes A e B. Embora a faixa etária dos consumidores não fosse a mesma das empresas C e D, envolvidas no estudo de caso, as duas entrevistas iniciais envolviam empresas que produzem para classes altas. Para facilitar o entendimento, nessa dissertação, as empresas participantes do estudo exploratório serão denominadas empresa A e B.

A empresa A começou produzindo um tipo de calçado diferenciado dentro da moda *surf*. Na época foi de grande sucesso e atingiu níveis inesperados de vendas. Com o tempo e o suposto declínio desse tipo de produto, a empresa perdeu mercado e como não tinha nenhum acompanhamento direto do público, pesquisa de mercado ou planejamento estratégico, quase não se manteve diante à crise. Atualmente, a empresa tem um índice satisfatório de vendas, mas percebe-se a preocupação do gestor (e sócio da empresa) em relação ao futuro. Ele pensa em investir em pesquisa de mercado e planejamento para saber como agir no caso de uma nova crise.

A empresa B, embora concorrente, não cita essa crise no setor de moda *surf*, o gestor não considera que tenham passado por algum momento singular de queda de vendas nos últimos anos. Nessa empresa se percebe um investimento em relação a viagens para exterior para pesquisa de tendências e nota-se maior investimento no setor de design. Na empresa A o gestor entrevistado explica que não realizam viagens para o exterior para pesquisa de tendências, mas que compram revistas importadas. Ainda, o setor de design da empresa A conta com uma profissional com conhecimento totalmente empírico, sem formação na área, tanto técnica quanto criativa.

Não foi objetivo da pesquisa exploratória identificar problemas no setor e sim conhecer mais sobre o mercado calçadista, sobre etapas de desenvolvimento, partes de calçados, materiais e outros aspectos que envolvem o setor. A intenção dessa fase do estudo foi que ao chegar nas empresas C e D já se tivesse algum conhecimento prático e noções de mercado e tempo de produção para desenvolver o estudo com maior isenção possível.

O estudo exploratório serviu para indicar características específicas do setor calçadista como: a realização de moldes e maquetes ser sempre realizada no pé nº 35, pois é o número considerado ideal para calce; o sapato ser formado por, basicamente, três componentes: cabedal, salto e solado³⁹; a possibilidade de indústrias calçadistas produzirem e exportarem todos ou somente um dos componentes; o giro de produtos no mercado ser intenso, todo o mês novas mercadorias precisam ser inseridas; entre outras características.

Também foi possível entender questões específicas de etapas do PDP, como a importância da realização da pesquisa de tendências; a avaliação de sucesso de produtos ser baseado em *ranking* de vendas; a avaliação de vendas ser diária para que produtos com alto índice de venda sejam produzidos novamente; entre outras questões.

Por fim, se reconhece nas duas empresas analisadas um campo de estudo potencial, pois os gestores se mostraram abertos a todos os tipos de informação e com grande interesse nos posteriores resultados desse estudo. Embora concorrentes, essas duas empresas utilizam processos de desenvolvimento de produtos bastante particulares, além das duas trabalharem com equipe interna. De qualquer forma, os dados extraídos dessas entrevistas foram de grande utilidade para conhecimento e posterior acompanhamento do processo nas empresas que envolveram o estudo de caso. A base inicial foi importante para situar a pesquisadora no setor, conhecer o tempo de mercado, exigência dos consumidores e investimentos nas equipes de design.

³⁹ Cabedal – é a parte superior do calçado, parte de cima do solado; Solado (ou sola) – é a parte de baixo do calçado, parte do calçado que fica em contato com o chão; Salto – é parte do calçado que permite que o calcanhar do usuário fique mais elevado do que os dedos.

4.2 ESTUDO DE CASO

Duas empresas estão envolvidas nesse estudo de caso. A empresa C possui uma equipe de design interna e atua também como escritório de design desenvolvendo produtos para a Empresa D. Dessa forma, o estudo de caso se desenvolve na empresa C. Entretanto, a empresa D participa como importante fonte de evidência quando analisada a influência das equipes de design.

As duas empresas produzem calçados de alto valor agregado, incluindo cabedal, solado, salto e demais componentes. Tanto a empresa C quanto a D são sediadas no Vale do Paranhana - RS, região conhecida pela produção de calçados de alto padrão. Trata-se de uma pequena e uma grande empresa, C e D, respectivamente, segundo a definição do SEBRAE (2009)⁴⁰.

Tendo a empresa C duas equipes de design, a primeira desenvolvendo produtos internamente e a segunda agindo como prestadora de serviços para a empresa D, essa segunda equipe assume o papel de equipe de design externa da empresa D. Com as duas equipes trabalhando na mesma sede e sob a supervisão da mesma coordenadora, conseguiu-se isolar possíveis contaminações de uma comparação entre equipes de design interna e externa em empresas diferentes. A figura 5 apresenta de forma gráfica a relação existente entre as equipes.

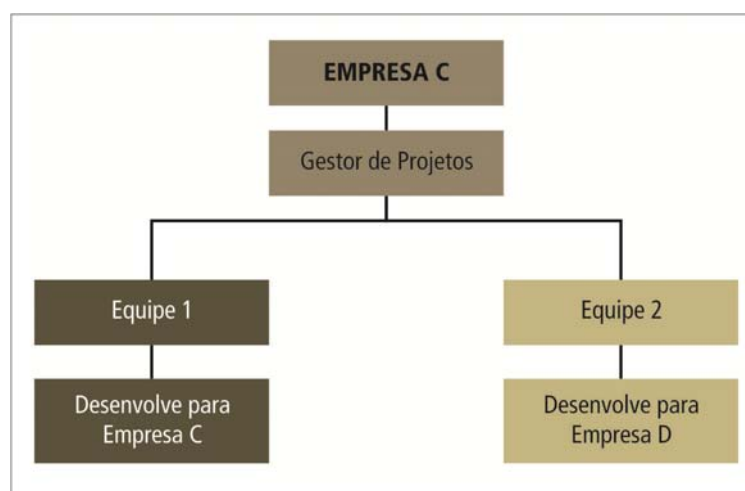


Figura 5 - Relação entre equipes
Fonte: a autora

⁴⁰ Segundo classificação do SEBRAE, na indústria: Microempresa – até 19 pessoas ocupadas; Pequena empresa – de 20 à 99 pessoas ocupadas; Média empresa – de 100 a 499 pessoas ocupadas e; Grande empresa – mais de 499 pessoas ocupadas

O foco da pesquisa, ao selecionar as empresas, foi a possibilidade de controle dos requisitos e o interesse da empresa em participar do estudo, permitindo a realização completa do trabalho. A coleta de dados foi realizada de dezembro de 2010 a abril de 2011 e foram formalmente entrevistadas oito pessoas na empresa C e duas na empresa D. Na empresa D, buscou-se apenas complementação dos dados já obtidos na empresa C, dessa forma somente os envolvidos de forma direta na comunicação e aprovação do que diz respeito à equipe externa foram entrevistados. Três pessoas dentro da empresa C estavam envolvidas na relação entre as empresas C e D: o gerente técnico que desenvolve as maquetes, o diretor de produtos que controla o trabalho da equipe externa e o presidente da empresa, que não se dispôs a participar o estudo. Completou-se o estudo de caso com dados provenientes da análise de documentos e observação participante na empresa C.

4.2.1 A Empresa C

4.2.1.1 Sobre a História, Estrutura e Características

Fundada em 1997 a empresa C é composta por uma unidade fabril, localizada na cidade de Dois Irmãos-RS e um escritório geral, localizado em Igrejinha-RS. O escritório geral, objeto desse estudo, é formado por 36 funcionários e desenvolve sapatos, bolsas e acessórios femininos e masculinos. Porém, sapatos femininos são o principal produto da empresa, principalmente para mulheres de 25 a 45 anos, que buscam, como define a própria empresa, classe e sofisticação.

Atualmente, a empresa tem 22 lojas exclusivas, mais de 600 pontos de vendas multimarcas no Brasil e exporta para mais de 30 países. Considerando os pontos de venda exclusivos da marca da Empresa C, somente dois são próprios, os demais são franquias. As lojas próprias são reconhecidas pela marca como “Lojas Conceito”. São locais com arquitetura e ambientação diferenciada, que servem para apresentação antecipada das coleções e do conceito da grife. A primeira loja conceito foi criada na capital gaúcha, numa região reconhecida por ser uma das zonas mais nobres da cidade. Por essa região ter, atualmente, foco na vida noturna da população a loja foi fechada no início da execução do projeto de franquias. As outras duas são situadas na serra gaúcha e em São Paulo, na região comercial que reúne as grifes mais caras e reconhecidas do País,

mantendo o foco em seu público-alvo. A empresa C trabalha com um grande projeto de franquias estruturado desde o início da criação da marca. Isso possibilita a propagação da marca, mantendo um padrão previamente estabelecido, sem um grande investimento direto de recursos humanos e financeiros. O projeto das lojas franquizadas foi lançado há 4 anos e opera com 19 lojas, com previsão do lançamento de mais 20 em 2011.

A empresa defende que criou um conceito, onde a aplicação de metais está sempre presente, personalizando os modelos, independente de ser moda ou não. Os metais aparecem sobre os sapatos, como grande detalhe, nos saltos ou até em placas estrategicamente colocadas no solado. Além de se dizer voltada ao design e explicar que a marca surgiu da vontade do empresário de inserir o design na produção de calçados, o trabalho com os metais é seu diferencial. O volume de produção gira em torno de 3000 pares/dia.

O empresário, natural de Igrejinha - RS, explica que trabalhar com calçados foi um processo natural em sua vida, pois a economia de sua cidade natal é totalmente focada nisso. Buscando o crescimento profissional abriu seu próprio estúdio de design e começou desenvolvendo calçados para terceiros. Com o tempo, percebeu uma oportunidade de mercado montando uma linha própria de calçados e, com o crescimento dessa linha no mercado, acabou se tornando uma prioridade para o estúdio.

A estrutura da empresa é apresentada pela figura 6. Observando a figura 6 percebe-se a presença do gestor no papel de presidente ocupando o mais alto cargo hierárquico na empresa. Ainda é notável a presença da diretora de produtos gerenciando todos os cargos que envolvem o processo de criação. Essa estrutura foi montada com base nas entrevistas (principalmente do gestor e da diretora de produtos) e, posteriormente, confirmada e ajustada com a responsável pelo setor de marketing da empresa. Em uma primeira análise, o organograma parece favorável à utilização de processos de gestão de design.

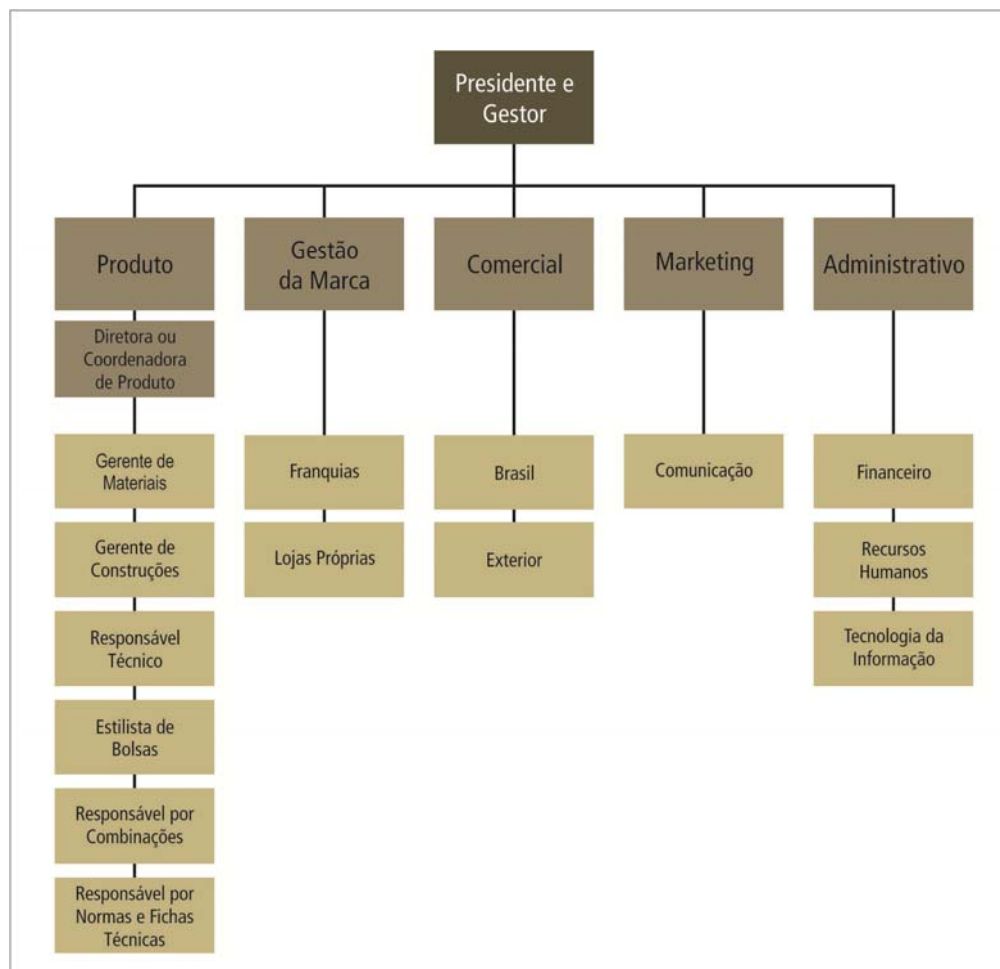


Figura 6 - Estrutura Empresa C
Fonte: A autora

4.2.1.2 Sobre a Gestão e Direção da Empresa

O responsável por acompanhar todo o processo de coleta de dados e primeiro entrevistado na empresa C foi a diretora ou coordenadora de produtos. Ela é formada pelo curso técnico de calçados do SENAI⁴¹ e sua função é coordenar o desenvolvimento de produtos tanto da marca própria quanto de serviços prestados a terceiros:

⁴¹ O curso do SENAI hoje conta com uma estrutura diferente, mas na época de realização do curso pela entrevistada era um curso tecnológico, de 3 anos de duração que preparava o aluno tanto para a criação quanto para a produção de calçados, envolvendo a parte teórica e prática.

“A minha função é coordenar o desenvolvimento de produto da empresa, tanto para marca C⁴² quanto para serviços prestados para terceiros” (Diretora de Produto Empresa C).

O calendário para o desenvolvimento de produtos é estabelecido juntamente com o gestor da empresa, a quem a diretora de produtos se reporta. É função da coordenadora controlar prazos e qualidade dos projetos desenvolvidos. Porém, a questão de custos é gerenciada pelo setor de vendas. Isto é explicado pelo fato do custo não ser um limitante para o desenvolvimento, mesmo que a produção se torne mais onerosa, ainda assim há público para arcar com esse preço. De qualquer forma, a diretora de produtos precisa ter conhecimentos sobre custo de produção para orientar o desenvolvimento, pois sempre alguns modelos da coleção têm foco no menor custo e maior venda:

“A linha que é com meia-pata⁴³ dupla, salto alto, a gente pode abusar um pouco mais. Uma linha de salto médio, que é pra atender volume, a gente não vai abusar tanto” (Diretora de Produto Empresa C).

A empresa C foi a primeira empresa na área calçadista que a diretora trabalhou. A entrevistada explica que sempre quis trabalhar especificamente na empresa C, para isso conversou com o empresário que lhe indicou que fizesse o curso do SENAI. Ao final do curso entrou na empresa começando a trabalhar com amostra e combinações de cores que, segundo ela, é a parte mais simples do processo de desenvolvimento de produtos. A gestora está há quase sete anos na empresa e explica que suas contribuições ao crescimento da empresa fazem parte de um processo natural de profissionalização de toda a equipe. Em muitos momentos, a coordenadora de produtos frisou a importância do gestor ao PDP e explicou que o resultado final é muito influenciado pelo pensamento dele.

O gestor da empresa é também o presidente e proprietário. Da mesma forma que a coordenadora de produtos, o gestor acompanha todo o processo, porém sem tanta ênfase nas etapas operacionais. Isto se deve ao fato dele estar focado, também, na parte estratégica e, em alguns momentos, até administrativa da empresa. Hoje, com o

⁴² Marca C – Marca própria da empresa, citada pela diretora.

