

Marina Cuneo Aguiar

**GESTÃO DE DESIGN E AGRICULTURA FAMILIAR:
DIAGNÓSTICO EM UMA COOPERATIVA DE
BANANICULTORES EM SANTA CATARINA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Triska

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Cuneo Aguiar, Marina

Gestão de design e agricultura familiar :
diagnóstico em uma cooperativa de bananicultores em
Santa Catarina / Marina Cuneo Aguiar ; orientador,
Ricardo Triska; coorientadora, Giselle Schmidt
Alves Díaz Merino - Florianópolis, SC, 2017.
197 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão,
Programa de Pós-Graduação em Design, Florianópolis,
2017.

Inclui referências.

1. Design. 2. Gestão de Design. 3. Diagnóstico.
4. Pequenos empreendimentos da agricultura
familiar. 5. Gestão de cooperativas. I. Triska,
Ricardo. II. Schmidt Alves Díaz Merino, Giselle.
III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Design. IV. Título.

Marina Cuneo Aguiar

**GESTÃO DE DESIGN E AGRICULTURA FAMILIAR:
DIAGNÓSTICO EM UMA COOPERATIVA DE
BANANICULTORES EM SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design.

Florianópolis, 7 de março de 2017.

Prof. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Ricardo Triska, Dr.
Orientador
Universidade Federal de
Santa Catarina

Prof^ª. Giselle Schmidt Alves
Díaz Merino, Dr^ª.
Coorientadora
Universidade Federal de
Santa Catarina

Prof. Luiz Fernando
Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Universidade Federal de
Santa Catarina

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
Universidade Federal de
Santa Catarina

Prof. Marcelo Gitirana Gomes Ferreira, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Dedico esta dissertação a todas as
pessoas que utilizam seus
conhecimentos e habilidades para
construir um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade e à CAPES pelo apoio.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ricardo Triska pela orientação e instigação ao pensamento crítico.

À minha coorientadora, Prof^ª. Dr^ª. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, pela oportunidade de desenvolvimento do estudo de caso com a cooperativa Rio Novo por meio do NGD/LDU UFSC juntamente ao Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino, bem como pela orientação durante a realização da pesquisa aplicada.

À Cooper Rio Novo pela receptividade e engajamento no desenvolvimento do estudo de caso.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Prof. Dr. Marcelo Gitirana e Prof. Dr. Milton Luiz Horn Vieira por terem aceitado fazer parte desta caminhada e pelas contribuições para o aprimoramento da pesquisa desde a qualificação.

Aos colegas discentes do PósDesign UFSC pela parceria durante a jornada e aos professores do programa por todos os ensinamentos.

Aos amigos do NGD/LDU UFSC, em especial: Adriano Wagner, Aline Girardi Gobbi, Arina Blum, Bruno Maia de Guimarães, Giancarlo Philippi Zacchi, Giselle Mari Speck, Graziela Guzi Moraes, Lucas José Garcia, Renata Hinnig e Rosimeri Franck Pichler por todas experiências e bons momentos compartilhados.

À minha família, em especial aos meus pais Beatriz Cuneo Aguiar e Milton Carneiro Aguiar por todo apoio e oportunidades proporcionadas, e à minha irmã Débora Cuneo Aguiar pela amizade. Ao Felipe Felisberto de Souza pelo companheirismo e paciência.

A educação é a arma mais poderosa que você
pode usar para mudar o mundo.
Nelson Mandela

RESUMO

O design vem sendo considerado fator contribuinte para o desempenho organizacional. No entanto, para que tenha aplicação estratégica, é necessário que o designer compreenda a organização e seu contexto. Em uma abordagem pela gestão, o designer amplia sua visão e busca, a partir do diagnóstico, compreender o ambiente interno e o meio no qual se encontra. O diagnóstico permite, tanto ao designer como ao responsável pela organização, a visualização de sua situação e das reais necessidades a serem atendidas. Apesar do crescente reconhecimento da atividade como fator estratégico, a atuação do design ainda é vista de forma limitada entre os pequenos empreendimentos. Em geral, suas contribuições são pontuais, consideradas como despesa adicional e, por vezes, até desconhecidas. Nesse contexto encontram-se também os pequenos empreendimentos da agricultura familiar, nos quais o desconhecimento e a falta de acesso ao design são recorrentes. Desta forma, objetiva-se com esta dissertação diagnosticar e propor recomendações, por meio da gestão de design, no contexto dos pequenos empreendimentos da agricultura familiar. A pesquisa aplicada foi realizada com uma cooperativa com foco na bananicultura e seguiu cinco etapas principais, sendo uma primeira de identificação do ambiente interno e ambiente externo, na qual foram realizadas entrevistas, observações e utilizados documentos para imergir no contexto da cooperativa. Em uma segunda etapa de organização, os dados coletados foram organizados em painéis visuais e preparados para a etapa seguinte. Na terceira etapa, além de validar a coleta, ocorreu também a definição, envolvendo: a explicitação da situação futura desejada pelo empreendimento; a identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças; além da priorização em curto, médio e longo prazo. Na quarta etapa realizou-se o diagnóstico final, com a análise da situação atual e, por fim, a etapa 5 com a proposição de recomendações. Os resultados permitiram compreender o diagnóstico como fator-chave para a aplicação da gestão de design e sua contribuição para os pequenos empreendimentos da agricultura familiar. O processo proporcionou clareza, reflexão e possibilitou a avaliação da situação da cooperativa frente ao ambiente competitivo e de sua situação futura pretendida. Foi possível compreender suas necessidades, facilitando a identificação da maneira pela qual o design poderia intervir de modo consciente e ainda propor uma atuação condizente com a real situação do empreendimento.

Palavras-chave: Gestão de Design. Diagnóstico. Pequenos empreendimentos. Agricultura familiar. Gestão de cooperativas.

ABSTRACT

Design has been conceived as a contributing factor for organizational performance. However, to have a strategic application, it is necessary that the designer understands the organization and its context. In a management approach, the designer expands his view and, from the diagnosis, seeks to understand the environment in which the organization is. This diagnosis allows both the designer and the ones connected with the enterprise to visualize the situation and identify the real needs to be met. Despite its growing recognition, design is still seen within a limited perspective among small enterprises. In general, its contributions are believed to be punctual, considered as additional expenditure or even unknown. In this context, small enterprises of family farming lack familiarity and access to design recurrently. Thus, the objective of this thesis is to diagnose and propose recommendations through design management in a small family farming enterprise. The applied research was carried out with a cooperative which focused on banana farming and followed five main stages. The first one consisted of identifying the internal and external environments in which interviews, observations and documents were used to immerse the researcher in the context of the cooperative. The second stage was about organization, in which the data collected were organized in visual panels and prepared for the next step. In the third stage, besides validating data collection, definition took place, which involved the establishment of the future situation desired by the farmers; the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats; besides short, medium and long-term prioritization. In the fourth stage, the final diagnosis was build, which included the current situation analysis and, finally, the final step that consisted of the proposition of recommendations. The results allowed the understanding of the diagnosis as a key factor for design management application and its contribution to provide users with clarity, reflection and also enable the assessment of the situation in face of the competitive environment and its intended future situation. By having access to relevant information, this undertaking facilitated the identification of the ways in which design could intervene in conscious manner and still propose suitable actions with regard to the real situation of the small business.

Key-words: Design management. Diagnostic. Small business. Family farming. Cooperative management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Caracterização geral da pesquisa.	32
Figura 2 – Processo de design.....	38
Figura 3 – Autores e instituições de pesquisa da área de Gestão de Design.	39
Figura 4 – Níveis do <i>design management</i>	43
Figura 5 – Tarefas da gestão de design na empresa.	46
Figura 6 – Diagrama destacando o diagnóstico de design.	48
Figura 7 – Diagrama das relações da cooperativa com mercado e cooperados..	62
Figura 8 – Estrutura administrativa de uma cooperativa.....	63
Figura 9 – Produção nacional de banana.	65
Figura 10 – Cadeia produtiva da banana.....	67
Figura 11 – Classificação da banana: subclasse.....	69
Figura 12 – Classificação da banana: apresentação.	69
Figura 13 – Modelo CDS com os indicadores utilizados e aplicados na associação.	73
Figura 14 – Diretrizes para um programa de gestão de design para grupos produtivos familiares.	75
Figura 15 – Diagrama síntese da fundamentação teórica.....	77
Figura 16 – Linha do tempo do desenvolvimento da pesquisa.	80
Figura 17 – Fase 1 Fundamentação Teórica.	81
Figura 18 – Fase 2 Pesquisa Aplicada.	82
Figura 19 – Fase 2 Etapa 1: Identificar ambiente interno e ambiente externo.	83
Figura 20 – Mapa Mental.....	86
Figura 21 – Síntese do mapa mental elaborado na entrevista em grupo.	86
Figura 22 – Fase 2 Etapa 2: Organizar.....	88
Figura 23 – Fase 2 Etapa 3: Validar e Definir.....	89
Figura 24 – Fase 2 Etapa 4: Diagnosticar.	91
Figura 25 – Matriz SWOT.....	92
Figura 26 – Fase 2 Etapa 5: Propor.....	93
Figura 27 – Cooper Rio Novo: Casa de Embalagem – Guarajuva.....	95
Figura 28 – Mapa de Santa Catarina com destaque da cidade de Corupá.....	96
Figura 29 – Selo de Indicação Geográfica da Banana de Corupá.....	96
Figura 30 – Cooper Rio Novo em destaque na mídia estadual.	98
Figura 31 – Projetos desenvolvidos pelo NGD/LDU UFSC para a Cooper Rio Novo.	99
Figura 32 – Entrevista em grupo com a Cooper Rio Novo Primeira visita.	101
Figura 33 – Mapa mental: organização (cooperativa).....	102
Figura 34 – Página inicial do site da cooperativa e Facebook.	105
Figura 35 – Catálogo da Cooper Rio Novo: capa e primeiras páginas.	106
Figura 36 – Folder da Cooper Rio Novo: frente e verso.....	106
Figura 37 – Mapa mental: pessoas.....	107
Figura 38 – Estrutura organizacional da Cooper Rio Novo.	108
Figura 39 – Mapa mental: produto.....	110
Figura 40 – Portfólio de produtos.	110

Figura 41 – Morfologia do buquê de banana.	112
Figura 42 – Processo produtivo da Cooper Rio Novo.	113
Figura 43 – Contato com design antes da atuação do NGD/LDU UFSC.	117
Figura 44 – Possibilidade de contribuições do design para a cooperativa.	118
Figura 45 – Formas de exposição dos produtos: gôndola, expositor central e pendurador.	120
Figura 46 – Visitas a campo em estabelecimentos hortifrutigranjeiros da Grande Florianópolis.	120
Figura 47 – Tipos de produto e formas de identificação, proteção e exposição.	124
Figura 48 – Painéis desenvolvidos na Fase 2 Etapa 2: Organizar.	125
Figura 49 – Entrevista em grupo realizada na Etapa 3 (Validar e Definir).	127
Figura 50 – Painéis utilizados na Fase 2 Etapa 3: Validar e Definir.	128
Figura 51 – Painel 1: Síntese do processo de diagnóstico.	128
Figura 52 – Painéis 2 e 3: Painel de dúvidas e painel complementar.	129
Figura 53 – Painéis 4.1 e 4.2: Concorrentes e empresas-referência.	130
Figura 54 – Painel 5: Referências de identificação e proteção, ponto-de-venda e produtos.	130
Figura 55 – Painéis 6.1 e 6.2: Situação futura.	131
Figura 56 – Painel 7: Aspectos-chave.	132
Figura 57 – Painéis de Oportunidades e Ameaças utilizados nas etapas 5, 7 e 9.	133
Figura 58 – Painel 8: Relacionamentos.	133
Figura 59 – Painel 9: Macro ambiente.	134
Figura 60 – Painel de concorrentes atuais.	140
Figura 61 – Produtos Chiquita Banana: orgânica, mini e <i>plantains</i>	142
Figura 62 – Página inicial do site e expositor <i>Chiquita To Go</i>	142
Figura 63 – Produtos Dole <i>in natura</i> e industrializados.	142
Figura 64 – Diagrama-síntese do diagnóstico da cooperativa.	149
Figura 65 – Relatório de gestão de design: diagnóstico Cooper Rio Novo.	154

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados das buscas sistemáticas de literatura.	33
Quadro 2 – Níveis da Gestão de Design.	44
Quadro 3 – Perguntas básicas para diagnóstico do produto, da comunicação do produto e da imagem da empresa.	49
Quadro 4 – Variáveis da análise interna e externa do diagnóstico.	51
Quadro 5 – Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design.	52
Quadro 6 – Seções abordadas pelo <i>Design Atlas</i>	53
Quadro 7 – Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design.	55
Quadro 8 – Missão e visão da Cooper Rio Novo.	104
Quadro 9 – Análise SWOT.	137
Quadro 10 – Diagnóstico dos aspectos-chave.	147
Quadro 11 – Etapa 5: Propor.	151

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEX BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ASBANCO – Associação dos Bananicultores de Corupá
BCD – *Barcelona Centre de Disseny*
BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBD – Centro Brasil Design
CDD – Centro de Design da Dinamarca
CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CPD – Centro Português de Design
DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DMI – *Design Management Institute*
EPAGRI – Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação
FETAESC – Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultores Familiares do Estado de Santa Catarina
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT – Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
ICA – *International Co-operative Alliance*
IFAD – *International Fund for Agricultural Development*
IFPRI – *International Food Policy Research Institute*
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPE – Micro e Pequenos Empreendimentos
NGD/LDU – Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design
OCB/SESCOOP – Organização das Cooperativas Brasileiras e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina
ONU – Organização das Nações Unidas
PIB – Produto Interno Bruto
PBMH/PIF – Programa Brasileiro para a Modernização da Horticultura e Produção Integrada de Frutas
PME – Pequenas e Médias Empresas

SAF – Secretaria da Agricultura Familiar

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNACOOOP – União das Associações e Cooperativas de Pequenos Produtores Rurais do Estado do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 PROBLEMA E CONTEXTO DE PESQUISA	25
1.2 OBJETIVOS	28
1.2.1 Objetivo Geral	28
1.2.2 Objetivos Específicos	28
1.3 JUSTIFICATIVA	28
1.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	31
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	34
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	34
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	37
2.1 GESTÃO DE DESIGN	37
2.1.1 Design e gestão de design: uma breve contextualização	37
2.1.2 A gestão de design nas organizações	40
2.1.1.1 Diagnóstico	47
2.2 PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR	58
2.2.1 Bananicultura	64
2.3 GESTÃO DE DESIGN, DIAGNÓSTICO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR	71
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	81
3.2 FASE 2 – PESQUISA APLICADA	81
3.2.1 Fase 2 Etapa 1: Identificar	82
3.2.2 Fase 2 Etapa 2: Organizar	88
3.2.3 Fase 2 Etapa 3: Validar e Definir	89
3.2.4 Fase 2 Etapa 4: Diagnosticar	91
3.2.5 Fase 2 Etapa 5: Propor	93
4 PESQUISA APLICADA	95
4.1 A COOPER RIO NOVO	95

4.2 HISTÓRICO COOPER RIO NOVO	97
4.3 GESTÃO DE DESIGN: DIAGNÓSTICO	100
4.3.1 Etapa 1 – Identificar	100
4.3.1.1 Entrevista em grupo	100
4.3.1.2 Entrevistas individuais	115
4.3.1.3 Observações na Cooper Rio Novo	118
4.3.1.4 Visitas a campo com observações em estabelecimentos hortifrutigranjeiros	119
4.3.1.5 Documentos	121
4.3.2 Etapa 2 – Organizar	125
4.3.3 Etapa 3 – Validar e Definir	126
4.3.4 Etapa 4 – Diagnosticar	134
4.3.5 Etapa 5 – Propor	150
5 CONCLUSÃO	159
REFERÊNCIAS	165
APÊNDICE A – Resultado da busca sistemática de literatura: gestão de design e pequenos empreendimentos da agricultura familiar	179
APÊNDICE B – Resultado da busca sistemática de literatura: gestão de design e diagnóstico/auditoria	181
APÊNDICE C – Entrevista em grupo	185
APÊNDICE D – Entrevistas individuais com os cooperados	191
APÊNDICE E – Entrevista individual com o extensionista rural	193
APÊNDICE F – TCLE (TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO)	195
ANEXO A – Declaração de autorização da instituição	197

1 INTRODUÇÃO

Longe vão os dias em que o design era apenas relacionado à criação de diferenciação por meio da forma, função e corte de custos. Hoje, as organizações orientadas para o design o aplicam como um diferencial, bem como no desenvolvimento de procedimentos, na coordenação de atividades das partes interessadas e como estratégia na busca por criar novos mercados e lucros. (PETERSEN; KIM; MOZOTA, 2016)

Com potencial estratégico, o design é descrito como um ativo para o desempenho empresarial, contribuindo diretamente para a diferenciação no mercado, a competitividade, e na identificação e proximidade com o público-alvo (CENTRO BRASIL DESIGN; APEX BRASIL; MDIC, 2014). Apesar da crescente valorização, no contexto nacional a pesquisa intitulada Diagnóstico do Design no Brasil¹ revela que esta prática ainda precisa crescer e se fortalecer. Como resultado, verificou-se que “o design não está sendo utilizado em todo o seu potencial de maneira integrada às funções da empresa” (CENTRO BRASIL DESIGN; APEX BRASIL; MDIC, 2014, p.24).

Dentro desta perspectiva, Martins e Merino (2011) destacam que o potencial do design é mais bem aproveitado quando incorporado em todo processo da empresa, ressaltando o papel da gestão de design.

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a característica distintiva da gestão de design está na identificação e comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa. Ao atuar direcionada aos objetivos da organização, a atividade contribui diretamente para seu desempenho, impactando em questões de competitividade, diferenciação e inovação.

A respeito da inserção do design, Wolf (1998) afirma que esta é vista de diferentes formas dependendo do tipo de empresa. No contexto das médias e grandes empresas, a aplicação do design é realizada como fator estratégico. No entanto, entre as pequenas empresas, não são muitas as que aproveitam suas vantagens, devido ao fato de o verem como uma despesa adicional e não terem conhecimento dos benefícios

¹A pesquisa foi realizada em 2014 pelo Centro Brasil Design – CBD em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex Brasil e o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, tendo como objetivo ampliar a compreensão sobre o design e apontar possíveis caminhos para seu fortalecimento. O enfoque do estudo ocorreu nos setores industrial e de serviço.

para seus negócios. Segundo o BCD² (2007), embora a atividade de design seja reconhecida por muitas pequenas empresas, também é verdade que existe um desconhecimento do que realmente significa e do que pode ser alcançado com ela.

Presentes em diversos setores, estes pequenos empreendimentos também se encontram no setor primário, caracterizado pela produção de matérias-primas, como a agricultura, a pecuária, a pesca e o extrativismo mineral (ARAUJO, 2007). Kanayo F. Nwanze, presidente do IFAD – *International Fund for Agricultural Development*³, afirma que a agricultura, em qualquer escala, é um negócio, e os pequenos agricultores e produtores devem ser considerados como empresários (IFAD, 2011).

No âmbito do agronegócio, dados do MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2014) revelam o Brasil como um dos principais produtores e exportadores mundiais (MAPA, 2014). Nesse contexto, encontram-se também os agricultores familiares de pequeno porte, que contribuem consideravelmente para a produção agrícola nacional. De acordo com a FAO – Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura⁴ (2015), aproximadamente 70% dos alimentos consumidos no mundo provêm da agricultura familiar. Nos países em desenvolvimento esse valor chega até 80% (ARIAS *et al.*, 2013; IFAD, 2011).

Apesar de sua representatividade, esses grupos ainda enfrentam desafios, principalmente quanto à comercialização. Entre as principais dificuldades podem ser citadas a falta de informações sobre o mercado e falta de conhecimento sobre classificação e embalagem. (UNACOOOP, 2016; PRÊMIO, 2015)

Tal panorama reforça a relevância da participação do design, que pode ser utilizado como estratégia de negócios também para os pequenos produtores da agricultura familiar. Quando pensada

² O BCD - *Barcelona Centro de Diseño* é um centro para a promoção e revitalização do design no ambiente empresarial e institucional criado em 1973, o primeiro do Estado espanhol (BCD, 2007).

³ IFAD - *International Fund for Agricultural Development*: agência da ONU – Organização das Nações Unidas especializada em financiar projetos de desenvolvimento agrícola, principalmente para a produção de alimentos nos países em desenvolvimento (IFAD, 2016).

⁴ FAO - *Food and Agriculture Organization of the United Nations*: organização das Nações Unidas cujo objetivo é aumentar a capacidade da comunidade internacional para, de forma eficaz e coordenada, promover o suporte adequado e sustentável para a segurança alimentar e nutrição global (FAO, 2016).

estrategicamente, a atividade contribui para a competitividade dos agricultores ao promover a diferenciação de seus produtos, ressaltando e valorizando sua origem, forma de produção, entre outros aspectos (Teixeira, 2011), além de considerar o consumidor, tendo o foco no atendimento das necessidades do usuário (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

No entanto, para que o design possa ser inserido dentro de uma estratégia definida, Gimeno (2000) resalta a importância do diagnóstico das necessidades e de uma programação das atuações para a gestão de design ao longo do tempo.

Corroborando com esta visão, autores e organizações mundiais da área, como o Centro Português de Design⁵ (1997), o Centro de Design de Barcelona (BCD, 2007) e Best (2009; 2012) destacam o diagnóstico como etapa fundamental da gestão de design. Realizados para “revelar como o design está sendo utilizado (ou não) em prol da visão e dos valores da marca, das metas e objetivos do modelo de negócios e das aspirações da organização para o futuro” (Best, 2009, p.20), as auditorias contribuem também para identificar oportunidades de design e sugerir formas pelas quais pode ter um papel ativo no apoio aos objetivos do negócio (BEST, 2012).

Por sua vez, ao identificar os meios pelos quais pode contribuir para o valor estratégico da organização, atinge um dos propósitos da gestão de design, conforme Mozota, Klöpsch e Costa (2011), além de colaborar também para que o responsável pelo empreendimento tenha mais clareza de seus benefícios.

O contexto desta pesquisa se insere nos temas gestão de design, com destaque para a etapa de diagnóstico, em pequenos empreendimentos da agricultura familiar, conforme será detalhado no item a seguir.

1.1 PROBLEMA E CONTEXTO DE PESQUISA

Apesar da crescente valorização da gestão de design, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) afirmam que a maioria dos designers ainda não está preparada para lidar com gestão. Corroborando com essa visão, Phillips (2007) destaca a falta de participação dos designers em decisões

⁵ Situado em Lisboa, o CPD - Centro Português de Design foi uma entidade criada em 1985. As suas áreas de intervenção são, entre outras, a internacionalização do design português, a sensibilização e divulgação desta disciplina junto do público e a concretização de projetos e parcerias.

estratégicas e/ou a recorrência com que estes profissionais ficam aguardando ordens sobre o que deve ser feito.

Além disso, há também questionamentos em relação ao design por parte de quem contrata o serviço, principalmente nos pequenos empreendimentos. Berends *et al.* (2011) destacam que no contexto destes empreendimentos o design é visto como caro, demorado e desnecessário e cita algumas causas para isso: restrições de recursos, tempo limitado, carência de competências internas para o desenvolvimento de projetos e, às vezes, devido à condução inadequada de planejamento destes.

No contexto estadual da agricultura familiar de Santa Catarina, especificamente dos pequenos produtores da maricultura, Merino (2010, p.43) afirma que “a falta de recursos por parte deste setor, o desconhecimento generalizado do campo de atuação e de contribuição do design, impedem, dentre outras, um relacionamento mais concreto”.

Devido a esses fatores restritivos, Berends *et al.* (2011) sugerem a contratação de designers externos, de modo a atenuar a falta de habilidades internas de design e criar soluções para projetos. Segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p.230), “a seleção de um designer externo normalmente é a solução em um primeiro projeto, porque a empresa sempre desejará minimizar os riscos quando estiver desenvolvendo design pela primeira vez”. Ainda segundo os autores, a terceirização também facilita a integração do design com um nível hierarquicamente mais alto da empresa e gera maior flexibilidade. No entanto, entre as desvantagens da contratação externa a falta de compreensão de questões específicas da empresa. Oda (2010) ainda destaca que os designers têm dificuldades em compreender a realidade e necessidade das empresas de pequeno porte.

Nestes casos, o diagnóstico possibilita a condução de solução dos problemas. Como uma forma de levantar dados, auxilia e subsidia o profissional na definição mais consistente do problema de design, permitindo a compreensão da situação real com dados concretos (ODA, 2010). O diagnóstico contribui também no caso de contratações de designers externos, de forma que o profissional tenha conhecimento profundo da organização e possa embasar suas decisões.

Devido ao desconhecimento do campo de atuação e dos resultados que o design pode proporcionar, além das restrições financeiras, ressalta-se a relevância da escolha do projeto a ser desenvolvido, de forma mostrar seu real impacto e contribuição, por exemplo, no aumento das vendas e no incremento da renda. Nesse contexto, Gimeno (2000) aponta que a introdução da gestão de design,

sobretudo em pequenos e médios empreendimentos que antes nunca incorporaram o design como instrumento de competitividade, deve ser feita de forma gradual, passo a passo. Caso contrário, pode gerar custos incontrolados, poucos resultados e resistências por parte das pessoas. Neste caso, o diagnóstico contribui para que, por meio da observação do contexto da organização, sejam planejadas ações para o alcance dos objetivos definidos, e que a solução mais adequada possa ser desenvolvida considerando restrições de custo, tempo, investimento, pessoas, entre outras.

Desta forma, mediante a problemática apresentada neste tópico, o **contexto da pesquisa** se insere no tema da gestão de design, com destaque para a etapa de diagnóstico, e dos pequenos empreendimentos da agricultura familiar.

Apesar de serem considerados um tipo de negócio, conforme apresentado pelo IFAD (2011), os pequenos produtores agrícolas possuem particularidades que diferem das pequenas empresas em geral. Entre elas destacam-se fragilidades relacionadas especificamente à agricultura, como a dependência de recursos naturais, predominância de mão-de-obra familiar não assalariada, distância dos grandes centros urbanos, produto de baixo valor agregado, entre outros. Considerando suas especificidades, será detalhado a seguir o contexto de Santa Catarina, onde será realizado o estudo de caso desta pesquisa.

Segundo dados da Fetaesc - Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultores Familiares do Estado de Santa Catarina (2015), o estado é um dos cinco principais produtores de alimentos agrícolas. Destaca-se também a influência da atividade para a economia estadual, representando cerca de 12% do PIB – Produto Interno Bruto (MARCONDES *et al.*, 2012). Estima-se que a agricultura familiar abrange um universo de 180 mil famílias, mais de 90% da população rural catarinense (BENEZ *et al.*, 2010).

No contexto nacional, Santa Catarina destaca-se como o segundo estado mais competitivo, atrás apenas de São Paulo, de acordo com pesquisa realizada pela CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Os catarinenses também se destacam no quinto lugar em inovação e no alcance do mercado externo. No estado, o trabalho é essencialmente familiar e realizado em pequenas propriedades. (GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2014)

Apesar da representatividade e importância, os agricultores familiares catarinenses enfrentam dificuldades sociais, econômicas e ambientais. O Relatório de Avaliação Ambiental 2010 do Programa

Estadual de Competitividade da Agricultura Familiar – SC Rural aponta a baixa competitividade da agricultura familiar como o principal fator econômico que contribui para o quadro geral de fragilidade do segmento no estado, cuja produção fica à margem do mercado. Isso se dá principalmente devido à falta de organização dos produtores, padronização e diferenciação dos produtos. Cita-se também a baixa sustentabilidade dos sistemas produtivos, originada principalmente na baixa escala de produção e na insuficiente qualificação técnica e gerencial dos agricultores, a baixa agregação e apropriação de valor dos produtos. (BENEZ *et al.*, 2010)

Diante do exposto, o contexto da pesquisa se insere na verificação da contribuição da etapa de diagnóstico para aplicação da gestão de design, tanto para os designers quanto para os pequenos produtores da agricultura familiar.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Diagnosticar e propor recomendações, por meio da gestão de design, no contexto dos pequenos empreendimentos da agricultura familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a etapa de diagnóstico no processo de gestão de design;
- Contextualizar quanto às especificidades dos pequenos empreendimentos da agricultura familiar;
- Aplicar o diagnóstico em um pequeno empreendimento da agricultura familiar e propor recomendações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com cerca de 500 milhões de pequenos agricultores em todo mundo, a agricultura de pequena escala é a principal fonte de alimentos no mundo em desenvolvimento, produzindo até 80% dos alimentos consumidos em muitos desses países (ARIAS *et al.*, 2013; IFAD, 2011). No âmbito mundial, aproximadamente 70% dos alimentos consumidos provêm da agricultura familiar (AIAF, 2014).

No Brasil, a agricultura familiar, normalmente caracterizada pelo pequeno porte, sempre desempenhou um papel de significativa importância e contribuição para o desenvolvimento econômico e social (BRDE, 2004). Principal responsável pela comida que chega às mesas das famílias brasileiras, a agricultura familiar responde por cerca de 70% da produção de alimentos (PORTAL BRASIL, 2015).

No entanto, conforme citado anteriormente, os produtores familiares ainda enfrentam diversos desafios, principalmente quanto à comercialização (PRÊMIO, 2015). As principais dificuldades devem-se à falta de estrutura para conquistar o acesso aos mercados, a dependência de intermediários, a ausência de transporte, a pequena quantidade de produtos, a falta de logística e de conhecimento sobre classificação e embalagem, e a falta de informações sobre o mercado (UNACOOOP, 2016; PREMIO, 2015). Por se tratar de *commodities*, a agregação de valor, que proporciona maiores rendimentos na atividade agrícola, acaba se tornando limitada, principalmente nos produtos *in natura* (ARAUJO, 2007).

No entanto, tendências demonstram uma mudança nos hábitos no consumo de alimentos, e por consequência na produção, gerando novas oportunidades para os pequenos agricultores (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014). Nos países emergentes e em desenvolvimento, o crescimento econômico contribuiu para a elevação da renda e a crescente urbanização, provocando demandas por produtos de maior qualidade. Há também um aumento na preocupação com a saúde por parte dos consumidores em todo o mundo, o que tende a um maior consumo de produtos naturais como frutas e verduras. Além de uma alimentação mais saudável, também estão sendo incorporados no consumo alimentos socialmente justos e ecologicamente corretos. (FAO, 2015)

A ampliação no comércio de produtos frescos, como frutas, legumes, carne e produtos lácteos - mais propensos a riscos de segurança alimentar ou sujeitos a exigências de qualidade específicas dos consumidores - também aumentou a necessidade de regulamentar o comércio através de normas. Devido à insegurança alimentar, a preocupação com a procedência dos alimentos reforçou as políticas voltadas para certificações de qualidade e rastreabilidade (FAO, 2015).

De forma a ir ao encontro dessas tendências, Altmann, Mior e Zoldan (2008) afirmam que se devem buscar investimentos em qualidade, agregação de valor, diferenciação do produto, desenvolvimento em design e embalagem. Esse contexto aponta para oportunidades de aumento de renda por meio da ampliação do mercado

de produtos típicos de território, das indicações geográficas, de produtos orgânicos e da exploração de mercados regionais ou segmentados, como de alimentos em porções individuais (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014).

Diante deste cenário, observa-se a oportunidade de contribuição do design para o segmento, tanto na produção como na comercialização, proporcionando competitividade aos produtores, diferenciação do produto por meio da agregação de valor, contribuindo para sustentabilidade socioeconômica dos empreendimentos.