⁴³ Meia-pata – sapato de salto alto com uma plataforma na parte frontal.

crescimento da marca, o presidente acumula atividades mais específicas de sua função, se diz envolvido em todas as áreas, mas com maior foco no desenvolvimento:

“Eu sou hoje o líder do projeto, envolvido em todas as áreas, mas lógico que a que eu mais vivo e a que me mobiliza é o desenvolvimento...é o que me alimenta” (Presidente e Gestor Empresa C).

Embora o gestor acompanhe o processo de criação, seu envolvimento se dá de forma mais intensa com o produto final. Como não está diariamente na empresa, questões operacionais das etapas do processo criativo não são atendidas por ele. Entretanto, a diretora de produtos explica que se reporta a ele e mantém contato direto em todas as fases do projeto, dessa forma é possível que ele acompanhe todo o processo e esteja apto para tomar decisões mais relevantes:

“Ele não tá no dia-a-dia aqui. Então a gente acaba falando muito por e-mail, por telefone. A gente acaba trocando muita idéia assim, mas, para gente sentar com ele e mostrar tudo, tem que levar pronto” (Diretora de Produto Empresa C).

4.2.1.3 Sobre a relação da empresa com o design

Na visão do empresário o design é fundamental para o desenvolvimento de qualquer setor da economia e, nos últimos anos é a principal moeda do mundo:

“É a alma, não só para a empresa. O design hoje movimenta o mundo (...) é a principal moeda do mundo, assim como o petróleo foi a maior, hoje pode-se substituir o petróleo por álcool, cana-de-açúcar (...) então a grande moeda do mundo hoje é o design, em qualquer área” (Presidente e Gestor Empresa C).

Com intuito de verificar o alinhamento em relação ao entendimento sobre design do gestor, foi também perguntado a diretora de produto o que a empresa entende por design:

“Eu acho que é tu conseguir construir no produto uma identidade e que com essa identidade você consiga despertar uma expectativa em alguém e um desejo de consumo. (...) Isso é a essência do design aqui dentro (...). A empresa nasceu com isso, a empresa é isso...então todo mundo aqui, até o setor administrativo, que é mais burocrático, acaba tendo que viver esse sentimento” (Diretora de Produto Empresa C).

Durante a entrevista a diretora faz referência, em muitos momentos, a importância do pensamento do gestor para o desenvolvimento dos produtos e relata sua visão em relação ao design como ferramenta estratégica:

“É isso que é a empresa, é uma empresa que nasceu para criar produtos com design. O design é tudo”. (Diretora de Produto Empresa C).

O que se percebe é um alinhamento na idéia geral entre a diretora e o gestor. A empresa C surgiu como uma forma de utilizar o design no desenvolvimento de calçados e, a partir dele agregar valor. Dessa forma, o design sempre esteve presente na empresa, desde seu surgimento. É visto como investimento, pois o produto desenvolvido é rentável. Na visão da empresa, o investimento em design também torna possível a diferenciação do produto, fundamental no momento em que se trabalha com calçados de alto padrão.

A empresa acredita que o design tem influência direta e indireta na competitividade, porém justifica o crescimento da marca não só pela organização e estruturação da empresa, mas muito pelo “*feeling*” do presidente. Por ser o criador da marca e, naturalmente, fundador da empresa, o trabalho é baseado em suas idéias.

O gestor da empresa parece ter uma idéia clara do que é o design e da influência que pode ter no resultado final de produtos. Para ele, o design está presente em qualquer tipo de produto e nem sempre o consumidor tem noção disso. Salienta que a parte tecnológica é muito importante, principalmente quando busca-se a inovação, mas para eles, o design que vai ser o diferencial:

“Antes um telefone tinha que funcionar, hoje ele tem que funcionar, isso é o óbvio, mas o design é o que tu espera”(Presidente e Gestor Empresa C).

4.2.1.4 Sobre a Equipe de Design

A equipe de design interna da empresa C é formada por sete pessoas. Consideram ter o design internamente natural nesse processo, uma vez que o foco da empresa é na inserção do design no PDP. A diretora de produtos explica que a empresa nasceu disso.

“O (cita o nome do empresário) começou (...) desenvolvendo tudo. Então, a gente tem parceiros, têm fornecedores de matéria prima (...) a gente

desenvolve tudo aqui dentro, cria tudo aqui dentro, com a nossa identidade, como a gente quer que as coisas sejam e tem os parceiros que produzem isso” (Diretora de Produto Empresa C).

A empresa conta com o auxílio de alguns fornecedores, principalmente nos metais. Os modelos das peças metálicas são desenvolvidos pela equipe de desenvolvimento de produtos e para produção são enviadas a esses fornecedores.

Em relação ao custo de manter uma equipe interna de design, a empresa considera que depende do produto. Como lida com produtos de alto valor agregado e considera o design como investimento, o custo da manutenção da equipe interna acaba se justificando pelo resultado final:

“Tudo que a gente faz é para gerar um produto (...) e obviamente esse produto será rentável para alguém (...) então qualquer investimento em design vai se tornar um negócio lucrativo” (Diretora de Produto Empresa C).

Em relação às habilidades e competências dos membros da equipe de design, a empresa C defende que a dedicação é a principal característica esperada, uma vez que o processo criativo consome tempo. Além disso, os membros da equipe precisam estar dispostos a investir no seu trabalho. Para eles, experiência não é essencial. Defendem que pessoas novas, sem vícios de trabalho, e dispostas a aprender a maneira da empresa de trabalhar têm chances de serem contratadas:

“A pessoa tem que gostar muito de trabalhar, porque todo mundo pensa no lado glamoroso de criação, que é uma coisa bonita, mas a gente precisa baixar muito a cabeça para trabalhar (...). Tem que amar o que tu vai fazer, (...) porque a gente vai passar a maior parte do nosso dia aqui dentro, então tem que estar disposto a investir no seu trabalho. (...) Para você vir trabalhar aqui não necessariamente precisa ter experiência, a gente até pega quem não tem muito experiência, para estar com a cabeça aberta, para aprender uma maneira diferente de trabalhar” (Diretora de Produto Empresa C).

Apenas uma pessoa da equipe de criação é formada em curso superior de design. A base de conhecimento da equipe é o curso de calçados do SENAI. Para eles o importante é que a pessoa tenha conhecimento em calçados e saiba entender todo o processo, pois não adiantam desenhos excelentes de produtos que não tenham condições de ser produzidos. A criação precisa ser viável no que diz respeito à produção, explica a diretora de produtos:

“É fundamental que tu saiba como é que faz... Por que faz assim? Por que não dá pra fazer de tal jeito? Então se tu não tens esse conhecimento técnico é muito difícil tu conseguir sucesso na parte da criação. Porque as idéias começam a barrar e isso acaba te limitando” (Diretora de Produto Empresa C).

4.2.1.5 Sobre *Briefing*

É desenvolvido um *briefing* por coleção e não por produto. Para o desenvolvimento dos sapatos e demais artigos a pesquisa de tendência é a principal orientação. A empresa C inicia a pesquisa de tendências com uma viagem para os Estados Unidos, na qual viajam o gestor e a coordenadora de produtos. No meio do processo de desenvolvimento é realizada outra viagem, para a Europa, que também compõe a pesquisa de tendências. A viagem para os Estados Unidos tem o objetivo compreender o que está acontecendo fora do Brasil. Procuram observar e avaliar a economia e a sociedade e como isso está refletindo nas vitrines:

“Europa e Estados Unidos são mercados distintos, ambos lançadores de tendências de moda, por isso a necessidade de pesquisas nos dois lugares” (Presidente e Gestor Empresa C).

São lançadas duas coleções anuais, mas, ao longo dos meses, novos produtos são inseridos nessas coleções, fazendo parte do mesmo *briefing* desenvolvido inicialmente. O *briefing* escrito é feito somente para orientar os vendedores. Internamente, para a equipe de criação, nenhum *briefing* formal é desenvolvido. Justificam que em função da velocidade com que a criação acontece essa questão torna-se complicada:

“A coisa tem que ser muito rápida. A gente sabe que em tese teria que se fazer isso⁴⁴ primeiro, mas, com a velocidade às vezes dois dias é uma eternidade pra nós” (Diretora de Produto Empresa C).

Ao retornar da primeira viagem da coleção são realizadas reuniões com a equipe e um painel (com imagens) é montado com as tendências, orientando toda a equipe do foco da coleção a ser desenvolvida. Na empresa C o *briefing* é utilizado como uma ferramenta externa de venda e não com o objetivo de sintetizar os aspectos que devem ser considerados para melhor desenvolvimento do projeto:

⁴⁴ Faz referência ao *briefing*.

“A gente monta briefing escrito mais para fora da empresa do que para dentro da empresa. Para trabalhar com os representantes, para explicar como vai ser a marca lançada na próxima temporada”(Diretora de Produto Empresa C).

Como a empresa já tem seu público-alvo bem definido as informações de cliente não alteram muito de uma coleção para outra. Atualmente a empresa tem tentado atingir um público mais jovem e direcionado alguns produtos para esse público, mas o foco é sempre o mesmo:

“A gente acaba atendendo o mesmo público. A gente tem isso como sendo o forte da marca, mas vamos desde as duas últimas coleções tentado abranger um público mais jovem, mas o foco é sempre o mesmo. Isso já é bem definido aqui” (Presidente e Gestor Empresa C).

4.2.1.6 Sobre os Resultados dos Produtos Desenvolvidos

São desenvolvidos em média 220 modelos de sapato por coleção. A avaliação de sucesso desses produtos é feita basicamente pelo *ranking* de vendas. Existe um *ranking* semanal de franquias e multimarcas onde é realizado o controle geral dos modelos que estão ou não vendendo:

“A gente tem um acompanhamento diário de vendas e temos análises semanais, (...) o que tá indo bem (...) e é com base em todas essas informações que a gente constrói a coleção”(Diretora de Produtos Empresa C).

O primeiro lançamento da coleção é realizado na primeira feira da estação, em Belo Horizonte. Nesse momento, já é realizado o primeiro controle de vendas. Na feira é possível analisar as peças que venderam mais e as que não tiveram tanto sucesso. Além de indicadores de venda as coleções também são “medidas” pela reação do comprador em feiras e pelo *feedback* dos representantes.

“Os representantes estão visitando os lojistas com frequências. Eles voltam no mesmo lojista a cada 30 dias, então a gente acaba tendo esse retorno (...) de como a marca está sendo vista”(Diretora de Produto Empresa C).

Não existe nenhuma documentação ou processo de avaliação do sucesso do produto. A equipe se baseia nas vendas e isso é considerado para desenvolvimento de

coleções posteriores. A empresa explica que o comportamento do comprador também é avaliado, uma vez que gestora da marca, que procura acompanhar o dia-a-dia das lojas, tanto as franquias quanto as lojas próprias, também participa dos comitês que definem o que vai ser produzido ou não. De qualquer forma, essa avaliação parece subjetiva, uma vez que não é realizada por meio de ferramentas específicas ou com processos reconhecidos de pesquisa:

“A gestora da marca costuma acompanhar a reação dos logistas quando vêem os produtos. É com isso, com base nesse tipo de informação, que a gente constrói a coleção” (Presidente e Gestor Empresa C).

4.2.2 A Empresa D

4.2.2.1 Sobre a História, Estrutura e Características

A empresa D foi fundada em 1975 na cidade de Igrejinha-RS, no Vale do Paranhana. Começou como prestadora de serviços e hoje é uma das maiores indústrias calçadistas do país. A empresa conta com mais de 5500 colaboradores e produz basicamente calçados femininos. Trabalha com quatro marcas, mas, para esse estudo, somente os processos que envolvem uma das marcas será analisado. Isso permitirá que as duas empresas tenham aproximadamente o mesmo número de pessoas envolvidas no processo.

Hoje, a empresa D conta com nove unidades fabris e atua tanto no Brasil quanto no exterior. A marca analisada nesse estudo está mais voltada para mulheres entre 25 e 45 anos de classes A e B, que, segundo a empresa, procuram “desfile toda a sua feminilidade em qualquer situação”. Dessa forma, a empresa coloca que trabalham com luxo e glamour no desenvolvimento de seus produtos.

Iniciou sua produção com sapatilhas, sandálias e tamancos, além de sapatos clássicos e casuais. Nos anos seguintes, a empresa evoluiu. Investiu no atendimento ao lojista, em pesquisas nas áreas de moda, processos e técnicas e aumentou seus produtos nas vitrines de diversas lojas do país. Trata-se de um S.A. (Sociedade Anônima), logo o capital social da empresa está dividido em ações, ou seja, não há um empresário atuando como dono e com interesse pessoal direto nos resultados da empresa.

O volume de produção gira em torno de 170 mil pares dia, considerando todas as marcas da empresa. Durante o desenvolvimento do estudo de caso a empresa se mostrou resistente quando solicitado o organograma geral e outros dados relativos a organização de seus setores administrativos. Portanto, as análises desenvolvidas na empresa D não envolvem a estrutura geral e os demais setores envolvidos.

4.2.2.2 Sobre a Direção e Gestão da Empresa

O primeiro entrevistado na empresa D foi o gerente de desenvolvimento de produtos (DP). No momento da realização desse trabalho, estava cursando o curso superior de Engenharia de Processos e é formado pelo curso técnico do SENAI. Sua função é coordenar os modelistas técnicos que fazem os desenhos dos produtos. Também está associada a obrigações do gerente a adaptação do trabalho do setor criativo para as normas de produção:

“A gente trabalha muito com o desafio. O criativo imagina o produto, só que eu tenho que filtrar como vai reproduzir na produção. Então (...) tenho que pensar em produção em alta escala. Não posso fazer um produto mais artesanal. (...) Esse papel é fundamental, de conseguir trazer aquela imaginação do criativo para a parte técnica e produtiva” (Gerente de DP Empresa D).

O gerente de DP trabalha há 10 anos na empresa. Começou sua carreira numa fábrica de caldeiras e passou a trabalhar com calçados na própria empresa D. Ficou alguns anos trabalhando em outra empresa do ramo e retornou há seis anos. Entrou como coordenador de maquetes, e quando o antigo gerente de DP saiu da empresa, foi designado ao cargo. Quanto ao seu envolvimento na melhoria de processos da empresa, o atual gerente de DP explica que um programa de melhoria de qualidade foi implantado há dois anos na empresa:

“É um programa que tem aqui dentro de qualidade (...) Nesse programa a gente tem reuniões semanais, em que se projetam pontos em que se tem que melhorar e ações que tu fez durante o mês. (...) É um projeto de toda a empresa, desde os funcionários até a chefia” (Gerente de DP Empresa D).

O diretor de produtos, a quem o gerente de DP se reporta, também é parte fundamental do processo e foi o segundo entrevistado na empresa D. É sua função o

planejamento e desenvolvimento de todo o MIX⁴⁵, de todas as marcas. Ele explicou que já passou por todos os setores da empresa e por isso pode contribuir em diversas áreas:

“Trabalho há 30 anos com calçados então eu passei por todas as áreas da empresa. Passei no setor industrial, passei no setor de compras e desenvolvimento. Em todas as áreas da empresa eu tenho experiência” (Diretor de Produto Empresa D).

O diretor explica que ao longo do processo várias decisões são tomadas, mas a palavra final é sempre do presidente. Entretanto, orienta que essas definições anteriores servem para direcionar o trabalho e fazer com que as decisões presidenciais sejam um processo natural:

“Decisão final sempre do presidente, mas ela é bem direcionada e já vem preparada pra que isso ocorra de uma forma normal” (Diretor de Produto Empresa D).

4.2.2.3 Sobre a relação da empresa com o design

Na visão do diretor de produtos, o design está relacionado a agregação de valor ao produto. Ele relaciona com a idéia de estética e qualidade, mas não parece compreender, ou pelo menos explicar, o que a empresa entende por design:

“Design é tudo que o consumidor percebe no diferencial de beleza, de estética e de qualidade, é o valor agregado ao produto que a consumidora percebe” (Diretor de Produto Empresa D).

O diretor ainda fala sobre design perfeito e não perfeito. Cita que se o consumidor percebe o valor agregado, o design é perfeito. Caso contrário, imperfeito. Entretanto salienta que isso é um tópico amplo e profundo:

“Se ela percebe tudo isso, pode-se dizer que é um design perfeito. Se ela não percebe alguma coisa, já não é perfeito” (Diretor de Produto Empresa D).

⁴⁵ MIX: na indústria calçadista quando fala-se em MIX quer se dizer o conjunto de construções e as formas da coleção, definir o MIX envolve a escolha de quantas sandálias, *peep-toes*, fechados e botas serão feitos e qual é o ponto de partida para cada um deles.

Com a intenção de verificar o alinhamento entre o pensamento do diretor e do gerente, este também foi questionado em relação ao que a empresa entende por design. Ele colocou que o design precisa estar em primeiro lugar mas cita que a empresa precisa ter um “gosto apurado”. Explica também que como as pesquisas são feitas na Europa, o designer precisa ser capaz de filtrar o que foi encontrado por lá e adaptar para a realidade brasileira. Contudo, da maneira como o gerente de DP cita, entende-se que essa adaptação está voltada ao gosto pessoal do designer:

“O design tem que estar em primeiro lugar. Você tem que ter um bom designer e um gosto apurado porque tem combinações. Então é um somatório (...) porque a pesquisa é feita na Europa, (...) tem que ter essa adaptação de lá para cá” (Gerente de DP Empresa D).

Em uma primeira análise, tanto a visão do diretor quanto do gerente parecem superficiais. Embora o gerente consiga explicar melhor os conceitos, a explicação parece bastante ampla. O gerente insiste na idéia do “bom gosto”:

“O designer tem que ter um patamar de custos, tem que ter bom gosto” (Gerente de DP Empresa D).

O gerente de DP considera que o design está totalmente integrado à empresa e coloca que o setor de design traz as idéias e é função dele adaptar para a produção, sem descaracterizar o produto:

“A gente tem essa integração. Eles trazem uma idéia e eu mostro de que outra forma dá para fazer. Mas o ideal, para produção, é que nós não descaracterizemos tanto o produto deles e como eles não entendem da parte técnica...” (Gerente de DP Empresa D).

O gerente também cita que não espera que o designer saiba da área técnica. Pois, no momento de criação, ele precisa ser “livre” de influências técnicas de produção. Explica também que no processo criativo os designers não precisam ter conhecimentos de custo e material, uma vez que isso é resolvido depois:

“A gente não cobra tanto do designer que passe a coisa técnica muito correta, porque a gente sabe que ele tem que criar. Ele não pode ter limitador para criar. Tem que criar e botar para fora a imaginação dele, e aí, depois, a gente passa o filtro” (Gerente de DP Empresa D).

Consideram o design como um investimento, que pode dar retorno ou não, de acordo com a venda do produto. Explicam que a empresa sempre utilizou design, pois “o design é o produto”:

“Sempre os modelos são criados por alguém. Desde que a empresa existe, alguém criou a modelagem, criou o modelo. Então sempre teve o design pra fazer isso” (Diretor de Produto Empresa D).

Entendem que o design tem interferência na competitividade da empresa, mas só porque trabalham com equipes distintas, pois cada designer tem um foco específico:

“O designer que vai dá identidade. Para você ter uma idéia, nós temos o designer exclusivo da Marca X, que só pensa em Marca X e o da Marca Y, que só pensa Marca Y. Os produtos são diferentes, o estilo dos produtos é diferente. Tem o designer da Marca Z, que é a equipe externa e só pensa em Marca Z. A gente fez uma experiência da equipe externa fazer a Marca Z e Y, só que eles estavam se confundindo. Não conseguem separar” (Gerente de DP Empresa D).

Cabe salientar que as informações de como o design está inserido na empresa foram obtidas com base nas entrevistas com o diretor de produto e o gerente de DP. O presidente da empresa D não pode participar da coleta de dados. A visão dos dois profissionais entrevistados parece alinhada em alguns momentos. Porém, o entendimento geral sobre design dos entrevistados é superficial, uma vez que o design está voltado ao projeto como um todo e não simplesmente a estética ou produto final. Ainda, considerando que a marca analisada trabalha com a equipe de design externa, o alinhamento e pensamento de design refletido no produto acaba sofrendo bastante influência dos envolvidos nesse processo. Dessa forma, o entendimento de design da empresa C acaba se refletindo nos produtos da empresa D.

Durante a coleta de dados, os entrevistados foram freqüentemente orientados sobre o fato de considerar a visão da empresa e não sua opinião pessoal, mas o nível de aprofundamento e confusão das respostas mostra a falta de conhecimento sobre design. Assim, tem-se a percepção de que a inserção do design é bastante superficial, uma vez que os principais envolvidos no processo apresentam conceitos básicos distorcidos.

4.2.2.4 Sobre a Equipe de Design

A marca da empresa D analisada nessa pesquisa trabalha com equipe de design externa. É a única marca da empresa que trabalha dessa forma. Entretanto, salientam que quando a equipe está trabalhando dentro da empresa, há maior possibilidade de controle e agilidade:

“O que diferencia é a agilidade interna. Quando isso está dentro da estrutura não precisa depender da fase de criação toda e aí apresentar o projeto. Quando é dentro da empresa vai fazendo uma parte e vai apresentando” (Diretor de Produto Empresa D).

Quando a marca Z (a analisada pelo estudo) surgiu, a criação era interna. Porém, a equipe não estava alinhada aos objetivos da marca e as vendas estavam muito baixas. A solução foi renovar a equipe externamente. Entretanto, o que mantém a equipe dessa forma atualmente é a falta de espaço físico:

“A gente tinha a marca Z interna, mas a designer que estava na época fazendo a marca Z não se enquadrou no perfil da marca. (...) Então a empresa optou por isso, porque não tinha estrutura, mas não quer dizer que a marca Z não possa vir um dia para cá. Hoje a gente não tem espaço físico para que se possa construir outra marca aqui dentro, porque isso envolve uma estrutura” (Gerente de DP Empresa D).

A empresa D desconhece e não se envolve nas habilidades e competências da equipe de design, uma vez que os membros da equipe são funcionários da empresa terceirizada. Para a empresa D, o importante é a capacidade geral do coordenador da equipe e o resultado final. A busca pela empresa terceirizada objetivou a contratação de uma equipe focada em design, sem qualquer grau de exigência quanto aos membros dessa equipe:

“A empresa deles é uma empresa que objetiva o design e nós temos uma empresa que produz. (...) É um designer que tem um certo estilo que interessa a marca da empresa, então nesse sentido é a definição por eles” (Diretor de Produto Empresa D).

4.2.2.5 Sobre Briefing

A pesquisa de tendências, base para o início do desenvolvimento de coleção em calçados, é responsabilidade da equipe externa. A empresa D apenas se envolve nas decisões e em algumas informações de planejamento e crescimento da produção. Conforme a diretora de produtos da equipe de design (empresa C) salienta, as definições de quantidade de linhas e modelos partem da diretoria da empresa D:

“A marca Z, na condição de cliente e fábrica, é que faz as definições de crescimento, quantidades de linhas e modelos - definições que são fundamentais para organização e estruturação das esteiras/capacidade fabril” (Diretora de Produto Empresa C).

No início de cada coleção é realizado, dentro da empresa D, um planejamento de coleção, onde será definido o MIX de produtos:

“A empresa já dá uma diretriz mais ou menos de quanto tem que ser. Só que eles (faz referência à equipe externa) trazem sempre um pouco a mais, e daí escolhemos os melhores” (Gerente de DP Empresa D).

Com base nessas informações e na sua própria pesquisa de tendências a equipe de design começa a criar. O diretor de produtos da empresa D afirma que esse planejamento é documentado:

“Tem o planejamento por marca, semestral, mensal e quinzenal” (Diretor de Produto Empresa D).

São lançados uma média de 36 linhas de calçado por coleção, e esse giro ocorre de 15 em 15 dias, ou seja, a cada 15 dias 6 linhas são retiradas e novas 6 linhas inseridas no mercado. Alguns sapatos da coleção são voltados para um público específico e nem todos os modelos vendem em todos os Estados. A equipe externa tem autonomia para sugerir quantos pares de cada tipo (sandália, *scarpin*, *pepi-toe*, dentre outros) serão lançados, mas a decisão parte do comitê de produtos da empresa D, formado por presidência, diretor de produto da empresa D, comercial, diretora de produto da empresa C e designers das demais marcas da empresa:

“Eles vêm com uma proposta. Eles vêm com 10 sandálias, mas, no nosso planejamento seriam 8. (...) É feita uma reunião com os protótipos e daí define o MIX” (Diretor de Produto Empresa D).

No projeto inicial, que a equipe de design usa para desenvolver a coleção, já é feito um planejamento de custo. Dessa forma, é possível fazer o controle do custo durante o desenvolvimento:

“O objetivo de custo já está dentro desse projeto inicial” (Diretor de Produto Empresa D).

A empresa D colocou que respeita a opinião da equipe de design, mas explicou que também tem a sua. Comentou que dentro da empresa tem um setor de marketing e de vendas que acompanha o mercado, além dos representantes que estão no dia-a-dia das lojas:

“A gente tem os diretores de marketing, de vendas, e temos uma equipe de vendas. (...) Tem um grupo de representantes, (...) eles vão dizendo: ‘está faltando sandália, está faltando scarpin, está faltando sapatilha’. Então é esse conjunto todo, tem os nossos diretores, tem a equipe de vendas, eles viajam pelo Brasil” (Gerente de DP Empresa D).

A experiência diária dos representantes é bastante válida e somada ao conhecimento de diretores e outros setores envolvidos com o mercado, auxiliam na decisão da empresa sobre o que foi desenvolvido pela equipe de design:

“A empresa tal está fazendo isso... a tendência agora é sapatilha. É material floral. A tendência é um material estampado. Então a gente vai buscar fora. Além da pesquisa que tem no exterior, a gente respeita o que a equipe de design nos apresenta, mas, a gente tem nossa opinião também baseada em todo esse complexo que te falei” (Diretor de Produto Empresa D).

Embora reconheçam a documentação do planejamento de coleção não há *briefing* documentado. O planejamento auxilia o desenvolvimento das propostas e orienta toda a criação. Entretanto, um *briefing* completo, com todos os dados necessários, é feito em reuniões entre a equipe de design e a empresa D. Conforme a diretora de produtos da equipe de design salienta:

“A fábrica monta seu planejamento anual, do qual participamos (...) e, a partir do que é exposto e combinado, passamos a trabalhar nos desenvolvimentos” (Diretora de Produto Empresa C).

4.2.2.6 Sobre os Resultados dos Produtos Desenvolvidos

De forma similar à empresa C, e também as duas empresas participantes do estudo exploratório, o sucesso do produto na empresa D é avaliado com base nas vendas. Consideram também que uma linha de produtos só terá boa vendagem se tiver conforto e um bom visual, ou seja, o resultado de vendas é associado também a qualidade do produto:

“É óbvio que a gente associa a venda a um produto bem desenvolvido, perfeito, confortável. É um conjunto, pois, não adianta ter um produto bonito que não calce e que não tenha preço. (...) Então a gente avalia assim: essa linha aqui vende bem, ela deu certo, porque ela tem um preço bom, tem conforto e tem um visual. É um conjunto de coisas” (Diretor de Produto Empresa D).

A questão das vendas é avaliada de duas formas: a venda para o logista e a venda para consumidor final. Algumas linhas podem vender bem para a loja mas não ser bem sucedida nas vendas se considerado o consumidor final. Assim, os dois casos são considerados, com ênfase no consumidor final:

“Se o consumidor não gostar o produto, não é ideal, não vai ter um número ‘x’ de vendas. Se o consumidor entender que esse produto está certo, vai ter um número dez vezes maior de vendas. (...) Vale a compra final do consumidor” (Diretor de Produto Empresa D).

Esse controle é realizado diariamente, até para o controle de produtos considerados sucesso de vendas que serão pedidos novamente, reiniciando seu ciclo de mercado. Não existe documentação que avalie sucesso de produtos, apenas o *ranking* diário de vendas. Os membros da equipe de design externa também fazem esse acompanhamento diário. Dessa forma têm controle total do que está ou não sendo vendido e em que sentido deve prosseguir o desenvolvimento de novos produtos.

4.2.3 O Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP)

Conforme apresentado na revisão bibliográfica desse estudo, o processo de desenvolvimento de produtos deve ser estruturado e bem organizado (BAXTER, 1998; STEGLICH, 2007). Com base nos dados coletados no estudo de caso foi possível modelar o PDP das duas empresas envolvidas.

Como nas duas empresas envolvidas no estudo de caso o trabalho é coordenado pela diretora de produtos da empresa C, os dados obtidos na primeira entrevista com ela, foram determinantes para a modelagem do processo. Para garantir a qualidade dos dados foi necessária a confirmação do modelo pelos demais membros da equipe. Dessa forma, foi pedido aos entrevistados que montassem o processo com base nas etapas descritas anteriormente pela diretora. A fim de evitar qualquer influência sobre o relato dos demais membros da equipe e, em função do tempo que cada um tinha disponível para o estudo, decidiu-se realizar um registro fotográfico da montagem (conforme demonstra a figura 7⁴⁶). Dessa forma, papéis com o nome cada etapa foram expostos em cima da mesa em ordem aleatória e foi solicitado ao entrevistado que ordenasse de acordo com o que ele acreditava ser o processo de desenvolvimento de produtos utilizado pela empresa.

Para que não houvesse uma simples confirmação do que tinha sido apresentado anteriormente pela diretora, algumas questões foram expostas:

- (a) Cada etapa descrita podia ser usada quantas vezes o entrevistado julgasse necessário;
- (b) haviam papéis em branco, no qual era possível inserir etapas não contempladas no papéis com o nome das etapas;
- (c) o entrevistado não era obrigado a utilizar todos os papéis e;
- (d) não havia número mínimo, nem máximo de etapas para o desenho do processo.

Os processos foram desenhados por 5 membros das equipes: dois membros da equipe 1 (responsáveis pelo PDP da empresa C), dois membros da equipe 2 (responsável pelo PDP da empresa D) e uma funcionária envolvida nas duas equipes, responsável por dar suporte direto a diretora de produtos (essa funcionária desenhou o modelo considerando o desenvolvimento interno, mas na entrevista respondeu também sobre o trabalho que terceirizam). As montagens foram fotografadas e os comentários realizados durante a organização das etapas gravados, contribuindo com evidências adicionais para o desenho do processo final de cada empresa.

⁴⁶ O registro fotográfico dos demais participantes será apresentado nos apêndices dessa dissertação.

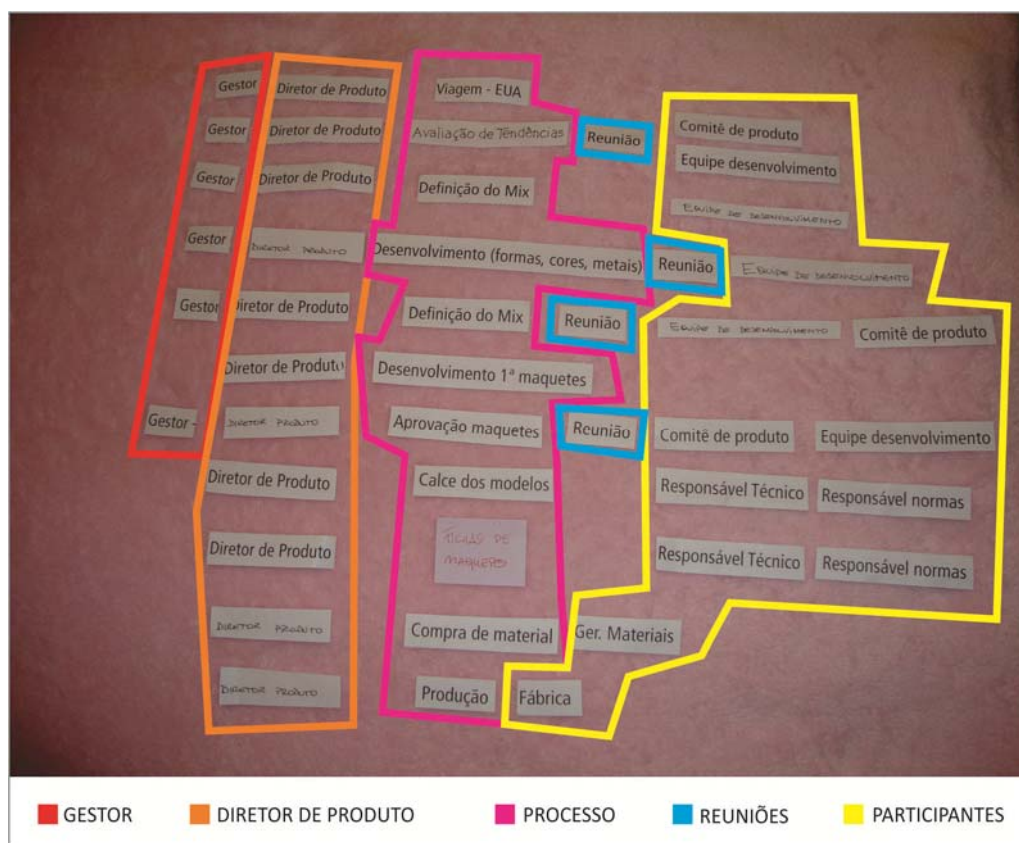


Figura 7 - Fotografia coleta de dados com funcionários
 Fonte: A autora

A figura 8 apresenta a comparação entre as etapas descritas pelos funcionários. As etapas reconhecidas pela diretora de produtos e os demais funcionários são semelhantes. Alguns apresentam um processo mais completo e outros simplificam algumas etapas. A união dessas fontes foi o que permitiu desenhar o processo geral de desenvolvimento de produtos.