Arnott (2006, p. 60 apud Franzoi, 2009) – CEO⁶ da consultoria *Strategic Design Management* (SDM) – ressalta que praticamente qualquer companhia necessita do design para se diferenciar dos concorrentes e destacar-se aos olhos dos consumidores, particularmente quando os produtos ou serviços oferecidos são *commodities*, como é o caso da produção agrícola.

Devido a limitações financeiras, muitas vezes predominam as atividades realizadas manualmente, com falta de ferramentas adequadas. Há dificuldades também em relação à própria atividade de colheita, devido aos movimentos repetitivos necessários, aplicação de força excessiva e posturas extremas. Neste sentido, Cunha, Merino e Merino (2015) e Fernandes *et al.* (2013) apresentam a ergonomia, a usabilidade e o design para a melhoria das condições de trabalho do agricultor e para o aumento da produtividade. Referente às dificuldades de comercialização, podem estar vinculadas a questões de identidade dos produtos, marcas, estratégias de divulgação, embalagens (Merino, 2010), indo ao encontro das contribuições que o design pode oferecer.

Na busca sistemática de literatura abordando gestão de design e agricultura familiar⁷ foram encontrados 3 dissertações e 1 artigo que abordavam a gestão de design aplicada a grupos produtivos de pequeno porte⁸. Duas dissertações abordavam as contribuições do design para grupos produtivos de pequeno porte com mão-de-obra familiar por meio de um diagnóstico (Merino, 2010; Teixeira, 2011), e a outra dissertação apontava diretrizes para um programa de gestão de design no mesmo contexto (FRANZOI, 2009). O artigo apresentava um diagnóstico setorial da maricultura e propunha ações (Goulart; Merino; Merino,

⁶ CEO: *Chief Executive Officer* (Presidente Executivo).

⁷ O detalhamento das buscas sistemáticas de literatura será apresentado no item 1.4 referente à Caracterização Geral da Pesquisa.

⁸ Estes trabalhos são: Merino (2010), Franzoi (2009), Teixeira (2011), Goulart, Merino e Merino (2013).

2013). Os trabalhos serão detalhados do terceiro tópico da fundamentação teórica.

Outra busca sistemática de literatura abordando a gestão de design e o diagnóstico/auditoria também foi realizada. Foram verificados trabalhos desenvolvidos nessa temática, sendo que dois artigos envolviam design e diagnóstico/auditoria aplicados no setor agrícola ou em grupos produtivos de pequeno porte, sendo: um na fruticultura e outro na maricultura. No caso da fruticultura, o diagnóstico abrangia especificamente as embalagens utilizadas para transporte e proteção dos produtos (Garone; Pinheiro, 2010); e no caso da maricultura, o diagnóstico realizado referia-se ao setor e foi o mesmo encontrado na primeira revisão (Goulart; Merino; Merino, 2013). No contexto internacional não foram encontrados trabalhos que abordavam o setor primário.

Verificou-se então a oportunidade de desenvolvimento desta pesquisa para disseminação e aprofundamento dos estudos da gestão de design e contribuição para os pequenos produtores em geral e suas formas de organização, sendo o enfoque deste trabalho dado à agricultura familiar, característica do contexto estadual de Santa Catarina.

1.4 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A caracterização geral da pesquisa pode ser visualizada na Figura 1, que sintetiza: natureza, objetivos, forma de abordagem e procedimentos técnicos utilizados.

Do ponto de vista de sua **natureza**, a pesquisa classifica-se como aplicada, pois “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005, p.20).

Quanto aos seus **objetivos**, caracteriza-se como exploratório-descritiva. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, e tem como principal objetivo esclarecer conceitos e ideias para estudos posteriores, deste modo, constitui a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla. Classifica-se como descritiva visto que visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Abrange descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, a fim de compreender a sua dinâmica. (LAKATOS; MARCONI, 2007)

Figura 1 – Caracterização geral da pesquisa.

NATUREZA	APLICADA	
OBJETIVOS	EXPLORATÓRIO-DESCRITIVA	
FORMA DE ABORDAGEM	QUALI-QUANTITATIVA	
PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	FASE 1 TEÓRICA	FASE 2 APLICADA
	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	ESTUDO DE CASO

Fonte: a autora (2017).

Quanto a sua **forma de abordagem**, esta pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa busca classificar, ordenar ou medir as variáveis, enquanto a pesquisa qualitativa procura levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa (VIEIRA, 2008).

Vieira (2008) aponta que as duas formas de abordagem são complementares na busca do conhecimento e não itens opostos.

Quanto aos **procedimentos-técnicos**, define-se como uma **primeira fase** teórica e uma **segunda fase** aplicada.

Quanto à **primeira fase**, na maioria dos casos, a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica e envolve o levantamento de toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como livros, monografias, dissertações, revistas, artigos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (LAKATOS, MARCONI, 2007; GIL, 2008).

Para esta dissertação, também foram realizadas buscas sistemáticas abrangendo os temas principais da pesquisa (quadro 1), sendo: 1) gestão de design e pequenos empreendimentos da agricultura familiar⁹; e 2) gestão de design e diagnóstico ou auditoria.

⁹ A busca foi realizada com termos similares abrangendo: pequenos produtores, pequenos agricultores, agricultura familiar.

Quadro 1 – Resultados das buscas sistemáticas de literatura.

<i>GESTÃO DE DESIGN E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR</i>		
<i>RESULTADOS TOTAIS</i>	33	14 dissertações 19 artigos
<i>LEITURA NA ÍNTEGRA</i>	13	6 dissertações 7 artigos
<i>RELAÇÃO COM DIAGNÓSTICO</i>	4	3 dissertações 1 artigo
<i>GESTÃO DE DESIGN E DIAGNÓSTICO ou AUDITORIA</i>		
<i>RESULTADOS TOTAIS</i>	58	9 teses 9 dissertações 40 artigos
<i>LEITURA NA ÍNTEGRA</i>	29	4 teses 7 dissertações 18 artigos

Fonte: a autora (2017).

As revisões sistemáticas incluíram buscas nacionais e internacionais¹⁰. Nacionalmente, foram buscadas publicações: i) nas revistas *Estudos em Design*, *Educação Gráfica*, *Projetica* e *Strategic Design Research Journal*, ii) nas teses e dissertações nos bancos de dados da CAPES e do IBICT, além de buscas diretamente nos arquivos digitais dos programas de pós-graduação de Design (Triska; Vela; Dolzan, 2014). Internacionalmente as buscas foram realizadas: i) no banco de teses e dissertações Proquest; e ii) nas bases de dados *Scopus*, *Web of Science* e *Science Direct*.

Os critérios de inclusão definidos para a seleção dos trabalhos da revisão sistemática foram aqueles que estivessem publicados em português, inglês ou espanhol, e disponibilizados gratuitamente na íntegra via acesso pelo Portal CAPES. Primeiramente foi realizada a leitura dos títulos e resumos; caso o trabalho estivesse dentro da temática buscada, realizava-se a leitura completa.

Ainda quanto aos procedimentos-técnicos, na **segunda etapa** foi realizado o estudo de caso. Gil (2008) afirma que o estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos casos, com o objetivo de

¹⁰ A relação das referências dos trabalhos lidos consta nos apêndices A e B.

se obter uma visão global do problema e fatores que o influenciam ou são por ele afetados. O estudo foi realizado com a cooperativa de bananicultores denominada Rio Novo¹¹.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à primeira etapa de revisão bibliográfica, esta pesquisa limita-se ao estudo dos temas gestão de design, com foco na etapa de diagnóstico, e pequenos empreendimentos da agricultura familiar.

Visto que a segunda etapa desta pesquisa trata-se de um estudo de caso, seus resultados não devem ser generalizados, apenas servindo como referência o comportamento adotado pelo grupo estudado, que se limitará aos cooperados da Cooper Rio Novo, tendo como foco o setor da bananicultura. Desta forma, do ponto de vista geográfico, a pesquisa limita-se ao contexto de Santa Catarina, especificamente à cidade de Corupá, localizada ao norte do estado e considerada a capital catarinense da banana.

A pesquisa aplicada também se limita ao diagnóstico e proposição de recomendações, não abrangendo a implantação destas.

1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma:

Capítulo 1: introdução. Refere-se à contextualização, apresentação do problema, dos objetivos geral e específicos, da justificativa, da caracterização geral da pesquisa, da delimitação da pesquisa e da estrutura da qualificação.

Capítulo 2: fundamentação teórica. Aborda as temáticas principais da dissertação, sendo: gestão de design, com destaque para a etapa de diagnóstico, e pequenos empreendimentos da agricultura familiar, finalizando com a relação entre os mesmos.

Capítulo 3: procedimentos metodológicos. São apresentados os procedimentos considerados para o desenvolvimento da dissertação, estruturados em duas fases principais: 1ª teórica e 2ª aplicada, envolvendo cinco etapas (identificar, organizar, validar e definir, diagnosticar, propor).

¹¹ A declaração de autorização da instituição consta no Anexo A desta dissertação e o TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido consta no Apêndice F.

Capítulo 4: pesquisa aplicada. O capítulo inicia com uma contextualização da cooperativa e de seu histórico, e detalhando a realização do processo de diagnóstico.

Capítulo 5: conclusão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE DESIGN

Para contextualização, inicia-se este tópico com a apresentação das principais temáticas desta dissertação: design e, em seguida, a gestão de design.

2.1.1 Design e gestão de design: uma breve contextualização

Em certo ponto da história, o design mudou de um termo que geralmente descrevia um grande número de atividades humanas, inicialmente ligadas tanto à criação de arte quanto à construção de objetos e espaços, em direção ao seu status atual como uma prática profissional (ERLHOFF; MARSHALL, 2008).

A partir da metade do século XX a profissão começou a se especializar. Farr (1965) já comentava que, para atender às exigências modernas, as habilidades de design estavam se tornando mais complexas e seus praticantes, mais especializados. Não era mais possível um designer fazer todos os tipos de design. A formação dos profissionais, experiência e oportunidades tendem a se tornar menos difusas e mais profundas.

Neste contexto, a profissão foi se dividida em diversas disciplinas, como o design gráfico, design de produto, design de embalagens, design de interiores/ambiental, design de mídia digital/web, design de serviços, design de experiências (BEST, 2012).

Segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011) existem muitas definições de design. Estas definições variam ainda conforme as especificidades da profissão, conforme áreas citadas no parágrafo anterior.

Paralelamente a esta crescente especialização e fragmentação, tem sido uma tendência aproveitar as qualidades intrínsecas do design como um processo (ERLHOFF; MARSHALL, 2008). Neste sentido, o BCD (2007) apresenta o design como um processo de análise de problemas, variáveis, hipóteses, e ao mesmo tempo como um processo que utiliza métodos e técnicas para desenvolver as suas atividades, além de ser um processo criativo para fornecer soluções satisfatórias de acordo com requisitos e restrições. Best (2012, p.12) destaca ainda o ser humano ao afirmar: “o design é um processo de resolução de problemas centrado nas pessoas”.

Quarante (1992) sintetiza o processo utilizado no design (Figura 2), que envolve um primeiro momento de expansão a partir de uma

busca de objetivos (identificação do problema), abrangendo também o levantamento de informações e análise, e um segundo momento de redução envolvendo a síntese e apontando-se soluções.

Figura 2 – Processo de design.



Fonte: Quarante (1992).

Como parceiro e iniciador de mudança na sociedade, o design é também um parceiro na gestão da mudança nas organizações (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Segundo Best (2009, p.12) há “uma crescente conscientização entre as organizações de que o design é um meio para atingir objetivos estratégicos”, contribuindo de forma a identificar e tornar as estratégias organizacionais visíveis.

No entanto, como um processo, o design requer uma gestão atenta, especializada e esclarecida (CPD, 1997). Este contexto contribui para reforçar o estatuto da gestão de design, colocando o potencial do design em destaque nas agendas das organizações (BEST, 2009).

No âmbito do design, a gestão contribui no sentido de permitir aplicar ferramentas de decisões, diagnósticos, articulação e coordenação para a eficácia dos projetos, inclusive de diversos projetos inter-relacionados segundo o direcionamento dado pela gestão da organização, potencializando a percepção de suas qualidades perante seu público interno e externo (MARTINS; MERINO, 2011).

Nesse contexto, “ao longo das últimas décadas, a Gestão de Design (GD) vem sendo discutida como um fator-chave para o sucesso

corporativo” (LIBANIO; AMARAL, 2011, p.566), tornando-se tema de discussão por meio de autores e instituições em todo mundo (Figura 3).

Figura 3 – Autores e instituições de pesquisa da área de Gestão de Design.



Fonte: a autora (2017).

Cooper e Junginger (2011) afirmam não existir uma história genérica sobre a gestão de design. Porém, todas as genealogias atuais mostram uma forte tendência em direção ao desenvolvimento no Reino Unido, nos Estados Unidos e na Europa continental; e suas origens continuam a ser principalmente analisadas no contexto da revolução industrial, que desencadeou novos meios de produção e novas formas de gestão de pessoas, processos e materiais.

De acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a origem da gestão de design remonta aos anos 1960, na Grã-Bretanha, no qual o termo era usado para se referir ao gerenciamento de relações entre a agência de design e seus clientes.

Em 1966, Michael Farr observou o advento de uma nova função: o gerente de design, cuja missão era garantir a execução uniforme dos projetos e manter boas comunicações entre a agência de design e seus clientes (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, p. 92).

Segundo Best (2009, p.12), “não existe uma definição única, universal aceite para o termo ‘gestão de design’, tal como não existe uma definição única, universal para ‘design’ ou até mesmo ‘negócio’”. Há, no entanto, uma grande variedade de perspectivas, refletindo a multiplicidade de indivíduos, profissões e contextos envolvidos.

Peter Gorb (1990¹², apud Cooper; Jungiger, 2011, p.14. Tradução nossa), responsável pela criação do departamento de Gestão de Design da *London Business School* (Costa; Scaletsky, 2010), definiu a gestão de design como:

O uso efetivo dos gestores de linha do recurso de design disponíveis na organização na busca de seus objetivos corporativos. É, portanto, diretamente relacionada com o lugar do design nas organizações, com a identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução de questões-chave da administração, e com a formação de gestores de usar o design de forma eficaz.

Esta conceituação pode ser complementada por Mozota, Klöpsch e Costa (2011) ao afirmarem que a característica diferenciadora do *design management* está na identificação e comunicação dos caminhos pelos quais o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa.

2.1.2 A gestão de design nas organizações

Segundo Erlhoff e Marshall (2008), o termo *design management* tem sido usado para descrever uma série de práticas em nível micro e macro para planejar e implementar processos de design dentro do contexto do desempenho dos negócios. No nível micro, engloba tarefas relevantes para a conclusão de projetos individuais, abrangendo o ciclo de vida de um projeto, essas tarefas podem incluir: proposta escrita, entrevista

¹² GORB, Peter (org). **Design Management**: Papers from the London Business School. Londres: Architecture Design and Technology Press, 1990.

design, contratação, orçamento, pessoal, programação, esboço, prototipagem, gestão de fluxo de trabalho do dia-a-dia, supervisão de produção, controle de qualidade, documentação e arquivamento. No nível macro, engloba tarefas relevantes para a utilização do design para a vantagem competitiva e o cumprimento dos objetivos de negócios; estas tarefas podem incluir o planejamento estratégico, design organizacional, *branding* e identidade, comunicação de *marketing*, normas e políticas, iniciativas (sustentabilidade), e várias formas de pesquisa (cliente, concorrente, materiais e tecnologias). Algumas tarefas pertencem a ambos os níveis (como orçamento e pessoal), mas diferem em escala e grau de autoridade.

As funções da gestão de design envolvem então a contribuição do design para o alcance dos objetivos corporativos, a participação na identificação das necessidades dos consumidores, o gerenciamento dos recursos de design, a gestão do processo de design, e a criação e desenvolvimento de uma rede de informação (BCD, 2007).

Sua abordagem macro pela gestão possibilita a visualização de todo contexto, considerando variáveis internas e externas, auxiliando assim no processo de tomada de decisão e direcionamento estratégico do negócio (GOULART; MERINO; MERINO, 2013).

Gimeno (2000) cita que a gestão de design contribui para a competitividade por meio da racionalização do processo produtivo, aumento da qualidade e valores formais do produto e facilitação da venda com a comunicação com o usuário. Como componente do processo de inovação tecnológica, o design proporciona tanto a diferenciação de seus produtos como a redução de seus custos.

Nesse sentido, o *design management* abrange os processos, as decisões de negócios e estratégias que permitem inovar e criar produtos diferenciados, efetivamente projetados, além de serviços, comunicações, ambientes e marcas que melhoram a nossa qualidade de vida e proporcionam o sucesso organizacional (DMI, 2015).

Segundo Best (2009), CPD (1997) e Gimeno (2000), não existem formas prescritas para identificação e inserção da gestão de design nas organizações. São seus objetivos organizacionais que irão sugerir como o design pode servi-las e quais as melhores oportunidades, que normalmente nascem de mudanças nas circunstâncias, de novas exigências feitas à organização, sejam internas ou externas.

Pibernat (1986¹³ apud Gimeno, 2000) afirma que, se olharmos para a forma como as atividades de design se integram na atividade

¹³ PIBERNAT, O. *El diseño en la empresa*. Madri: INFE, 1986.

diária e na estrutura das empresas, podemos falar de três modalidades de gestão de design: aquisição direta do design fora da empresa, consulta regular ou pontual de assessores externos em gestão de design, departamento interno especializado na gestão ou realização do design na empresa.

Gimeno (2000) e BCD (2007) abordam a importância do compromisso e envolvimento da alta administração com a aplicação da gestão de design, que deve estar disposta a investir suficientemente em seus programas.

Se o processo de design não estiver presente no cotidiano da alta gerência e não fizer parte da sua maneira de pensar e gerir a organização, não haverá condições para que ele se desenvolva de forma adequada pelo resto da empresa (SANTOS, 2000, p.89).

O Centro de Design da Dinamarca – CDD também menciona cinco fatores importantes para o sucesso da gestão de design, sendo: o conhecimento dos benefícios do design por parte da empresa; o planejamento para o design; a disponibilidade de recursos para o design; a *expertise* em design e a definição do processo de design (CENTRO BRASIL DESIGN; APEX BRASIL; MDIC, 2014).

Sob outra perspectiva, o BCD (2007) destaca que não podem incorporar o design aquelas empresas que não tem predisposição à inovação e são resistentes à mudança. Um estilo de organização hierárquica rígida não é apropriado para sua introdução.

Embora haja condições favoráveis ou desfavoráveis, Gimeno (2000) aponta que o design, no que se refere a suas especialidades, não terá a mesma importância quanto a sua aplicação e gestão em todas as organizações. Questões relativas à natureza da atividade e do setor, dinamismo do mercado, nível de inovação tecnológica podem delimitar o grau de necessidade e aplicação de design. Estilo de gestão, recursos humanos e materiais utilizados também influenciam, assim como a sensibilidade da administração, a gestão estratégica, entre outros.

Apesar de variar em suas funções, especialidades e importância de acordo com cada organização, Martins e Merino (2011) afirmam que o potencial do design é mais bem aproveitado quando incorporado em todo processo da empresa, englobando todos os níveis.

Corroborando com esta visão, autores da área¹⁴ apresentam níveis da gestão de design (Figura 4), conforme pode ser observado no Quadro 2.

Figura 4 – Níveis do *design management*.



Fonte: Best (2009, p.17) com base em Sean Blair.

Segundo Best (2009, p.7), o **nível estratégico ou empresarial** seria a primeira fase da gestão de design e diz respeito à implantação do “pensamento de design na estratégia da organização, identificando oportunidades para o design, interpretando as necessidades de seus clientes, e olhando para como o design contribuí para o todo do negócio”. Trata do papel do design para unificar e transformar a visão da empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Este nível condiciona a margem operacional, uma vez que pressupõe a aceitação e o compromisso da “administração em dotar o design de recursos, meios e organização suficientes para o desenvolvimento de projetos, e, por outro lado, exige a intervenção nos mesmos dos próprios designers” (CPD, 1997, p.32-33). O compromisso é expreso, muitas vezes, pela criação de departamentos, equipes, permanentes por certo tempo, “para gerir o design na empresa,

¹⁴ Topalian (1984), CPD (1997), Best (2009), Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Martins e Merino (2011).

assumindo a sua máxima importância, quando este órgão, qualquer que seja a sua estrutura, tem representação ao nível da administração” (CPD, 1997, p.32).

Quadro 2 – Níveis da Gestão de Design.

AUTORES	NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN
Topalian (1984)	Gestão de design corporativo Gestão de projeto de design
CPD (1997)	Gestão estratégica ou empresarial de design Gestão operacional de design
Best (2009)	Gerir a Estratégia do Design Gerir os Processos do Design Gerir a Implementação do Design
Mozota, Klöpsch, Costa (2011)	Gestão Estratégica do Design Gestão Funcional do Design (Administração do Departamento do Design) Gestão Operacional do Design
Martins, Merino (2011)	Nível estratégico da Gestão de Design Nível operacional da Gestão de Design

Fonte: a autora (2017).

No nível estratégico, o CPD (1997) também cita que os principais aspectos da gestão de design envolvem:

- o diagnóstico da situação da empresa e as possibilidades tecnológicas em relação aos seus concorrentes;
- a definição do futuro da organização;
- a determinação das opções em relação aos pontos positivos e negativos da organização;
- a integração entre as diversas áreas da organização (marketing, produção, engenharia, design) a fim de determinar as oportunidades e riscos;
- o estabelecimento do design e da inovação como algo inerente à cultura organizacional como aspectos necessários para obter

rentabilidade em longo prazo.

Com a gestão de design corporativo, Topalian (1984) afirma que os tópicos se centram nas implicações de longo prazo da relação entre uma organização e seu ambiente, e a contribuição que as habilidades de design e as atividades fazem a esta relação. Segundo o autor, a organização, que tem certas forças e fraquezas, opera dentro de um ambiente que apresenta várias oportunidades e ameaças. Alguns aspectos do ambiente têm maior influência sobre a organização do que outros, por sua vez, a organização é capaz de fazer um maior impacto em certas áreas do ambiente do que em outros. À medida que os tempos passam tanto a organização quanto o ambiente mudam. Novas oportunidades e ameaças aparecem algumas geradas pela organização, algumas impostas sobre ela. Da mesma forma, a organização pode trabalhar ativamente para construir sobre os seus pontos fortes - a aquisição de novos pontos fortes ou talvez até mesmo conseguindo transformar fraquezas anteriores em pontos fortes. Ou pode, por meio de uma gestão descuidada, deixar de sustentar suas forças que então se desintegram em fraquezas.

Topalian (1984) ainda atribui à gestão de design corporativo a realização da auditoria de design corporativo e também a responsabilidade por posicionar o design na organização.

O **nível tático ou funcional**, de acordo com Best (2009), diz respeito a gerir os processos do design, é onde os projetos de design e suas agendas são desenvolvidos. Segundo a autora, o foco consiste em demonstrar como a estratégia pode tornar-se visível e tangível por meio do design.

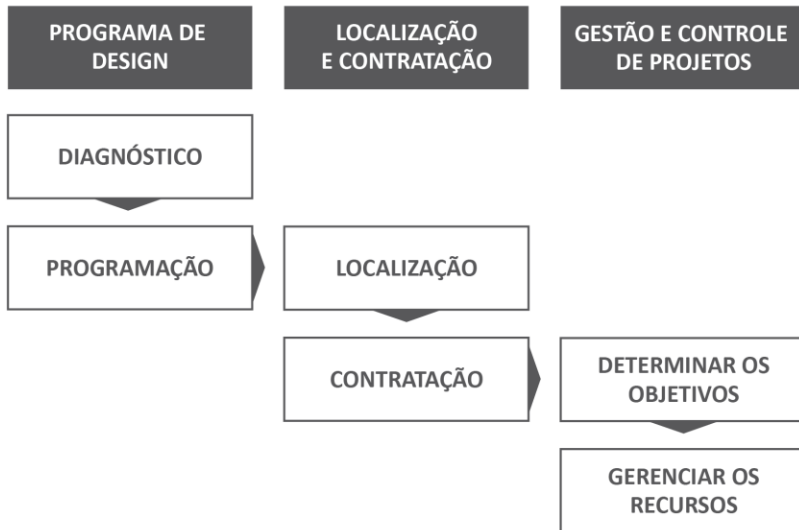
Na **gestão operacional do design**, o CPD (1997) afirma que se podem distinguir duas atividades de gestão de design: atividades de gestão de design relacionadas com o projeto em si mesmo; e atividades de gestão de design relativas à própria função do design industrial ou gráfico.

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), este nível encontra-se relacionado com a percepção do projeto. “Gerir a implementação do design aborda a fase da gestão do design onde os projetos de design e seus resultados são entregues” (BEST, 2009, p.7); o foco é o processo e a prática da gestão de projetos, incluindo decisões sobre especificação de materiais, trabalhar relações e responsabilidades éticas. Topalian (1984) afirma que neste nível os tópicos a serem gerenciados derivam essencialmente dos problemas de curto prazo, encontrados durante a administração de projetos de design.

O nível de incorporação da gestão de design varia de acordo com os objetivos e as necessidades de cada empresa. No entanto, para que possa ser compreendida, apresentam-se abaixo suas principais atividades, divididas em seis grandes grupos (Figura 5): diagnosticar as necessidades da empresa, programar as atuações no campo do design, localizar os fornecedores de serviços de design e selecionar os adequados, formular os cargos, dirigir e administrar os projetos, e avaliar as experiências realizadas (PIBERNAT¹⁵, 1990 apud GIMENO, 2000).

Essas tarefas podem agrupar-se em três fases: programação de design, contratação dos serviços de design e direção, gestão e controle dos projetos.

Figura 5 – Tarefas da gestão de design na empresa.



Fonte: com base em Chaves e Pibernat¹⁶ (1989 apud Gimeno, 2000).

Como primeira tarefa da gestão de design, o diagnóstico será detalhado no tópico a seguir.

¹⁵ PIBERNAT, O. Gestión empresarial del diseño. In: ZARRABEITA, Javier et al. Encuentro Internacional de Diseño. Centro de Diseño Industrial S.A. Bilbao. 1990.

¹⁶ PIBERNAT, O.; CHAVES, N. **La gestión del diseño**. Madrid: Editorial Pigmalión (Manuales IMPI - Instituto de la Pequeña, Mediana Empresa Industrial), 1989.

2.1.1.1 Diagnóstico

Segundo o CPD (1997), o diagnóstico inicial da situação deveria ser a primeira atividade da gestão de design, enquanto determina a sintonia dos meios que a empresa utiliza com o comportamento geral do setor.

Conforme apresentado por Dickie (2010, p.81),

A maneira como a Gestão de Design se integra às organizações pode variar, porém, estima-se que o início de sua aplicação esteja na investigação a respeito da organização, seus públicos e suas relações com o ambiente externo e interno. Esta investigação resulta no chamado diagnóstico.

O diagnóstico possibilita o conhecimento profundo e a análise do cenário da empresa, “para assim indicar os elementos e ações que contribuirão para redução, e mesmo eliminação, dos problemas identificados, além dos reforços aos aspectos favoráveis já existentes na organização” (DALBETO; GONÇALVES, 2013, p.41).

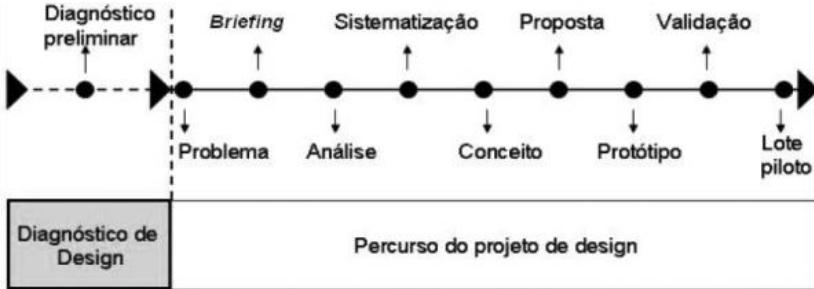
Merino, Merino e Figueiredo (2007) afirmam ser fundamental conhecer e reconhecer as variáveis, os atores diretos e indiretos, suas capacidades e limitações, suas expectativas e projeções, dentre outros fatores.

Compreende-se, então, que o diagnóstico empresarial consiste numa técnica que permite ao próprio empresário ou um profissional terceirizado, por meio de uma sequência lógica e racional de etapas, avaliar a situação presente do empreendimento, identificando os problemas e as barreiras que dificultam o seu desempenho global. Uma atividade específica de observação e análise que tem por objetivo detectar situações-problema que possam estar afetando a empresa como um todo, dificultando o alcance dos resultados operacionais esperados (ODA, 2010, p.34).

Sendo que a incorporação do design produz os máximos efeitos na competitividade das organizações quando ocorre dentro de uma estratégia definida (Gimeno, 2000), o diagnóstico de design pode embasar o designer na elaboração de cenários e soluções baseados em dados reais e promover sua diferenciação e a competitividade (ODA,

2010). Neste contexto, Oda (2010) apresenta o diagnóstico como uma etapa pré-projetual, conforme pode ser visualizado na Figura 6 a seguir.

Figura 6 – Diagrama destacando o diagnóstico de design.



Fonte: Oda (2010).

Para garantir que o projeto de design seja alinhado aos objetivos e estratégias da empresa, o designer precisa compreender o problema, realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo à empresa e apresentar este cenário ao empresário (ODA, 2010, p.35).

Neste contexto, Philips (2008) destaca a necessidade de compreender a visão e o objetivo da empresa com relação ao projeto de design, bem como a estratégia da empresa frente ao cenário do setor e as tendências.

Para sua realização, o CPD (1997) apresenta as dimensões-alvo do diagnóstico nos níveis empresarial e operacional. As cinco primeiras referem-se ao nível empresarial - que condicionam as restantes e são mais decisivas do que as últimas, no entanto, são as mais difíceis de medir e alterar. As últimas dizem respeito ao nível operacional:

1. cultura de empresa e relação com o seu meio;
2. estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes;
3. responsabilidades e estruturas criadas para desenvolvimento de produtos;
4. fator humano ou análise da capacidade e motivação individuais para a criação de novos produtos;
5. meios e recursos dedicados ao empreendimento. Relações externas com fornecedores de informação tecnológica, de mercado, etc;
6. processo seguido para desenvolver novos produtos. Organização e procedimentos;

7. processo seguido para melhorar os atuais produtos. Organização e procedimentos;
8. gestão de projetos de design;
9. gestão de qualidade;
10. gestão de inovação + design.

De forma geral, o diagnóstico deve abordar a análise da história da empresa e de sua situação atual frente aos concorrentes; a análise de recursos internos de pessoal, organização e gestão; a análise geral da relação entre a situação e recursos, seus pontos fortes e fracos (PIBERNAT; CHAVES, 1989 apud BCD, 2007).

Segundo Gimeno (2000), o diagnóstico deverá examinar as três áreas funcionais sobre as que o design atua: o produto, a comunicação do produto e a imagem da empresa, e sugere algumas perguntas básicas a serem consideradas (Quadro 3).

Quadro 3 – Perguntas básicas para diagnóstico do produto, da comunicação do produto e da imagem da empresa.

PERGUNTAS BÁSICAS	CONTRIBUIÇÕES DO DIAGNÓSTICO
PRODUTO	
Os produtos estão diferenciados? Satisfazem as necessidades do mercado? Estão atualizados técnica ou esteticamente? Têm vantagens na fabricação e montagem? O consumidor capta suas vantagens? Dão argumentos de venda aos vendedores?	Aumento de utilidade e valor Vinculando os objetivos de marketing Inovação e diferenciação Racionalização da fabricação e redução de custos Capacidade comunicativa e valor de imagem
COMUNICAÇÃO DO PRODUTO	
A comunicação do produto é clara e coerente? Permite diferenciá-lo da concorrência? Dá informações suficientes?	Capacidade identificativa e distintiva Imagem completa e coerente Impacto visual e economia de recursos Maior valor informativo

Fonte: Gimeno (2000).