Somente um dos funcionários inseriu uma etapa diferente de todas as outras. Este acrescentou uma etapa de ‘definição de MIX’ posterior ao ‘desenvolvimento de formas, cores e metais’. Ao ser questionado sobre essa etapa, o funcionário explica que em função da intensa rotina de trabalho, isso tem ocorrido sem reunião e de modo informal, mas ainda assim ele reconhece como uma etapa. Como a definição das etapas com a diretora de produtos foi anterior ao reconhecimento dos funcionários, os títulos previamente definidos já indicavam uma lógica que deveria ser seguida. A única etapa inserida por dois funcionários não contempladas na descrição da diretora foi a de ‘fichas de maquetes’, confirmada posteriormente por ela.

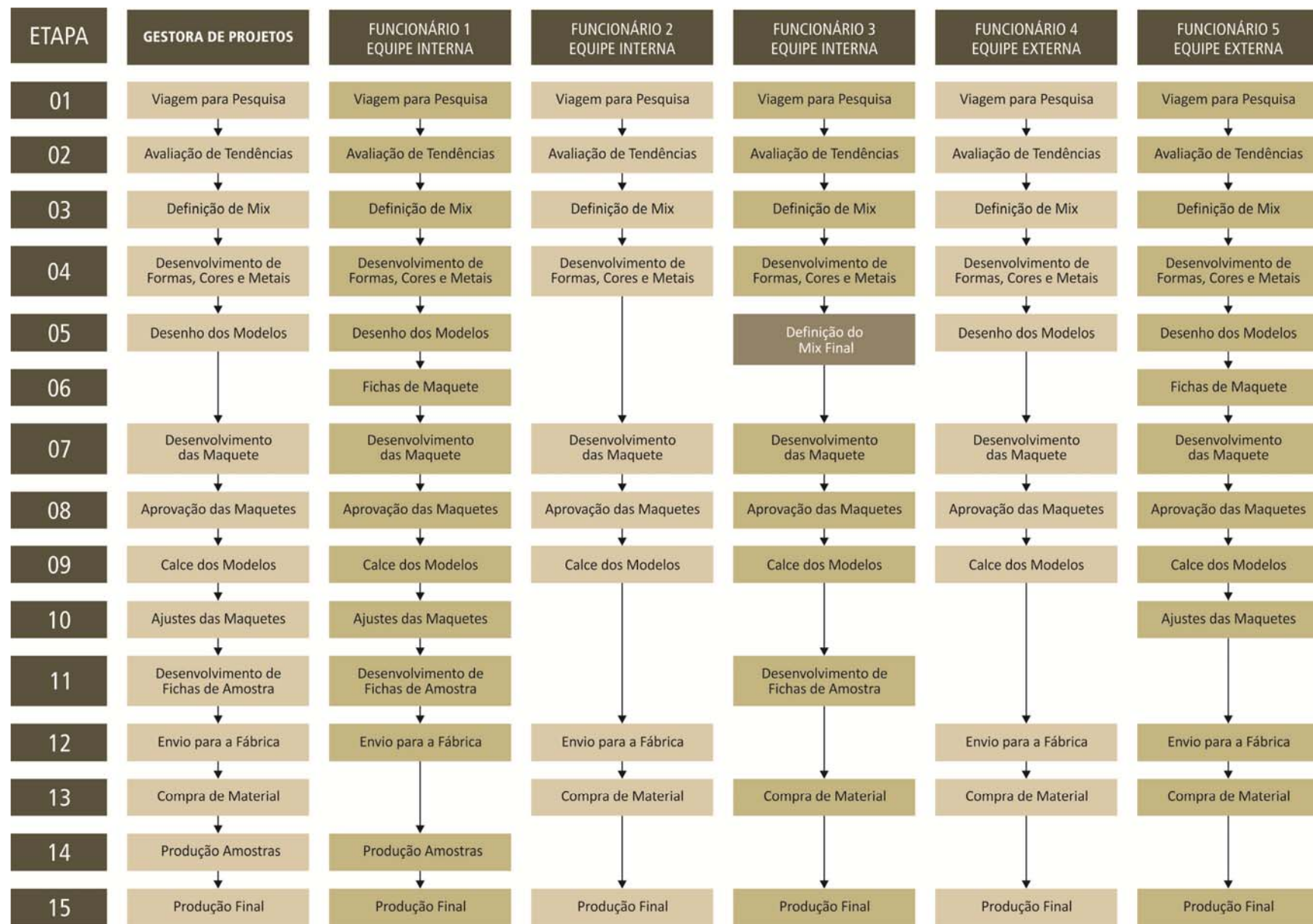


Figura 8 - Comparação do PDP definido por cada participante
 Fonte: A autora

Os funcionários que traçaram processos referentes à equipe externa explicaram que, a partir da etapa de ‘desenvolvimento das maquetes’, o processo volta-se para a empresa D. Estes sugeriram as etapas conforme o acompanhamento que costumam ter do processo quando dentro da empresa D, justificando que não participam efetivamente, mas costumam ter controle do desenvolvimento até o final. Na empresa D, essas etapas foram confirmadas pelos envolvidos no processo.

É interessante observar o alinhamento da equipe no que diz respeito à ordem das etapas. A técnica apresentava limitações uma vez que já sugeria as etapas propostas pela diretora, mas a equipe se mostra segura quando justificam suas escolhas.

Com as etapas desenhadas pelos funcionários e os dados provenientes da entrevistas em profundidade foi possível desenhar o processo geral de desenvolvimento de produtos e identificar etapas comuns e etapas não contempladas em cada tipo de equipe. A figura 9 apresenta o esquema de desenvolvimento de produtos da Empresa C e da *marca Z* da empresa D.

No caso da Empresa C, que trabalha com uma equipe de design interna, a primeira etapa corresponde a uma viagem para os EUA. Nesta viagem buscam-se as primeiras referências da temporada, as primeiras informações. Neste momento formata-se o foco geral da coleção. A segunda etapa envolve toda equipe de desenvolvimento, é o momento de passar o *briefing* das tendências, olhar as revistas e recortes e conversar sobre os pares de sapatos comprados. Com isso coloca-se o grupo todo no mesmo nível de conhecimento em relação às tendências e constrói-se a idéia geral da coleção. Então, com o grupo seguindo a mesma orientação defini-se o *MIX* da estação (terceira etapa).

A partir dessas definições pode se devolver as formas, cores e metais, que ocorrem paralelamente, cumprindo a quarta etapa do processo. Para o desenvolvimento das formas é feito um primeiro pé de nº35 em madeira, sobre a qual se desenha o modelo que é enviado para a fábrica, que trabalhará em sua montagem. Quando esta montagem retorna da fábrica, é feito um protótipo de salto em madeira e o solado. A partir daí tem-se uma idéia do produto final. Este processo é feito com todos os modelos da coleção.

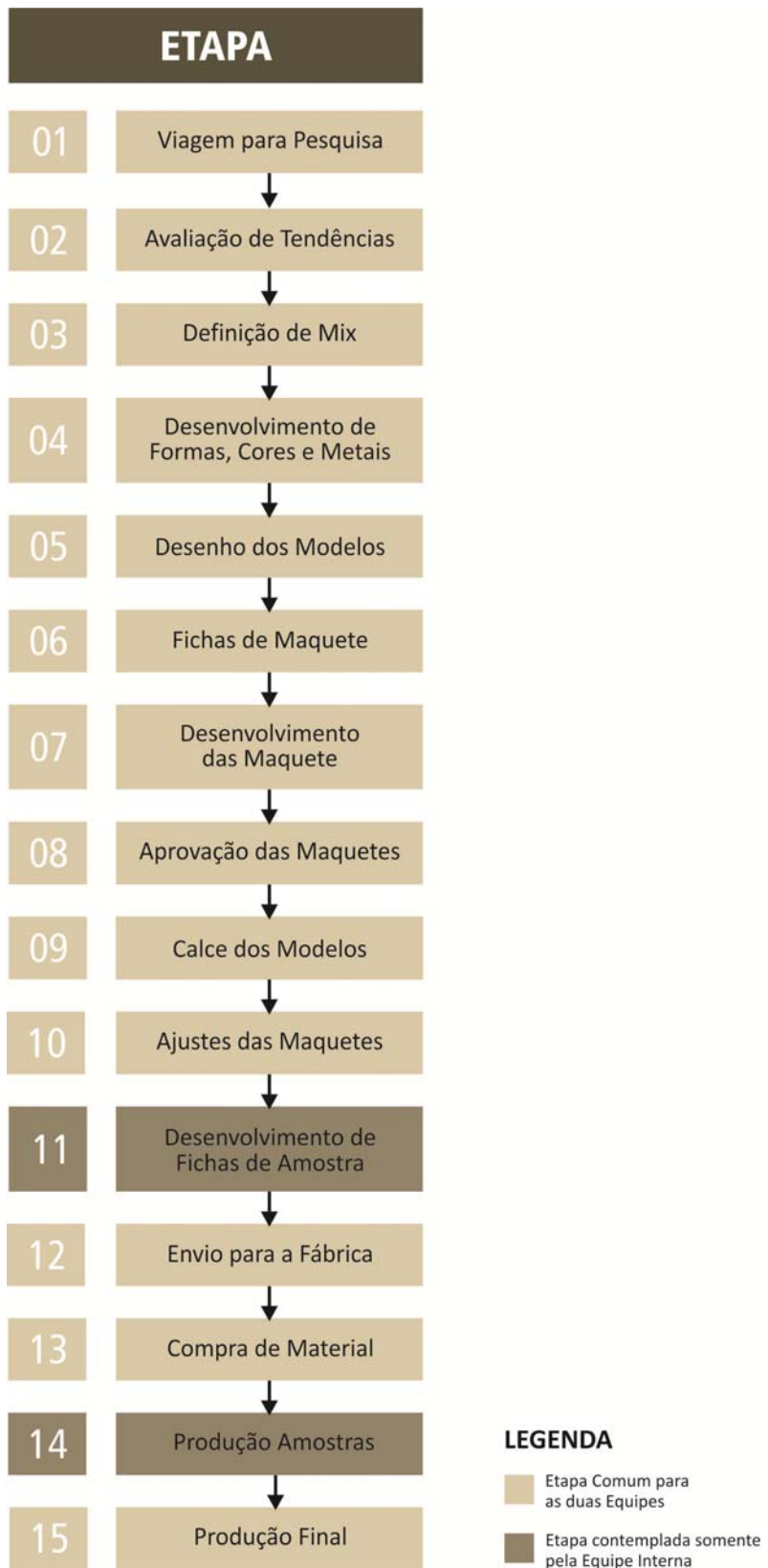


Figura 9 - PDP das equipes interna e externa
 Fonte: A autora

O desenvolvimento da cartela de cores corresponde ao momento em que é feita a base das cores escolhidas como material básico da coleção. Nessa fase também acontece o desenvolvimento dos artigos de couro: estampas de crocodilo, cobras e couros trabalhados. Neste momento vários materiais são experimentados para atender o *briefing* da coleção. Também são desenvolvidos os metais e montado um MIX de metais que se pretende usar (fivelas, passadores, puxadores, placas, dentre outros), que estejam de acordo com a coleção.

Com formas, cores e metais escolhidos são desenhados os modelos em si (quinta etapa). A partir dos desenhos são preparadas fichas (sexta etapa) para orientar o desenvolvimento das maquetes pela fábrica (sétima etapa). Essa maquetes são então aprovadas (oitava etapa) em reunião. Em geral, são levados mais modelos do que serão comercializados para a reunião, assim escolhem-se as melhores opções e elimina-se as demais:

“Desenhamos cada construção – que passa a se chamar linha – com mais ou menos 8 modelos. (...) Estes modelos são encaminhados para a fábrica para que as maquetes sejam confeccionadas. Elas levam em torno de 8 dias para voltar para o estúdio. Assim que as maquetes voltam, marcamos o comitê de produto com todos os setores, para escolher os melhores 3 ou 4. As vezes acontece de ninguém gostar de nenhum modelo de uma das linhas, então refazemos” (Diretora de Produto Empresa C).

Tendo aprovado os modelos em comitê, as maquetes são calçadas⁴⁷ (nona etapa). É feita uma análise e os ajustes de calce ou até mesmo ajustes visuais são indicados (décima etapa). Esses ajustes são anotados em um cartão que é fixado no sapato. Os modelos são fotografados e então é montada uma ficha de amostra (décima primeira etapa). Nessa ficha se determinam as combinações de material na qual será fabricada a amostra dos representantes e também cadastra-se as combinações disponíveis para venda. Além disso, é registrada a referência de todos os metais utilizados junto ao fornecedor:

“Cada modelo tem a sua combinação, fazemos em torno de 10 opções para cada um. Se temos 220 modelos na coleção, temos que pensar 2200 combinações” (Diretora de Produto Empresa C).

⁴⁷ As maquetes são calçadas para que se verifique o conforto e se ajustes qualquer problema no sapato antes de sua produção final. O calce é uma etapa usual em empresas calçadistas.

A ficha de amostra é enviada para a fábrica (décima segunda etapa), que faz toda a compra de matéria-prima (décima terceira etapa). Tendo o material disponível produz-se as amostras para os representantes. Cada representante recebe um par de cada modelo. Então, se forem lançados 100 modelos e existem 15 representantes, a fábrica precisa produzir 1500 pares de amostra:

“Um par de cada modelo de amostra deve ficar pronto uma semana antes do embarque para os representantes, pois nós fotografamos todos e confeccionamos a tabela de preços com as fotos. Quando o lote fica pronto ele é embarcado para os representantes. Com isso, os pedidos começam a ser feitos e a fábrica pode começar a produção final dos modelos que chegarão aos consumidores finais (décima quarta etapa).

No caso da Empresa D, que conta com uma equipe de design externa, as primeira seis etapas são exatamente as mesmas, porém com uma equipe diferente e com foco no *briefing* definido em conjunto com a diretoria da empresa D. A partir da sétima etapa, de desenvolvimento das maquetes, o processo retorna para a Empresa D e a equipe de design é informada, mas não faz mais parte do processo. A empresa D não tem a etapa de ‘desenvolvimento das fichas de amostra’ e nem ‘produção de amostras’ para representantes. Seguindo a ordem das etapas descritas na figura 9, as fichas de maquete (sexta etapa) são enviadas para a empresa D que com a supervisão do gerente de DP desenvolve as maquetes (sétima etapa). Da mesma forma que ocorre na empresa C, essas maquetes passam por uma reunião de aprovação (oitava etapa), porém essa reunião ocorre dentro da empresa D. Com as maquetes aprovadas pode-se fazer o calce (nona etapa) e, se necessário, ajustes posteriores (décima etapa). As maquetes ajustadas são enviadas para a fábrica (décima primeira etapa) que compra o material (décima segunda etapa) e produz os calçados (décima terceira etapa).

4.2.4 A participação das equipes

As duas equipes acabam tendo uma participação bastante semelhante no processo. Isso se deve ao fato delas contarem com o mesmo número de pessoas, a mesma coordenadora de produtos e etapas semelhantes. A diferença se dá no final do processo. Como a parte de aprovação e finalização dos produtos é feita dentro da empresa D, a equipe 2 (responsável pela PDP da empresa D) acaba se envolvendo menos

e trabalhando com base em informações definidas pela própria empresa D. Essa equipe não participa das decisões. Os comitês decisórios são feitos na empresa D, com participação a diretora de produtos da empresa C e alguns membros da própria empresa D, além da presidência.