Quadro 3 – Perguntas básicas para diagnóstico do produto, da comunicação do produto e da imagem da empresa (continuação).

IMAGEM DA EMPRESA	
A imagem da empresa é clara e unívoca (aquilo que possui significado)?	Potencializa os valores da empresa
A empresa se distingue da concorrência?	Diferencia a empresa da concorrência
Da qualidade, serviços, eficácia, etc?	Identifica e representa a equipe
A empresa está na memória do público?	Aumenta a eficácia dos meios de comunicação
A equipe se auto reconhece na empresa?	
A comunicação da empresa é vista como parte de um todo?	

Fonte: Gimeno (2000).

Com base em autores da área, Oda (2010) também apresenta as principais questões a serem consideradas nas análises do ambiente interno e externo da etapa de diagnóstico (Quadro 4).

Oda (2010) fez uma compilação de variáveis consideradas por diversos autores (CPD, 1997; Mozota, 2003¹⁷; Best, 2006; Design Council; Moraes, 2006; BCD, 2007) para análise no diagnóstico e os agrupou conforme correspondiam ao ambiente interno da organização ou ao ambiente externo.

Contribuindo para a detecção de oportunidades de design, Best (2012, p. 20) aborda as auditorias de design que, segundo a autora:

(...) são executadas para avaliar a capacidade de design de uma organização, bem como para revelar como o design está sendo utilizado (ou não) em prol da visão e dos valores da marca, das metas e objetivos do modelo de negócios e das aspirações da organização para o futuro.

A auditoria pode ser realizada em uma empresa, sistema, processo, produto ou projeto e as evidências encontradas podem ser utilizadas para um emprego mais calculado, intencional e criativo do

¹⁷ MOZOTA, B. B. **Design management**: using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

processo de design dentro e fora da organização (BEST, 2012).

Quadro 4 – Variáveis da análise interna e externa do diagnóstico.

VARIÁVEIS DO DIAGNÓSTICO			AUTORES
ANÁLISE EXTERNA	Variáveis Mercadológicas	Informações específicas do setor, dimensão do mercado, sistema de venda, processo de distribuição, processo de aquisição.	Philips (2008), BCD (2007), Best (2006)
	Variáveis Simbólicas	Valor intangível.	BCD (2007)
	Variáveis Socioculturais	Tendências socioculturais, influências, hábitos de consumo.	Philips (2008), BCD (2007), Best (2006)
	Variáveis Estético-formais	Aparência.	BCD (2007), Moraes (2006)
	Variáveis Ambientais	Tecnológica, governamental, econômica, demográfica, sustentabilidade.	Best (2006), BCD (2007), Moraes (2006), Mozota (2003)
ANÁLISE INTERNA	Variáveis Operacionais	Sistema de produção, tecnologia, equipamentos, materiais, estocagem, transporte.	CPD (1997), Moraes (2006), BCD (2007)
	Variáveis de Gestão	Gestão de design, nível de inserção do design, gestão de pessoas, orçamento para investir no design, gestão da qualidade, gestão da inovação.	CPD (1997), Best (2006), BCD (2007), Design Council
	Variáveis de Comunicação	Marca e identidade da empresa, comunicação do produto.	Best (2006), Design Council

Fonte: Oda (2010).

A auditoria proporciona também a oportunidade de indicar áreas que precisam ser melhoradas, pode também ajudar a definir pautas de

design e estabelecer pautas futuras, influenciar as diretrizes da organização, moldar a estratégia corporativa, pôr em marcha novos orçamentos para o design, contratações, projetos e práticas. Similarmente, se existem oportunidades não aproveitadas, a auditoria pode identifica-las e sugerir formas pelas quais o design pode ter um papel mais ativo no apoio aos objetivos de negócio. (BEST, 2009)

Best (2012) apresenta uma estrutura do processo e do relatório da auditoria de design, conforme pode ser visualizado no Quadro 5, mas não aprofunda as questões abordadas, deixando margem para diferentes compreensões de cada etapa. O processo inicia com o acordo formal para sua realização, passando pela definição do propósito e do processo da auditoria. Em seguida, compreende-se a posição de mercado da organização, seu público-alvo e ambiente competitivo. A autora cita a evidência de material coletado e duas etapas de exame da organização, de modo a abranger aspecto, sensação e comportamento, além de entrevistas com *stakeholders* para compreensão de suas percepções e aspirações. Assim, realiza-se uma análise do uso do design, incluindo pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças. Por fim, têm-se as conclusões, as recomendações, a definição de ações e/ou próximos passos, bem como sua disseminação e circulação.

Quadro 5 – Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design.

PROCESSO DE AUDITORIA
Acordo formal de auditoria
Definição: propósito e processo de auditoria
Posição de mercado, públicos-alvo, ambiente competitivo
Evidência de material coletado
Exame da organização 1: aspecto, sensação, comportamento
Exame da organização 2: entrevistas com <i>stakeholders</i> (percepções e aspirações)
Análise do uso do design (incluindo pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças)
Conclusão
Recomendações
Ações/próximos passos
Disseminação e circulação

Fonte: Best (2012, p.22)

O *Design Council* também apresenta uma ferramenta de auditoria online chamado *Design Atlas*, que trata da avaliação sobre como as empresas desenvolvem o design. A ferramenta segue uma revisão sistemática de fatores de sucesso do design nos negócios, com o objetivo que as organizações possam avaliar suas capacidades e identifiquem novas oportunidades de desenvolvimento. Auxilia assim as organizações a ampliarem suas capacidades de design e a obterem o máximo da atividade. A área de análise pode ser toda organização ou apenas uma unidade de negócio. (COOPER; PRESS, 1994¹⁸ apud SANTOS, 2011) O quadro 6 apresenta as seções de avaliação abordadas.

Quadro 6 – Seções abordadas pelo *Design Atlas*.

SEÇÕES	DESCRIÇÃO
Planejamento para o design	Consciência de planejamento geral Planejamento geral de comunicação Consciência do planejamento do design Filosofia do planejamento do design Horizontes do planejamento do design
Processos para o design	Consciência de processo geral Consciência de processo de design Gestão do processo de design Filosofia do processo de design
Recursos para o design	Alocação do orçamento geral Alocação do orçamento de design
Pessoas para o design	Capacidades de design Organização do design
Cultura para o design	Comprometimento com o design Atitudes de design

Fonte: Holland e Lam (2014).

A coleta dos dados é feita por meio de questionário, aplicado com todos os envolvidos na área de análise ou apenas os responsáveis pela gestão de design. Após o preenchimento do questionário, a análise dos resultados deve buscar avaliar em quais aspectos houve baixo

¹⁸ COOPER, R.; PRESS, M. **The design agenda: a guide to successful design management.** Chichester: Wiler, 1994.

desempenho. Na parte final da ferramenta, uma tabela apresenta as recomendações genéricas para o desenvolvimento das capacidades de design que podem ser feitas em resposta ao resultado da auditoria. Também há indicação de ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas para o aumento das capacidades de design. (ODA, 2010; SANTOS, 2011).

No entanto, conforme Sung e You (2007), a ferramenta se concentra apenas em ajudar as empresas a fazerem uma autoavaliação de suas capacidades de design. Os autores sugerem então um método para a auditoria de design (Quadro 7) abrangendo 5 fases, sendo planejamento, organização, execução, supervisão e avaliação. Definem também seis níveis organizacionais para análise, que são agrupados em unidades internas (como uma unidade corporativa, de departamento, de projeto e uma unidade de design) e unidades externas (uma unidade cooperativa e uma de terceirização). No entanto, os autores não apresentam em detalhes o que é considerado em cada um dos aspectos levantados.

Por não encontrarem modelos que se encaixassem na realidade da América Latina, visto que os apresentados até então foram desenvolvidos em países europeus, Hernandez, Montoya e Martín (2014) desenvolveram um modelo para a avaliação do processo de desenvolvimento de produtos em pequenas e médias empresas. Os autores verificaram falta de coerência com a realidade empresarial das PME devido às questões linguísticas e a tendência para superestimar ou subestimar o nível das empresas. O modelo aborda três etapas: diagnóstico inicial, jogo de diagnóstico e workshop SWOT.

A primeira etapa é feita pelo responsável da PME por meio de um formulário, no qual as fraquezas mais significativas e o *status* atual da organização são avaliados. Já as duas etapas seguintes são realizadas no formato de dinâmicas. A proposta é que a organização, sob a orientação do consultor, deixe de ser uma entidade passiva que se limita aos resultados esperados, mas se torna um participante ativo do processo que constrói seu próprio diagnóstico. O consultor é visto como uma pessoa que questiona e orienta a avaliação.

O jogo de diagnóstico permitiu o aprofundamento participativo das questões tratadas no diagnóstico inicial, já o workshop SWOT objetivou identificar pontos fortes e pontos fracos de cada empresa e seus conhecimentos sobre oportunidades e ameaças.

Quadro 7 – Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design.

FASES OPERACIONAIS		NÍVEIS ORGANIZACIONAIS					
		INTERNO				EXTERNO	
		Corporativo	Departamento	Projeto	Designer	Cooperação	Terceirização
Planejamento	Estratégia	Estratégia de design, objetivo de design	Estratégia de design, objetivo de design	Estratégia de design, objetivo de design			
	Política	Política de design, normas de design	Política de design, normas de design, consciência em design	Política de design, normas de design, consciência em design		Normas de design	Normas de design
	Planejamento do processo	Planejamento de design, planejamento de gestão de recursos humanos, processo de design, ambiente de trabalho, identidade corporativa	Planejamento de design, planejamento de gestão de recursos humanos, processo de design, ambiente de trabalho, identidade corporativa	Planejamento de design, planejamento de gestão de recursos humanos, processo de design, ambiente de trabalho, identidade corporativa	Processo de design, ambiente de trabalho, identidade corporativa	Processo de design, ambiente de trabalho, contrato de design	Planejamento de design, processo de design, ambiente de trabalho, contrato de design
Organização	Força de trabalho e estrutura	Estrutura organizacional, integração funcional, mecanismo de comunicação	Estrutura organizacional, integração funcional, alocação de mão de obra, mecanismo de comunicação	Estrutura organizacional, integração funcional [c], alocação de mão de obra, mecanismo de comunicação	Estrutura organizacional, integração funcional, alocação de mão de obra, mecanismo de comunicação	Integração funcional, mecanismo de comunicação, habilidade profissional, capacidade cooperativa	Integração funcional, mecanismo de comunicação, habilidade profissional, capacidade cooperativa
	Investimento e finanças	Orçamento de design, recursos de design	Orçamento de design, recursos de design	Orçamento de design, recursos de design	Recursos de design	Recursos de design	Recursos de design
	Treinamento e aprendizagem	Treinamento em design, gestão do conhecimento	Treinamento em design, habilidade em design, gestão do conhecimento	Treinamento em design, habilidade em design, gestão do conhecimento	Treinamento em design, habilidade em design, gestão do conhecimento, consciência em design	Treinamento em design, habilidade em design	Treinamento em design, habilidade em design
Execução	Execução	Controle de custo	Controle de custo, identidade corporativa, conceito, controle de qualidade, atribuição de tarefas	Controle de custo, identidade corporativa, conceito, alternativas de design, controle de qualidade, atribuição de tarefas, alterações de design	Controle de custo, identidade corporativa, conceito, alternativas de design, atribuição de tarefas, alterações de design	Controle de custo, conceito, controle de qualidade, atribuição de tarefas, alterações de design	Controle de custo, conceito, controle de qualidade, atribuição de tarefas, alterações de design
Supervisão	Supervisão	Progresso do projeto	Progresso do projeto, supervisão da atividade, eficiência da tarefa	Progresso do projeto, supervisão da atividade, eficiência da tarefa	Progresso do projeto, supervisão da atividade, eficiência da tarefa	Progresso do projeto, cooperação empresarial, eficácia da ação, hora de trabalho	Progresso do projeto, cooperação empresarial, eficácia da ação, hora de trabalho
Avaliação	Avaliação	Conquista de metas, retorno sobre investimento	Conquista de metas, desempenho em design, qualidade em design, retorno sobre investimento	Conquista de metas, desempenho em design, qualidade em design, retorno sobre investimento	Conquista de metas, desempenho em design, qualidade em design, atitude de trabalho	Conquista de metas, desempenho em design, qualidade em design, certificado de fornecimento	Conquista de metas, desempenho em design, qualidade em design, certificado de fornecimento, avaliação de design

Fonte: Sung e You (2006).

Algumas variáveis consideradas por Hernandez, Montoya e Martínéz (2014) são: desempenho financeiro, satisfação do cliente, atratividade do mercado, desempenho do processo de desenvolvimento, estratégia e liderança, aquisição tecnológica, conhecimento e gerenciamento de projetos, acesso a novos mercados, desempenho empresarial, cultura e clima para novas ideias, comunicação e colaboração da equipe, compromisso no nível da alta administração, eficácia de projeto e eficiência de projeto, geração de conceito e avaliação de ideia, custo de desenvolvimento de produto, vendas de porcentagem de novos produtos *versus* vendas totais, desenvolvimento de produto e alinhamento estratégico, entre outras.

Destaca-se ainda o modelo desenvolvido por Megchun (2010) também voltado para a realidade de pequenas empresas, neste caso de origem mexicana, de modo a identificar suas condições, habilidades e capacidades de design. Desenvolveu-se um *kit online* de ferramentas de design que considera a análise da empresa, sua estratégia, processo, projeto, produto/serviço e cultura, abordando os níveis estratégico, tático e operacional.

Ressalta-se também outro diagnóstico realizado por Ambrosio (2013) em uma instituição federal de ensino superior. Foram levantadas informações sobre seu contexto atual e as perspectivas para a gestão de design na instituição, resultando no diagnóstico da organização e no desenvolvimento de um modelo para gestão de design operacional. Neste caso, utilizou-se como base para o diagnóstico o *Design Atlas*.

Além dos modelos citados, com a revisão sistemática de literatura verificou-se a utilização de outras ferramentas para o diagnóstico, como a análise SWOT, mapas mentais e as questões propostas pelo CPD (1991).

Segundo autores da área, a realização do diagnóstico pode ser feita por uma equipe especializada externa ou como exercício de auto diagnóstico pelos responsáveis da gestão de design na empresa (GIMENO, 2000). Ainda segundo Best (2012) o processo de auditoria pode ser conduzido por um gestor de design; no entanto, o processo normalmente é realizado por auditores externos à empresa.

Topalian (1984) afirma que as auditorias completas normalmente se desenrolam durante um período razoável de autoexame pelo pessoal interno, complementado pelo aconselhamento de especialistas externos e *feedback* de outras partes interessadas, tais como consumidores, fornecedores, revendedores.

Após o diagnóstico, conforme apresentado na Figura 4, inicia-se o programa de atuação, que deve contemplar os objetivos particulares da

empresa, produtos a desenvolver, embalagens, etc. Igualmente, estes objetivos e ações deverão ser determinados periodicamente por meio da realização de um cronograma (GIMENO, 2000).

Wolf (1998) comenta que, quando há a consciência do valor do design, a gestão de design deve seguir as seguintes etapas: definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do design; desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão; execução e organização da estratégia; coordenação e controle do processo de produção; e controle do sucesso.

No entanto, de acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), para a formulação da estratégia da empresa é necessária uma análise de variáveis externas e internas à organização. Assim, o diagnóstico estratégico vem como uma importante ferramenta para o fornecimento dessas informações para traçar a estratégia da empresa (DALBETO; GONÇALVES, 2013).

Caso seja detectado que problemas de design não são conjunturais ou que não podem ser resolvidos com uma pequena e/ou limitada atuação, a empresa deve considerar definir uma estratégia de longo prazo. Nesta estratégia, deve-se decidir a importância que se dará à gestão de design, os campos nos quais há de atuar: imagem, produto, comunicação de produto, e as características diferenciadoras que o design terá sobre a concorrência ou o setor. (GIMENO, 2000)

2.2 PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

Segundo Garner e Campos (2014), a definição de agricultura familiar varia conforme o país e o contexto. Para propor um conceito unificado, as autoras, vinculadas à FAO, realizaram uma pesquisa em bases de dados para revisão dos termos relacionados ao tema, resultando na seguinte definição:

A Agricultura Familiar é um meio de organizar a produção agrícola, florestal, pesqueira, pastoral e aquíicultura, gerida e operada por uma família e predominantemente dependente do trabalho familiar, tanto de mulheres como de homens. A família e a propriedade estão ligadas, envolvem e combinam funções econômicas, ambientais, reprodutivas, sociais e culturais. (GARNER; CAMPOS, 2014, p.23. Tradução nossa)

No Brasil, a Lei n. 11.326 de 24 de julho de 2006, estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. De acordo com o 3º artigo, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, possui área de até quatro módulos fiscais, mão de obra da própria família, renda familiar vinculada ao próprio estabelecimento e gerenciamento do estabelecimento ou empreendimento pela própria família. (BRASIL, 2006)

Segundo o IFPRI – *International Food Policy Research Institute* (2015) são os pequenos produtores que normalmente estão envolvidos na agricultura familiar e configuram-se como a espinha dorsal da produção agrícola nos países em desenvolvimento ao fornecerem a maior parte dos alimentos consumidos nessas regiões (ARIAS *et al.*, 2013).

Comparadas às grandes propriedades rurais, os pequenos produtores proporcionam melhores qualidades de emprego, valorização da cultura e desenvolvimento da economia local (PRONAF, 2002).

No entanto, estes agricultores ainda enfrentam desafios. Arias *et al.* (2013), Arbage (2006) e FAO (2015) citam as principais dificuldades destes produtores, sendo:

- as restrições de infraestrutura com baixa capacidade de armazenamento e dificuldades de transporte, devido às distâncias com os grandes centros e os custos;
- o excedente comercializável pequeno;
- a alta sazonalidade de produção e a influência devido a fatores ambientais e climáticos;
- as restrições de acesso a recursos econômicos, técnicos, de conhecimento de mercado e tecnologias, normalmente devido à baixa escolaridade, prevalecendo o conhecimento tácito, limitando o aumento da produtividade, o controle de pragas e doenças, entre outros.

No cenário nacional, a SAF (2015) afirma que a agricultura familiar brasileira também não se encontra ainda plenamente estabelecida. Atualmente, os principais impedimentos para sua consolidação permeiam a comercialização e a produção, com a carência

de produtos diversificados e com valor agregado¹⁹. Em Santa Catarina, uma das causas para a baixa competitividade da agricultura familiar também diz respeito à baixa agregação e apropriação de valor (BENEZ *et al.*, 2010).

No que se refere ao contexto atual de mercado, a crescente preocupação da sociedade com a preservação da biodiversidade, saúde, qualidade de vida e segurança dos alimentos vêm modificando os hábitos dos consumidores, alterando o perfil da demanda de produtos alimentares e gerando novas oportunidades. O maior adensamento populacional e a sofisticação dos hábitos dos consumidores deverão gerar, a exemplo do que ocorre nos países desenvolvidos, oportunidades para incremento de renda por meio da ampliação do mercado de produtos típicos de território, das indicações geográficas, de produtos orgânicos e da exploração de mercados regionais ou segmentados. (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014)

As mudanças apontam para a diferenciação. Se os pequenos produtores não podem ser competitivos com base na produção em larga escala, devido ao pequeno tamanho de suas explorações agrícolas, podem apresentar outros tipos de vantagens, decorrentes de atributos de qualidade (Altman, 2005; SEBRAE, 2015b), direcionando para produtos de maior valor agregado (FROEMMING; PATIAS, 2009).

Podem ser investidas em certificações de origem e de qualidade; na forma de produção, como os produtos orgânicos, e de outras variedades; na exploração de mercados segmentados ao oferecer produtos em quantidades individuais, sem casca; em embalagens atrativas e que contribuam para manter a qualidade; entre outras. (SEBRAE, 2015a; SEBRAE, 2015b)

Influências também na intensificação das relações diretas entre produtores e consumidores, gerando oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e de suas respectivas cadeias produtivas (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014).

¹⁹ Segundo Erhoff e Marshall (2008, p. 11. Tradução nossa), “valor agregado é uma ideia implícita de valor que se estende além dos requisitos funcionais ou uso básico de um produto ou serviço para satisfazer uma necessidade. Valores adicionados comunicam informações essenciais sobre a cultura, valores e atitudes de uma empresa ou marca aos consumidores e, portanto, são cruciais para a forma como eles percebem e respondem em nível emocional a produtos de marca”.

A pesquisa realizada pela Epagri²⁰ em Santa Catarina sobre as perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural do estado em 2015 corrobora com as questões anteriormente apresentadas. Segundo Altmann, Mior e Zoldan (2008, p.79), estão entre as estratégias comerciais frequentemente mencionadas pelos entrevistados e indicativos do perfil da produção regional no futuro: “agregação de valor, diferenciação do produto, desenvolvimento em ‘design’ e embalagem, melhoria da qualidade, higiene e limpeza, cumprimento de prazos e fidelização de clientes”.

Com produtos diferenciados, o pequeno produtor incrementa a remuneração com a atividade, garante qualidade de vida para sua família, assegura sua permanência no campo, proporciona a valorização de seu trabalho e ganha competitividade frente às grandes empresas (BRDE, 2004; SEBRAE, 2015b).

Devido ao seu papel fundamental para a segurança alimentar, como fonte de alimentos saudáveis e de qualidade, para geração de emprego e renda e para o desenvolvimento local sustentável, ressalta-se a necessidade de inclusão destes pequenos produtores as cadeias de valor (FAO, 2014b).

Segundo Arias *et al.* (2013), relações intragrupo, incluindo associações e cooperativas locais, também são soluções para o acesso ao mercado dos pequenos produtores. Esses arranjos institucionais facilitam a cooperação e contribuem para:

Fortalecer o poder de compras, compartilhar recursos, combinar competências, dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, partilhar riscos e custos para explorar novas oportunidades, oferecer produtos com qualidade superior e diversificada são estratégias cooperativas que têm sido utilizadas com mais frequência, anunciando novas possibilidades de atuação no mercado (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p.4).

²⁰ A Epagri é uma empresa pública, vinculada ao Governo do Estado de Santa Catarina por meio da Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca, que tem o papel de desenvolver ações de pesquisa e extensão rural (EPAGRI, 2016).

De acordo com a Aliança Cooperativa Internacional – ACI²¹ (ICA, 2016), as cooperativas são definidas como uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns por meio de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) representam no diagrama a seguir (Figura 7) as relações entre o empreendimento, o mercado e os indivíduos. Percebe-se que a cooperativa atua na interface dos indivíduos (cooperados) e suas necessidades e objetivos em comum com o mercado.

Figura 7 – Diagrama das relações da cooperativa com mercado e cooperados.



Fonte: Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p. 11).

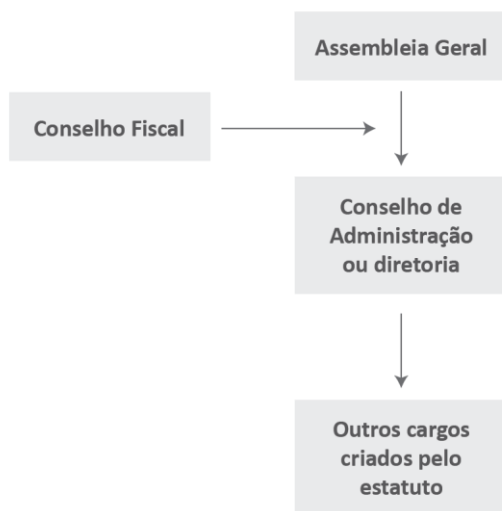
As cooperativas tiveram origem na organização dos trabalhadores na Inglaterra durante o período da Revolução Industrial, sendo que “na primeira metade do século XX, a maioria das cooperativas estava ligada à agricultura” (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p.7).

²¹ A Aliança Cooperativa Internacional é o órgão de representação mundial do sistema cooperativista (ICA, 2016). A representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, criada em 1971 com sede em Brasília. Em Santa Catarina, a representação ocorre por meio da OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina.

No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização. A partir de 1906, desenvolveram-se cooperativas no meio rural idealizadas por produtores agropecuários, muitos de origem alemã e italiana. O trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias foram trazidos de seus países de origem pelos imigrantes, motivando esta forma de organização. (OCB/SESCOOP, 2016)

No cooperativismo, a gestão do empreendimento é baseada no princípio da autogestão, uma modalidade multidimensional (social, econômica, política, técnica) por meio da qual os parceiros do processo de trabalho se organizam com a finalidade de alcançar resultados. O poder de decisão é do grupo, no entanto, há órgãos principais definidos: assembleia geral²², conselho de administração²³ e conselho fiscal²⁴ (Figura 8). (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014)

Figura 8 – Estrutura administrativa de uma cooperativa.



Fonte: Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014, p.27).

²² Órgão máximo da sociedade, formado exclusivamente por seus cooperados e soberano dentro dos limites legais e estatutários acerca dos destinos da cooperativa (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p.27).

²³ Segundo estabelecido pela Lei nº 5.764/71 (BRASIL, 1971), a sociedade é administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, responsável pela administração diária da cooperativa.

²⁴ Responsável por fiscalizar, financeira e administrativamente, o conselho administrativo (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014)

No contexto cooperativista destacam-se as cooperativas agropecuárias, que atualmente forma o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro. Definidas como cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao cooperado, respondem por 30% de toda produção nacional de alimentos e 4,8% das exportações do agronegócio, com faturamento em torno dos R\$ 25 bilhões/ano, ou cerca de 30% do Produto Interno Bruto (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014). As cooperativas agropecuárias caracterizam-se pela realização de serviços de várias etapas da cadeia produtiva, desde o preparo da terra, a compra de sementes e insumos até a colheita, armazenamento, industrialização e venda no mercado da produção (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014).

Tais organizações contribuem para a segurança alimentar ajudando pequenos produtores agrícolas a superarem seus desafios, que podem incluir o afastamento, a falta de informações sobre os preços dos alimentos no mercado, o acesso limitado a insumos de alta qualidade, o acesso ao capital financeiro e a falta de transporte e outras infraestruturas. Ajudam os agricultores a resolverem tais problemas, oferecendo aos seus membros, além dos serviços já citados, conhecimento e informação, acesso a tecnologias, capacitação e treinamento para inovar e adaptar-se à evolução dos mercados. (ICA, 2016)

2.2.1 Bananicultura

Segundo dados da FAO (2014b), a produção mundial de frutas e legumes tem aumentado notavelmente, alcançando crescimento a uma taxa anual de cerca de 3% na última década. Em 2011, quase 640 milhões de toneladas de frutas e mais de 1 bilhão de toneladas de vegetais foram produzidos em todo o mundo. No mercado mundial da fruticultura, o Brasil destaca-se como o terceiro principal produtor (FAO, 2014a).

Entre as frutas mais produzidas no mundo em 2013, a banana ocupou o segundo lugar, sendo os principais produtores: Índia, China, Filipinas, Brasil e Equador (FAOSTAT, 2013). No âmbito nacional, a banana destaca-se com a segunda maior produção no mercado da fruticultura, atrás apenas da laranja, e deve continuar aumentando como resultado dos ganhos de produtividade. Sua produção é voltada para o mercado interno, por isso o país não se configura entre os principais

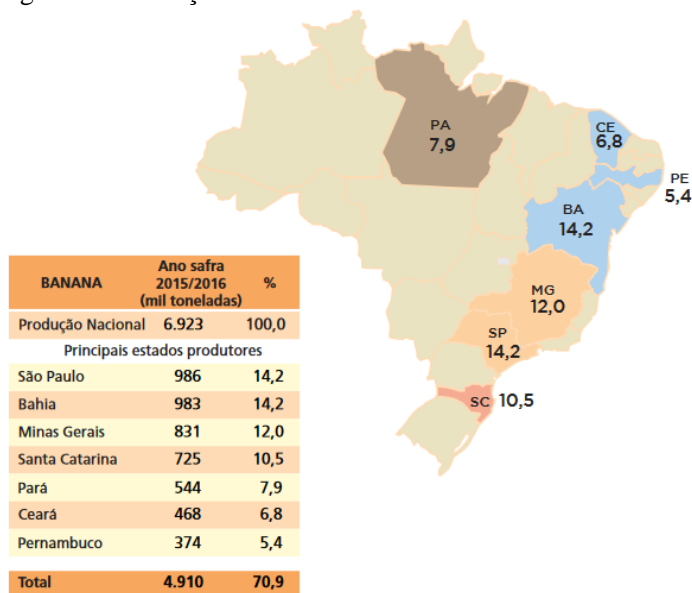
exportadores, em parte também devido à falta de qualidade exigida no exterior. (OCDE/FAO, 2015; MAPA, 2016a)

Com clima favorável e cultivo em praticamente todos os estados brasileiros, a produção e a comercialização da banana são escalonadas durante todo o ano, atendendo de forma regular as necessidades de consumo (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2015).

Entre as variedades de banana mais difundidas no país estão: Prata, Maçã, *Cavendish* (banana D'Água, Nanica ou Caturra) e Terra (EMPRAPA, 2009). Em geral, o cultivo é feito por pequenos, médios e grandes produtores, mas há a predominância dos dois primeiros citados (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010).

No cenário nacional, o levantamento realizado pelo IBGE em março de 2016²⁵ (MAPA, 2016a) mostrou que Santa Catarina destaca-se entre os principais estados produtores, configurando a quarta posição atrás de São Paulo, Bahia e Minas Gerais (Figura 9).

Figura 9 – Produção nacional de banana.



Fonte: MAPA (2016a).

²⁵ IBGE. **Levantamento sistemático da produção agrícola**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

Em Santa Catarina, dados da safra de 2012/13 mostram que as principais frutas produzidas continuam a ser a maçã com 45%, seguida pela banana com 37% (EPAGRI, 2013). No mercado da bananicultura destaca-se a cidade de Corupá, maior produtora de banana do estado e também conhecida como a capital catarinense da banana. Com 600 famílias envolvidas, a produção é baseada na agricultura familiar e gera aproximadamente 150 mil toneladas por ano. (ALMEIDA, 2016; PREFEITURA DE CORUPÁ, 2016)

Outro ponto a se destacar na região é a obtenção da indicação geográfica (IG). Solo, clima e relevo são os responsáveis pelas características especiais da produção de banana na região de Corupá, levando os produtores a requererem o selo de IG como a banana mais doce do Brasil²⁶ (FOLHA SC, 2016).

De modo geral, os principais desafios enfrentados pelos bananicultores são: adequar técnicas de cultivo às novas necessidades dos mercados; aumentar a produtividade; diminuir as perdas no processo produtivo e de comercialização; e melhorar a qualidade final do produto com consequente estímulo ao consumo, pois embora considerada preferência popular e mais importante fruta tropical, o consumo em algumas regiões é irrisório (SEBRAE, 2016).