As duas equipes são formadas por 6 pessoas mais a diretora de produtos. São eles: gerente de materiais, gerente de construções, responsável técnico, responsável por combinações, responsável por normas e fichas e estilista de bolsas.

A figura 10 indica os momentos em que há participação de toda a equipe, fases em que apenas um dos membros acompanha e as fases em que a equipe de design não está mais envolvida, tanto na empresa C quanto na D. Essa questão foi definida pelo o que foi desenhado pelos entrevistados e, nas fases em que houve diferença, considerou-se a opinião da diretora e o relato de cada membro da equipe nas entrevistas.

Finalmente, ainda contemplando a análise da participação da equipe no processo, os quadros apresentados na revisão bibliográfica de vantagens e desvantagens de cada tipo de equipe (VON STAMM, 1993; BEST, 2006) foram comparados com a real situação das empresas envolvidas no estudo, apresentados nos quadros 11 e 12.

4.2.5 A participação do Gestor de Projetos e do Gestor de Design

As funções desempenhadas pelo gestor de projetos e pelo gestor de design foram definidas na revisão teórica dessa dissertação. De forma geral, o gestor de projetos está basicamente alinhado ao controle do projeto, sendo responsável direto pelo controle de tempo, custo e qualidade. Já o gestor de design está voltado às questões mais estratégicas, seu objetivo é tornar a estratégia viável através da utilização do design.

Com bases nessas atribuições verificou-se que na empresa C o chamado presidente e gestor (nesse caso também o empresário) desempenha funções do gestor de design e a diretora de produtos, tem função de gestora de projetos. Esses papéis são facilmente identificados na empresa C.

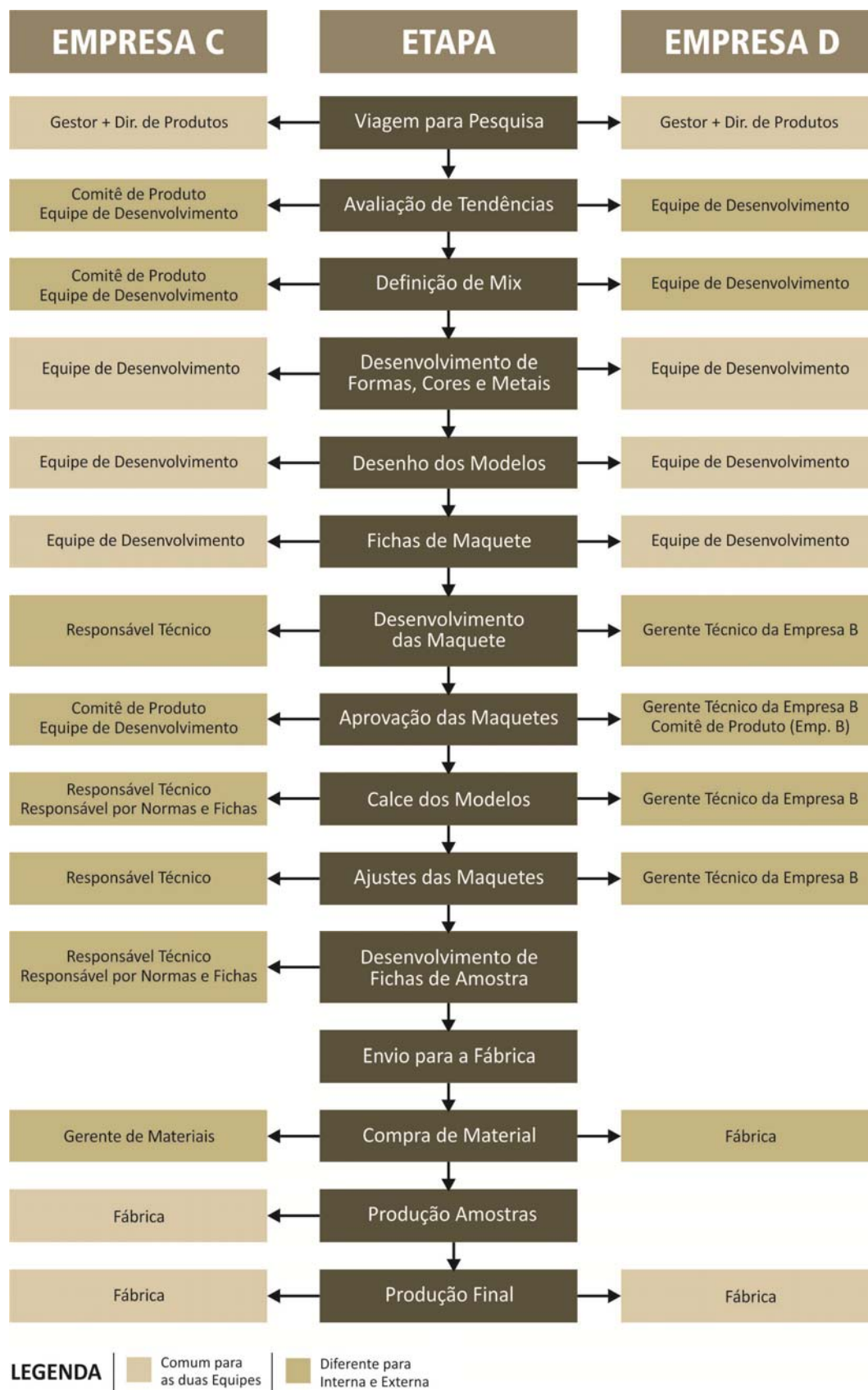


Figura 10 - Comparação Participação das equipes interna e externa no PDP
Fonte: A autora

Vantagens	EMPRESA C	Desvantagens	EMPRESA C
Designers são interessados diretos e ativos na organização.	A motivação pessoal de cada membro da equipe de criação é considerada durante todo o processo.	Risco de influência, contágio e complacência tornando-se menos objetivos. Mais fácil de aceitar as coisas como elas são apresentadas.	Os dados coletados não indicaram complacência ou contágio da equipe.
Proximidade com outras unidades de negócios pode proporcionar um rico time de trabalho multidisciplinar e desenvolver um sentido de objetivo compartilhado.	Todos os setores da empresa participam das reuniões decisivas no processo compondo uma equipe multidisciplinar com aptidões em diferentes áreas.	Pode competir por recursos com outras unidades de negócio	O foco da empresa é na criação, os demais setores se desenvolvem em torno do setor de desenvolvimento, portanto não há competição por recursos.
Eficiência de custo	Não procede. O custo da equipe interna é mais oneroso no caso da empresa C.	Falta de criatividade, de novas idéias	Os dados coletados não indicaram problemas com relação à falta de criatividade.
Fácil acesso aos tomadores de decisão e suporte para decisão	O gestor de design tem acesso a toda equipe em qualquer momento do desenvolvimento dos produtos.	Equipe de design ocupada com o trabalho de desenvolvimento contínuo.	A equipe está continuamente envolvida na criação, em alguns momentos com horas exaustivas de trabalho.
Design mais alinhado com as características da organização	É reflexo do foco no design para todo o crescimento empresarial.	Pode-se manipular o status dos projetos, “empurrando” (alterando) limites.	Algumas etapas do processo são realizadas informalmente em função dos prazos impostos pelo mercado.

Quadro 11 - Comparação Vantagens e Desvantagens Equipe Empresa C – Fonte: A Autora

Vantagens	EMPRESA D	Desvantagens	EMPRESA D
Trabalhar com mais clientes produz uma larga experiência.	A experiência de produção da equipe 1 refletia no trabalho desenvolvido pela equipe 2.	Tende a ser uma opção mais cara.	Não procede. Para a empresa D montar a estrutura oferecida pela equipe externa seria mais oneroso.
Maior objetividade e mais facilidade para poder dizer “não”.	Os dados coletados indicam que a empresa que contrata a equipe (D) tem as respostas finais, a autonomia da equipe é baixa.	Consultores podem trazer novas idéias, mas podem ser desfocadas do posicionamento da marca. Insuportáveis ou inviáveis como negócio	Já aconteceu com a equipe que desenvolvia para a marca anteriormente.
Possibilidades de mudar e explorar distintas opções.	A equipe já foi mudada anteriormente por não atingir os objetivos do desenvolvimento	Problemas de acesso ao cotidiano da organização	Os projetos são acompanhados à distância, por telefone, internet, sem acompanhamento diário do diretor de produtos.
Pode concentrar única e atentamente no problema e produzir, assim, soluções sólidas.	A equipe externa não é influenciada pelo dia-a-dia da empresa e eventuais problemas internos.	Menor potencial de confidencialidade para projetos.	A decisão final é sempre do presidente da empresa e dos demais envolvidos, não da equipe.
O acesso ao conhecimento de especialistas alivia a carga de trabalho interno.	Nesse caso, a falta de estrutura interna foi decisiva ao se optar por uma equipe externa.	Problemas ao implementar o design desenvolvido externamente em sua estrutura produtiva.	Como o processo volta-se para a empresa a partir do desenvolvimento dos maquetes, problemas de produção são resolvidos previamente.

Quadro 12 - Comparação Vantagens e Desvantagens Equipe Empresa D – Fonte: A Autora

A situação da empresa D é um pouco mais complexa, principalmente no que diz respeito ao gestor de design. Nenhum funcionário participante do processo na empresa D pareceu desenvolver as atividades atribuídas a ele. A “ponte de contato” entre a equipe externa e a empresa D é feita pelo diretor de produtos da própria empresa D, que acumula outras funções, pois é responsável pelo planejamento de todas as marcas da empresa. Nesse caso, considera-se que o papel de gestor de projetos é desempenhado por ele.

As decisões em relação aos produtos que serão comercializados são tomadas pelo presidente, sendo esse o único momento em que ele está envolvido com a equipe de design. Porém, essas decisões não estão ligadas ao que está definido na estratégia da empresa D. A decisão ainda é muito baseada no conhecimento empírico e gosto pessoal do presidente.

Para que os momentos em que cada profissional participa do processo fossem identificados, utilizou-se um registro fotográfico. Os mesmos entrevistados, após ordenarem as etapas do PDP, indicaram os momentos em que o gestor e a diretora de produtos da empresa C estavam inseridos no processo, bem como os momentos em que o diretor de produtos da empresa D participava.

Fundamentada nos dados coletados, a figura 11 indica os momentos em que há participação dos, aqui denominados, gestor de projetos e gestor de design e quando os dois estão envolvidos ativamente nas etapas.

4.2.6 Nível Empresarial em que o Design está Inserido

O nível em que o design está inserido na empresa é identificado com base nos dados coletados, principalmente os referentes ao acompanhamento dos processos. Pois não foi encontrado, na revisão teórica desse estudo, um modelo que indicasse, detalhadamente, em que nível ocorre a inserção do design nas empresas. Verificou-se também o quão alinhado à missão, visão e valores da empresa está o design. Programas de qualidade e planejamento estratégico também foram considerados.

Conforme já discutido anteriormente, considerou-se a existência de três níveis empresariais: estratégico, tático e operacional. De forma geral, o nível estratégico vai envolver os altos executivos da empresa. No nível tático ocorrerá a tradução das metas

estratégicas para o operacional. Finalmente, no operacional os funcionários do corpo técnico da empresa serão envolvidos nas tarefas de desenvolvimento de produtos.

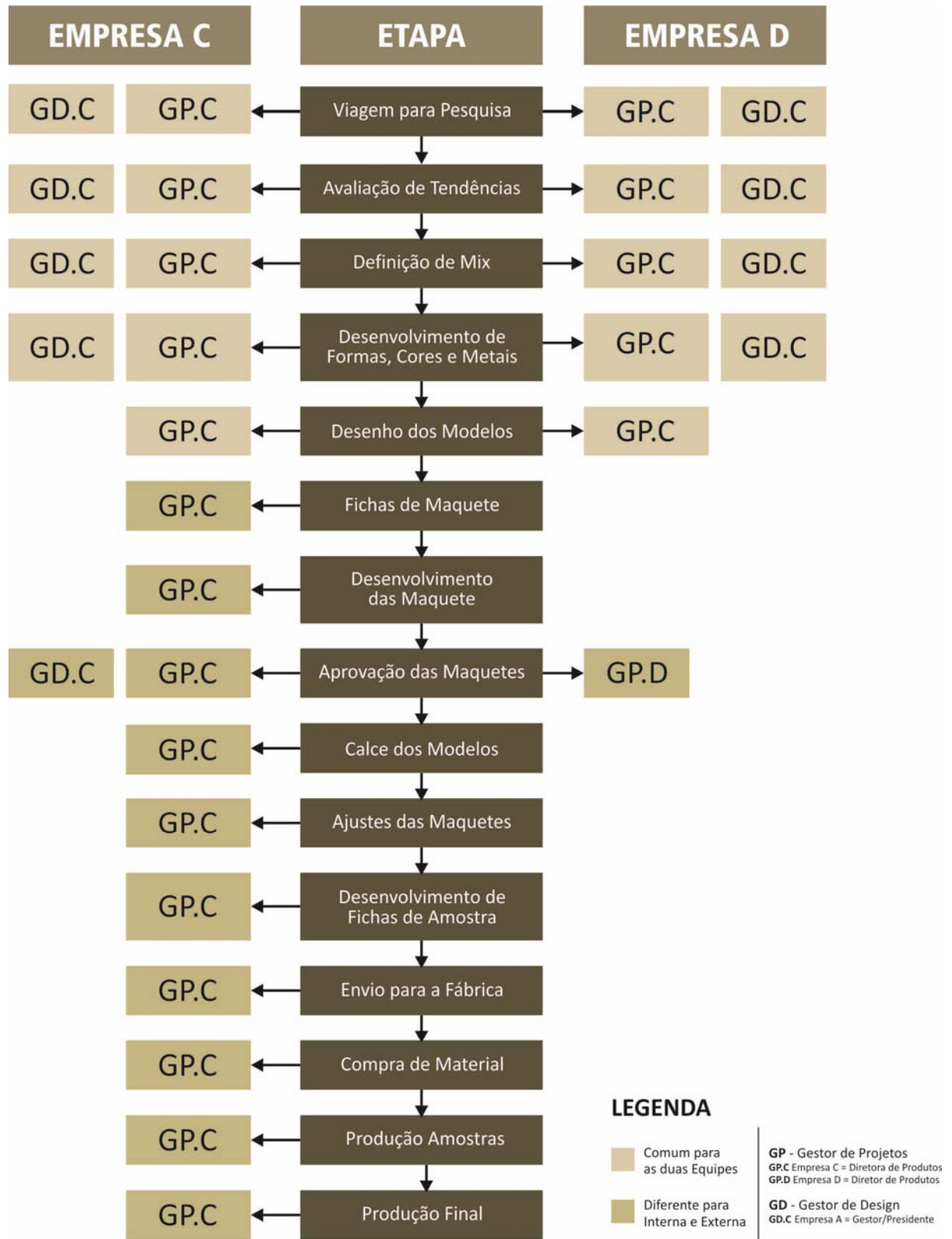


Figura 11 - Comparação participação Gestor de Projetos e Gestor de Design no PDP
 Fonte: A autora

Entende-se que o design no nível estratégico envolve, entre outros fatores, o gestor de design ou a presidência da empresa ciente e ativa nos processos de design. No nível tático ocorre uma integração entre a gestão de design e a gestão de projetos. Nesse nível, procura-se responder como os recursos da empresa serão distribuídos ou alocados para as tarefas a serem desenvolvidas. O nível tático envolve basicamente a gestão dos projetos de design. Por fim, no nível operacional o designer responsável pelo desenvolvimento dos produtos deverá realizar e conduzir as tarefas necessárias à obtenção de uma determinada solução.

A empresa C mostrou um forte alinhamento entre a estratégia traçada e suas ações. A empresa começou vendendo os calçados da marca própria também em lojas multimarcas, porém o foco sempre foi na venda em lojas exclusivas. Possui um planejamento estratégico⁴⁸, desenvolvido dentro da empresa, pelo setor de marketing juntamente com o gestor de design. Nesse planejamento estão programadas todas as ações buscando o objetivo principal, a venda dos produtos somente em lojas exclusivas. A empresa tem missão, visão e valores e desenvolve-se com base nisso:

“É uma questão estratégica. A medida que a franquia cresce nós precisamos orientar os novos produtos a esse crescimento, a esse público. (...) O nosso grande projeto é uma grande rede de franquias”.

A empresa tem 12 anos, a primeira loja da marca própria foi lançada em 2003, como um experimento. O projeto de franquias, que é a aposta para o crescimento da marca, iniciou somente há quatro. Conforme ilustra a figura 12, é considerável o crescimento da empresa em apenas quatro anos. A comunicação entre todos os setores ocorre facilmente e no desenvolvimento de cada coleção, reuniões de comitês formados por setores como marketing, vendas, gestão de lojas, compras, administrativo ajudam nas definições dos produtos finais. A participação de todos os setores da empresa possibilita a contribuição de todas as áreas refletindo o conhecimento de cada setor no produto final comercializado. Considera-se, portanto, que na Empresa C o design está inserido no nível estratégico.

⁴⁸ A empresa mostrou o planejamento estratégico, mas solicitou que nenhum dado referente a ele fosse publicado no estudo.

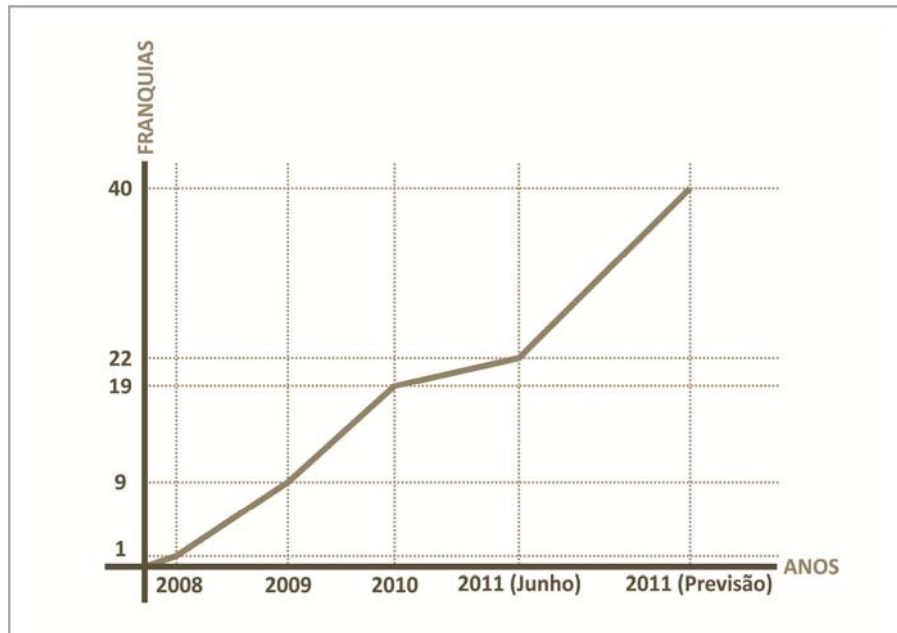


Figura 12 - Crescimento lojas empresa C
Fonte: A autora

A empresa D trabalha em maiores proporções financeiras e produtivas. Como se trata de uma grande empresa o faturamento é maior do que na empresa C. Conforme já comentado, somente uma das marcas da empresa foi analisada no estudo. Como a equipe de design é externa, somente duas pessoas têm envolvimento direto com a marca: o diretor de produtos (aqui denominado gestor de design) e o gerente de DP. Porém, para as definições de produtos fazem parte do comitê de produtos, além dos dois envolvidos, o presidente, o setor comercial, a diretora de produto da empresa C e a designer da *marca X* da empresa D. A designer da *marca X*, que tem o desenvolvimento interno na empresa D, participa das reuniões por considerarem que, mesmo envolvida em outra marca, ela possui conhecimentos sobre o processo de desenvolvimento de produtos.

A empresa implantou um programa de melhoria da qualidade em 2009. O programa envolve reuniões semanais que apontam as atividades já desenvolvidas pelos funcionários e as oportunidades de melhoria. O programa integrou mais as equipes e estabeleceu uma comunicação mais eficiente durante todo o processo:

“Essa dinâmica e esse programa que foi implantado deu uma aproximação entre produção e o produto. A gente está mais integrado. Graças ao programa, a gente tem mais aproximação” (Gerente de DP Empresa D)

Percebeu-se que, conforme o mercado vai solicitando determinado produto, a empresa produz como resposta a demanda. Embora no papel haja um planejamento para a empresa e ela tenha missão, visão e valores bem definidos, na prática, o dia-a-dia acaba sendo decisivo. Dessa forma as questões vão sendo resolvidas conforme vão aparecendo. Portanto o design não assume o papel de diferencial competitivo.

Apesar disso, é bem clara a figura do diretor de produtos da empresa D como controlador dos projetos (de todas as marcas) e no controle das questões de tempo, custo e qualidade:

“A coordenação é feita por um responsável da área de desenvolvimento, no caso sou eu”(Diretor de Produto Empresa D).

Ainda assim, há grande envolvimento do presidente no que diz respeito aos momentos decisivos do desenvolvimento. Verifica-se então que o design está inserido num nível tático na empresa D.

4.2.7 Existência e forma de emprego da Gestão de Design

Considerou-se, além da pesquisa sobre o nível em que o design está inserido na empresa, os cinco passos do processo de gestão de design apresentados por Cooper, Olson e Stanley (2000) como quesito para definir a existência ou não da gestão de design nos processos da empresa.

Como já constatado anteriormente, a empresa C tem o design inserido no nível estratégico enquanto a D insere no nível tático. Dessa forma, a empresa C apresenta vantagem quando analisada quanto a existência de processo de gestão de design. O quadro 13 apresenta os cinco passos e as ações desenvolvidas em cada empresa.

PASSO		EMPRESA C	EMPRESA D
1	Deixar clara a estratégia competitiva da empresa para designer e gerentes de design	A empresa tem bastante preocupação com a comunicação eficiente. Todos os funcionários estão cientes da estratégia.	A empresa se diz preocupada com esses aspectos. Os designers e gerentes de design possuem essas informações.
2	Compreender bem os requisitos de design inerente na estratégia adotada pela empresa	A empresa vê o design de forma estratégica e isso é muito claro entre os colaboradores.	Não foi possível coletar dados que orientassem essa questão.
3	Garantir a comunicação efetiva entre a equipe de design e as demais unidades funcionais	As principais decisões de coleção são tomadas por um comitê de produtos, formando por todos os setores da empresa.	A equipe externa só se comunica com um setor e normalmente estão envolvidos diretamente somente dois funcionários da empresa D.
4	Criar, revisar e aprovar o <i>briefing</i> de design	O <i>briefing</i> é desenvolvido conforme as coisas vão acontecendo. Existe um planejamento, mas não é documentado.	O controle maior da equipe externa se dá pelo controle do <i>briefing</i> .
5	Comparar o desempenho resultante em relação aos objetivos estabelecidos no <i>briefing</i>	Os produtos de maior sucesso de vendas são analisados no início de cada novo desenvolvimento.	Algumas linhas de muito sucesso permanecem no mercado por um tempo mais longo.

Quadro 13 – Cinco passos de Cooper, Olson e Stanley (2000) e ações em cada empresa
Fonte: Cooper, Olson e Stanley (2000) adaptado

Os gestores também foram questionados sobre a gestão de design, com o intuito de saber se esses processos estão formalizados dentro da empresa, ou se a gestão de design acontece de forma orgânica. Ou seja, se a empresa tem conhecimento e aplica a gestão de design ou se a utiliza de forma empírica. Também analisa-se o contrário, a empresa pode acreditar que trabalha com a gestão de design e isso não se refletir nos dados da presente pesquisa.

Considerando a empresa C, o conceito de gestão de design parece confuso, é altamente associado ao entendimento e acompanhamento do mercado. Também é associada ao fato de manter-se aberto à novas idéias e ouvir as contribuições dos demais membros da equipe:

“No design, mais do que em qualquer outra área, as coisas mudam com muita velocidade. Então o profissional precisa ser muito ágil para estar

acompanhando todas essas mudanças e, mais que em qualquer outra área, precisa estar com a cabeça aberta para ouvir coisas diferentes daquilo que está acostumado a fazer. Eu acho que a gestão do design está em saber ter essa sabedoria (...) para lidar com os desafios que são impostos a cada dia pelo mercado. (...) Então saber lidar com esses desafios, encarar eles de frente e superar as necessidades do mercado, é o maior desafio da gestão do design” (Diretora de Produto Empresa C).

A coordenadora de produtos explica que a empresa utiliza processos de gestão de design, pois afirma que o gestor de design é estrategista, dinâmico e com uma vasta experiência de mercado. Ainda justifica que o gestor de design tem um “*feeling*” e que dessa forma sabe o que precisa ser feito e sabe gerenciar o design. Finaliza explicando que o gestor de design é a “cabeça pensante” da empresa, ele define estratégias e distribui tarefas para que todos sejam capazes de compreender suas idéias.

No caso da empresa D, a idéia da gestão de design é confundida com a gestão do produto. O diretor de produtos relaciona a gestão de design ao fato de que o design precisa da indústria. Ele coloca que sem a estrutura da empresa o produto não vai para o mercado, pois o design sozinho não faz nada:

“Gestão de design, pra mim, seria mais gestão de produtos, o design faz parte dessa gestão do todo. Não adianta só criar, não adianta só desenvolver um produto se não tiver estrutura comercial, se não tiver estrutura de indústria, se não tiver estrutura de logística. (...) tem que ter toda uma estrutura que faz isso acontecer. O design é muito importante, talvez seja o mais importante, mas sozinho ele não realiza nada” (Diretor de Produto Empresa D).

Foi também perguntado ao diretor se ele acredita que o design poderia ocupar o alto da estrutura hierárquica da empresa, agindo como coordenador dos demais níveis. Novamente ele explica que o design é o principal, mas necessita de toda a estrutura da empresa. Com isso, acredita-se que o diretor não imagina o design coordenando todo o processo e alinhado aos objetivos estratégicos de forma direta, mas o considera como uma importante etapa do processo.

“Ele é o principal por que ele o desenvolve, cria. (...) Nesse sentido ele é o principal, mas como eu te falei, precisa de toda a estrutura para completar esse desejo, essa necessidade” (Diretor de Produto Empresa D).

Entende-se, portanto, que, embora não ciente, a empresa C utiliza a gestão de design em seus processos. O mesmo não ocorre com a empresa D. Nesse caso, o design

está associado a criação por si só, sem foco na integração do design com a estratégia da empresa. Acredita-se que o fato da empresa C inserir o design no nível estratégico já indica que a empresa está preparada para a inserção da gestão de design nos demais níveis de gerenciamento. Porém, Borja de Mozota (2011) explica que inserir o design no nível operacional é o primeiro passo para sua integração. Ou seja, o fato da empresa D, ter o design inserido no nível tático não a impediria de trabalhar e introduzir de forma detalhada processos de gestão de design.

4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

O desenho do processo de desenvolvimento de produto das empresas analisadas no estudo foi o que permitiu que se desenvolvesse as demais etapas rumo à conclusão do trabalho. O processo traçado permitiu que se entendesse a participação das equipes interna e externa, bem como a dos funcionários responsáveis pelas funções atribuídas ao gestor de projeto e gestor de design.

A partir dessas definições foi possível identificar o nível empresarial em que o design está inserido para finalmente identificar a existência e forma de emprego da gestão de design nessas empresas. O capítulo apresentou os resultados obtidos através dos dados coletados nas duas empresas. As conclusões, capítulo que segue, apresentam a finalização do estudo com a discussão e as considerações finais dos tópicos mais relevantes.

5 CONCLUSÕES

Este capítulo finaliza o trabalho, apresentando considerações referentes ao estudo, aos procedimentos metodológicos e às adaptações ao modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999). Discorre também sobre as dificuldades encontradas na realização do trabalho, bem como as considerações finais.

5.1 Considerações do Estudo

Esse estudo teve como objetivo principal analisar a atuação e influência de equipes de design, interna e externa, no processo de desenvolvimento de produtos em empresas do setor coureiro-calçadista, com foco na existência e forma de emprego da gestão de design. Para atender ao objetivo principal, objetivos específicos foram traçados. Os próximos itens apresentam considerações sobre cada um desses objetivos:

(a) Quanto ao processo de desenvolvimento de produtos (PDP)

Em termos gerais o processo de desenvolvimento de produtos analisado no estudo ocorre de forma similar nas marcas estudadas das empresas C e D. As diferenças atribuídas no processo se devem ao fato das empresas trabalharem com representantes de venda de forma diferente. As duas etapas não semelhantes têm relação direta com o material que é desenvolvido e enviado aos representantes na empresa C, o que não ocorre na empresa D. Mesmo as etapas que ocorrem dentro da empresa D mantêm as mesmas características observadas na empresa C, o que diferencia são as pessoas envolvidas em cada empresa nas decisões a serem tomadas.

A diretora de produtos da empresa C, denominada aqui, gestora de projetos, mostrou controle sobre as etapas e ciência das atividades que tangem cada fase do processo. Quanto a empresa D, essa também mostrou-se conhecedora do processo e das suas funções e responsabilidades em cada etapa.

(b) Quanto à participação das equipes

A participação das equipes de design é semelhante tanto no caso da equipe interna como da externa. Percebe-se que as equipes estão envolvidas da mesma forma, nas mesmas etapas. Entretanto, no caso da equipe externa, a partir da sétima etapa o processo volta-se para a empresa D. Dessa forma, os membros envolvidos na equipe externa de design não participam ativamente de todo o processo.

No que tange etapas de criação, as duas equipes tem exatamente o mesmo envolvimento, porém no caso da empresa C, a equipe tem maior participação e poder de decisão em reuniões do que na empresa D. Percebe-se que a equipe interna, mesmo indiretamente, acaba dando suporte a equipe externa da empresa D. Tem-se a percepção que isso pode influenciar positivamente na qualidade do produto desenvolvido, uma vez que as equipes partem do mesmo treinamento, pontos de controle e coordenação na fase criativa.

(c) Quanto a participação do gestor de projetos e gestor de design

Com base nos dados coletados e nas definições apresentadas na revisão bibliográfica desse estudo, foi facilmente identificado que a diretora de produtos da empresa C agia como gestora de projetos. Todos os membros das equipes que foram entrevistados atribuíram a ela o controle de questões como tempo, custo e qualidade de projeto. Além disso, ela é pessoa ciente de todo o processo e envolvida de forma direta tanto em questões decisivas quanto em questões técnicas. Ainda na empresa C, o papel do gestor de design foi atribuído ao presidente e gestor. O profissional está envolvido em questões criativas e decisivas, mas sempre com foco estratégico na empresa.

Na empresa D, inicialmente, considerou-se que o diretor de produto poderia exercer as funções de gestor projeto e gestor de design. O que se percebeu, contudo, foi uma comunicação eficiente entre a empresa e equipe externa, além do controle de questões referentes ao tempo, custo e qualidade do projeto. Dessa forma, se identificou no diretor de produtos o papel de gestor de projetos. Com isso, não foi identificado na empresa D algum funcionário que exerça as funções do gestor de design.

Na empresa C, as funções de cada profissional foram facilmente identificadas, todos os funcionários envolvidos de alguma forma no PDP sabem as atribuições de cada um de seus superiores. A interferência do gestor de design no processo se dá conforme

indica a bibliografia (GORB, 1990; WOLF, 1998; BORJA DE MOZOTA, 2003, 2011; DAHLIN apud PHILLIPS, 2008; BEST 2006).

(d) Quanto ao nível empresarial em que o design está inserido

No caso da empresa C, como o gestor definiu desde o início o design como diferencial competitivo, todo o seu crescimento financeiro, parece fazer parte de um plano traçado e de uma evolução natural de sua equipe de trabalho. Nesse caso, não restam dúvidas de que o design está inserido no nível estratégico e é visto como o diferencial que vai agregar valor aos produtos (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997; SANTOS, 2000; TRUSSLER apud PHILLIPS, 2008; LOCKWOOD, 2009).

Por outro lado, o que se percebe na empresa D é um discurso orientado para demonstrar um processo que, de fato, não ocorre. Na entrevista o gestor mostra a importância do design e o cita como central na empresa, porém na prática não é o que se percebe. Embora na empresa C a questão do “*feeling*” do gestor também apareça com certa importância no PDP, na empresa D essa questão está presente de forma marcante na finalização dos produtos.