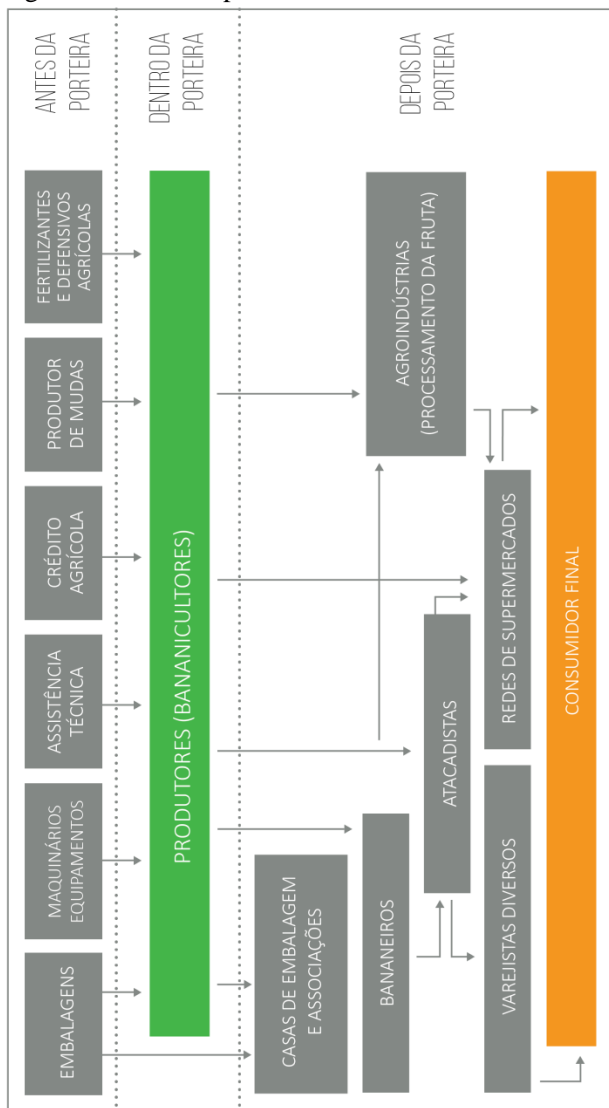
Na Figura 10 apresenta-se a cadeia produtiva²⁷ da banana (ESPM/SEBRAE, 2008), que abrange desde itens no processo anterior à produção, como mudas, fertilizantes, maquinários e embalagens - momento chamado de “antes da porteira”, passando pelo “dentro da porteira” – no bananal, no qual ocorrem etapas de cultivo e colheita, até chegar no “depois da porteira” - momento no qual as bananas saem das propriedades e são encaminhadas para casas de embalagem, associações, bananeiros (chamados também de intermediários ou atravessadores), atacadistas, varejistas, agroindústrias, até chegar ao consumidor.

No cultivo são realizadas atividades necessárias ao desenvolvimento adequado das bananeiras e das bananas, como: irrigação, adubação, desbaste e limpeza das folhas, inspeção e tratamento fitossanitário, escoramento da planta, ensacamento dos cachos, entre outros (BORGES; SOUZA, 2004).

²⁶ A área abrangida pela Delimitação Geográfica abrange as cidades de Corupá, Jaraguá do Sul, Schroeder e a região do baixo São Bento do Sul, denominada Região da Banana de Corupá (FOLHA SC, 2016).

²⁷ Cadeia produtiva: “sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final” (ZYLBERSZTAJN, 2000, p.9).

Figura 10 – Cadeia produtiva da banana.



Fonte: baseado em ESPM/SEBRAE (2008, p.29).

A etapa da colheita, responsável pela qualidade e aparência final das bananas, também requer diversos cuidados para que o cacho não sofra lesões. Como regra geral, as bananas são colhidas ainda

verdes, impróprias para consumo, a fim de que resistam ao transporte. (ESPM/SEBRAE, 2008).

Segundo Zylbersztajn (2000), o consumidor, ponto focal do fluxo do sistema, determina suas escolhas de acordo com características como renda, preferências, faixa etária, expectativas. Em mercados com renda mais alta, o processo de decisão se altera, pois estes consumidores consideram outros aspectos, como embalagens recicladas, tecnologia empregada, produção ecológica e socialmente responsável.

No mercado interno, os principais agentes de distribuição são as Ceasas - Centrais de Abastecimento, as feiras livres, os supermercados, os intermediários (bananeiros) e os varejos. “A importância relativa de cada um pode variar de acordo com o grau de organização dos produtores, a região produtora e o centro de consumo” (ALMEIDA, 2004, p. 246).

De acordo com a EMBRAPA (2009), em Santa Catarina normalmente os intermediários são os responsáveis pela comercialização da banana. Estes agentes da cadeia de comercialização adquirem as frutas nas propriedades e distribuem para os atacadistas das Ceasas, redes de supermercados e casas de frutas das principais cidades catarinenses e dos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul.

Após a colheita, os cachos são encaminhados para associações, casas de embalagem, bananeiros, agroindústrias, varejistas. Devido a sua perecibilidade e fragilidade, o correto manejo após a colheita é decisivo para favorecer a longevidade dos frutos durante a comercialização. A falta de cuidados nesta fase é responsável por até 40% de perdas do total de banana produzida no Brasil, índice influenciado principalmente por danos mecânicos, decorrentes do manuseio excessivo e inadequado durante e após a colheita, por condições inadequadas de embalagem, armazenamento e de transporte, contribuindo para perdas significativas e o rebaixamento no padrão de qualidade. (BORGES, SOUZA, 2004; SEBRAE, 2016).

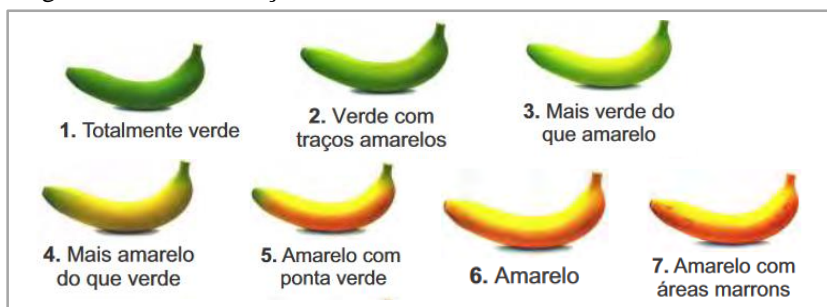
A adoção, no todo ou em parte, de “práticas de manejo pós-colheita da banana, permitirão a oferta de frutos de boa qualidade e o aumento do período de comercialização e de consumo” (BORGES; SOUZA, 2004, p.209). Entre estas práticas estão a seleção e a limpeza dos cachos, a despenca, a lavagem e a confecção de buquês, além da classificação dos produtos, de cuidados com embalagem e conservação.

De acordo com o Programa Brasileiro para Modernização da Horticultura e Produção Integrada de Frutas – PBMH/PIF (PBMH/PIF, 2006), as bananas são classificadas de acordo com: grupo genômico, classe (classe I: comprimento e classe II: diâmetro), subclasse (escala de

maturação), apresentação (dedo, buquê ou penca), categoria (grau de qualidade do lote) e defeito (grave, leve, variável).

Existem quatro padrões ou tipos principais de variedades de bananeira no Brasil: Prata, Maçã, Cavendish (Banana D'água ou Caturra) e Terra (ALMEIDA, 2004). “A escolha da variedade de bananeira depende da preferência do mercado consumidor e do destino da produção (indústria ou consumo *in natura*)” (SILVA; SANTOS-SEREJO; CORDEIRO, 2004, p.58). A preferência apresenta padrões regionais, cultural e historicamente moldados (ESPM/SEBRAE, 2008). As bananas também são classificadas de acordo com a classe - de acordo com a medida do comprimento e/ou diâmetro, e subclasse - segundo escala de maturação (Figura 11).

Figura 11 – Classificação da banana: subclasse.



Fonte: PBMH/PIF (2006).

Quanto à apresentação, podem ser classificadas em: dedo (uma unidade), buquê (5 a 9 unidades) ou penca (10 ou mais unidades) (Figura 12).

Figura 12 – Classificação da banana: apresentação.



Fonte: PBMH/PIF (2006).

Há também a classificação referente à categoria, que descreve a qualidade de um lote de banana por meio da diferença de tolerância aos defeitos graves e leves em cada uma delas. Para cada categoria, de acordo com o grupo, há um diâmetro (calibre) mínimo exigido por fruto. (PBMH/PIF, 2006)

Para o produtor, a classificação e a seleção possibilitam cobrar preços diferenciados para qualidades distintas. Sem estes procedimentos, atacadistas e varejistas acabam adquirindo produtos de maior qualidade pelo mesmo preço das frutas comuns. Já o consumidor tem mais opções de compra, podendo escolher produtos de qualidade ou dar preferência a preços mais baixos (ALMEIDA, 2004).

Após a classificação, as bananas são pesadas, de modo a garantir o peso indicado na embalagem e, posteriormente, são acondicionadas em caixas de papelão ou madeira, revestidas com plástico (BORGES; SOUZA, 2004). Um processo adequado de embalagem pode representar uma oportunidade de diferenciação por parte dos produtores, pois reduzem significativamente os danos potencialmente ocasionados durante o transporte e o armazenamento da fruta, mantendo a qualidade até que cheguem ao mercado comprador (ESPM/SEBRAE, 2008).

A conservação no pós-colheita também é aspecto essencial para um produto de qualidade no mercado. Considerada um fruto muito perecível, a longevidade da banana não ultrapassa três semanas, tanto para os maduros como verde-maduros. Podem então ser conservadas sob refrigeração durante certo período e, em seguida, devem ser colocadas em câmaras de maturação (climatização) para obtenção de um amadurecimento adequado, assegurando a qualidade do sabor da banana. (BORGES; SOUZA, 2004).

O principal uso da banana é o consumo fresco. A presença de produtos com maior valor agregado tem sido um caminho bastante explorado, como a diversidade de variedades da fruta *in natura*, os produtos orgânicos, o beneficiamento e as certificações, além da comercialização das fibras da bananeira (ESPM/SEBRAE, 2008) A industrialização é uma opção no aproveitamento de excedentes de produção e de frutos fora dos padrões de qualidade para consumo *in natura*, desde que sem comprometimento da qualidade da polpa (SEBRAE, 2016).

Em relação à comunicação, a falta de estratégias de comunicacionais é considerada um dos reflexos dos baixos níveis de diferenciação gerados pela maioria dos bananicultores. Outras formas interessantes de comunicação subutilizadas são a criação de marcas, que

podem ser colocadas nas frutas sob a forma de rótulos ou em embalagens diferenciadas. Sites na internet também são canais a serem explorados para possibilidade de vendas e de contato com varejistas e consumidor final. (ESPM/SEBRAE, 2008)

2.3 GESTÃO DE DESIGN, DIAGNÓSTICO E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR

Tendo como base as informações apresentadas na fundamentação teórica que trataram dos assuntos centrais desta pesquisa, se propõe a partir deste momento relacionar a Gestão de Design, com destaque para a etapa de diagnóstico, aos Pequenos Produtores da Agricultura Familiar.

Como visto anteriormente, o design, numa abordagem pela gestão de design, tem sido valorizado pelas organizações como fator estratégico, contribuindo para o alcance de objetivos, sendo enfatizado por autores como Gimeno (2000), Martins e Merino (2011), Best (2009), além de instituições como o *Design Management Institute*, Centro Português de Design, Centro de Design da Espanha.

Nesse sentido, além de sua atuação no âmbito empresarial, também pode ser utilizado como estratégia de negócios para diversos grupos produtivos, conforme já apresentado por Teixeira (2011), incluindo nesses os pequenos agricultores de origem familiar. No entanto, Merino (2010, p.43) afirma que “a falta de recursos por parte deste setor [maricultura], o desconhecimento generalizado do campo de atuação e de contribuição do design, impedem, dentre outras, um relacionamento mais concreto”.

O sucesso e o fracasso do design, em especial desses pequenos grupos produtivos, podem estar relacionados à presença, ação e incorporação de diversos atores (TEIXEIRA, 2011). Destaca-se assim o papel da gestão de design no gerenciamento de recursos, pessoas, processos, projetos, entre outros aspectos.

(...) a gestão de design pode atuar como um tipo de atividade a ser desenvolvida dentro dos grupos produtivos, através da coordenação de atividades de design, mapeando as necessidades e percepções dos consumidores, as tendências do mercado, articulando tais informações com as características próprias dos grupos e atuando em fatores como identificação, evidenciando o valor dos produtos e na diferenciação (FRANZOI, 2009, p.53).

Porém, para que a gestão de design possa contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, faz-se necessário compreender o contexto desses grupos, suas fragilidades, potencialidades, objetivos, entre outros aspectos, de modo a propor estratégias e ações condizentes. Desta forma, ressalta-se a etapa de diagnóstico no processo de gestão de design.

Corroborando com esta visão, Merino (2010) e Teixeira (2011) apresentam a aplicação da gestão de design nesses grupos produtivos a partir de um diagnóstico. A inserção da gestão de design nos grupos ocorreu por meio de três fases principais: (FP) Fase de Preparação (FP1 - diagnóstico preliminar da situação; FP2 - aplicação do Modelo CDS; FP3 - definição e programação das ações); (FE) Fase de Execução (desenvolvimento das ações definidas) e (FF) Fase de Finalização (aplicação e viabilização das ações; entrega do material desenvolvido ao empreendimento; percepção externa através de questionário com consumidores).

Merino (2010) apresenta a aplicação do Modelo CDS (Figura 13), além de um mapa mental, no estudo de caso de uma associação de pequenos produtores familiares do setor da maricultura, em Florianópolis/SC. Teixeira (2011) também utiliza o Modelo em duas cooperativas – uma agroindústria familiar e outra de produtores familiares e pescadores artesanais, ambas localizadas na região sul do estado de Santa Catarina.

A partir do diagnóstico, os autores identificaram os meios pelo qual a gestão de design poderia contribuir para estes grupos produtivos, tanto no nível operacional quanto estratégico.

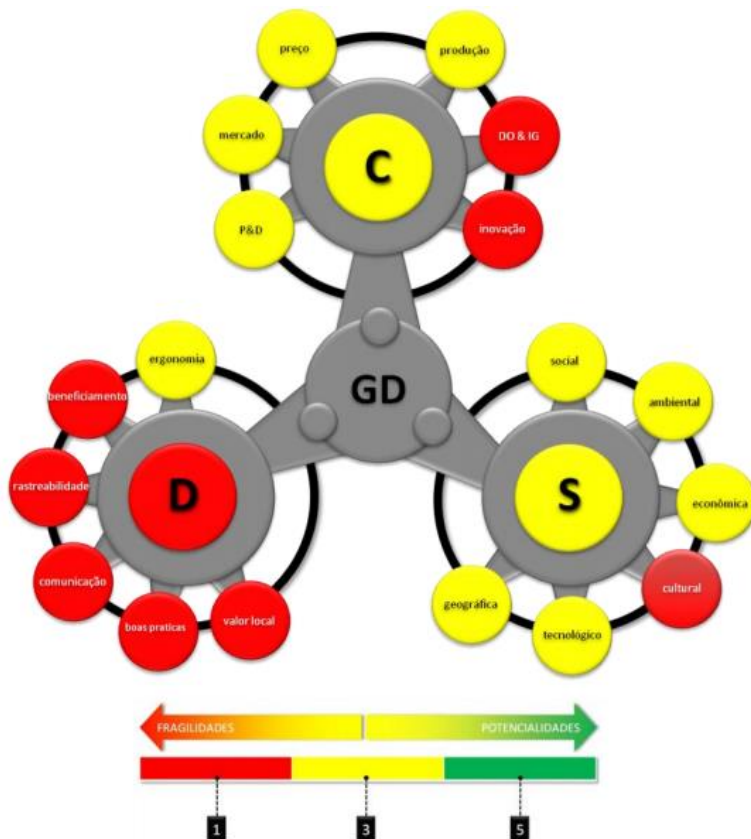
Primeiramente foi realizado um diagnóstico preliminar envolvendo: visitas preliminares aos grupos; estudo da concorrência; pesquisas documentais em relatórios técnicos, revistas e catálogos; observações; entrevistas e aplicação de formulários. Posteriormente, foi utilizado o Modelo de Gestão CDS para representar de forma sintética o diagnóstico, apresentando o estágio dos produtores e de seus produtos.

De acordo com Teixeira (2011, p.146):

O Modelo de Gestão de Design foi o principal instrumento para análise dos dados coletados em diferentes estágios de desenvolvimento. No primeiro momento ele permitiu identificar (visualmente) as principais fragilidades e potencialidades quanto à competitividade, diferenciação e sustentabilidade. Com isso, foi

possível dar direcionamento ao projeto e alcançar melhores resultados.

Figura 13 – Modelo CDS com os indicadores utilizados e aplicados na associação.



Fonte: Merino (2010).

O diagnóstico preliminar utilizou indicadores que foram alocados de acordo as suas especificações em cada uma das três dimensões propostas pelo modelo, que permitam identificar visualmente a situação em que se encontram os grupos produtivos.

Percebe-se que, a partir da compreensão do contexto desses pequenos produtores, com base no diagnóstico, foi possível pensar em estratégias e ações de design.

Para garantir que o projeto de design seja alinhado aos objetivos e estratégias da empresa, o designer precisa compreender o problema, realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo à empresa e apresentar este cenário ao empresário (ODA, 2010, p.35).

Somente após essa compreensão, a proposição de recomendações é iniciada, pois, segundo Best (2009, p.28), “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da mensagem de design da organização, quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios”.

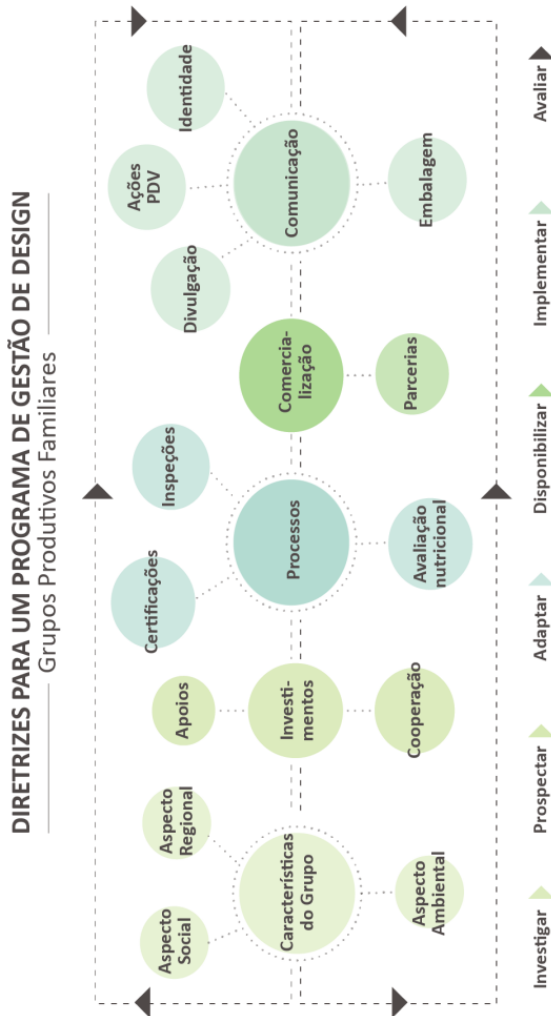
Entre as contribuições do design no nível operacional para os grupos produtivos de pequeno porte, Teixeira (2011) cita o desenvolvimento da identidade visual e demais aplicações, como embalagens, rótulos e etiquetas; a escolha dos materiais mais adequados para embalagem de acordo com cada tipo de produto; a racionalização de custos para impressão dos materiais gráficos. De forma estratégica, a contribuição vem no sentido de diferenciar visualmente os produtos, destaca-los no ponto de venda, evidenciar sua qualidade e proporcionar a unificação e a identificação dos mesmos.

Devido às particularidades dos pequenos produtores, Franzoi (2009) apresenta, com base em sua pesquisa com dois grupos produtivos familiares de Santa Catarina, diretrizes para um programa de gestão de design, conforme pode ser visualizado na Figura 14.

“Este programa tem como objetivo propor algumas diretrizes para a utilização da gestão de design como elemento de competitividade, diferenciação e sustentabilidade para os grupos produtivos familiares que comercializam produtos alimentícios” (FRANZOI, 2009, p.150).

O programa configura-se em um ciclo, onde todas as variáveis relacionam-se e interferem umas nas outras.

Figura 14 – Diretrizes para um programa de gestão de design para grupos produtivos familiares.



Fonte: Franzoi (2009).

Nas diretrizes apresentadas, o primeiro passo envolve a investigação: investigar, buscar e analisar. Além da definição dos objetivos do grupo, é fundamental realizar uma análise interna – seus pontos fortes e fracos, sua gama de produtos, seus diferenciais e

potencialidades. Nesses aspectos, três são considerados principais: social, regional e ambiental. Evidenciar e valorizar as variáveis de cada um destes aspectos torna-se um ponto chave para destacar as características e individualidade de cada grupo. Sem essa etapa, torna-se inviável qualquer processo de gestão. Nos aspectos social e regional, Franzoi (2009) aborda o forte apelo da própria constituição administrativo dos grupos produtivos (cooperativismo e associativismo), contribuindo para a valorização da cultura regional e para o desenvolvimento local, com geração de emprego, renda, entre outros. Ainda no aspecto regional, outra estratégia insere-se na valorização de atributos do território (solo, clima, tradições, entre outros). No ambiental, demonstram-se como caminhos evidenciar características que envolvam aspectos relacionados a produtos orgânicos e processos amigáveis de produção.

Nas primeiras etapas das diretrizes apresentadas por Franzoi (2009) podem ser identificadas similaridades com a etapa de diagnóstico, visto que se busca compreender o grupo produtivo por meio de análises internas e externas.

A segunda etapa das diretrizes seria a prospecção de novas oportunidades em investimentos, considerada relevante para possibilitar a inserção e/ou manutenção do grupo produtivo, com colaboração desde a produção até a comercialização. O apoio poderia vir de órgãos do governo e meios privados. Nesse contexto, ressalta-se o cooperativismo no que diz respeito à gestão de um fundo de reserva para garantir investimentos futuros e implantação de projetos, sendo o aspecto econômico condição de sobrevivência para os pequenos produtores agrícolas. (FRANZOI, 2009)

Na terceira etapa aborda-se a adaptação dos processos referentes a medidas de garantia de qualidade, segurança e inocuidade dos produtos, como certificações, inspeções sanitárias, avaliação nutricional.

Além de serem processos de garantia de qualidade dos produtos, estes itens têm grande poder comunicativo diante do consumidor e sinalizam maior segurança e qualidade alimentar. Desta forma, têm chances de atuarem como elementos de diferenciação, competitividade e sustentabilidade para os grupos produtivos. (FRANZOI, 2009, p.157)

A sexta etapa refere-se ao processo de comercialização, na busca por novos canais em forma de parcerias com supermercados, restaurantes, feiras, entre outros. A quinta diretriz aborda o aspecto da comunicação, envolvendo divulgação, ações no ponto-de-venda (PDV), identidade visual e embalagem. Por fim, a etapa 6 consiste na avaliação das etapas desenvolvidas e identifica a necessidade de ajustes e mudanças diante de questões que possam surgir durante o desenvolvimento do programa de gestão.

Ao reconhecer os procedimentos do design como uma ferramenta empresarial e ao adaptar os conhecimentos e capacidades do grupo a esta ferramenta, a implementação de projetos relativos ao design torna-se não apenas uma ação operacional, mas um desencadeamento de um processo de gestão (FRANZOI, 2009, p.159).

Os aspectos abordados nesse tópico apresentaram a contribuição da gestão de design e da etapa do diagnóstico para os grupos produtivos de pequeno porte em geral, incluindo os pequenos produtores da agricultura familiar (Figura 15).

Figura 15 – Diagrama síntese da fundamentação teórica.



Fonte: a autora (2017).

Destacaram-se também as ferramentas e os modelos utilizados, bem como a forma com que foram utilizados, possibilitando a compreensão para posterior planejamento do estudo de campo a ser realizado.

A fundamentação teórica apresentada contribui para compreensão dos temas principais abordados na pesquisa e planejamento da proposta de estudo de campo, a qual será detalhada nas próximas páginas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da dissertação.

A Figura 16 a seguir apresenta uma síntese das atividades realizadas durante este período, sendo também incluídas as produções científicas desenvolvidas.

Em 2015 iniciou-se a **Fase 1** referente à construção da **Fundamentação Teórica** e, em 2016, a **Fase 2 de Pesquisa Aplicada**.

No ano de 2015 também foram cursadas as disciplinas do mestrado. Ainda neste ano, e em 2016, foram realizadas publicações em revistas e anais de congressos abrangendo as áreas do design, da gestão e da agricultura familiar, sendo:

- XI CNEG – Congresso Nacional de Excelência em Gestão, realizado em agosto de 2015 no Rio de Janeiro/RJ;
- IV IDEMI – *International Conference on Integration of Design, Engineering and Management for Innovation*, realizado em outubro de 2015 em Florianópolis/SC;
- publicação na Revista Educação Gráfica (UNESP – Bauru/SP), em junho de 2016;
- *6th International Forum of Design as a Process: Systems & Design beyond processes and thinking*, realizado em junho de 2016 em Valência, na Espanha;
- IV Workshop de Indicação Geográfica, realizado em agosto de 2016 em Joinville/SC;
- 12º Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – P&D 2016, realizado em outubro na cidade de Belo Horizonte/MG;
- publicação na Rdis - *Revista de la Red Internacional de Investigación en Diseño* (Universidade Politécnica de Valência, na Espanha), em novembro de 2016.

Figura 16 – Linha do tempo do desenvolvimento da pesquisa.

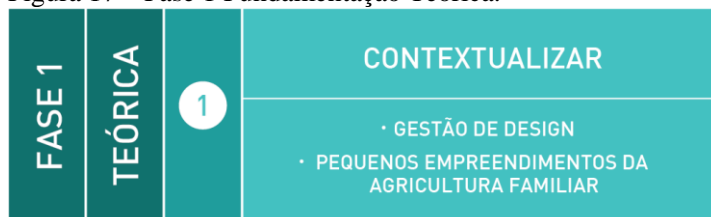


Fonte: a autora (2017).

3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da Fase 1 (Figura 17) foi construir a fundamentação teórica de modo a contextualizar-se a respeito dos principais temas abordados e servir de subsídio para a Fase 2.

Figura 17 – Fase 1 Fundamentação Teórica.



Fonte: a autora (2017).

Conforme citado anteriormente, foram realizadas duas buscas sistemáticas em bases de dados internacionais, bancos de teses e dissertações nacionais e artigos em periódicos nacionais.

Para construção da fundamentação teórica também foram utilizados autores referenciados nestes artigos, teses e dissertações, sendo inclusos ainda documentos, como livros e relatórios técnicos.

3.2 FASE 2 – PESQUISA APLICADA

A Fase 2 teve como objetivo o desenvolvimento do estudo de caso e abrangeu 5 etapas (Figura 18): 1) Identificar; 2) Organizar; 3) Validar e Definir; 4) Diagnosticar; 5) Propor (Figura 18), usando como base Merino e Merino (2016).

O processo adotado corrobora com o método utilizado no design, conforme já apresentado anteriormente (Figura 2), sendo um primeiro momento de expansão a partir de uma busca de objetivos (identificação do problema) abrangendo também o levantamento de informações e análise, e um segundo momento de redução envolvendo a síntese e apontando-se soluções (QUARANTE, 1992). As etapas adotadas corroboram também com as questões apresentadas por autores da área da gestão de design, sendo Chaves e Pibernat (1989 apud Gimeno, 2000), Pibernat (1990 apud Gimeno, 2000), CPD (1997), Wolf (1998), Gimeno (2000), Sung e You (2006), Best (2009; 2012), Megchun (2010), Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Hernandez, Montoya e Martínéz (2014), Merino e Merino (2016).

Figura 18 – Fase 2 Pesquisa Aplicada.



Fonte: a autora (2017).

Nós tópicos a seguir serão apresentados detalhadamente os procedimentos e as fontes de evidência utilizados na pesquisa aplicada.

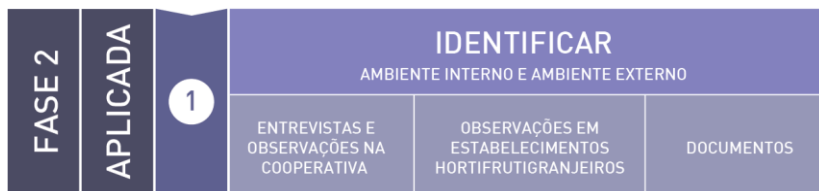
3.2.1 Fase 2 | Etapa 1: Identificar

Conforme apresentado na fundamentação teórica, o diagnóstico diz respeito a uma análise de uma situação atual - que pode ser referente a uma organização, setor da empresa, produto, serviço ou projeto, em face de uma situação futura pretendida. Esta análise compreende tanto o ambiente interno como o ambiente externo.

Desta forma, esta primeira etapa objetivou a coleta de dados e informações da cooperativa (ambiente interno) e do contexto no qual se encontra inserida (ambiente externo). Para o levantamento destes ambientes foram utilizados instrumentos e fontes de evidência, conforme pode ser visualizado na Figura 19 a seguir.

De acordo com Silva e Menezes (2005), a definição dos instrumentos de coleta de dados depende dos objetivos que se pretendem alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado, e os instrumentos de coleta de dados tradicionais são: observações, entrevista e questionário. Gibbs (2009) afirma que também pode ser utilizadas outras fontes de evidência como fotografias, gravações em vídeo, documentos, entre outros.

Figura 19 – Fase 2 | Etapa 1: Identificar ambiente interno e ambiente externo.



Fonte: a autora (2017).

Deste modo, nesta dissertação foram realizadas: a) visitas à campo na cooperativa Rio Novo com realização de observações, entrevistas e registros fotográficos; b) visitas em estabelecimentos hortifrutigranjeiros localizados na Grande Florianópolis, nos quais foram realizadas observações e registros fotográficos; c) documentos (livros, relatórios técnicos, notícias e imagens na internet);

A **visita à Cooper Rio Novo** buscou compreender seu ambiente interno e sua relação com o ambiente externo. Segundo o CPD (1997), o diagnóstico deve permitir conhecer a situação da empresa enquanto ao design internamente e a respeito do seu setor de atuação. Best (2009, p.28) afirma que:

Dentro das organizações, as oportunidades para o design podem ser encontradas no nome ou na marca da empresa, na sua declaração de missão, na estratégia corporativa (os objetivos globais da empresa), na estratégia de negócio (os objetivos a nível departamental que suportam a estratégia corporativa), ou na sua estratégia operacional (objetivos a nível de projeto). Fora da organização, as oportunidades podem desenvolver-se com mudanças a nível local, nacional ou internacional, nas tendências políticas, econômicas, culturais, sociais e populacionais e também com mudanças tecnológicas e legislativas.

As auditorias de design revelam “como o design está sendo utilizado (ou não) em prol da visão e dos valores da marca, das metas e objetivos do modelo de negócios e das aspirações da organização para o futuro” (BEST, 2012, p.20).

Best (2012) cita também a necessidade de compreensão da posição de mercado da organização, seus públicos-alvo e ambiente competitivo. Análises sobre mercados disponíveis também são recomendadas (BEST, 2009). O CPD (1997) inclui ainda nas dimensões-alvo do diagnóstico as relações externas com fornecedores de informação tecnológica, de mercado, etc, por isso a necessidade de identificação desses agentes externos e de seus relacionamentos com a cooperativa.

Desta forma, para esta dissertação buscou-se compreender os aspectos relacionados a três blocos principais de informação: a organização (cooperativa), o produto (banana) e as pessoas (cooperados), sendo:

- a) Aspectos relacionados à cooperativa. Buscou-se compreender sua história, localização, estrutura, gestão, conformidade com aspectos legais, objetivos organizacionais ou situação futura pretendida, missão e visão, diferenciais e fragilidades, mercado de atuação, comercialização (venda), certificações, imagem da cooperativa, aspectos relacionados ao turismo e ao consumidor, investimentos e auxílios externos recebidos, filiação (redes e parcerias), clientes, concorrentes atuais e potenciais, fornecedores, empresas de referência para a cooperativa, entre outros *stakeholders*, bem como o relacionamento da organização com estes.
- b) Aspectos relacionados ao produto. Buscou-se compreender os seguintes aspectos: tipos de produto existentes (*portfólio* de produtos), produto principal, diferenciais e fragilidades, comunicação do produto, controle de qualidade, processo produtivo, saber fazer e aspectos relacionados a certificações.
- c) Aspectos relacionados às pessoas. Buscou-se compreender quem faz parte da cooperativa, seus cargos e funções, se há a realização de capacitações e como é o relacionamento dos cooperados com a comunidade e os produtores locais.

Para o levantamento destes dados, inicialmente foi realizada uma **entrevista em grupo** com os principais atores relacionados ao ambiente interno do empreendimento, sendo: o presidente, o vice-presidente e uma das assistentes administrativas. A entrevista em grupo também teve participação de um ator externo, o extensionista rural e engenheiro

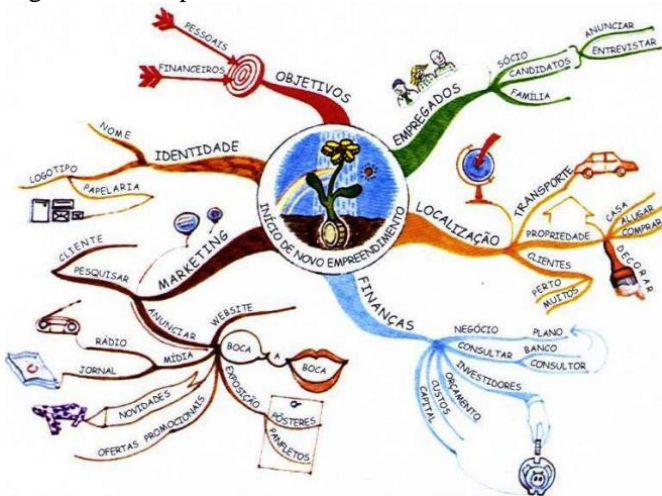
agrônomo da Epagri de Corupá, que possui atuação direta nas comunidades rurais do município e região. Esta seleção vai ao encontro de Best (2009) ao destacar a necessidade de identificação dos principais protagonistas para o negócio. Para realização da entrevista, utilizou-se de um roteiro semiestruturado, sendo também realizados registros fotográficos.

Utilizou-se ainda um mapa mental com o intuito de auxiliar a visualização da coleta e a compreensão por parte dos cooperados e de proporcionar uma construção participativa entre pesquisadores e entrevistados. Com a realização das revisões sistemáticas identificou-se o mapa mental como uma ferramenta contribuinte para o processo de diagnóstico.

O mapa mental (Figura 20), segundo Buzan (2005), trata-se de um tipo de diagrama que permite a organização de informações, pois por meio delas é possível conectar várias ideias de modo visualmente organizado em um mesmo espaço, seja na tela de um computador (versão digital) ou uma folha de papel. Isso possibilita uma visão geral de um assunto, facilitando sua compreensão e assimilação. Possui um caráter pessoal e livre, visando apenas mapear o pensamento de seu autor. Não há obrigação de ser compreendido por outra pessoa sem uma explicação prévia. No entanto, para sua construção é recomendável que se tenha um objetivo definido, ideias ordenadas, além de palavras e imagens-chave. Deve-se iniciar com uma imagem central de modo a estabelecer um foco, utilizar cores distintas para diferentes tópicos, possuir organização e hierarquia, utilizar apenas uma palavra por ramo e utilizar imagens ou ícones para representar cada ideia. O mapa mental costuma ser desenhado em formato de árvore, cujo centro é o conceito-chave e dele saem ramificações com conceitos secundários, terciários, e assim por diante, representados hierarquicamente por ramos cada vez mais finos.

Neste contexto são destacados os benefícios da utilização desta ferramenta visual. Segundo Sibbet (2008), a visualização gráfica pode ser utilizada para processos de facilitação de grupos, pois contribui para: ter maior engajamento dos participantes; permitir a visualização do panorama geral, contribuindo para o pensamento sobre relacionamentos e padrões sistêmicos do que está sendo abordado; além de orientar as pessoas durante o encontro.

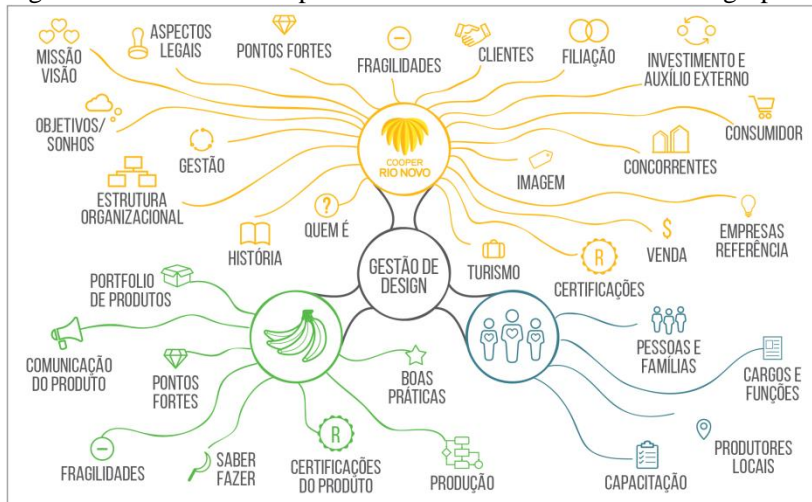
Figura 20 – Mapa Mental.



Fonte: Buzan (2005).

O mapa da cooperativa foi estruturado seguindo-se as três questões principais (cooperativa, produto e pessoas), que se ramificaram e partir do eixo principal e se desdobrariam em subitens (aspectos-chave) (Figura 21).

Figura 21 – Síntese do mapa mental elaborado na entrevista em grupo.



Fonte: a autora (2017).

Após a entrevista em grupo, foram realizadas **entrevistas individuais** semiestruturadas com cada um dos atores visando a coleta de:

- a) Aspectos sociodemográficos: idade, gênero, estado civil, grau de escolaridade, filhos, cidade de origem e residência, descendência.
- b) Aspectos relacionados à cooperativa: atividade/função desempenhada na cooperativa, tempo de associado à cooperativa.
- c) Aspectos relacionados a visão de cada cooperado em relação à cooperativa: o que a cooperativa significa para ele; qual seu desejo para a Cooper Rio Novo no futuro; pontos fortes e fragilidades, oportunidades.
- d) Aspectos relacionados ao design: conhecimento sobre o design, contribuições do design, e percepções sobre o design.

Por fim, teve-se uma **observação** do ambiente interno com base nos aspectos-chave apresentados na Figura 21. Neste momento também foi realizada uma visita guiada com um dos cooperados para compreensão do processo produtivo da casa de embalagem.

As entrevistas e observações realizadas na cooperativa foram realizadas em uma visita à Corupá.

Após a coleta, foram realizadas **visitas** a oito **estabelecimentos hortifrutigranjeiros** localizados na Grande Florianópolis (CEASA/SC – Central de Abastecimento do Estado de Santa Catarina, mercados, supermercados e hipermercados). O objetivo era visualizar os tipos de produto existentes no mercado, bem como suas formas de identificação, proteção, comercialização e exposição. Para esta coleta também se utilizou um roteiro semiestruturado e foram realizados registros fotográficos.

Os instrumentos de coleta de dados tiveram como embasamento a fundamentação teórica e podem ser visualizados detalhadamente no apêndice C, D e E desta dissertação.

Os dados e informações coletados foram transcritos para um redator de texto e também organizados nos respectivos mapas mentais. Foram ainda utilizados quadros para descrição e análise.

Além das entrevistas e observações, foram efetuadas buscas em **documentos** objetivando obter um panorama inicial do ambiente externo da cooperativa, sendo: o setor no qual a Cooper está envolvida e seu mercado de atuação; tendências e fatores ambientais, tecnológicos,

sociais, culturais, políticos, de legislação, entre outros; o ambiente competitivo; os tipos de produto e as formas de identificação, proteção, comercialização e apresentação dos mesmos. De acordo com o CPD (1997, p.24), uma das ocupações da gestão de design refere-se à definição de “campos de atuação da empresa para o futuro, em termos de tecnologias, produtos e mercados”. Neste sentido, faz-se necessário ter conhecimento de tendências e fatores externos influenciadores do desempenho da cooperativa.

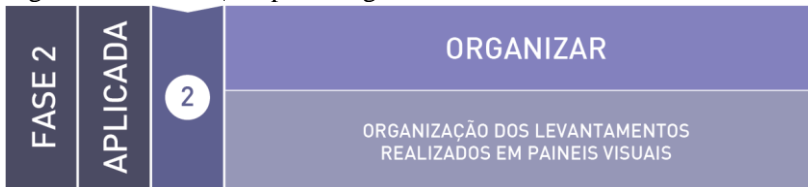
Os instrumentos e fontes de pesquisa citados contribuíram para a análise da situação atual da cooperativa. As entrevistas foram transcritas, categorizadas, interpretadas (Spiggle, 1994) e trianguladas com os dados das observações e da análise de documentos.

Segundo Tesch (1990), a análise não é a última fase do processo de pesquisa, pois este é um processo cíclico e concomitante à coleta de dados e que se inicia no momento da própria coleta. A finalidade da análise não é simplesmente de descrevê-los, mas de promover algum tipo de explicação. Os dados são segmentados e categorizados, sendo que algumas categorias são definidas antes da análise de dados, mas no decorrer do processo podem ser identificados novos temas e definidas novas categorias.

3.2.2 Fase 2 | Etapa 2: Organizar

Esta etapa objetivou a organização dos levantamentos realizados (Figura 22) para preparação para a etapa 3 de validação e definição.

Figura 22 – Fase 2 | Etapa 2: Organizar.



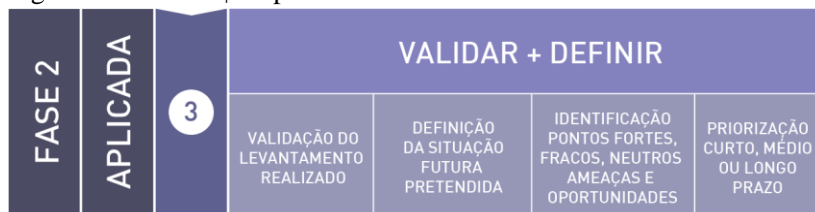
Fonte: a autora (2017).

Os levantamentos foram organizados em painéis visuais objetivando a síntese das informações, a construção participativa com os entrevistados, além da facilidade de visualização de todo processo, conforme benefícios da visualização gráfica citados anteriormente com base em Sibbet (2008).

3.2.3 Fase 2 | Etapa 3: Validar e Definir

Esta etapa 3 se refere a dois momentos: Validar e Definir (Figura 23).

Figura 23 – Fase 2 | Etapa 3: Validar e Definir.



Fonte: a autora (2017).

Por se tratar de um diagnóstico realizado por uma equipe externa ao empreendimento, realizou-se uma etapa de **validação** junto à cooperativa em uma segunda visita à Corupá. Esta validação objetivou garantir que as informações coletadas foram claramente compreendidas e refletiam a realidade da empresa.

A validação das informações ocorreu por meio de uma entrevista em grupo com utilização de painéis visuais como instrumentos de apoio, conforme citado anteriormente. Os entrevistados foram os mesmos que participaram da entrevista em grupo na primeira visita, adicionando-se outro cooperado que possuía uma posição estratégica para a inserção do empreendimento no mercado. Registros fotográficos complementaram os instrumentos de coleta de dados.

No processo de diagnóstico, após o levantamento dos ambientes interno e externo, busca-se identificar e analisar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da organização e de seu contexto para que sejam então sugeridas recomendações. No entanto, uma vez que a auditoria de design revela como o design está sendo utilizado, ou não, em prol da visão e dos valores da marca, das metas e objetivos e das aspirações da organização para o futuro (Best, 2012), faz-se necessário que estas questões estejam claras tanto para o empreendimento quanto para os designers.

Deste modo, concomitantemente à validação, houve uma etapa de **definição** que abrangeu:

- a reflexão e a externalização da situação futura pretendida (objetivos);
- a identificação de pontos fortes, pontos fracos, pontos neutros, oportunidades e ameaças;

- c) e caso fosse identificada pelos cooperados alguma ação ou recomendação a ser tomada, também se realizava uma priorização de curto (6 meses), médio (até 1 ano) ou longo prazo (mais de 1 ano).

Best (2009, p.44) comenta que a auditoria de design “é uma análise sistemática da posição presente da organização e recomendações para a sua posição futura, mudada e melhorada”. Por isso a necessidade de compreender onde a cooperativa pretende chegar, quem quer ser no futuro.

A respeito da identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o CPD (1997) comenta que se devem determinar as opções de ação em função dos pontos fortes e fracos da empresa. O BCD (2007) também aponta que devem ser levantados os pontos fortes e fracos da empresa e Mozota, Klöpsch e Costa (2011) citam a identificação de oportunidades e ameaças na análise externa.

Corroborando, Best (2012) também comenta sobre a identificação de pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças. De acordo com Weihrich (1982), os pontos fortes e fracos referem-se ao ambiente interno, já as oportunidades e ameaças dizem respeito ao ambiente externo. Para Oliveira (2010) estas podem ser definidas como:

- Forças: Vantagens controláveis pela empresa e que a favorecem perante o mercado;
- Fraquezas: Desvantagens controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante o mercado;
- Oportunidades: Forças ambientais externas que a empresa não tem controle, que podem vir a favorecer suas ações estratégicas, desde que reconhecidas e aproveitadas enquanto perduram;
- Ameaças: Forças ambientais externas que a empresa não tem controle, que podem criar obstáculos à sua estratégia, podendo ser ou não evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil.

A identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças pelos cooperados contribuiu para embasar as etapas 4 e 5 de diagnóstico e proposição, respectivamente.

Segundo Best (2012), após o exame da organização, são sugeridas recomendações, ações ou próximos passos. Neste contexto, a priorização auxiliou na seleção das ações e estruturação do cronograma,

que começam a ser prospectadas nesta etapa de validação e finalizam na etapa 5 de proposição.

3.2.4 Fase 2 | Etapa 4: Diagnosticar

“Assim que a investigação para a auditoria está completa, os resultados devem ser compilados e avaliados” (BEST, 2009, p.46). Desta forma, nesta etapa ocorreu a análise final (Figura 24), na qual se utilizou a ferramenta SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para síntese das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças previamente identificadas.

Figura 24 – Fase 2 | Etapa 4: Diagnosticar.



Fonte: a autora (2017).

Por meio das revisões sistemáticas também se verificou a utilização da SWOT para a realização do diagnóstico, devido ao seu emprego para uma atuação estratégica e de análise situacional das organizações.

De acordo com Topalian (1984), o desempenho da organização tem muito a ver com a natureza e o equilíbrio de suas forças e fraquezas em relação às ameaças/restrições e oportunidades dentro de seu ambiente. Neste contexto, destaca-se o objetivo da SWOT de compreender a atual situação da empresa para que haja uma atuação estratégica adequada (WEIHRICH, 1982). Mozota, Klöpsch e Costa (2011) afirmam também que, com a intenção de definir a direção estratégica para obtenção de vantagem competitiva, os gestores de design utilizam ferramentas como a análise SOWT, reforçando sua utilização nesta dissertação.

A SWOT ou análise situacional pode ser construída na forma de uma matriz, como apresentado na Figura 25, e possibilita identificar e analisar as ameaças (T) e oportunidades (O) no ambiente externo, e avaliar os pontos fracos (W) e os pontos fortes (S) da organização no ambiente interno. As questões do ambiente externo enquadram-se nas

categorias de fatores econômicos, sociais e políticos, produtos e tecnologia, fatores demográficos, mercados e competição (concorrentes), além de outros. Os fatores internos podem considerar gestão, operações, finanças, marketing e outros fatores importantes para uma determinada organização. A análise precedente das oportunidades e ameaças ambientais e dos pontos fortes e fracos da empresa encoraja o processo criativo de desenvolvimento de alternativas. (WEIHRICH, 1982)

Figura 25 – Matriz SWOT.

SW OT	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p>Forças (Strengths)</p>	<p>Fraquezas (Weakness)</p>
Ambiente Externo	<p>Oportunidades (Opportunities)</p>	<p>Ameaças (Threats)</p>

Fonte: baseado em Wehrich (1982).

Para a realização da análise, Wehrich (1982) afirma existir diferentes maneiras, sendo uma delas é começar com a identificação de problemas importantes. Uma segunda abordagem é começar com a determinação da finalidade e objetivos da empresa e, ainda, uma terceira maneira seria focar nas oportunidades. Não há uma única resposta quanto a começar a análise pelo ambiente externo ou com os recursos internos da empresa. De fato, é possível lidar simultaneamente com os dois conjuntos de fatores: o externo e o interno. No entanto, o autor sugere iniciar com o ambiente externo e ressalta que a análise desses fatores deve não apenas pertencer ao presente, mas também ao ambiente futuro.

Segundo Magalhães e Sampaio (2008), analisando a matriz SWOT é possível tomar ações estratégicas para converter fraquezas em forças, associar forças a oportunidades ou converter as próprias ameaças em oportunidades, de acordo com as necessidades e urgências que representem para a empresa. Deste modo, utiliza-se esta ferramenta para alinhar a organização na busca por seus objetivos, potencializando os pontos positivos e reduzindo os obstáculos.

Sintetizados na matriz SWOT, realizou-se um diagnóstico da situação atual da cooperativa frente à situação futura desejada pelos cooperados, confrontando-se o ambiente interno (forças e fraquezas) com o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

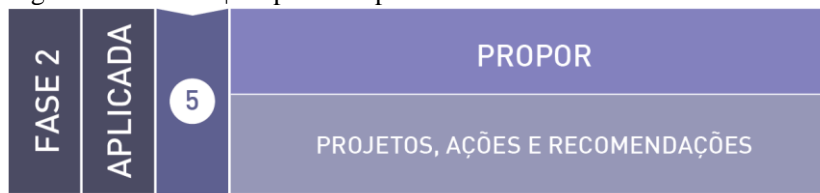
Ressalta-se que, apesar desta etapa 3 ser intitulada de “Diagnosticar”, o diagnóstico não consiste apenas na análise final, mas se trata de um processo que envolve desde o levantamento dos ambientes interno e externo até a proposição, recomendações e/ou conclusões. Optou-se por nomear a etapa 4 desta forma por ser a análise final, resultando no panorama da situação atual.

3.2.5 Fase 2 | Etapa 5: Propor

Esta etapa refere-se à proposição de recomendações identificadas a partir da análise SWOT.

Conforme Best (2009; 2012), após a análise, pode ser recomendada qualquer ação que seja necessária à empresa tomar, oferecer sugestões de melhoramento, que são normalmente entregues na forma de recomendações, bem como indicar áreas que precisam ser aprimoradas (Figura 26).

Figura 26 – Fase 2 | Etapa 5: Propor.



Fonte: a autora (2017).

Por fim, realizou-se um encontro para apresentação e entrega do relatório final à cooperativa.

4 PESQUISA APLICADA

Este capítulo é referente ao desenvolvimento da pesquisa aplicada. Inicialmente será apresentada a cooperativa estudada, em seguida seu histórico contendo a justificativa para sua escolha como estudo de caso e, por fim, o processo de diagnóstico com o detalhamento das etapas de desenvolvimento.

4.1 A COOPER RIO NOVO

A Rio Novo trata-se de uma cooperativa de bananicultores localizada na cidade de Corupá, ao norte do estado de Santa Catarina. Sua história teve início em 2006, a partir da iniciativa de um grupo de produtores da ASBANCO – Associação dos Bananicultores de Corupá que, após 11 anos com esta forma de união, resolveram criar um novo grupo de associados com interesse de discutir a qualidade da banana produzida e que não era reconhecida pelos compradores.

A partir deste movimento é fundada a Cooperativa da Agricultura Familiar Rio Novo – Cooper Rio Novo, em abril de 2006. Atualmente, a Cooper conta com aproximadamente 57 cooperados. A cooperativa conta com duas casas de embalagem, uma na localidade de Rio Novo e outra na Guarajuva (Figura 27).

Figura 27 – Cooper Rio Novo: Casa de Embalagem – Guarajuva.



Fonte: a autora (2017).

Sua atuação é voltada para a comercialização de variedades de banana *in natura*. Destaca-se que a cooperativa localiza-se em Corupá (Figura 28), conhecida como a capital catarinense da banana com histórico de mais de 100 anos de produção da fruta.

Figura 28 – Mapa de Santa Catarina com destaque da cidade de Corupá.



Fonte: a autora (2017).

Atualmente a região está requerendo o selo de Indicação Geográfica (IG) (Figura 29) junto ao INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial, reconhecendo a fruta como mais doce do Brasil.

Figura 29 – Selo de Indicação Geográfica da Banana de Corupá.



Fonte: Página do Jornal de Corupá²⁸.

²⁸ Disponível em: <<http://www.jornaldecorupa.com.br/?p=6401>>. Acesso em: 05 dez. 2016.

Corupá, que em língua indígena significa "lugar de muitas pedras", está localizada ao norte do estado de Santa Catarina. Historicamente colonizada por imigrantes alemães, possui população atual de 15.132 habitantes. Apesar de diversificada, sua economia fundamenta-se principalmente na agricultura, especificamente a bananicultura. No ramo industrial, destaca-se na área moveleira, metalúrgica e têxtil. Outro destaque é dado pelo cultivo de plantas ornamentais, sendo um dos maiores produtores estaduais neste segmento. Outro setor que se sobressai é o turismo, com atividades voltadas, principalmente, para o ecoturismo, o turismo rural e o turismo religioso. Sua geografia acidentada contribui para a prática da atividade junto aos atrativos naturais, como rios e cachoeiras, são mais de 60 cachoeiras espalhadas pela região. Também são praticados esportes de aventura, como *Trekking*, *Canyoning*, *Rapel*, *Cascading*, Tirolesa, Exploração de Cavernas, Pesca. (GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2016; PREFEITURA DE CORUPÁ, 2016)

No artesanato, Corupá possui matéria-prima proveniente dos resíduos da produção de bananas. A fibra da bananeira é utilizada na confecção de produtos como bolsas, chapéus e enfeites, trazendo benefícios para as produtoras rurais da região como fonte de renda extra. Na culinária, destacam-se os pratos à base de banana e produtos coloniais, como a banana-passa, cachaça, doces e geleias. (PREFEITURA DE CORUPÁ, 2016; ALMEIDA, 2016).

4.2 HISTÓRICO COOPER RIO NOVO

A oportunidade de desenvolvimento da pesquisa aplicada com a cooperativa ocorreu por meio do NGD/LDU – Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade da UFSC, em parceria com a EPAGRI e o Programa Santa Catarina Rural - SC Rural²⁹ no Projeto Empreendimentos Rurais e Pesqueiros, no qual a Cooper Rio Novo faz parte.

Nos últimos anos a Rio Novo vem se destacando no cenário estadual (Figura 30) devido a sua estruturação enquanto cooperativa por meio do apoio da Epagri e do SC Rural. A infraestrutura da cooperativa

²⁹ Iniciativa do Governo de Santa Catarina com financiamento do Banco Mundial – BIRD que tem como objetivo aumentar a competitividade das organizações da agricultura familiar por meio do fortalecimento e estruturação das suas cadeias produtivas (SC RURAL, 2016).

(casa de embalagem) é considerada modelo para a região norte de Santa Catarina na produção de bananas (HASSE, 2015).

Figura 30 – Cooper Rio Novo em destaque na mídia estadual.



Fonte: a autora (2017), página do jornal A Notícia³⁰, página da Rádio Jaraguá³¹ e página da Fecoagro/SC³².

Além de apresentar relevância no panorama agrícola estadual, a cooperativa contemplou também outros critérios citados na fundamentação teórica pelos autores para a atuação do design nas organizações, sendo: o perfil favorável ao design, visto que a iniciativa partiu dos próprios cooperados; o apoio da alta administração, sendo que

³⁰ Disponível em: < <http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/geral/an-jaragua/noticia/2014/07/cooperativa-de-banana-de-corupa-recebe-recursos-atraves-do-programa-sc-rural-4547942.html>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

³¹ Disponível em: < <http://www.jaraguam.com.br/jornalismo/geral/sc-rural-investe-em-cooperativa-de-banana-de-corupa>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

³² Disponível em: < <http://www.fecoagro.coop.br/cooperativa-incorpora-qr-code-em-bananas-e-aumenta-competitividade-em-santa-catarina-2/>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

o conselho administrativo também é favorável ao desenvolvimento dos projetos de design, demonstrando abertura e disposição a mudanças.

Em 2014 houve o primeiro contato da cooperativa com o NGD/LDU UFSC, no qual a Rio Novo apresentou a demanda de desenvolvimento da marca gráfica em virtude da implantação da rastreabilidade dos produtos.

O desenvolvimento da marca gráfica desdobrou-se também em propostas de aplicações para os produtos, como rótulos e embalagens. Também se verificou a oportunidade de atuar junto à saúde dos trabalhadores no processo produtivo da casa de embalagem por meio do projeto de uma ferramenta para auxiliar na etapa de despenca (TAKAYAMA *et al.*, 2015). Os projetos desenvolvidos podem ser visualizados na Figura 31 a seguir.

Figura 31 – Projetos desenvolvidos pelo NGD/LDU UFSC para a Cooper Rio Novo.



Fonte: acervo NGD/LDU UFSC (2015).

A proposta de identidade visual foi apresentada e, em seguida, a cooperativa aplicou a marca no site e nas redes sociais, além de efetuar o pedido de registro no INPI. Houve também uma tentativa de inserção dos materiais gráficos no mercado junto ao atual produto, no entanto, não houve êxito devido a barreiras externas.

Desta forma, em um primeiro momento o projeto realizado pelo NGD/LDU UFSC visou atender a esta demanda identificada pelos próprios cooperados e sinalizada como prioritária.

Esta atuação inicial vem ao encontro do que é apresentado pelos autores da área quanto à primeira atuação do design nas organizações. Segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p.230), “a seleção de um designer externo normalmente é a solução em um primeiro projeto, porque a empresa sempre desejará minimizar os riscos quando estiver desenvolvendo design pela primeira vez”. Ainda segundo os autores, a terceirização também facilita a integração do design com um nível hierarquicamente mais alto da empresa e gera maior flexibilidade. No entanto, entre as desvantagens da contratação externa pode estar uma falta de compreensão de questões específicas da empresa.

Neste sentido, observou-se a oportunidade da realização do diagnóstico da cooperativa, de modo a proporcionar a compreensão aprofundada de sua situação para que pudessem ser propostas recomendações para uma atuação estratégica e sistêmica do design.

4.3 GESTÃO DE DESIGN: DIAGNÓSTICO

Neste tópico será apresentado o desenvolvimento das etapas referentes à Fase 2 de Pesquisa Aplicada, sendo: Etapa 1 – Identificar, Etapa 2 – Organizar, Etapa 3 – Validar e Definir, Etapa 4 – Diagnosticar, Etapa 5 – Propor.

4.3.1 Etapa 1 – Identificar

Esta etapa diz respeito ao levantamento dos ambientes interno e externo, realizado por meio de:

- a) entrevista em grupo com a Cooper Rio Novo,
- b) entrevistas individuais com os cooperados e o extensionista rural da Epagri,
- c) observação na cooperativa,
- d) observações em estabelecimentos hortifrutigranjeiros,
- e) pesquisas em documentos.

Nos tópicos seguintes serão apresentados os resultados obtidos.

4.3.1.1 Entrevista em grupo

Para realização da entrevista em grupo (Figura 32), primeiramente foram identificados juntamente com o NGD/LDU UFSC os atores internos e externos principais, sendo: o presidente, o vice-presidente, uma das assistentes administrativas e o extensionista rural da Epagri.

Em seguida, realizou-se o contato com a cooperativa para programar a entrevista e verificar a disponibilidade dos entrevistados.

Figura 32 – Entrevista em grupo com a Cooper Rio Novo | Primeira visita.



Fonte: a autora (2017).

Conforme citado nos procedimentos metodológicos, a entrevista em grupo utilizou como base um roteiro semiestruturado. O mapa mental elaborado durante a entrevista em grupo foi digitalizado, resultando em figuras-síntese do levantamento realizado (Figuras 33, 37 e 39).

A seguir serão detalhados os aspectos-chave abordados, iniciando-se primeiramente pelo bloco de informação referente à organização (cooperativa).

Foi possível observar que a união das famílias é uma questão forte e valorizada na cooperativa. Quando questionado sobre **quem é a Cooper (definição)**, a resposta do presidente da cooperativa foi relacionada aos aspectos de união, família e vizinhança:

São as famílias. Famílias que se uniram para fazer a diferença. É mais forte o nome “família” do que “Cooper”. (...) Antigamente, os vizinhos se uniam em uma série de atividades, eles se ajudavam.

Figura 33 – Mapa mental: organização (cooperativa).



Fonte: a autora (2017).

Quanto a sua **história**, a cooperativa surgiu por iniciativa de um grupo de produtores interessados em discutir a qualidade da banana. Em um segundo momento, a formação da cooperativa ocorreu para que os produtores pudessem suprir a demanda de um comprador do estado do Paraná.

A respeito da **estrutura organizacional**, esta segue o modelo cooperativista, constituído de assembleia geral, conselho administrativo, conselho fiscal. Estas e demais funções informais serão especificadas no mapa mental referente aos cooperados (pessoas) (Figura 38).

Por se tratar de uma cooperativa, há participação de todos os cooperados na **gestão** do empreendimento e na tomada de decisões. No entanto, o conselho administrativo é responsável pela administração. Segundo os entrevistados, o planejamento realizado atualmente refere-se aos aspectos de produção. Não há um planejamento organizacional estruturado.

Quanto aos **objetivos** ou situação futura pretendida pela cooperativa, foram citados pelos entrevistados: ter qualidade no produto; ter reconhecimento da marca; agregar valor ao produto; melhorar a apresentação da fruta; crescer; inovar em produto; e o desejo de vender a banana por peso, visto que, atualmente, a fruta é vendida por caixas. Nas falas dos entrevistados percebeu-se um desejo de mudança em relação à inserção da cooperativa no mercado, mas ainda há incertezas quanto a qual caminho deve-se seguir.

Verifica-se que, atualmente, a Cooper possui reconhecimento da qualidade de seu produto pelo seu atual comprador. No entanto, a marca da cooperativa não é reconhecida pelo mercado consumidor, visto que não há qualquer forma de identificação em seus produtos. Desta questão surge também a vontade de que a apresentação da fruta seja melhorada. Há ainda o desejo de agregar valor e inovar em produto, além de realizar a venda da banana por peso. Porém, na atual situação encontram dificuldades de colocar estas iniciativas em prática. Por isso vislumbram a possibilidade de atuar em novos mercados.

Quanto ao crescimento, já há investimento na reforma de uma das casas de embalagem para aumento da produção. Outro desejo dos cooperados é aumentar a produtividade, ou seja, elevar a produção sem ter que expandir a área plantada.

Referente à definição da **missão** e **visão** (Quadro 8), os cooperados afirmaram que contaram com auxílio de um profissional há alguns anos. Ambas estão expostas em pequenos quadros no escritório da casa de embalagem da Guarajuvá.

Quadro 8 – Missão e visão da Cooper Rio Novo.