A empresa D utiliza um programa interno de qualidade e isso vem contribuindo ao desenvolvimento da equipe como um todo, pois o programa prevê reuniões semanais de acompanhamento do trabalho dos funcionários, desde cargos operacionais até a presidência. Dessa forma, o setor de design deveria ser acompanhado de forma mais intensa, o que não se percebeu nas entrevistas realizadas. Ainda, o envolvimento de designers atuantes em diferentes marcas da empresa é questionável, uma vez que a empresa justifica utilizar uma equipe para cada marca por querer foco dos designers apenas na marca que produzem. Através do acompanhamento realizado no estudo na empresa D, considerou-se o design inserido no nível tático, pois há comunicação entre o que foi definido no nível estratégico para o nível operacional. O principal problema identificado foi a falta de definição dos objetivos estratégicos da marca.

(e) Quanto a existência e a forma de emprego da gestão de design

Nas duas empresas analisou-se também as reuniões ocorridas durante todo o processo e quem participava delas. Na empresa C, para cada decisão importante a ser tomada reúnem-se o que chamam de comitês de produtos, envolvendo marketing,

desenvolvimento, comercial, vendas e gestão de lojas, além dos gestores de projeto e design. Essas reuniões permitem a participação de todos os setores no processo orientando as decisões e contribuindo com o que tange cada área. Ou seja, as reuniões com comitês de produtos mostram um foco geral da empresa para um objetivo comum, que é o faturamento.

A empresa D também realiza reuniões de comitê de produtos, formados por comercial, presidência, gestor da empresa D e diretora de produtos da empresa C. Explicam que as designers das outras marcas também participam dessas reuniões, mesmo as que envolvem os produtos desenvolvidos pela equipe externa. Isso contradiz a justificativa da empresa para se utilizar uma equipe externa de design. Segundo a empresa D, existe a terceirização porque a produção da marca analisada no estudo envolve o foco do designer no que está produzindo, logo, se os designers das outras marcas da empresa estão altamente envolvidos nas decisões do que é terceirizado, esses não estão focados somente na sua linha de calçados. Também, deixam claro que todas as opiniões são respeitadas, mas a palavra final é sempre do presidente, que parte de seu "*feeling*" para definir as linhas que serão produzidas pela empresa.

5.2 Considerações sobre os procedimentos metodológicos

O estudo de caso realizado indicou algumas considerações em relação aos procedimentos metodológicos utilizados:

- (a) A introdução de um estudo preliminar na primeira etapa desse trabalho foi fundamental ao reconhecimento do setor e facilitou a análise dos dados coletados nas empresas envolvidas no estudo de caso;
- (b) a realização da primeira entrevista com uma pessoa que estivesse envolvida em todo o processo foi importante para que se iniciasse o trabalho com um acompanhamento geral do funcionamento da empresa;
- (c) além de entrevistas, outras fontes de evidência se fizeram necessárias ao estudo, entre elas a confirmação por meio das fotografias do processo de desenvolvimento de produtos das empresas estudadas mostrou-se eficiente ao buscar os objetivos desse estudo;

- (d) os primeiros dados coletados para classificação das empresas foram importantes para que já se conhecesse a empresa na primeira visita. Além disso, observar sites e notícias disponíveis em diferentes meios de comunicação foi fundamental para que se tivesse mais intimidade com acontecimentos atuais da empresa no início do estudo e;
- (e) finalmente, o pesquisador precisa saber os momentos em que deve interferir na entrevista para evitar erros e mal entendidos que possam surgir durante o processo.

5.3 Adaptações do Trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999)

A revisão teórica do estudo indicou que o trabalho de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) teria maior possibilidade de aplicação nessa pesquisa. O trabalho orientou o estudo de campo e o modo como o processo foi desenhado, assim como a indicação sobre a participação dos gestores de projeto e design. O que se percebeu na análise dos dados é que, para as empresas estudadas, o processo definido pelo estudo dos autores não é passível de utilização integral. Ao conhecer melhor a estrutura e as etapas das empresas analisadas, foi importante um maior detalhamento do processo para identificar se essas empresas utilizam ou não a gestão de design. Logo, uma comparação do processo adotado em cada empresa com o definido por Bruce, Cooper e Vazquez (1999) pareceu não adequado.

Entretanto, o trabalho desenvolvido pelas autoras inglesas orientou a coleta de campo, principalmente a montagem do roteiro semi-estruturado, e serviu de base para o desenho do PDP das empresas. As indicações de reuniões e a participação dos gestores de projeto e design também foi baseada na estrutura apresentada pelas pesquisadoras, porém o processo desenvolvido nesse estudo é apresentado de forma mais detalhada.

O modelo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) prevê etapas de busca pelo designer no início do processo, com o conceito já definido. Em contrapartida à ordenação do processo definido por esses autores, Kotler e Keller (2006) explicam que um dos grandes erros da empresa é contratar o designer com a estratégia e conceito do

produto já definidos. Como as empresas participantes do estudo já tinham as equipes de design previamente definidas, essa etapa não faz parte do processo.

O artigo em que as autoras apresentam o modelo foca nos três elementos-chave, *sourcing*, *briefing* e *evaluating*. Porém, não explicam o modelo detalhadamente e nem a forma como foi desenvolvido. Apenas indicam que é baseado em melhores práticas literárias. Entretanto, as duas empresas se mostraram cientes em relação às questões de *briefing*, o que é ou como é desenvolvido.

As questões de *sourcing* (busca de informações) envolvem basicamente a equipe de design. Considerando a equipe interna, as habilidades e competências de cada membro da equipe eram bem definidas pelos gestores. No caso da equipe externa, o foco maior era em quem estava gerenciando os projetos. A empresa D optou por uma equipe externa com um bom gestor, corroborando com a idéia apresentada na fundamentação teórica desse estudo (BORJA DE MOZOTA, 2003). Nesse caso, as habilidades específicas dos membros da equipe não foram consideradas.

O último elemento, *evaluating*, envolve todas as questões de sucesso do produto e, conseqüentemente, do design. A principal ferramenta de controle de sucesso de produtos é o *ranking* de vendas. Há ainda um controle da percepção do logista ou representante, mas este é subjetivo e informal, tanto na empresa C, quanto na empresa D.

Contudo o estudo de Bruce, Cooper e Vazquez (1999) foi de grande utilidade para orientar esse trabalho. O fato de contar com uma base teórica relevante permitiu orientar a presente pesquisa durante a coleta de dados. É possível que, num estudo com um número maior de empresas, onde se analise o processo de forma menos detalhada, talvez, se consiga chegar a um modelo semelhante ao das autoras.

5.4 Dificuldades encontradas na realização do estudo

A maior dificuldade dessa pesquisa foi conseguir empresas dispostas a participar do estudo e informar os dados mínimos necessários. A busca pelas empresas começou em fevereiro de 2010, quando entrou-se em contato com todos os sindicatos da região do Vale do Sinos e Vale do Paranhana. Inicialmente, se tentou um contato via e-mail.

Com a falta de retorno, ligou-se para esses sindicatos buscando-se um contato mais eficiente.

Somente uma empresa, situada em uma das cidades componentes do Vale do Sinos - RS, retornou as tentativas de contato e após uma visita se colocou a disposição para desenvolvimento do estudo. Porém, em todas as tentativas de se estabelecer um contato para seguir com o trabalho, não se obteve sucesso. O mesmo aconteceu com outra empresa, dessa vez, indicada por um profissional do meio coureiro-calçadista. A empresa aceitou participar do estudo e, ao ser solicitado os primeiros dados, não houve mais retorno.

Com a grande dificuldade de se conseguir empresas que tivessem interesse e disponibilidade para participar do estudo, um edital foi desenvolvido e publicado em um jornal de grande circulação no Rio Grande do Sul, convidando empresas a se inscreverem gratuitamente para realização da pesquisa. Somente duas empresas se inscreveram, porém nenhuma das duas desenvolvia qualquer tipo de produtos. Eram empresas prestadoras de serviços que não se encaixavam no perfil da pesquisa.

As empresas participantes do estudo foram indicadas por profissionais que atuam no setor coureiro-calçadista e mantém contato direto com as equipes. Oito empresas foram indicadas e contatadas, contudo, somente em uma delas foi possível agendar uma visita e, posteriormente iniciar o estudo (empresa C). A outra empresa (empresa D), foi contatada por telefone e foi marcada uma visita para explicar o projeto. Como essa empresa já trabalhava com a empresa C era fundamental ao estudo que ela participasse do projeto.

Embora inicialmente as duas empresas tenham concordado e se mostrado dispostas a realização do trabalho, uma delas (empresa D) se mostrou resistente, principalmente por parte do gestor, que não se dispôs a fornecer alguns dados, como estrutura interna da empresa, planejamento estratégico, entre outros. Contudo, esse fato não impediu a realização do estudo.

Cabe ressaltar que a empresa C se mostrou disponível ao estudo desde o primeiro contato (após a indicação) e procurou facilitar o desenvolvimento do trabalho durante toda a coleta. Limitações de tempo aconteceram em função da agilidade de desenvolvimento e produção do setor, mas o estudo foi desenvolvido com facilidade e todas as questões necessárias foram abordadas.

5.5 Considerações Finais

A inserção do design e conseqüentemente a utilização da gestão de design parece realidade na empresa C. O que se percebe no estudo é que as indicações dos entrevistados são fato na prática empresarial observada e que não há contradições entre os membros da equipe. A empresa D, talvez até por querer omitir alguns dados e não permitir a observação de algumas questões específicas, parece não ter tanto alinhamento em relação a teoria e prática. A impressão que se teve no estudo foi que ao considerar certos itens “confidenciais e estratégicos” a empresa D mostrou-se insegura quanto aos seus processos. Nas entrevistas realizadas os membros dessa última empresa parecem atuar de forma mais individual e algumas questões importante citadas não foram acompanhadas por explicações plausíveis ou mesmo acompanhamento desse processo pela pesquisadora.

Cabe ressaltar que, ao final do estudo, em abril do ano corrente, a empresa C anunciou o lançamento de uma nova marca. Por esse motivo a empresa C está encerrando sua parceria com a empresa D, pois a equipe, antes dedicada exclusivamente à empresa D, passará a se dedicar exclusivamente a nova marca, uma vez que o foco é diferente da principal da marca da empresa. Nesse sentido, foi perguntado ao gestor da empresa D qual o planejamento para a *marca Z*. Novamente o gestor indicou que essa era mais uma questão estratégica, mas que na verdade ainda não sabiam o que será feito. Com isso, tem-se a percepção que sempre que não sabia responder aos questionamentos do estudo, a empresa voltava-se a questão estratégica, utilizando isso como fuga das discussões.

Considera-se que os objetivos traçados ao estudo foram atingidos integralmente. Embora esse trabalho tenha envolvido duas empresas, não permitindo qualquer tipo de generalização do setor, é importante enxergá-lo como o passo inicial para disseminação do assunto, não só no meio acadêmico como empresarial. Como a gestão de design é um tema ainda pouco explorado, principalmente no Rio Grande do Sul, essa fase de análise é importante para solidificar a base teórica e dar início ao desenvolvimento prático e profissional da gestão de design nos setores de maior impacto na economia gaúcha.

Por fim, ressalta-se a falta de preocupação do empresariado em relação à pesquisa acadêmica, que é relatada em diversos estudos de campo. Essa falta de atenção

acaba limitando estudos que poderiam contribuir de forma mais intensa ao desenvolvimento empresarial.

5.6 Sugestões para próximos trabalhos

Para dar continuidade ao tema desenvolvido nesse estudo sugere-se que se desenvolvam trabalhos com os seguintes temas:

- (a) Replicar esse estudo aumentando o número de empresas.
- (b) Trabalhar com indicadores que possam mensurar o sucesso do design de forma objetiva.
- (c) Desenvolver um modelo que permita identificar em que nível empresarial o design está inserido.
- (d) Desenvolver modelos de gestão de design integradas ao PDP de empresas calçadistas.
- (e) Analisar existência e forma de emprego da gestão de design em empresas que prestam serviços de design.
- (f) Analisar a possível existência e forma de emprego da gestão de design no design gráfico, uma vez que os trabalhos desenvolvidos até o momento analisam o desenvolvimento de produtos industriais.
- (g) Estudar a Gestão de Design no Brasil, considerando seu estado da arte e utilização em diferentes setores empresariais.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – **Pólos Produtores** – Disponível em: <http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=1>. Acesso em 22 de Outubro de 2010.

ABICALÇADOS – **Resenha Estatística 2009** – Disponível em: http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf. Acesso em 22 de Outubro de 2010.

ANDRADE, Maurício B. **Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre: Proposta baseada em estudos de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2009.

ANSTEY, Tim. **The Ambiguities of disegno**. The Journal of Architecture, v.10, n° 3, 2005, p. 295-306.

AUBIN, Rosane. **Design em Davos 2006**. Março, 2006. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/artigo/design-em-davos-2006>. Acesso em 28 de Julho 2010.

AUSTIN, Simon; BALDWIN, Andrew; LI, Baizhan; WASKETT, Paul. Analytical design planning technique: a model of the detailed building design process. **Design Studies**. Volume 20, Issue 3, May 1999, Pages 279-296.

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 2. ed. São Paulo: E. Blucher, 1998.

BERNARDES, Maurício M.S. **Diretrizes para aumentar a competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras desenvolvedoras de produtos e prestadoras de serviço através da gestão do design**. Projeto de Pesquisa. Porto Alegre. Maio, 2008.

BEST, Kathryn. **Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.

BLOS, Eduardo. **Um comparativo de implantação de células de trabalho na produção da indústria calçadista - o caso da Calçados Beira Rio S.A.** UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. Design and competitive edge: A model for design management excellence in european SME's. **Design Management Journal**; 2002, pg. 96.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation.** Canada, Editora: Allworth Communications, Inc, 2003.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. **DMI Review Article.** Vol. 17, No. 2, Spring 2006.

BONSIEPE, Gui (Org.). **Desenho industrial para pessoas deficientes.** Brasília: CNPq, 1982.

BONSIEPE, Gui. **Teoria y practica del diseno industrial: elementos para una manualistica critica.** Barcelona: G. Gili, 1978.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Programa Brasileiro do Design. **Guia de design do calçado brasileiro: agregando valor ao calçado.** Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2003.

BRUCE Margaret; COOPER Rachel; VAZQUEZ Delia. **Effective design management for small businesses.** Design Studies, Volume 20, Number 3, May 1999 , pp. 297-315.

CARDOSO, Rafael. **Uma introdução à história do design.** 2. Ed. São Paulo: E. Blucher, 2004.

CARVALHO, Denise. **O triunfo do design.** Revista Exame, edição 0855, 09 de Outubro de 2005.

CARVALHO, Mario C. **Exportação de couro e calçados: ascensão, auge e descaso.** Informativo de Comércio Exterior AEB. Ano VIII, número 75, Junho de 2007.

CASTEIÃO, André Luiz. **A gestão de design como diferencial competitivo em microempresas do setor moveleiro**. Universidade Estadual Paulista, 2005.
Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2005.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN - **Manual de Gestão do Design**. Porto - Portugal, 1997.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Apcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. **Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producer**. Technovation, Volume 27, Issue 10, October 2007,

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira**. CNI. 2. ed. rev. e atual. Brasília: CNI, 2006.

COOPER, Rachel; OLSON, Eric; STANLEY, Slater. Managing Design for Competitive Advantage: A Process Approach. **DMI Review Article**. Vol. 11, No. 4, Fall 2000.

COOPER, Rachel; PRESS, Mike. **The Design Agenda: A Guide to Successful Design Management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1995.

COOPER, Robert. From Experience: The invisible success factors in product innovation. **Journal of Product Innovation Management**, Volume 16, Issue 2, March 1999, Pages 115-133

COOPER, Robert. Overhauling the new product process. **Industrial Marketing Management**, New York, v. 25, p. 465-482, 1996.

COOPER, Robert G.; KLEINSCHMIDT, Elko J. Benchmarking the firm's critical success factors in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, Volume 12, Issue 5, November 1995, Pages 374-391

CORRÊA, Abidack. **O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro**. Banco Nacional do Desenvolvimento. Publicações. Setembro de 2001.

COSTA, Isabel León Bacil. **Diagnóstico da inserção de gestão de design em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul através de uma análise estatística multidimensional**. UFRGS, 2010. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2010.

COX, George. **The Cox Review of Creativity in Business**. Design Council. November, 2005.

CRISTIANO John J.; LIKER Jeffrey K.; WHITE Chelsea C.. Customer-driven product development through quality function deployment in the u.s. and japan. **Journal of Product Innovation Management**, Volume 17, Issue 4, July 2000, Pages 286-308.