MISSÃO	Trabalhar de forma coletiva, tendo na amizade e na solidariedade meios para as pessoas serem mais unidas, trabalhando juntas, com mais força para uma melhor valorização do seu produto, garantindo assim uma melhor qualidade de vida às famílias cooperadas.
VISÃO	Ser conhecida na sociedade como cooperativa exemplo de organização da agricultura familiar, para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade.

Fonte: Cooper Rio Novo (2016).

Quanto aos **aspectos legais**, que dizem respeito à legalidade e questões jurídicas e regulatórias, a cooperativa encontra-se em conformidade.

Em relação aos seus **pontos fortes** foram citados: a realização da classificação do produto; a variada gama de produtos; e a alta capacidade produtiva. Segundo o extensionista rural da Epagri, apesar da recomendação de classificação do produto na bananicultura, esta prática ainda é pouco utilizada pelos pequenos produtores em geral, por isso é considerada um ponto de destaque da cooperativa. A alta capacidade produtiva também foi citada como diferencial devido à forma de organização dos produtores, o cooperativismo, visto que unidos possuem maior capacidade de produção. A gama de produtos oferecida será detalhada adiante no mapa mental referente ao Produto (Figura 42).

Entre as **fragilidades** do empreendimento foram citadas: a falta de interesse e de participação dos cooperados; as diferentes visões dos cooperados sobre o conceito de qualidade da banana; e o fato de terem um único **cliente** comprador. A citada falta de participação refere-se ao comportamento pouco proativo de parte dos cooperados, de não se sentirem donos e responsáveis pelo negócio, sendo também citada certa resistência em relação a mudanças. Sobre as diferentes visões sobre a qualidade da banana, os entrevistados afirmaram que já está agendado um encontro para discussão desta questão com alguns dos cooperados e o extensionista rural da Epagri.

Cientes dos benefícios dos empreendimentos coletivos para o fortalecimento de seus produtores, a Cooper Rio Novo é **filiada** à OCESC – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Santa

Catarina, que representa a rede cooperativista no estado, e seus produtores são filiados à ASBANCO – Associação dos Bananicultores de Corupá. No entanto, a cooperativa possui pouco contato e desconhece os benefícios que a OCESC poderia oferecer além dos cursos e palestras motivacionais.

Em relação a **investimentos e auxílios externos**, a cooperativa conta com auxílio de profissionais da advocacia e da contabilidade, além da assistência do engenheiro agrônomo da ASBANCO. Quanto aos investimentos, a Cooper vem sendo beneficiada pelo programa SC Rural, que possibilitou a melhoria de sua infraestrutura.

Quanto ao acesso a informações sobre o mercado, a cooperativa não possui informações sobre o perfil dos **consumidores** de seus produtos. No entanto, tem conhecimento superficial sobre as variações de consumo, que ocorrem conforme estação do ano (sazonalidade) e região. De modo geral, há maior consumo do produto no verão e há redução no inverno.

A respeito dos **concorrentes**, foram citadas empresas e associações nos contexto local e estadual (Santa Catarina). No entanto, os entrevistados afirmaram que há pouco acompanhamento e análise do ambiente competitivo.

Os entrevistados citaram também algumas **empresas** que servem de **referência** para a cooperativa, como as multinacionais Dole e Chiquita, que se destacam pela inovação em produto, e uma empresa localizada em Corupá que se destaca devido a sua alta capacidade produtiva.

No aspecto referente à **imagem** da cooperativa, são utilizados como meios de divulgação o site e uma rede social (Facebook) (Figura 34).

Figura 34 – Página inicial do site da cooperativa e Facebook.



Fonte: Cooper Rio Novo (2016).

Há também materiais gráficos, como catálogo de produtos e folder de divulgação (Figura 35 e Figura 36).

Figura 35 – Catálogo da Cooper Rio Novo: capa e primeiras páginas.



Fonte: acervo Cooper Rio Novo.

Figura 36 – Folder da Cooper Rio Novo: frente e verso.



Fonte: acervo Cooper Rio Novo.

O processo de venda dos produtos (**comercialização**) é realizado semanalmente por telefone e fica sob responsabilidade de um dos cooperados. Na mesma ocasião a precificação do produto também é negociada. O planejamento de vendas é feito semanalmente com base no que a cooperativa pode atender e de acordo com as necessidades do comprador. O controle das vendas é realizado de modo digital. Não há processo de prospecção de clientes.

Atualmente a cooperativa não possui **certificações**. O selo da agricultura familiar, que tem a função de identificar os produtos

oriundos desse setor, ainda se encontra em fase de aprovação pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário.

No **turismo**, uma das atividades econômicas do município de Corupá, a cooperativa não tem atuado. As visitas recebidas nas casas de embalagem são direcionadas a aspectos técnicos envolvendo a bananicultura e o cooperativismo. As propriedades dos agricultores também não recebem turistas. Quanto ao turismo no âmbito municipal, destaca-se também a realização da Festa Catarinense da Banana.

No que se refere ao bloco de informação das pessoas (cooperados) (Figura 37), fazem parte da cooperativa cerca de **60 pessoas**, envolvendo aproximadamente **23 famílias**, sendo 12 na localidade de Rio Novo e 11 na Guarajuva.

Figura 37 – Mapa mental: pessoas.



Fonte: a autora (2017).

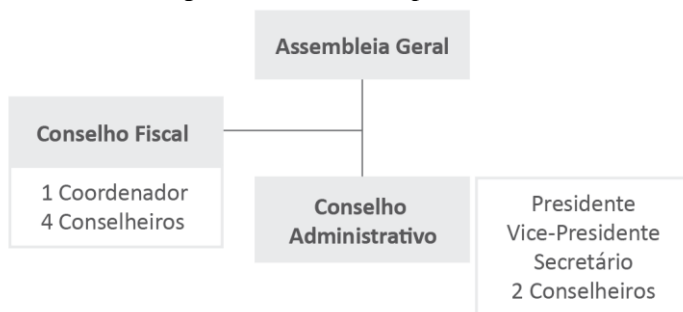
Sua **estrutura organizacional** (Figura 38) é composta, formalmente, por Assembleia Geral, Conselho Administrativo e Conselho Fiscal.

O conselho fiscal atua na fiscalização contábil e financeira. No caso da cooperativa, é composto por um coordenador e três conselheiros. O conselho administrativo trabalha na administração do empreendimento e é composto por: presidente, vice-presidente, secretário e dois conselheiros.

São também desempenhadas outras funções, como de auxiliares administrativas no escritório e demais atividades informais: interlocutor de preço, responsável por negociar semanalmente o preço de venda da banana com o comprador; organizadores das equipes das casas de embalagem, responsáveis por definir quantas e quais pessoas irão trabalhar; e identificador da produção semanal, encarregado de verificar com os produtores a previsão de colheita semanal.

Há também as atividades desempenhadas no processo produtivo, o qual será detalhado mais adiante no bloco de informação referente ao Produto, sendo: descarregamento; despistilagem; despenca e higienização; confecção dos buquês, classificação e separação das bananas unitárias; embalagem e pesagem; contagem e estoque; e, por fim, carga. Os responsáveis por estas funções variam conforme necessidade da cooperativa e disponibilidade dos cooperados.

Figura 38 – Estrutura organizacional da Cooper Rio Novo.



Fonte: a autora (2017).

No que se refere à **capacitação**, os cooperados têm acesso a cursos e treinamentos por meio da OCESC e da ASBANCO, visto que a Cooper Rio Novo não costuma realizá-los.

Por se tratar de uma região bananicultora de destaque no cenário nacional, foi abordada a questão do relacionamento da

cooperativa com os **produtores locais**. Os entrevistados informaram que há uma relação neutra com os agricultores da região.

Em relação ao bloco de informação do **Produto** (Figura 39), a cooperativa comercializa diferentes variedades de banana *in natura*.

O **portfólio** atual é composto por dezoito produtos, conforme características de variedade, classe (tamanho da fruta), grau de maturação, apresentação (quantidade de dedos), tipo de embalagem e peso (madeira, papel, plástico), categoria e tipos de defeito (grave, leve e variável). Na Figura 40 é possível observar alguns produtos do portfólio.

Entre os **pontos fortes** do produto foram citados pelos entrevistados: a origem da agricultura familiar, a rastreabilidade e a classificação do produto. No que se refere à rastreabilidade, segundo o MAPA (2016b) esta representa a possibilidade de o consumidor conhecer a vida pregressa dos produtos e identificar até mesmo a origem das matérias-primas e insumos utilizados na produção. Por permitir seguir ou rastrear o alimento desde a produção ou colheita, configura-se para o consumidor fonte de informação sobre o produto que está adquirindo. No entanto, na Cooper apenas as caixas para transporte até o comprador possuem a etiqueta com o código de rastreio, ou seja, essa informação não chega ao consumidor.

Entre as **fragilidades** apontadas estão: a dificuldade para conquista da qualidade desejada do produto na etapa de colheita devido às dificuldades com o clima da região, e as divergências quanto à definição de qualidade entre os cooperados.

O **saber fazer**, referente às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho, advém, na maioria das vezes, da família, corroborando com a tradição da produção da banana na região, visto que a cidade produz a fruta há mais de 100 anos e é conhecida como a Capital Catarinense da Banana (PREFEITURA DE CORUPÁ, 2016).

Quanto a **certificações do produto**, destaca-se a iniciativa da ASBANCO para obter a indicação geográfica da região de Corupá, que contribuirá para valorização do produto e para o fortalecimento da localidade. No entanto, o processo de registro ainda se encontra em avaliação pelo INPI.

A respeito da **produção** nas casas de embalagem, atualmente a capacidade produtiva instalada é maior do que a utilizada na localidade da Guarajuva, sendo um dos objetivos da Cooper utilizar toda capacidade de produção como resultado do aumento da produtividade. Na unidade de Rio Novo, a capacidade instalada está sendo totalmente

utilizada, mas há uma nova casa de embalagem com maior capacidade de produção em fase de finalização.

Figura 39 – Mapa mental: produto.



Fonte: a autora (2017).

Figura 40 – Portfólio de produtos.



Fonte: a autora (2017).

Com o aumento da capacidade produtiva espera-se destinar parte da produção para novos mercados. No entanto, não há definido para onde será destinado este excedente, havendo algumas possibilidades como inserir o produto na região da Grande Florianópolis.

Nas casas de embalagem, o planejamento da produção é feito semanalmente pela cooperativa, de acordo com o que cada bananicultor promete entregar. O registro da produção é realizado de modo manual em um caderno e também é anotado em um quadro. Até o momento da realização das entrevistas, os dados eram apenas registrados, não sendo feitas análises ou não sendo utilizados para a tomada estratégica de decisões. No entanto, o extensionista rural da Epagri afirmou que estes dados seriam tabulados e analisados para verificar questões referentes à produtividade, qualidade da banana e remuneração dos cooperados, colaborando para as discussões sobre qualidade do produto.

No que se refere à sazonalidade, a banana é produzida durante todo o ano, mas a oferta é concentrada em determinados meses, dependendo da variedade e da região produtora. No período de maior oferta, os preços geralmente são menores tanto para a cooperativa quanto para o consumidor. No período de entressafra os preços tendem a subir, pois a produção é menor e, conseqüentemente, a quantidade de produto no mercado também é menor. Também há redução no consumo da fruta.

O processo produtivo da cooperativa pode ser visualizado na Figura 42. Antes de chegar à cooperativa, realiza-se o cultivo nas propriedades dos cooperados (bananal) e, após a colheita, a produção é encaminhada às casas de embalagem. As etapas de cultivo e colheita são de responsabilidade dos bananicultores.

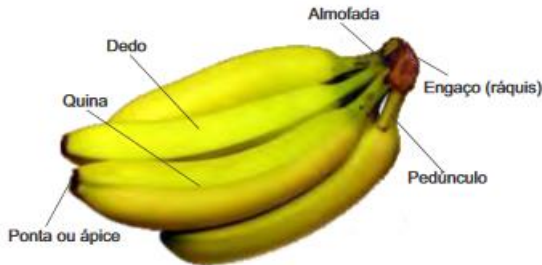
Segundo o extensionista rural e engenheiro agrônomo da Epagri, há procedimentos-padrão (**boas práticas**) que devem ser seguidos pelos produtores para o cultivo da fruta e no processo produtivo nas casas de embalagem.

Após a etapa de colheita, cada produtor transporta seu produto até uma das casas de embalagem utilizando trator próprio e descarrega os cachos e coloca-os em penduradores. Para registro e controle da produção, cada produtor também registra seu nome em um quadro de anotações.

Em seguida, ocorre a limpeza dos cachos (despistilagem), na qual são retirados os restos florais. A necessidade de utilização de luvas varia conforma a época, visto que em certos períodos a ponta (Figura

41) está mais endurecida e acaba machucando os dedos dos responsáveis pela atividade.

Figura 41 – Morfologia do buquê de banana.



Fonte: PBMH/PIF (2006).

Após a despistilagem, inicia-se a etapa de despenca, nas quais as pencas são retiradas do engaço. Esta etapa é normalmente realizada por duas pessoas: uma fica responsável por transportar os cachos da área de despistilagem para a área da despenca por meio de cabos aéreos; o outro realiza a despenca com auxílio de uma ferramenta manual e coloca as pencas no tanque para higienização. Quando o tanque está cheio, o responsável pela despenca faz o descarte dos engaços.

A etapa seguinte refere-se à confecção dos buquês, classificação e separação dos dedos. Os responsáveis por esta etapa retiram as pencas do tanque e, com auxílio de uma ferramenta manual, fazem a divisão em buquês, compostos por 2 a 9 frutos unidos pela almofada. Na divisão acabam restando dedos que também são aproveitados para comercialização individual.

Nesta etapa realiza-se também a classificação dos buquês, na qual o produto é selecionado conforme tamanho e defeito. Conforme a classificação, de primeira ou de segunda qualidade, os dedos e os buquês são colocados em uma das duas esteiras.

Em seguida, tem-se a etapa de embalagem, pesagem e empilhamento. Os buquês e os dedos chegam até o embalador por meio das esteiras, que fará a acomodação dos buquês nas caixas. Já os dedos continuam pela esteira até caírem em uma caixa para depois também serem classificados e inseridos em suas respectivas embalagens.

As caixas com os buquês são pesadas e, caso atinjam o peso ideal, são empilhadas. Caso não atinjam, são feitos ajustes.

Figura 42 – Processo produtivo da Cooper Rio Novo.



DESCARGA E PENDURADOR

Pessoas: 2

Descrição: cada produtor descarrega seus produtos. Enquanto um cooperado está na carreta retirando a carga, outro está laçando os engaos para colocá-los no pendurador. Após o descarregamento, cada produtor anota seu nome no engao e em um quadro para registro.



DESPISTILAGEM

Pessoas: 2 (quando há muita produção pode haver mais pessoas)

Descrição: os responsáveis por esta atividades ficam em pé ou sentados e fazem a retirada dos restos florais em cada penca. A necessidade de utilização de luvas varia conforme a época, visto que em certos períodos a ponta está mais endurecida e acaba machucando os dedos dos despistiladores.



TRANSPORTE, DESPENCA, HIGIENIZAÇÃO, DESCARTE DO ENGAÇO

Pessoas: 2 (normalmente)

Descrição: uma pessoa fica responsável por fazer o deslocamento dos cachos do pendurador para a área de despenca, enquanto outro realiza a despenca do cacho e insere as pencas em um tanque para higienização. Quando o tanque está cheio, o responsável pela despenca faz o descarte dos engaos.



CONFECÇÃO BUQUÊS, CLASSIFICAÇÃO E SEPARAÇÃO DOS DEDOS

Pessoas: 4 a 6

Descrição: realiza-se a confecção dos buquês (formados por 5 a 7 bananas unidos pela almofada) com auxílio de uma ferramenta de corte. Em seguida, realiza-se a classificação por tamanho e lesão e há a separação dos dedos (bananas individuais). Conforme a qualidade, o produto é colocado em uma das duas esteiras. Os dedos seguem pela esteira até o final e caem em uma caixa. Depois são classificados e embalados.



EMBALAGEM, PESAGEM E EMPILHAMENTO

Pessoas: Mínimo 2 e máximo 6

Descrição: pela esteira as bananas chegam até o embalador, que insere os buquês nas caixas e, em seguida, confere o peso na balança. Caso necessário, faz ajustes para o peso ficar correto. Se atingir o peso, a caixa é colocada na pilha.



CARREGAMENTO NO CAMINHÃO

Pessoas: até 3

Descrição: é realizado o carregamento das caixas para o caminhão refrigerado, que transportará os produtos até o comprador.



CONTAGEM E ESTOCAGEM

Pessoas: 2

Descrição: é realizada a contagem das caixas e as pilhas são levadas para uma área onde ficam aguardando o carregamento no caminhão.

Em seguida, inicia-se a contagem das caixas. Depois, estas são encaminhadas para uma área de estocagem, na qual ficam aguardando a etapa seguinte de carregamento no caminhão para transporte até o comprador.

Para a realização do transporte dos produtos da cooperativa até o comprador são utilizadas caixas de diferentes materiais e tamanhos. Estas caixas contribuem para a **comunicação do produto**, identificando de sua origem (**imagem da organização**) e protegendo o produto.

Verifica-se que atualmente a marca da cooperativa não chega até o consumidor final, pois o comprador é responsável pela revenda e identifica os produtos com sua marca. Deste modo, a identificação dos produtos é feita apenas em algumas embalagens para transporte. Nas caixas de plástico, verifica-se que há gravação em *hotstamping*³³ do nome da Cooper e do cliente comprador. No entanto, nas caixas de madeira não há qualquer identificação.

Após a atuação do NGD/LDU UFSC, as caixas de papel, onde são colocados os produtos *premium*, foram personalizadas com a identidade visual da cooperativa. Porém, esta embalagem não está sendo utilizada devido a fatores externos à cooperativa.

4.3.1.2 Entrevistas individuais

Além da entrevista em grupo, foram realizadas entrevistas individuais com o presidente, o vice-presidente, uma das assistentes administrativas da cooperativa, o responsável pela negociação e o extensionista rural e também engenheiro agrônomo da Epagri. Estas coletas tiveram como objetivo compreender a visão de cada ator sobre a Cooper.

Para cada entrevistado foi aplicado um questionário com perguntas adequadas à sua função. Além de dados sociodemográficos, foram abordados aspectos relacionados à cooperativa (atividade/função desempenhada, tempo de associado), a visão de cada cooperado em relação à cooperativa (o que a cooperativa significa, qual seu desejo para a Cooper Rio Novo no futuro, seus pontos fortes, fragilidades, oportunidades); e aspectos relacionados ao design (conhecimento sobre o design, contribuições do design e percepções sobre os projetos de design desenvolvidos pelo NGD/LDU UFSC).

³³ “Processo de impressão em relevo que consiste em transferir para o suporte em questão, por meio de pressão e calor sobre uma fita impregnada de pigmento, a imagem ou o texto a ser impresso” (ADG, 2012, p.57).

O roteiro da entrevista com o extensionista rural era composto por perguntas buscando compreender sua atividade e visão sobre a cooperativa.

A seguir serão apresentados os principais resultados das entrevistas individuais considerados relevantes para esta análise. Certas respostas não serão apresentadas na íntegra visando o sigilo das informações da cooperativa.

Quando questionados sobre o **significado** que a cooperativa tem para cada um, as respostas individuais apresentaram relações com futuro, trabalho e união:

“Hoje não consigo me ver sem. É meu futuro.”

“Significa bastante. É tudo. É a motivação de trabalhar. Futuro.”

“É estar sempre junto. Tudo o que eu fazia há 10 anos, não faço mais. A Cooper é tudo de novo.”

“É tudo. É trabalho. É futuro.”

Percebe-se que a cooperativa possui forte presença na vida dos cooperados e é também garantia de futuro.

Quanto às **dificuldades** encontradas nas atividades desempenhadas pelos cooperados, foram citadas: dificuldade de atualização do site; necessidade de maior preparo para negociação; dificuldade de acesso e falta de informações sobre o mercado comprador e consumidor; falta de conhecimento sobre formas de apresentação do produto (identificação, embalagem, ponto de venda).

Entre os **pontos fortes** da Cooper foram citados: a amizade, o “estar junto todo dia”, a classificação do produto, e a quebra da barreira do cooperativismo no setor no norte de Santa Catarina.

Para o extensionista rural da Epagri, a cooperativa diferencia-se pela busca da qualidade da fruta e a realização da classificação; também destaca que a cooperativa serve de exemplo para visitantes de Corupá, pesquisadores, extensionista e produtores. Entre as boas práticas estão o cumprimento das normas de manejo, desde os cuidados no bananal até a casa de embalagem; o sistema de embalagem, exceto pela falta de uso de espaçadores; e o controle de quantidade.

Os pontos fortes citados nas entrevistas individuais também vão ao encontro das respostas citadas na entrevista em grupo, como a questão da classificação dos produtos. Corroboram também com o significado que a cooperativa tem para os entrevistados, sendo citada a união do grupo.

Entre as **fragilidades** apontadas pelos entrevistados estão: a mão-de-obra insuficiente para as atividades nas casas de embalagem; a falta de interesse e envolvimento dos cooperados; a dependência do comprador; a falta de cuidado no pomar; e a inexistência do separador de cachos nos penduradores.

Entre os maiores problemas apontados pelo extensionista no que se refere à bananicultura da região está a falta de planejamento.

Em relação às **oportunidades** observadas e que a cooperativa poderia aproveitar, foram citadas: o mercado local ainda não explorado, a venda da banana individual, a oportunidade de venda de banana avulsa em academias da região, o potencial turístico da região e a atuação da cooperativa em cidades de Santa Catarina.

Por meio das respostas verificou-se que muitas possibilidades são levantadas, mas ainda há incertezas quanto aos possíveis caminhos e oportunidades que podem ser colocadas em prática, conforme já citado anteriormente.

No que se refere ao **design**, o primeiro questionamento objetivou saber se o entrevistado já havia tido **contato** com o design antes da atuação do NGD/LDU UFSC. Verificou-se que nenhum cooperado havia tido um contato mais próximo com a atividade (Figura 43). Apesar disso, foi iniciativa da própria cooperativa buscar o núcleo, demonstrando conhecimento sobre a importância de aspectos de identificação da cooperativa e do produto.

Figura 43 – Contato com design antes da atuação do NGD/LDU UFSC.



Fonte: a autora (2017).

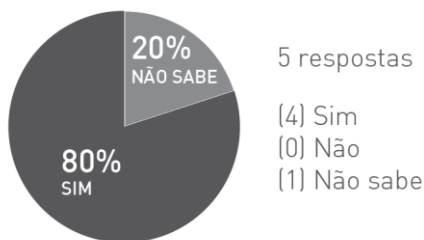
Esta realidade pode ser relacionada com o apresentado por Oda (2010). Segundo a autora, o Convênio ABRE SEBRAE, apesar de atender pontualmente as necessidades das MPes, possibilita o primeiro contato destas empresas com escritórios de design. No caso da

cooperativa, por meio do projeto da Epagri é que ocorreu este contato com o design.

Quanto a possíveis **contribuições do design**, 3 entrevistados afirmaram concordar que haveria mais contribuições além das já realizadas pelo NGD/LDU UFSC (Figura 44) e fizeram algumas sugestões: melhorias no site, pois no atual há dificuldade de atualização; desenvolvimento de um vídeo institucional para divulgação da cooperativa; desenvolvimento de expositor, bandeja, pacote. O extensionista rural citou como oportunidades de contribuição: melhorar apresentação do produto e do ponto de venda; trabalhar na representação visual dos dados de produção da cooperativa, que atualmente são registrados apenas em números e não contribuem para sua análise; contribuir para o design de ambientes. Um dos entrevistados afirmou não saber o que poderia ser feito além do apresentado pela universidade (marca gráfica, cartão de visita, embalagens).

Esta pergunta também constava na entrevista do extensionista rural da Epagri, totalizando 5 respostas.

Figura 44 – Possibilidade de contribuições do design para a cooperativa.



Fonte: a autora (2017).

Por fim, questionou-se sobre a **percepção** a respeito dos **projetos de design já desenvolvidos** pelo NGD/LDU UFSC, sendo citados como resultados: a modernização visual da cooperativa, a contribuição para o reconhecimento da marca no mercado e a facilidade proporcionada para divulgação.

4.3.1.3 Observações na Cooper Rio Novo

Além das entrevistas, também foram realizadas observações sistemáticas na casa de embalagem da Guarajuva e visitas a campo em estabelecimentos da Grande Florianópolis.

A **observação na cooperativa** também utilizou como base os três blocos de referência – organização (cooperativa), produto e pessoas (cooperados) e seus respectivos aspectos-chave. Uma das questões observadas refere-se à falta de sinalização interna da cooperativa. Por receberem visitas técnicas de estudantes, profissionais e governantes, a sinalização interna poderia contribuir para a identificação das etapas do processo produtivo e explicação para os visitantes.

No processo produtivo verificou-se também que, em uma das etapas da produção, as bananas individuais caem uma por cima das outras, podendo gerar danos ao produto.

4.3.1.4 Visitas a campo com observações em estabelecimentos hortifrutigranjeiros

Seguindo um roteiro semiestruturado, as **visitas a campo** nos principais **estabelecimentos hortifrutigranjeiros** da Grande Florianópolis foram realizadas entre os dias 13 e 17 de julho de 2016. O objetivo era verificar quais tipos de produtos eram oferecidos nestes estabelecimentos, suas formas de exposição, comercialização, identificação e proteção.

Foram visitados sete estabelecimentos, entre mercados, supermercados e hipermercados.

Observou-se que a forma de exposição das bananas é realizada por meio de gôndolas/prateleiras, expositores centrais ou penduradores (Figura 45). Verificou-se que nenhum possuía uma estrutura de ponto-de-venda diferenciada, como penduradores próprios.

A forma de comercialização recorrente é em penca e buquê, mas também foram encontradas caixas plásticas com bananas individuais, conforme apresentado na primeira imagem da Figura 45.

De modo geral, foram encontrados produtos considerados comuns e também produtos diferenciados pelo tipo de produção (orgânica) ou pelo foco de mercado (para crianças e tipo *light*).

Em todos os estabelecimentos visitados havia presença de produtos com alguma forma de identificação e de proteção, com selo adesivo, etiqueta, rótulos ou embalagens (caixa plástica e saco plástico) (Figura 46).

De modo geral, verificou-se recorrência de identificação e proteção dos produtos diferenciados.

Nas frutas oriundas de produção orgânica, a identificação ocorre por meio de selos adesivos, etiquetas, sacos plásticos ou rótulos. Nas etiquetas e rótulos (caixas plásticas) constavam informações mais

detalhadas, além das informações de origem do produto (nome do produtor, cooperativa ou associação, endereço e contato). Os produtos voltados para criança e tipo *light* possuíam uma embalagem que garantia maior proteção (caixas plásticas), e também estavam identificadas também por rótulos.

Figura 45 – Formas de exposição dos produtos: gôndola, expositor central e pendurador.



Fonte: a autora (2017).

Figura 46 – Visitas a campo em estabelecimentos hortifrutigranjeiros da Grande Florianópolis.



Fonte: a autora (2017).

Destaca-se que nenhum produto continha o selo da agricultura familiar. No entanto, verificou-se a referência à agricultura familiar nos textos de algumas embalagens.

Já a rastreabilidade foi encontrada nos produtos diferenciados que continham etiqueta e eram embalados em caixa ou saco plásticos, nos quais havia o QR Code³⁴ para acesso às informações.

4.3.1.5 Documentos

Além das observações e entrevistas, Oliveira (2013) também cita os documentos como instrumentos de pesquisa. Segundo a autora, a análise de documentos é recomendável em pesquisas qualitativas, “visto que o pesquisador precisa conhecer em profundidade o contexto em que se insere seu objeto de pesquisa” (OLIVEIRA, 2013, p.90), sendo inclusos relatórios, artigos, jornais, revistas, livros, documentos eletrônicos.

Desta forma, nesta dissertação também foram realizadas buscas em notícias e relatórios técnicos visando: compreender o setor e o mercado de atuação da cooperativa, e o seu contexto local; levantar aspectos sociais, culturais, econômicos, de legislação, ambientais, entre outros que podem influenciar no desempenho da cooperativa no mercado; buscar tendências de consumo, de produtos e inovações no setor da bananicultura; identificar formas de identificação, proteção, comercialização e exposição nos âmbitos nacional e internacional; além de buscar informações sobre as empresas citadas como concorrentes e de referência para a cooperativa para que estas pudessem ser analisadas.

No que se refere ao setor, mercado de atuação, tendências, aspectos influenciadores e o mercado local, foram visualizadas algumas questões e analisadas possíveis oportunidades e/ou ameaças resultantes.

- Tendência de encurtamento da cadeia e aproximação entre produtores e consumidores. Uma oportunidade a ser citada, e que a cooperativa tem interesse, é a de venda direta para centrais de abastecimento, supermercados, pequenos comércios e consumidores, gerando aumento de ganhos. No entanto, haverá necessidade de investimento em questões de transporte, ponto-de-venda e conhecimento

³⁴ O QR Code (sigla de "Quick Response) trata-se de um padrão de quadrados em preto e branco que é impresso em algo e pode ser lido por alguns tipos de telefone celular para dar informações ao usuário (CAMBRIGDE DICTIONARY, 2016).

sobre o mercado consumidor. (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014).

- A banana é a fruta mais consumida no Brasil, porém em comparação com outros países o consumo *per capita* é considerado baixo (Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina, 2015): oportunidade de expansão da atuação no mercado e aumento de produção, visto que haveria demanda. No entanto, uma ameaça poderia ser a estagnação do mercado consumidor ou um fator social/cultural dos próprios consumidores de não terem interesse de consumir mais, não absorvendo a quantidade ofertada.
- Tendência de aumento da produção como resultado dos ganhos de produtividade (OCDE/FAO, 2015): evidência de que o mercado se encontra em expansão, uma oportunidade de também aumentar a produtividade e inserir-se em novos mercados. Em contrapartida, uma possível ameaça seria o aumento da concorrência, visto que, segundo na fruticultura as barreiras para novos entrantes são baixas (ESPM/SEBRAE, 2008).
- Marcas comerciais de frutas têm baixo retorno de fidelidade do consumidor e são pouco difundidas (LEITE; SILVA, 2006³⁵ apud FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010). Ameaça de não conseguir obter fidelidade do consumidor devido a fatores sociais e culturais. No entanto, há oportunidade de conquistar sua fidelidade por meio da qualidade, diferenciação de embalagem e certificações (produção orgânica, mão-de-obra familiar, entre outras) e atuação em mercados segmentados (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010).
- Atrativos turísticos na região e Corupá como polo produtor de banana (PREFEITURA DE CORUPÁ, 2016): oportunidade de investir no potencial turístico da região e no artesanato com resíduos da bananeira.
- Variedades do subgrupo Cavendish com risco de extinção (FAO, 2013). Este item representa uma ameaça ao principal produto da cooperativa. No entanto, há oportunidade de

³⁵ LEITE, M. A. S.; SILVA JUNIOR, A. G. **Diagnóstico da competitividade da cadeia de banana, limão e Anonáceas no Note de Minas Gerais**. Viçosa: Instituto Brasil de Estudos, Pesquisa e de Gestão Estratégica de Competências, 2006.

utilização de novas variedades e inserção destas em novos mercados segmentados.

- Novas exigências e hábitos dos consumidores: busca por maior consumo de frutas, verduras e vegetais, preferência por alimentos certificados, com rastreabilidade (FAO, 2015). Oportunidade de atuação em mercados segmentados, nos quais o pagamento seja por qualidade, certificação e diferenciação de embalagem (ALTMANN, MIOR, ZOLDAN, 2008; FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010). Esta questão pode ser considerada uma ameaça caso a cooperativa não esteja atenta e não consiga atender a essas novas exigências.
- Obtenção da indicação geográfica de Corupá: oportunidade de valorização do produto e diferenciação no mercado, contribuindo para uma atuação em mercados segmentados, atingindo consumidores que paguem por qualidade, diferenciação da embalagem, certificação (ALTMANN, MIOR, ZOLDAN, 2008; FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010).

Também foram buscadas informações sobre tipos de produto e suas formas de identificação, proteção e exposição, os quais podem ser visualizados na Figura 47.

Nos tipos de produtos, encontraram-se variedades *in natura* e de processados, além de acessórios para o transporte da banana individual.

Foram encontradas referências de utilização de selos, rótulos e etiquetas para identificar os produtos. Quanto à proteção, verificaram-se embalagens utilizando folhas de bananeira, sacos plásticos e de papel, bandejas de isopor. Foram ainda verificados pontos-de-venda personalizados com expositores exclusivos das marcas e máquinas de autosserviço.

Além de contribuírem para a compreensão da pesquisadora sobre o tema, estas informações também foram utilizadas na etapa 3 de validação e definição, proporcionando aos cooperados um panorama do mercado e contribuindo para a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Figura 47 – Tipos de produto e formas de identificação, proteção e exposição.



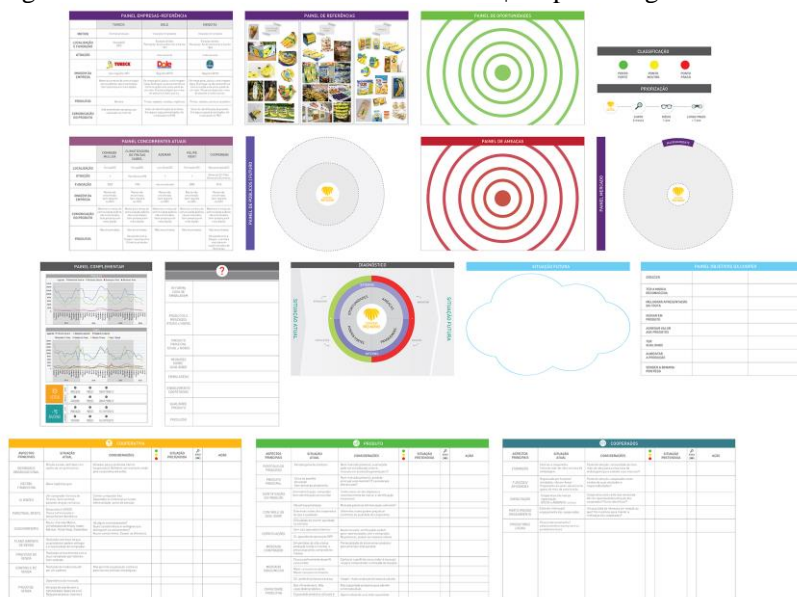
Fonte: a autora (2017).

4.3.2 Etapa 2 – Organizar

Após a etapa 1 de identificação dos ambientes interno e externo, iniciou-se a etapa 2 de organização.

Os levantamentos foram organizados em painéis visuais (Figura 48) conforme benefícios da visualização gráfica já citados anteriormente por Sibbet (2008), objetivando a síntese das informações levantadas na etapa 1, a construção participativa e a visualização de todo processo pelos entrevistados para a etapa 3.

Figura 48 – Painéis desenvolvidos na Fase 2 | Etapa 2: Organizar.



Fonte: a autora (2017).

Foram criados painéis visuais que apresentavam, primeiramente, o processo de diagnóstico de modo a sintetizá-lo e facilitar a explicação para os entrevistados.

Também foram desenvolvidos painéis com os três blocos de informação (cooperativa, produto e cooperados) que apresentavam a situação atual da cooperativa retratada nas entrevistas. Estes painéis visavam a validação das informações coletadas.

Foram organizados painéis dos concorrentes e das empresas de referência para a cooperativa, os quais apresentaram uma síntese das

informações trazidas pelos entrevistados e análises realizadas pela pesquisadora no que se refere aos produtos, à comunicação dos produtos e à imagem das empresas, conforme apresentados por Gimeno (2000) e pelo BCD (2007).

Um painel de referências também foi construído com imagens dos levantamentos realizados por meio das análises dos documentos e das observações nos estabelecimentos hortifrutigranjeiros. Este painel apresentava um panorama das tendências do mercado da bananicultura com relação a formas de identificação e proteção, pontos-de-venda e tipos de produto. Ainda outro painel apresentava tendências e fatores ambientais, tecnológicas, sociais, culturais, políticas, de legislação, entre outros que poderiam influenciar no desempenho da cooperativa no mercado.

Dois painéis também foram preparados para explicitação e validação da situação futura pretendida pela Cooper Rio Novo, de modo a destacá-la no processo de diagnóstico e manter o alinhamento com os objetivos do empreendimento.

Os *stakeholders* externos da cooperativa mapeados nas entrevistas também foram apresentados em um painel de modo a facilitar a visualização dos atores influenciadores.

Havia ainda painéis complementares de apoio com informações específicas detalhadas da produção e a sazonalidade da oferta e do consumo da banana, além de painéis que contribuíram para identificação e visualização de pontos fortes, pontos fracos, pontos neutros, oportunidades, ameaças e para a priorização das ações.

A sistemática utilizada para aplicação destes painéis e a explicação detalhada será apresentada no tópico a seguir.

4.3.3 Etapa 3 – Validar e Definir

Após a etapa de organização, programou-se uma segunda visita com o objetivo de validação das informações levantadas e de definição de algumas questões, sendo:

- a reflexão e a externalização da situação futura pretendida (objetivos);
- identificação de pontos fortes, pontos fracos, pontos neutros, oportunidades e ameaças;
- caso fosse identificada pelos cooperados alguma ação ou recomendação a ser tomada, também se realizava uma

priorização de curto (6 meses), médio (até 1 ano) ou longo prazo (mais de 1 ano).

Esta etapa foi realizada por meio de uma entrevista em grupo (Figura 49) com auxílio dos painéis visuais desenvolvidos na etapa anterior (etapa 2).

Figura 49 – Entrevista em grupo realizada na Etapa 3 (Validar e Definir).



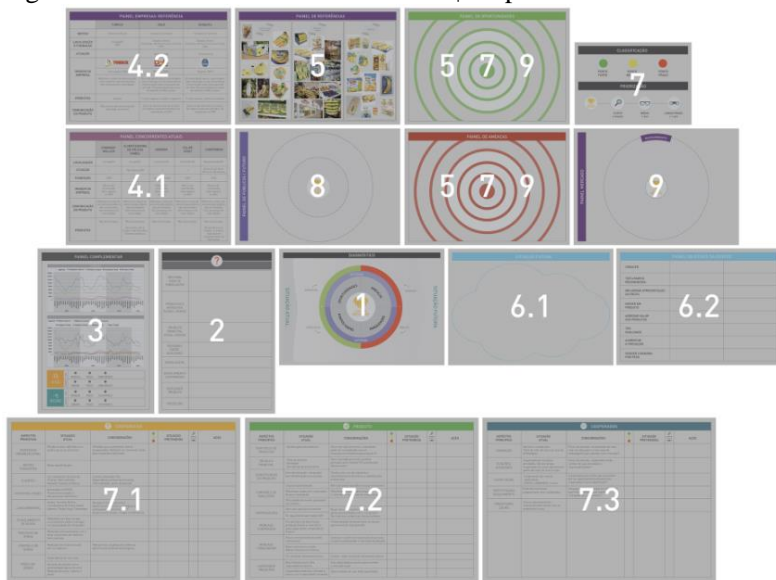
Fonte: a autora (2017).

A ordem de aplicação pode ser visualizada na Figura 50. Os painéis foram posicionados tendo como base o painel principal – painel 1 (Figura 51), que sintetiza o processo de diagnóstico.

Os painéis localizados abaixo (para dentro) do painel 1 se referem ao ambiente interno, e os posicionados acima (para fora) correspondem ao ambiente externo. Em uma analogia à linha do tempo, os painéis localizados à direita do painel 1 são referentes à situação atual, os localizados do lado esquerdo, à situação futura.

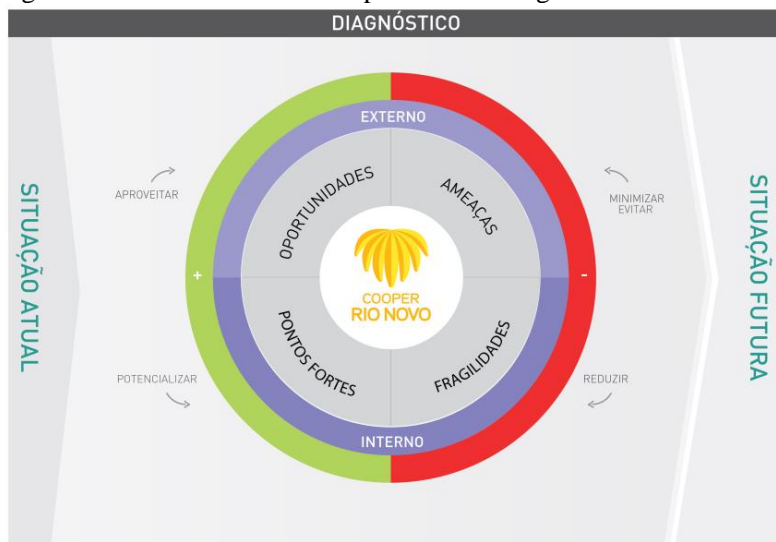
Os painéis utilizados e suas utilidades estão descritos a seguir. O conteúdo, no entanto, foi preservado visando a não exposição de todas as informações da cooperativa.

Figura 50 – Painéis utilizados na Fase 2 | Etapa 3: Validar e Definir.



Fonte: a autora (2017).

Figura 51 – Painel 1: Síntese do processo de diagnóstico.

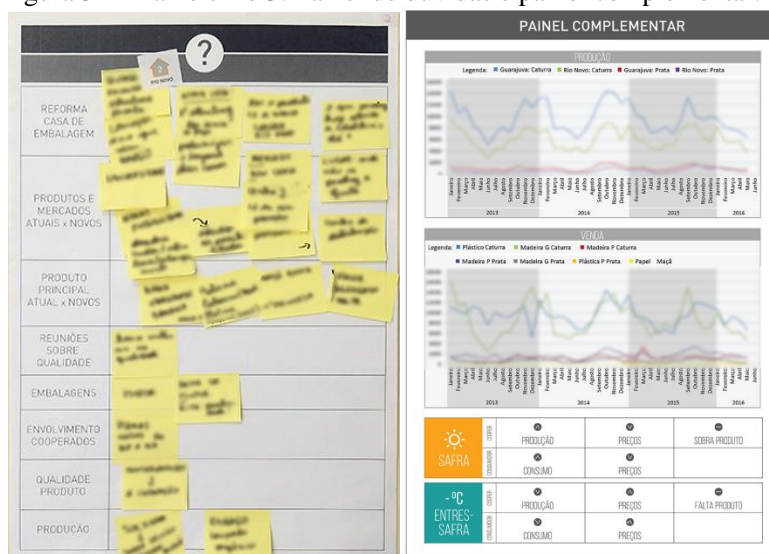


Fonte: a autora (2017).

- 1) Painel principal: objetivou a realização de um primeiro momento para lembrar o que é e como ocorre o processo de diagnóstico, o que foi feito na primeira visita à cooperativa, além de explicitar novamente os objetivos desta segunda visita;
- 2) Painel de dúvidas: validação de algumas questões que ficaram pendentes e compreensão das mudanças ocorridas na cooperativa desde a primeira visita;
- 3) Painel complementar: validação de um painel complementar com informações sobre a produção e a sazonalidade da oferta e do consumo da banana;

Na Figura 52 a seguir é possível visualizar os painéis 2 e 3.

Figura 52 – Painéis 2 e 3: Painel de dúvidas e painel complementar.



Fonte: a autora (2017).

- 4) Painéis de concorrentes atuais e empresas-referência (Figura 53): validação dos painéis de concorrentes atuais e de empresas referências, nos quais constavam informações coletadas na primeira visita, além de análises realizadas pela pesquisadora no que se refere à imagem das empresas, seus produtos e a comunicação destes produtos.

Figura 53 – Painéis 4.1 e 4.2: Concorrentes e empresas-referência.

PAINEL CONCORRENTES ATUAIS					PAINEL EMPRESAS-REFERÊNCIA		
						DOLE	CHIQUITA
MOTIVO					Grande produção	Inovação em produto	Inovação em produto
LOCALIZAÇÃO E FUNDAÇÃO						Estados Unidos - Plantação América Central e Caribe 1991	Estados Unidos - Plantação América Central e Caribe 1963
ATUAÇÃO						Internacional	Internacional
FUNDAÇÃO							
IMAGEM DA EMPRESA	Marca não encontrada. Sem registro no RPT.	Marca não encontrada. Sem registro no RPT.	Marca não encontrada. Sem registro no RPT.	Marca não encontrada. Sem registro no RPT.	Marca não encontrada. Sem registro no RPT.	Registro WPI	Registro WPI
COMUNICAÇÃO DO PRODUTO	Materiais e meios de comunicação pública não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação pública não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação pública não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação pública não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação pública não encontrados. Sem presença em meio digital.	De modo geral, possui uma imagem clara. Diálogo de alta conscientização. Comunicação feita como parte de um todo. Presença digital por meio de website e redes sociais.	De modo geral, possui uma imagem clara. Diálogo de alta conscientização. Comunicação feita como parte de um todo. Presença digital por meio de website e redes sociais.
PRODUTOS	Não encontrados.	Não encontrados.	Não encontrados.	Não encontrados.	Não encontrados.	Banana	Frutas, saladas, petiscos saudáveis
COMUNICAÇÃO DO PRODUTO					Não encontrado nas pesquisas realizadas no internet.	Sites de identificação de produto. Em alguns casos encontrados, na atualização no PDV	Sites de identificação de produto. Em alguns casos encontrados, na atualização no PDV

Fonte: a autora (2017).

- 4) Painel de referências (Figura 54): este painel foi construído com base nos levantamentos realizados nas visitas a estabelecimentos hortifrutigranjeiros na Grande Florianópolis e nas pesquisas documentais.

Figura 54 – Painel 5: Referências de identificação e proteção, ponto-de-venda e produtos.



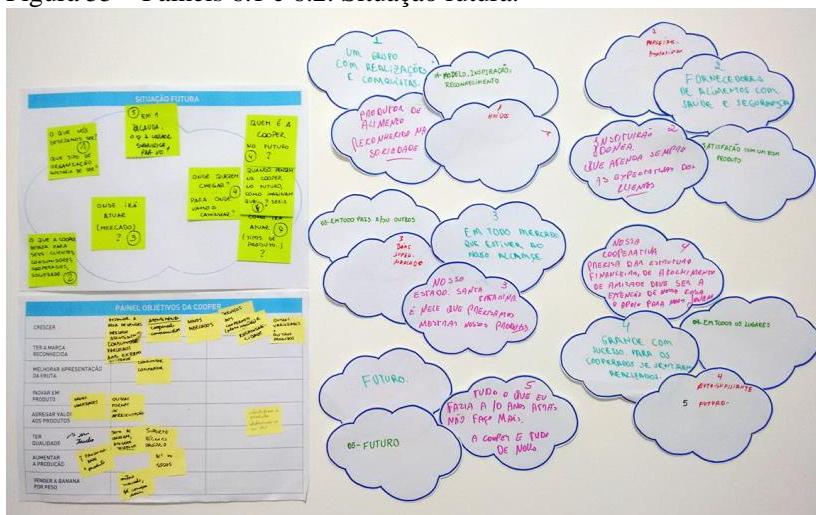
Fonte: a autora (2017).

Estes painéis visaram à compreensão de possíveis caminhos futuros desejados pelos cooperados. O painel era composto por três colunas com imagens relacionadas à identificação e proteção, ponto de

venda e tipos de produto. Primeiramente o painel foi descrito e os cooperados receberam adesivos para identificar os itens de interesse. Este painel objetivou também expandir a visão dos cooperados sobre as possibilidades existentes no mercado. Caso algo já fosse sinalizado como uma oportunidade ou ameaça, era inserido nos respectivos painéis de oportunidades e ameaças (Figura 57).

- 5) Painel situação futura (Figura 55): este painel objetivou a explicitação de caminhos futuros possíveis para a cooperativa. Foram feitas perguntas direcionadas aos cooperados, que escreveram individualmente suas respostas em papéis. Depois houve um momento para apresentação das respostas de cada cooperado e uma breve discussão sobre as possibilidades apresentadas. Os objetivos da cooperativa citados na primeira coleta de dados também foram validados, comparando-os com as respostas apresentadas.

Figura 55 – Painéis 6.1 e 6.2: Situação futura.



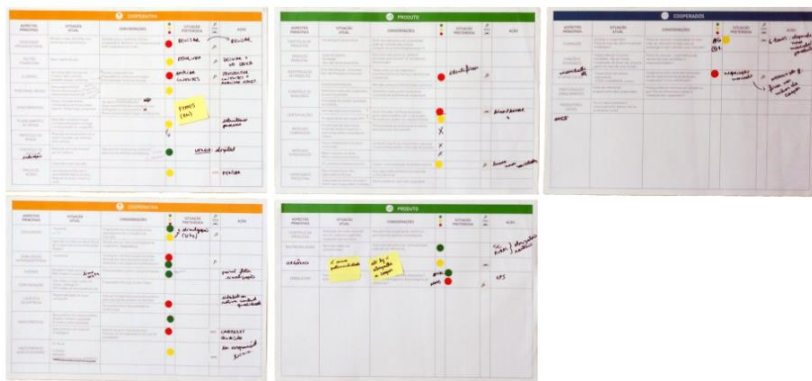
Fonte: a autora (2017).

O CPD (1997) destaca que o impacto do design só é possível se estiver de acordo com os objetivos do negócio. Demais autores da área também enfatizam que o diagnóstico deve ser realizado com base na visão da organização, em uma situação futura pretendida.

No entanto, no caso da cooperativa os objetivos apontados pelos cooperados refletiam um desejo pessoal, e não um resultado de um planejamento da cooperativa. Desta forma, estes painéis contribuíram para que os cooperados refletissem a respeito, pudessem externalizá-los e assim proporcionar um direcionamento.

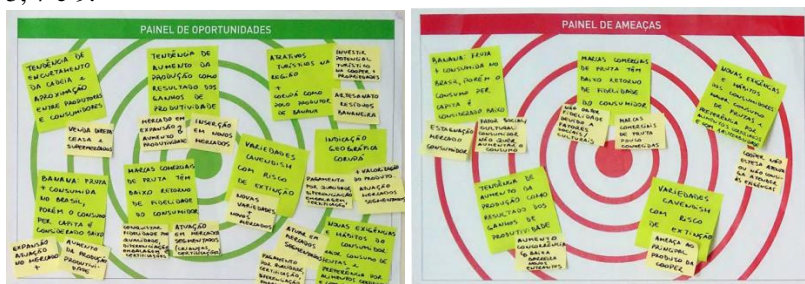
- 6) Painéis de aspectos-chave (Figura 56): estes painéis continham informações coletadas por meio das entrevistas e objetivaram sua validação. Após a validação de cada aspecto-chave, havia um momento de definição no qual os cooperados identificavam se aquela questão era considerada um ponto forte, fraco, neutro, oportunidade ou ameaça. Caso fosse considerado ponto forte, fraco ou neutro, sinalizava-se com um adesivo verde, vermelho ou amarelo, respectivamente. Caso fosse identificada uma oportunidade ou ameaça, era inserida no respectivo painel de oportunidade ou de ameaça (Figura 57). Se houvesse uma situação pretendida diferente da atual, esta era descrita no respectivo campo do painel de aspectos-chave, também era definida a prioridade de resolução (curto, médio ou longo prazo) e possíveis ações que poderiam ser tomadas.

Figura 56 – Painel 7: Aspectos-chave.



Fonte: a autora (2017).

Figura 57 – Painéis de Oportunidades e Ameaças utilizados nas etapas 5, 7 e 9.



Fonte: a autora (2017).

- 7) Painel de relacionamentos (Figura 58): os *stakeholders* mapeados na primeira coleta foram validados para auxiliar na visualização do contexto externo da cooperativa. Os atores mapeados foram posicionados conforme maior proximidade de relacionamento, sendo: famílias dos cooperados, cliente, Epagri, comunidade, ASBANCO, fornecedores, Prefeitura de Corupá, concorrentes atuais, Governo do Estado de Santa Catarina, OCESC, consumidores.

Figura 58 – Painel 8: Relacionamentos.



Fonte: a autora (2017).

- 8) Painel macro ambiente (Figura 59): neste painel constavam tendências e fatores que poderiam vir a influenciar o desempenho da cooperativa. Estas questões foram apresentadas aos cooperados e, caso estes aspectos fossem oportunidades ou ameaças de interesse da cooperativa, eram inseridos nos respectivos painéis de oportunidades e/ou ameaças.

Figura 59 – Painel 9: Macro ambiente.



Fonte: a autora (2017).

Ao final, obteve-se os painéis preenchidos que serviram como embasamento para a etapa 4 de Diagnóstico.

4.3.4 Etapa 4 – Diagnosticar

Por meio do processo participativo realizado, foi possível compreender a situação atual da cooperativa. A partir disso, foram identificadas juntamente com a Cooper suas forças e fraquezas, além de oportunidades e ameaças que poderiam influenciar no alcance de sua situação futura pretendida.

Nesta etapa de diagnóstico realizou-se a análise da situação atual do empreendimento. Para isso, utilizou-se a matriz SWOT (Quadro 9) como síntese do ambiente interno e do ambiente externo. Em seguida,

realizou-se a análise da situação, resultando no diagnóstico final da cooperativa, o qual será apresentado a seguir.

De modo geral, observa-se que a Cooper Rio Novo vem passando por um momento de mudança. Até então buscava, principalmente, unir forças entre seus cooperados para se inserir no mercado e estruturar-se internamente com infraestrutura e procedimentos adequados para produção. Recentemente, vem buscando (situação futura desejada) aumentar sua capacidade produtiva e a produtividade, investir na identificação de sua marca e de seus produtos, além de também almejar novos mercados de atuação. No entanto, são percebidas incertezas de quais caminhos seguir, bem como a carência de um planejamento que vá além dos aspectos de produção.

Diante deste contexto, observa-se que a atual **missão e visão** da Cooper retratam seu início enquanto organização e remontam à sua história. A missão apresenta o motivo de sua fundação, no qual os agricultores familiares estavam se juntando com o objetivo de unir sua produção para vender a um comprador.

A visão retrata um desejo de serem reconhecidos na sociedade como cooperativa referência de organização da agricultura familiar, para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade. Conforme apresentado no item 4.2, a cooperativa parece já ter atingido sua visão, pois vem sendo assim reconhecida por atores da sociedade, como o governo, a Epagri e a mídia. Além disso, os cooperados e suas famílias parecem estar satisfeitos com a situação de vida atual.

Percebe-se também a busca pela inserção no mercado com reconhecimento de sua marca por parte de compradores e consumidores como uma organização com um produto da agricultura familiar de qualidade, de valor diferenciado e com atuação inovadora em seu contexto.

No entanto, quanto a sua **gestão**, verifica-se uma necessidade de planejamento além dos aspectos de produção para inserção da cooperativa e de seus produtos no mercado. Percebe-se também falta e dificuldade de acesso a informações, principalmente referentes ao mercado comprador e consumidor e os preços praticados. Esta realidade vem ao encontro do que é apresentado por Matthiesen e Boteon (2003) ao afirmarem que são os atacadistas e os bananeiros os detentores de conhecimento sobre as características das regiões em relação à oferta e demanda.

Verifica-se também a necessidade de acompanhamento do mercado competitivo, de tendências e fatores externos que poderiam influenciar no desempenho da cooperativa. Este acompanhamento atualmente é realizado por atores externos que possuem acesso a essas informações, mas se realizado periodicamente pela própria cooperativa possibilitaria estar atenta às oportunidades e ameaças do mercado, como as novas exigências e hábitos dos consumidores, possibilitando planejar sua atuação de modo a corresponder com estas mudanças.

Quanto à atuação em outros mercados, destaca-se como ponto a ser considerado a necessidade de planejamento de investimentos em infraestrutura no pós-porteira e da convergência das variedades produzidas pela cooperativa e as características de consumo de cada região, conforme já citado anteriormente pela Epagri (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014).

Em relação aos **clientes**, nota-se uma relação de muitos anos com o atual comprador. No entanto, uma carteira de clientes restrita pode ser uma fragilidade. Por isso o interesse da cooperativa de atuação em outros mercados, tanto geograficamente como em questão de produto. Conforme citado anteriormente, a tendência de encurtamento da cadeia e aproximação entre produtores e consumidores, por exemplo, oportuniza a venda direta para centrais de abastecimento, supermercados, pequenos comércios e consumidores, gerando aumento de ganhos (SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA, 2014).

A respeito das **filiações**, a cooperativa já participa de **redes** cooperativistas, como a OCESC, e seus cooperados são associados à ASBANCO, rede de associação da bananicultura em Corupá. Em relação à OCESC, há um relacionamento mais distante, mas foi comentado que uma proximidade maior poderia beneficiar a cooperativa. Verificou-se, por exemplo, a necessidade de **capacitação** em **vendas** e negociação devido à realização semanal da negociação do preço. Esta demanda poderia ser prospectada junto às redes. A Fundação Banco do Brasil (2010) ressalta a dificuldade de acesso dos agricultores a informações da cadeia produtiva, afirmando que há pouco conhecimento sobre preço de mercado da banana. Por este motivo, os produtores tendem a ficar reféns dos valores a que os intermediários estão dispostos a pagar.

Foram também identificadas pelos cooperados possibilidades de **parcerias** com outras empresas para desenvolvimento de inovações em embalagem e produto.

Quadro 9 – Análise SWOT.

SWOT	FORÇAS	FRAQUEZAS
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação no mercado há mais de 10 anos; • Boa infraestrutura e capacidade produtiva; • Possibilidade de aumentar a produção e expandir mercado de atuação; • Diretoria favorável à inovação; • Boas-práticas/controle de qualidade (classificação/seleção); • Portfólio de produtos variado; • Mão-de-obra familiar; • Rastreabilidade pronta para ser implantada; • Diferenciação da cooperativa no mercado local; • Registro da marca no INPI em andamento; • Empreendimento reconhecido como referência para a Epagri e demais produtores do estado; • Destaque nos meios de comunicação estadual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carência de planejamento; • Missão e visão não retratam momento atual da cooperativa; • Carteira de clientes restrita; • Desconhecimento do perfil do mercado consumidor; • Processo de venda não estruturado/planejado; • Fragilidades de negociação; • Rastreabilidade não implantada; • Identificação/proteção dos produtos não implantada devido a barreiras externas; • Fragilidades técnicas dos materiais de comunicação; • Falta de sinalização interna; • Comercialização do produto realizada de modo informal; • Dados de produção pouco visuais; • Desalinhamento do grupo quanto a questões de qualidade e atuação no mercado; • Falta de cuidado no pomar; • Não utilização de separadores de cachos e fragilidades no processo de separação dos dedos (bananas individuais); • Sem certificação da agricultura familiar.
AMBIENTE EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicação geográfica: mais valorização do produto; atuação em mercados segmentados; pagamento por qualidade, diferenciação da embalagem e certificação; • Atrativos turísticos de Corupá: investir no potencial da cooperativa e das propriedades; • Corupá como polo produtor de banana: artesanato com resíduos da bananeira; • Variedades Cavendish com risco de extinção: atuar em novos mercados e variedades; • Banana como fruta mais consumida no Brasil, porém o consumo por capita é considerado baixo: oportunidade de expansão da atuação no mercado e de inserção em novos mercados; • Tendência de aumento da produção como resultado dos ganhos de produtividade: aumentar a produtividade e ter receptividade no mercado devido à expansão do setor; • Tendência de encurtamento da cadeia e aproximação entre produtores e consumidores: oportunidade de venda direta para centrais de abastecimento, supermercados, etc; • Marcas comerciais de fruta são pouco difundidas e têm baixo retorno de fidelidade do consumidor. Fidelidade deve-se ao sabor, aparência e confiança. Oportunidade de atuar se destacar pelo sabor da fruta (IG), aparência (identificação e embalagem) e confiança (rastreabilidade); • Novas exigências e hábitos do consumidor: maior consumo de frutas e preferência por alimentos certificados e com rastreabilidade. Oportunidade também de atuação em mercados segmentados, de pagamento por certificação e rastreabilidade, qualidade e diferenciação na embalagem. 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedades Cavendish com risco de extinção: ameaça ao principal produto da cooperativa; • Banana como fruta mais consumida no Brasil, porém o consumo por capita é considerado baixo: ameaça de ser um indicio de estagnação do mercado consumidor e/ou devido a fatores sociais e culturais dos consumidores de não incluírem maior quantidade da fruta na alimentação; • Marcas comerciais de fruta são pouco difundidas e têm baixo retorno de fidelidade do consumidor. A fidelidade deve-se ao sabor, aparência e confiança. Ameaça do produto ser substituído com facilidade pelos compradores e não obter fidelidade do consumidor devido a fatores sociais e culturais; • Novas exigências e hábitos do consumidor: maior consumo de frutas e preferência por alimentos certificados e com rastreabilidade: pode ser considerada uma ameaça caso a cooperativa não tenha acesso a informações de mercado e/ou não consiga atender às novas exigências.

Fonte: a autora (2017).

Ainda em relação à venda, destaca-se a fragilidade da falta de formalização do processo. Esta questão reflete a realidade apontada por autores da área da “tradição dos agricultores familiares de se organizarem baseados em relações de confiança, sem preocupações com formalizações” (MARCONDES *et al.*, 2012, p.28).

Quanto à **cultura** e ao **comportamento organizacional**, verifica-se que parte dos cooperados tem um posicionamento mais conservador e outra parte possui o desejo de atuar de forma inovadora e prospectiva. Percebe-se uma necessidade de alinhamento do grupo quanto à atuação da cooperativa no mercado, bem como dos aspectos de qualidade do produto.

Quanto aos **concorrentes** e às **empresas de referência (ambiente competitivo)**, percebe-se carência de acompanhamento e de análise do ambiente competitivo. Desta forma, realizou-se uma análise da imagem das empresas, da comunicação dos produtos e produtos, baseadas em Gimeno (2000) e no CPD (1997). A síntese das análises pode ser visualizada na Figura 60 a seguir. Foram realizadas buscas em meio digital para obter mais informações sobre as empresas concorrentes, além de informações obtidas com os próprios cooperados da Cooper Rio Novo.

No que se refere à imagem, nenhuma dos concorrentes locais da cooperativa possui identificação gráfica. Buscas pelo registro das marcas também foram realizadas no site do INPI, porém nada foi localizado. Também não foram encontrados meios e materiais de comunicação utilizados, como site institucional e presença em redes sociais para divulgação.

A respeito do produto, observa-se um mercado local de pouca diferenciação. As concorrentes não realizam classificação dos produtos e, conforme conhecimento dos cooperados, também não há qualquer forma de identificação.

Duas das cinco empresas estão no mercado há 14 anos e outra há 40 anos, demonstrando uma longa trajetória no mercado. Quanto à atuação, atendem o oeste e o norte de Santa Catarina, além de cidades do estado de São Paulo e do Paraná.

De modo geral, percebe-se que no mercado competitivo local a cooperativa diferencia-se das demais empresas por sua imagem e seus produtos.

Figura 60 – Painel de concorrentes atuais.