DALCIN, Thais ; COSTA, Filipe. C. X. . Case Coza - uma empresa construída por design. **D2B Designing to Branding Magazine**, Porto Alegre, p. 64 - 71, 10 jan. 2009.

DIEHL, Alexandre Luiz. **Mudança de layout para melhoria de produtividade no setor de costura em uma indústria calçadista**. UFRGS, 2005. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2005.

DMI – Design Management Institute – **Can You Measure Design's Value?** – Disponível em: http://www.businessweek.com/innovate/content/mar2007/id20070321_775013.htm. Acesso em 19 de Setembro de 2010.

DMI – Design Management Institute – **Ten Ways to Measure Design's Success** – Disponível em: http://www.businessweek.com/innovate/content/oct2009/id2009105_225354.htm. Acesso em 06 de Julho de 2010.

DMI – Design Management Institute – **What is design management?** – Disponível em: http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/design_management.htm. Acesso em 23 de Setembro de 2009.

DRIVA, H.; PAWAR, K.S.; MENON, U.. Measuring product development performance in manufacturing organisations. **International Journal of Production Economics**, Volume 63, Issue 2, 15 January 2000, Pages 147-159

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ECHEVESTE, Márcia Elisa Soares. **Uma abordagem para estruturação e controle do processo de desenvolvimento integrado de produtos**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado). Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FASCIONI, Ligia. **Essa tal de gestão do design**. Dezembro, 2007. Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/index.asp?dep=16&colunista=12&pg=10853>. Acesso em 18 de Maio de 2010.

FEE – Fundação de Economia e Estatística – **Desempenho do Rio Grande do Sul em 2010** – Disponível em: http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib.php. Acesso em 17 de Janeiro de 2011.

FGV – Fundação Getúlio Vargas – **Pesquisa sobre Impacto do Design no Desempenho das Empresas** – 2009 – Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/observatorio/indicadores.php>. Acesso em 12 de Maio de 2010.

FORD, Andrew. **Modeling the Environment**. Washington: Island Press, 2009.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise de Três Casos**. Gestão e Produção (UFSCar), São Carlos, v. 10, n. 3, p. 251-265, 2003.

GALVÃO, Cláudia. A. **Sistemas Industriais Localizados: O Vale do Paranhana - Complexo Calçadista do Rio Grande do Sul**. Textos Para Discussão Ipea, Brasília, v. nº 617, n. 617, p. 1-66, 1999.

GOBE, Antonio Carlos; MOREIRA, Júlio César Tavares; PEREZ, Maria Clotilde; CARRAMENHA, Paulo Roberto Campana; PASQUALE, Perrotti Pietrangelo. **Gerência de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

GORB, Peter. **Design Management: Papers from the London Business School**. London: Architecture Design and Technology, 1990.

GORINI, Ana Paula Fontenelle; SIQUEIRA, Sandra Helena Gomes de. **Complexo couro-calçadista nacional: uma avaliação de programa de apoio do BNDES**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 9, 40p., mar. 1999.

HAMPTON, David R. **Management**. New York: McGraw-Hill, 1986.

HARSI, Ernesto. **Design Brasil publica pesquisa que avalia impacto do design no desempenho das empresas**. Setembro, 2009. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/noticias/designbrasil-publica-pesquisa-que-avalia-impacto-do-design-no-desempenho-das-empresas>. Acesso em 19 de Julho de 2010.

HART, S. Dimensions of success in new product development: an exploratory investigation. **Journal of Marketing Management**, v. 9, p. 23-41, 1993.

HOHMANN, Pedro Oleinik. **Comparação entre duas formas de organização do trabalho: percepção dos trabalhadores em uma indústria calçadista**. UFRGS, 2004. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – **Indicadores IBGE (Julho/Setembro de 2010)** – Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib2-vol2-val_201003caderno.pdf. Acesso em 19 de Janeiro de 2011.

ICSID - International Council of societies of Industrial design – **Definition of Design** – Disponível em: <http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>. Acesso em 19 de outubro de 2010.

KAULING, Graziela Brunhari. **Análise da inserção da gestão do design no processo de desenvolvimento de produtos de empresas de confecção da região do vale do Araranguá, no estado de Santa Catarina**. Porto Alegre: UFRGS. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: as melhores práticas**. Trad. Marco Antonio Viana Borges, Marcelo Klippel e Gustavo Severo Borba. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

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

LAGEMANN, Eugenio. **O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul**. Ensaios FEE, v. 7, p. 69-82, 1986.

LIBÂNIO, Cláudia de Souza. **O papel do profissional de design e suas interfaces na Gestão de Design: um estudo de caso**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

LOBACH, Bernd. **Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: E. Blucher, 2001.

LOCKWOOD, Thomas. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. New York: Allworth Press, 2009

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

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A Gestão de Design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Florianópolis: UFSC, 2004. Tese (Doutorado). Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: o caso AMPROSUL**. Florianópolis, UFSC, 2010. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

MILANI, Gilberto Elói. **O setor calçadista e a crise**. Disponível em: http://ww3.assintecal.org.br/page_noticias.php?title=Artigo%3A+%22O+setor+cal%27adista+e+a+crise%22&ckey=c529bc0617eb5b9de4cdf12a5b6133b&wts=MDAwMDAwMjU3Nw==. Novembro de 2008. Acesso em 3 de Novembro de 2010.

MUNDIM, A. P. F. ; HORTA, Lucas ; ROZENFELD, Henrique ; SILVA, Sergio ; AMARAL, Daniel ; GUERRERO, Vander . **Aplicando o Cenário de Desenvolvimento de Produtos em um Caso Prático de Capacitação Profissional**. Gestão e Produção (UFSCar), São Carlos, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2002.

NEUMEIER, Marty. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil - Origens e Instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

OTTOSSON, Stig. Dynamic product development — DPD. **Technovation**, Volume 24, Issue 3, March 2004, Pages 207-217

PACIEVITCH, Thais. **Economia do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <http://www.infoescola.com/rio-grande-do-sul/economia-do-rio-grande-do-sul/>. Setembro de 2008. Acesso em 4 de Novembro de 2010.

PASCHOALIN, Maria Aparecida; SPADOTO. **Gramática: teoria e exercícios**. São Paulo: FTD, 1996

PBD - Programa Brasileiro de Design – **Demanda por design no setor produtivo brasileiro**. Paraná, 2006.

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

PINOTTI, Solon Elias. **Proposta de implantação de um modelo de desenvolvimento de produtos no setor de modelagem de uma empresa de calçados**. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Porto Alegre, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Novembro/Dezembro de 1996.

POWELL, Earl N. **Developing a Framework for Design Management**. DMI Review Article. Vol. 9, No. 3, Summer 1998.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Loyola, 2009.

REDIG, Joaquim. **Sobre Desenho Industrial**. Porto Alegre: Editora UniRitter, 2005.

RODRIGUES, Renato B. **A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no pólo moveleiro de Santa Catarina**. Balneário de Camboriu: UNIVALI, 2005. Dissertação (Mestrado). Mestrado em Administração, Balneário de Camboriu, 2005.

ROZENFELD, H. **Reflexões sobre a Manufatura Integrada por Computador (CIM)**. Manufatura Classe Mundial: Mitos e Realidade, São Paulo, 1996

ROZENFELD, Henrique et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTAELLA, Lúcia. **Estética: de Platão e Pierce**. São Paulo: Experimento, 1994.

SANTOS, Flávio Anthero dos. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SANTOS, Ronise Ferreira dos. **Investigação do método de desenvolvimento de calçados no pólo calçadista do Vale do Rio dos Sinos e Paranhana, no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2008. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2008.

SCHMITZ, Hubert; KNORRINGA, Peter. Learning from Global Buyers. **The Journal of Development Studies**, 2000, vol. 37, issue 2, pages 177-205.

SCHNEIDER, Sérgio. **Os Colonos da Indústria Calçadista: Expansão Industrial e as Transformações da Agricultura Familiar no Rio Grande do Sul**. Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 298-323, 1996.

SCHULMANN, Dênis. **O Desenho Industrial**. Campinas: Papirus, 1994.

SEIDEL, Victor. Moving from design to strategy: The 4 roles of design-led strategy consulting. **Design Management Journal**, v. 11, n.2, spring, 2000.

SILVA, Sergio Luis da. **Proposição de um modelo para caracterização das conversões do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. São Carlos, 2002. Tese (doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEGLICH, Laurence Reich. **O desenvolvimento de produtos em uma rede de pequenas e médias empresas : motivações e fatores críticos**. Porto Alegre, UFRGS, 2007. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2007.

STEIN, Flavio. **Planejamento estratégico nas médias e grandes indústrias calçadistas do Vale dos Sinos**. UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, 2000.

TOPALIAN, Alan. The documentation of corporate approaches to design management to share experience and improve performance. **Engineering Management International**. Volume 4, Issue 1, October 1986.

TOPALIAN, Alan. Promoting Design Leadership through Skills Development Programs. **DMI Review Article**. Vol. 13, No. 3, Summer 2002

TURCHI, Lenita. M.; NORONHA, Eduardo G. **Cooperação e conflito: estudo de caso do complexo coureiro-calçadista no Brasil**. TD - IPEA nº 861, Março de 2002, Brasília, 2002.

TURNER, Rodney J. **The Handbook of project-based management – Improving the processes for achiegic objectives**. England .Ed. McGraw-Hil Book Company Europe, 1993.

ULRICH, Karl T; EPPINGER, Steven D. **Product design and development**. 3. ed. Boston: Irwin, 2004.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. **Product design and development**. 4. ed. New York: McGraw Hill, 2008.

VARGAS, Marco. A.; ALIEVI, Rejane. M. **Trajetórias de Aprendizado e estratégias de capacitação no arranjo produtivo coureiro-calçadista dos Sinos (RS)**. Parcerias Estratégicas (Brasília), v. 1, p. 135-163, 2003.

WECHSLER, S. ; Tomazella, R. ; BRAGOTTO, Denise ; MONTANARI, A. C. G. N. ; Manso, I. C. **É Possível medir a criatividade?** In: XVII Internacional School Psychology Colloquium, 1994, Campinas. Associação Brasileira de Psicologia Educacional e Escolar, 1994. v. 1. p. 74-94.

WOODHAM, Jonathan. In **A Dictionary of Modern Design**, Oxford University Press [200-].

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

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas**. Porto Alegre: UFRGS, 2010. Tese (Doutorado). Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

WOLFF, Fabiane; CAPRA, Andréa; SZABLUK, Daniela; AMARAL, Fernando. Uma Avaliação Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. **Anais do 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - P&D Design 2010**. São Paulo – SP.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

(1) Registro fotográfico desenho processo pelos funcionários.

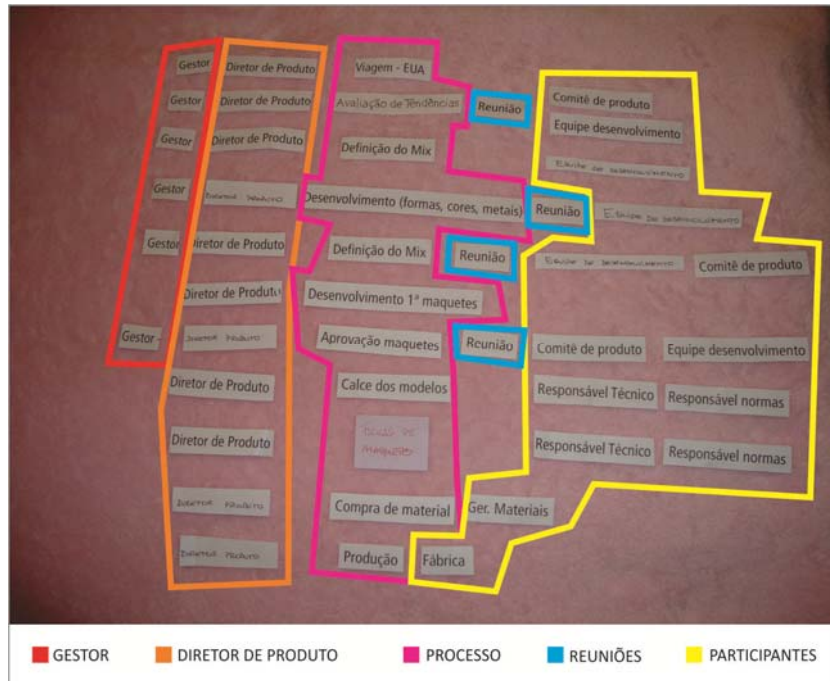
Funcionário 1 – Equipe de Design Interna



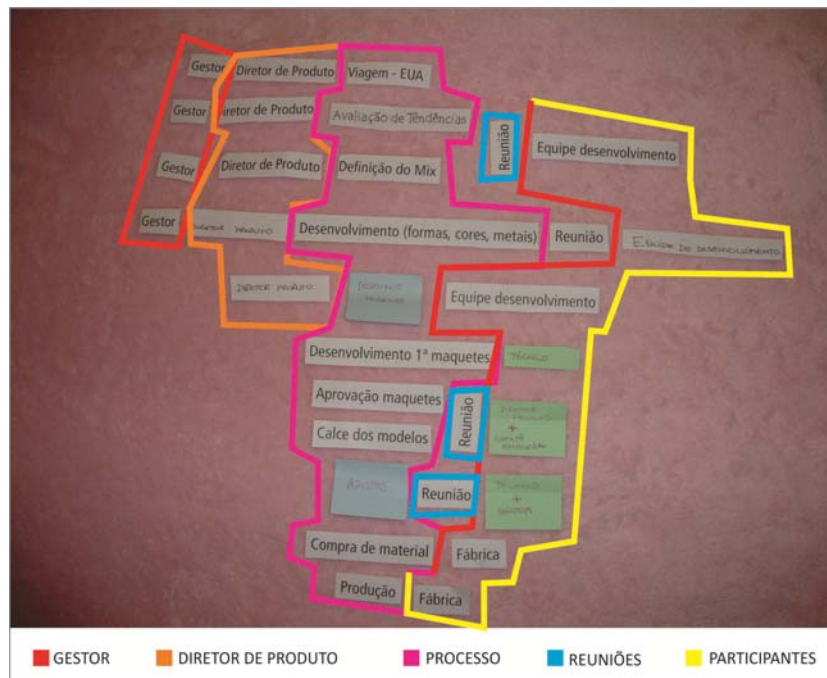
Funcionário 2 – Equipe de Design Interna



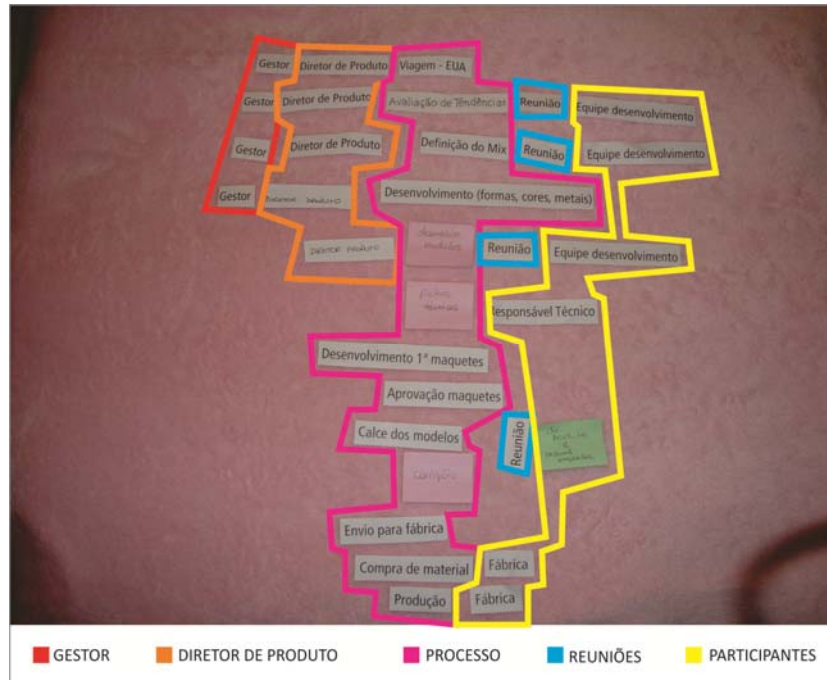
Funcionário 3 – Equipe de Design Interna



Funcionário 4 – Equipe de Design Externa



Funcionário 5 – Equipe de Design Externa



Este trabalho foi realizado com o apoio da CAPES.