PAINEL CONCORRENTES ATUAIS					
	CONCORRENTE 1	CONCORRENTE 2	CONCORRENTE 3	CONCORRENTE 4	CONCORRENTE 5
LOCALIZAÇÃO	Corupá/SC	Corupá/SC	Corupá/SC	Schroeder/SC	Massaranduba/SC
ATUAÇÃO	Francisco Beltrão Pato Branco	São Paulo Pato Branco/PR Argentina	Municípios vizinhos a Corupá		Oeste de SC Jaraguá do Sul Blumenau
FUNDAÇÃO	2002	1976	não encontrado	2002	2014
IMAGEM DA EMPRESA	Marca não encontrada. Sem registro no INPI.	Marca não encontrada. Sem registro no INPI.	Marca não encontrada. Sem registro no INPI.	Marca não encontrada. Sem registro no INPI.	Marca não encontrada. Sem registro no INPI.
COMUNICAÇÃO DO PRODUTO	Materiais e meios de comunicação público: não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação público: não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação público: não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação público: não encontrados. Sem presença em meio digital.	Materiais e meios de comunicação público: não encontrados. Sem presença em meio digital.
PRODUTOS	Não encontrados.	Não encontrados. Não classifica. Não climatiza mais os produtos.	Não encontrados. Classifica os produtos.	Não encontrados.	Não encontrados. Não classifica produto. Venda realizada em supermercados de Blumenau

Fonte: a autora (2017).

Para análise das empresas consideradas de referência para a cooperativa, foram realizadas buscas em meio online para obtenção de informações, sendo analisados os aspectos referentes à imagem da empresa, comunicação do produto e produto.

Os entrevistados haviam citado três empresas, dando maior destaque à Chiquita e Dole pela questão da inovação em produto.

Pesquisas em meio online foram realizadas para obtenção de informações a respeito das três empresas. A *Chiquita Brands* e a *Dole Food Company* estão entre as maiores multinacionais do comércio de banana no mundo (FAO, 2014b), com atuação no mercado há mais de 25 anos. No que se refere à atuação no mercado externo da bananicultura, este contexto, Almeida (2004) afirma que este é de difícil acesso, justamente devido à dominação por um pequeno número de grandes empresas internacionais.

A análise das empresas também envolveu os aspectos de imagem, comunicação do produto e produto, propostas por Gimeno (2000) e pelo CPD (1997).

Percebe-se uma primeira diferença entre as empresas-referência e as concorrentes da cooperativa. As duas multinacionais possuem também o registro da marca na WIPO – *World Intellectual Property Organization*. Em uma busca no meio digital, verificou-se que as multinacionais contam com imagem e comunicação claras e unívocas, o que não ocorre com as concorrentes locais da cooperativa. Seus produtos distinguem-se da concorrência e contam com uma comunicação planejada, vista como parte de um todo. Possuem presença digital por meio de website e redes sociais, contribuindo para a comunicação com o público consumidor.

A Chiquita demonstra conhecimento do **mercado** e do **público consumidor**. Possui em seu **portfólio de produtos** frutas e vegetais, além de possuir parcerias com outras empresas para criar novos produtos, como petiscos, papinha para bebês e saladas. A empresa se posiciona como inovadora em questões de produto, tecnologia e parcerias de negócios. Possui presença em meio digital com site e redes sociais, nas quais destaca as características dos produtos, além de aspectos de preocupação com a segurança alimentar e a alimentação saudável. Cada produto conta com uma comunicação direcionada (Figura 61). Também possui venda *online* de produtos não alimentícios, como óculos, balões, sacolas retornáveis, chaveiros, pen-drives e até camisetas que possuem a marca da empresa e podem ser customizadas.

Figura 61 – Produtos Chiquita Banana: orgânica, mini e *plantains*.



Fonte: Chiquita (2016).

O site “*chiquita to go*”, por exemplo, posiciona de modo diferenciado a venda unitária de banana como um petisco saudável e portátil (Figura 62).

Figura 62 – Página inicial do site e expositor *Chiquita To Go*.



Fonte: Chiquita (2016).

A Dole também oferece ao mercado frutas e vegetais diversos, além de saladas, orgânicos e industrializados (Figura 63). Possui presença em meio digital e posiciona seus produtos como de alta qualidade.

Figura 63 – Produtos Dole *in natura* e industrializados.



Fonte: Dole (2016).

Sua comunicação destaca aspectos que diferenciam a empresa e seus produtos no mercado, ressaltando uma agricultura voltada para a sustentabilidade com a produção de orgânicos e preocupações com segurança alimentar, manejo de pragas, controle de qualidade, segurança dos trabalhadores, comunidades e o meio ambiente, melhoria contínua com pesquisa e inovação.

Em comparação com as empresas de referência, observa-se a necessidade da cooperativa de estruturar sua **imagem organizacional** e a oportunidade de ressaltar aspectos diferenciados em seus materiais de divulgação e em seus produtos (**comunicação do produto**). Este destaque contribuiria para atingir o objetivo de agregar valor ao produto. Adicionar valores considerados importantes para os consumidores estende o produto além de sua função, neste caso a alimentação, o que é considerado fundamental para a forma como percebem e respondem em nível emocional à marca (ERLHOFF; MARSHALL, 2008).

Perceberam-se também fragilidades técnicas em relação aos conteúdos gráficos e textuais do site, folder e catálogo. Em geral, podem ser citadas entre as questões a serem trabalhadas: a hierarquia de informação, a síntese dos conteúdos textuais e gráficos e a usabilidade do site.

Observa-se de modo geral a carência de um planejamento estruturado para a comunicação e a divulgação da organização e de seus produtos. Este cenário vem ao encontro do que é apresentado por autores na área a respeito da falta de estratégias comunicacionais adotadas pelo setor (ESPM/SEBRAE, 2008). Verificou-se também a falta de sinalização interna nas casas de embalagem, que poderia contribuir para a identificação dos espaços e facilitar as visitas técnicas recebidas.

Além das visitas técnicas recebidas, de modo a aproveitar o potencial turístico da região, haveria a possibilidade de realização de **turismo** nas propriedades rurais. Na identificação de oportunidades realizada na etapa 3 também foi considerada como uma oportunidade investir no potencial turístico da região e no artesanato com resíduos da bananeira. No entanto, neste momento a cooperativa não possui interesse de atuação.

Outro aspecto observado é em relação às **certificações** da agricultura familiar e da indicação geográfica. Com mão-de-obra essencialmente familiar e a tradição do saber fazer também de origem familiar, a obtenção da primeira certificação viria para validar formalmente esta questão.

O Selo da Identificação da Participação da Agricultura Familiar (SIPAF) foi criado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) por meio da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF). Para quem produz, o selo é um instrumento de agregação de valor, uma vez que o produto oriundo da agricultura familiar promove valores exigidos pelos consumidores, como sustentabilidade, responsabilidade social, responsabilidade ambiental, valorização da cultura local, e valorização da produção regional, que gera trabalho, renda e, conseqüentemente, desenvolvimento local sustentável. Da parte de quem consome, assegura o direito de saber a origem do produto. (MDA, 2014)

No entanto, a cooperativa ainda aguarda um retorno do MDA, órgão responsável pela emissão do selo.

No caso da indicação geográfica, o processo foi encaminhado ao INPI e também aguarda aprovação. No Brasil, o termo indicações geográficas foi introduzido por ocasião da promulgação da Lei da Propriedade Industrial 9.279 de 14 de maio de 1996 – LPI/96, que considera IG de duas formas: a indicação de procedência e a denominação de origem. A indicação de procedência refere-se ao nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. A denominação de origem refere-se ao o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos. (BRASIL, 1996)

Cita-se ainda a questão da rastreabilidade, que atualmente ainda não está implementada.

A obtenção da indicação geográfica de Corupá e do selo de agricultura familiar e a implantação da rastreabilidade impulsionariam o aproveitamento da oportunidade de valorização do produto e diferenciação no mercado. Beneficiariam também uma atuação em mercados segmentados, atingindo consumidores que estejam dispostos a pagar por qualidade, diferenciação da embalagem e certificação (ALTMANN, MIOR, ZOLDAN, 2008; FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010).

Quanto à **comunicação do produto**, visto que um dos objetivos organizacionais é o reconhecimento de sua marca para compradores e consumidores, identificou-se como fragilidade a falta de identificação da cooperativa e de diferenciação no ponto-de-venda.

Quanto ao portfólio, verifica-se que a venda se restringe a parte dos produtos ofertados devido a fatores externos e que a cooperativa tem como objetivo sua inserção dos produtos em outros mercados. No entanto, ainda não há definição quanto aos tipos de produto a serem ofertados, visto que esta decisão demanda pesquisa e planejamento sobre as características desses mercados potenciais. Segundo Best (2012, p.18), “antes de ingressar em um mercado, as empresas realizam pesquisas específicas para reunir as informações mais relevantes”, são analisadas tendências, necessidades dos consumidores e concorrência para então decidir se a empresa possui condições de ingressar lucrativamente no mercado com um novo produto.

Apesar das **boas práticas** de cultivo e produção na casa de embalagem, além do controle de qualidade realizado (classificação), foi citado o desafio de se manter a qualidade da fruta. Neste contexto, na entrevista em grupo realizada na etapa 3 de validação e definição comentou-se sobre a necessidade de contar com auxílio externo de um engenheiro agrônomo como responsável técnico com maior dedicação à cooperativa, contribuindo para o aprimoramento da qualidade do produto. Também foram citadas melhorias no processo produtivo da casa de embalagem devido ao método utilizado para separação das bananas unitárias e à falta de uso de espaçadores.

Ainda em relação às boas práticas, apontou-se a necessidade de registro e apresentação dessas informações nas casas de embalagem.

Verifica-se também que a **capacidade produtiva** atual não é totalmente utilizada. Segundo os cooperados, há intenção de aumentar a produtividade, significando maior quantidade de produto sem aumento da área plantada. Esta situação corrobora com o apontado pela OCDE/FAO (2015) sobre a tendência do mercado de aumento da produção como resultado dos ganhos de produtividade. No entanto, para isso há necessidade de um acompanhamento técnico mais próximo aos cooperados, conforme apontado pelo extensionista rural da Epagri.

Este cenário de aumento da produção poderia ocasionar também o aumento da concorrência, visto que na fruticultura as barreiras para novos entrantes são baixas (ESPM/SEBRAE, 2008). De modo a minimizar esta ameaça, poder-se-ia optar pela atuação em mercados segmentados e diferenciados por questões de qualidade, certificação e rastreabilidade. Nestes mercados, as barreiras a novos entrantes são maiores e a concorrência tende a ser menor, além da possibilidade de aumento dos retornos financeiros.

Esta atuação em mercados segmentados também vem ao encontro da questão referente à fidelidade do consumidor no mercado da

fruticultura e das novas exigências e hábitos dos consumidores, como a preferência por alimentos certificados e com rastreabilidade. Conforme apresentado por Leite e Silva (2006 apud Fundação Banco do Brasil, 2010), na fruticultura a fidelidade deve-se ao sabor, aparência e confiança. Deste modo, a obtenção das certificações, a implantação da rastreabilidade e a realização da classificação e seleção corroboram para que a cooperativa possa agir de modo a aproveitar tais oportunidades.

Por não atuar no transporte e na comercialização do produto, visto que o atual comprador é responsável por estas questões, os cooperados não têm controle ou mesmo conhecimento de como o produto chega até o consumidor final em termos de qualidade (aparência, defeitos e amadurecimento adequados do produto) e de identificação (selo e/ou caixa com identificação do comprador). Os caminhões que transportam as bananas possuem refrigeração e o comprador também possui câmara de maturação. No entanto, o produto pode, por exemplo, estar chegando com defeitos leves que nem sempre são percebidos durante os processos realizados pelos produtores e pela cooperativa na colheita e no pós-colheita, visto que ainda está verde. “É o amadurecimento que revela marcas de batidas ou manuseio inadequado, tornando a banana mais difícil de ser vendida” (ESPM/SEBRAE, 2008, p.42-43).

O quadro 10 a seguir sintetiza os aspectos-chave apresentados neste tópico e apresenta a situação atual, classificando-a como positiva, neutra ou negativa. A classificação foi realizada com base na etapa 3 de validação e definição e nas análises desta etapa 4.

Quadro 10 – Diagnóstico dos aspectos-chave.

ASPECTOS-CHAVE	DIAGNÓSTICO SITUAÇÃO ATUAL		
	POSITIVA	NEUTRA	NEGATIVA
Missão e visão			Diferem do momento atual da cooperativa.
Gestão	Em conformidade com aspectos legais.		Carência de planejamento além da produção.
Atuação no mercado	Atuação no mercado há mais de 10 anos. Diferenciação no mercado competitivo local.		Limitada carteira de clientes. Pouca diferenciação no mercado potencial. Necessidade de estruturar atuação em novos mercados. Sem informações mais detalhadas sobre o mercado comprador e consumidor.
Redes e parcerias/ Relacionamentos)	Apesar do relacionamento não tão próximo à OCESC, consideram a situação positiva.	Há oportunidades de parceria não exploradas atualmente.	
Mercado consumidor			Sem informações sobre o mercado consumidor.
Cultura organizacional	Conselho administrativo favorável a mudanças e inovação.	Necessidade de alinhamento do grupo.	
Turismo/ visitas técnicas	Visitas técnicas: a cooperativa é reconhecida como referência.	Não há interesse de atuação no turismo.	
Venda			Necessidade de planejar e estruturar processo de comercialização.

Fonte: a autora (2017).

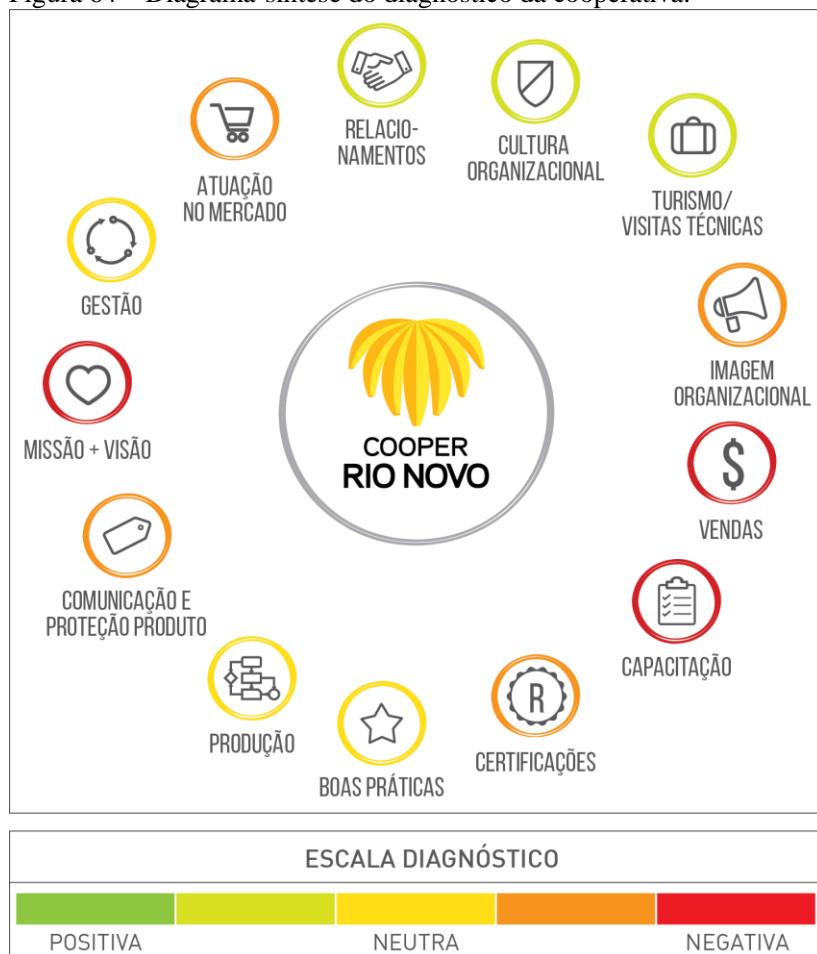
Quadro 10 – Diagnóstico dos aspectos-chave (continuação).

ASPECTOS-CHAVE	DIAGNÓSTICO SITUAÇÃO ATUAL		
	POSITIVA	NEUTRA	NEGATIVA
Imagem organizacional	Destaque nos meios de comunicação do estado.	Registro da marca em andamento.	Fragilidades técnicas nos materiais gráficos e site. Falta de sinalização interna.
Certificações	Rastreabilidade obtida.	Aguardando retorno da indicação geográfica.	Sem certificação da agricultura familiar. Não implantação da rastreabilidade.
Boas práticas	Boas práticas em todo processo produtivo (bananal e casa de embalagem). Realização da classificação.		Falta de registro das boas práticas nas casas de embalagem. Necessidade de implantar espaçadores e aprimorar separação dos dedos. Falta de suporte técnico especializado.
Produção	Possibilidade de aumento da produtividade.		Capacidade produtiva ociosa.
Comunicação do produto		Produto frágil: deve-se atentar para aspectos de proteção no transporte e ponto-de-venda.	Produto não identificado para o consumidor devido a fatores externos. Necessidade de estruturar atuação em novos mercados para projetar identificação e proteção dos produtos e ponto-de-venda.
Capacitação			Fragilidades em vendas e negociação

Fonte: a autora (2017).

O conteúdo do quadro 10 também foi inserido em um diagrama de modo a contribuir para a visualização da situação por parte da cooperativa (Figura 64).

Figura 64 – Diagrama-síntese do diagnóstico da cooperativa.



Fonte: a autora (2017).

Em síntese, a Cooper Rio Novo vive um momento de mudança, de expansão das possibilidades de atuação no mercado. A cooperativa busca deixar uma posição reativa e agir de forma prospectiva, objetivando seu crescimento enquanto organização, com aumento da produtividade e da capacidade produtiva, a expansão de sua atuação no mercado e da oferta de produtos diferenciados. Objetiva também a construção de uma marca reconhecida no mercado por compradores e consumidores e uma atuação inovadora em termos de produto,

processos, tecnologias. Busca a agregação de valor ao produto por meio do processo de controle de qualidade da fruta com a realização da classificação, além da possibilidade de obtenção da indicação geográfica devido a características distintivas de cultivo. Tem buscado ainda refletir esta imagem diferenciada com o aprimoramento da apresentação dos produtos.

4.3.5 Etapa 5 – Propor

Esta etapa é referente à proposição de projetos, ações e/ou recomendações à cooperativa, com base nas necessidades identificadas e na situação futura apresentada pelos cooperados (objetivos). Além de questões relacionadas ao design, também foram identificadas demandas referentes a outras áreas.

No quadro 11 a seguir é possível conferir a síntese das recomendações, ações e projetos propostos, os aspectos-chave contemplados e a priorização em curto, médio e longo prazo.

Conforme já apresentado e analisado, sugere-se uma revisão da **missão** e da **visão**, de modo a corroborar com a situação atualmente vivida e pretendida pela cooperativa.

Quanto à **gestão**, sugere-se a realização e acompanhamento do planejamento da cooperativa como um todo, indo além dos aspectos de produção e abrangendo questões comerciais, de marketing, produto, gestão de pessoas.

No aspecto-chave **cultura e comportamento organizacional**, propõem-se também ações para fortalecimento e alinhamento do grupo devido a divergências quanto à atuação da cooperativa no mercado e nos aspectos relacionados à qualidade do produto.

São apontadas recomendações quanto à **comercialização**, como a estruturação do processo de venda e prospecção e a formalização por meio de contratos.

Verificou-se ainda a realização de **capacitação** em vendas e negociação. Sugere-se também um levantamento com todos os cooperados, de modo a verificar possíveis necessidades não atendidas pela cooperativa.

Quadro 11 – Etapa 5: Propos.

ASPECTOS-CHAVE	RECOMENDAÇÕES	PRIORIZAÇÃO
Missão e visão	Rever missão e visão.	Curto prazo
Gestão	Realizar planejamento da cooperativa além da produção. Fazer estudo de mercado.	Curto prazo
Venda	Estruturar processo de venda e prospecção. Formalizar venda (contrato).	Médio prazo
Venda & Capacitação	Realizar capacitação em venda e negociação.	Curto prazo
Capacitação	Fazer um levantamento das necessidades dos cooperados (assistência, treinamentos, entre outros).	Médio/longo prazo
Cultura organizacional	Planejar ações para fortalecimento e alinhamento do grupo.	Curto prazo
Imagem organizacional	Projeto de redesign do site e folder. Projeto de sinalização interna.	Curto prazo
	Projeto de vídeo institucional. Redesign do catálogo.	Médio prazo
	Acompanhar o processo de registro da marca no INPI.	Longo prazo
Certificações	Acompanhar processo de certificação da agricultura familiar. Acompanhar o processo de indicação geográfica no INPI.	Longo prazo
	Implementar a rastreabilidade.	Médio prazo
Produção	Implantar acompanhamento visual da quantidade produzida.	Curto prazo
	Implantar venda por peso no novo mercado de atuação.	Longo prazo
Comunicação do produto	Projeto de comunicação e proteção do produto.	Curto/médio prazo

Fonte: a autora (2017).

Quadro 11 – Etapa 5: Propor (continuação).

ASPECTOS-CHAVE	RECOMENDAÇÕES	PRIORIZAÇÃO
Boas práticas	Implantar espaçadores entre os cachos (casa de embalagem). Aprimorar modo de separação da banana unitária. Contratar suporte técnico especializado. Projeto de painéis e de cartilha de boas práticas. Estabelecimento e registro da rotina de limpeza.	Médio prazo
Visitas técnicas	Projetar painel para destacar as visitas recebidas pela cooperativa.	Curto prazo

Fonte: a autora (2017).

Quanto ao objetivo de ter a marca reconhecida (**imagem organizacional**), são feitas recomendações de desenvolvimento de projetos para *redesign* dos materiais de comunicação, de modo a alinhá-los com a identidade visual e solucionar fragilidades técnicas identificadas.

Sugere-se que nos materiais e meios de comunicação também sejam destacadas características diferenciadoras da cooperativa, sendo: a mão-de-obra familiar (agricultura familiar), a rastreabilidade, realização da classificação (qualidade do produto), o cooperativismo, as aparições na mídia, e o consolidado histórico de atuação no mercado (há mais de 10 anos). Assim que obtidas, as **certificações** (selo da agricultura familiar e da indicação geográfica) devem também ser destacadas. Recomenda-se ainda a realização de projetos de sinalização interna e do vídeo institucional, bem como o acompanhamento do registro de marca pelo INPI. Estas questões contribuem para o fortalecimento da marca internamente e seu fortalecimento no mercado.

Conforme citado anteriormente, o destaque dado aos aspectos diferenciadores da cooperativa também contribui para agregar valor, visto que estendem o produto além dos requisitos funcionais ao adicionar valores considerados importantes para os consumidores.

Pode-se também aprimorar a apresentação da fruta por meio de sua identificação - com uso de selos adesivos, etiquetas e investimentos no ponto-de-venda, e da proteção, com embalagens que reduzam os danos de transporte e diferenciem o produto no PDV. Estas questões

estariam inclusas no projeto de **comunicação** e proteção do produto. De modo geral, recomenda-se a identificação dos produtos e da cooperativa no ponto-de-venda, ressaltando suas características diferenciadoras por meio de elementos gráficos e textuais.

No entanto, para que a comunicação e proteção do produto possam ser planejadas, faz-se necessário o planejamento de **atuação no mercado**. É preciso compreender as características e as necessidades destes mercados, estruturar o **portfólio** de produtos, planejar os investimentos que deverão ser realizados em infraestrutura dentro e pós-porteira.

Em relação aos aspectos de proteção do **produto**, os cooperados citaram também a possibilidade de utilização de caixas de outros materiais que proporcionariam uma conservação mais adequada.

No que se refere às **boas práticas**, sugere-se o desenvolvimento de uma cartilha para os cooperados, facilitando o registro das informações e a consulta no dia-a-dia. Objetivando o aumento da produtividade e da qualidade, conforme citado pelos cooperados, destaca-se também a importância de contar também com suporte técnico especializado com maior dedicação à cooperativa. Propõe-se ainda o estabelecimento e registro da rotina de limpeza.

Quanto à **produção** nas casas de embalagem, recomenda-se a inserção dos espaçadores entre os cachos e o aprimoramento o modo de separação das bananas unitárias (dedos), visto que atualmente estas seguem pela esteira e caem em uma caixa, podendo causar danos ao produto. A implantação da venda por peso também contribuiria para a agilidade no processo produtivo, visto que atualmente há retrabalho na etapa de embalagem devido aos ajustes necessários para alcançar o peso de cada caixa.

Foi identificada ainda pelo engenheiro agrônomo da Epagri a necessidade de uma solução para facilitar o acompanhamento visual da quantidade produzida. Atualmente utiliza-se uma tabela que não permite a visualização de questões como sazonalidade da oferta, volume e comparação do histórico produzido.

Sobre as **visitas técnicas**, os cooperados sugeriram o desenvolvimento de um painel de modo a registrar e destacar as visitas recebidas pela cooperativa, que incluem governantes, agricultores, profissionais e estudantes.

Para entrega do diagnóstico e das recomendações propostas à cooperativa, realizou-se uma apresentação formal, além do desenvolvimento de um **relatório final**. Na Figura 65 a seguir podem ser visualizadas algumas páginas do documento.

Figura 65 – Relatório de gestão de design: diagnóstico Cooper Rio Novo.



Fonte: a autora (2017).

Figura 65 – Relatório de diagnóstico (continuação).

Identidade Organizacional

Representando a razão de existir da organização, a Cooper Rio Novo tem como missão:

“ *Trabalhar de forma coletiva, tendo na amizade e na solidariedade meios para as pessoas serem mais solidas, trabalhando juntas, com mais forças para uma melhor valorização do seu produto, garantindo assim uma melhor qualidade de vida às famílias cooperadas.* ”



E como visão, que trata de como a organização se vê no futuro, a cooperativa tem:

Ser conhecida na sociedade como cooperativa exemplo de organização da agricultura familiar para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade. ”

(COOPER RIO NOVO, 2017)



08 09

Produto

Entre as fragilidades apontadas estão a dificuldade para conquista da qualidade desejada do produto na etapa de colheita devido às dificuldades com o clima da região, e as divergências quanto à definição de qualidade entre os cooperados.

CONDUZIDA DA QUALIDADE DESEJADA

O **saber fazer**, referente às habilidades motoras e ao conhecimento necessário para o trabalho (Kondrat, Cabé, 2003), advém, na maioria das vezes, da família, vindo ao encontro da mudança da produção da banana na região há mais de 100 anos (MUNICÍPIO DE CORUIPÁ, 2016).



DIVERGÊNCIAS QUALIDADE DO PRODUTO



Produção

A cooperativa conta com duas casas de embalagem, uma localizada no Rio Novo e outra no Guarujá. No Guarujá, analise-se a capacidade produtiva instalada é maior do que a utilizada, sendo um dos objetivos da Cooper utilizar toda capacidade de produção como resultado do aumento da produtividade. Na unidade de Rio Novo, a capacidade instalada está sendo totalmente utilizada, mas há uma nova casa de embalagem com maior capacidade de produção em fase de finalização.

Com o aumento da capacidade produtiva espera-se destinar parte da produção para novos mercados. No entanto, não há definido para onde será destinado esse excedente, havendo algumas possibilidades como inserir o produto na região da Grande Florianópolis.

Nas casas de embalagem, o **planejamento da produção** é feito semanalmente pela cooperativa, de acordo com o que cada bananicultor promete entregar. O regime da produção é realizado de modo manual em um caderno e também é anexado em um quadro.

	PREDAÇÃO	PREÇO	MEZURADO
SAFRA	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
ENTRESAFRA	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●

No que se refere à sazonalidade, a banana é produzida durante todo o ano, mas a oferta é concentrada em determinados meses, dependendo da variedade e da região produtora. No período de maior oferta, os preços geralmente são menores tanto para a cooperativa quanto para o consumidor. No período de escassez os preços tendem a subir, pois a produção é menor e, consequentemente, a quantidade de produto no mercado também é menor. Também há redução no consumo da fruta.

24 25

Fonte: a autora (2017).

Figura 65 – Relatório de diagnóstico (continuação).

ANÁLISE E DIAGNÓSTICO

Nessa etapa realizamos a análise da situação, classificando e sintetizando todos as informações levantadas do ambiente interno em pontos fortes e pontos fracos, e do ambiente externo em oportunidades e ameaças.

O quadro que sintetiza estes aspectos pode ser observada na página a seguir.

De modo geral, observamos que a **Cooper Rio Novo** vem passando por um momento de mudança. Até onde sabemos, principalmente, está focada entre seus cooperados para se inserir no mercado e estabelecer-se internamente com infraestrutura e procedimentos adequados para produção.

Recentemente, vem buscando aumentar sua capacidade produtiva e a produtividade, investir na identificação de sua marca e de seus produtos, além de também alargar novos mercados de atuação. No entanto, são percebidas incertezas de quais caminhos seguir, bem como a carência de um planejamento que vá além dos aspectos de produção.

Diante deste contexto, observamos que a atual **missão e visão** da Cooper tornam-se início quanto organização e renovação à sua história. A missão apresenta o motivo de sua fundação, no qual os agricultores familiares estavam se juntando com o objetivo de unir sua produção para vender a um comprador.

A visão trata um desejo de serem reconhecidos na sociedade como cooperativa referência de organização da agricultura familiar, para a permanência das pessoas no lugar em que elas vivem, com qualidade de vida para suas famílias e para a comunidade. Conforme apresentamos anteriormente, a cooperativa parece já ter atingido sua visão, pois vem sendo assim reconhecida por atores da sociedade, como o governo, a Epagri e a mídia.

Anualmente, percebemos uma iniciativa voltada para a inserção no mercado com reconhecimento de sua marca por parte de compradores e consumidores como uma organização com um produto da agricultura familiar de qualidade, de valor diferenciado e com atuação inovadora em

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Possui um histórico mais de 30 anos. • Possui capacidade produtiva para produzir e atender mercados de exportação e de consumo doméstico. • Possui infraestrutura adequada. • Possui um plano comercial de qualidade e estratégia de marketing. • Possui um plano de expansão. • Possui um plano de expansão. • Possui um plano de expansão. • Possui um plano de expansão. • Possui um plano de expansão. • Possui um plano de expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento. • Falta de visão clara do momento atual da cooperativa. • Falta de fontes de capital. • Desconhecimento do perfil do consumidor doméstico. • Falta de rede de distribuição. • Falta de rede de distribuição. • Falta de rede de distribuição. • Falta de rede de distribuição. • Falta de rede de distribuição. • Falta de rede de distribuição.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia. • Há uma abertura de mercado, apesar de ser um mercado saturado, apresenta por qualidade, infraestrutura e tecnologia.

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

aproveitamento da oportunidade de valorização do produto e diferenciação no mercado. Beneficiaram também uma atuação em mercados segmentados, atingindo consumidores que estejam dispostos a pagar por qualidade, diferenciação da embalagem e certificado (FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, 2010; ALTMANN, MIOR, ZOLDAN, 2008).

Quanto à **comunicação do produto**, visto que um dos objetivos organizacionais é o reconhecimento de sua marca por compradores e consumidores, identificou-se como fragilidade a falta de identificação da cooperativa e diferenciação no ponto-de-venda.

Quanto ao portfólio, verificou-se que a venda restringe-se a parte dos produtos ofertados devido a fatores externos e que a cooperativa tem como objetivo sua inserção em outros mercados. No entanto, ainda não há definição quanto aos tipos de produto a serem ofertados, visto que esta decisão demanda pesquisa e planejamento sobre as características desses mercados potenciais. Segundo Best (2012, p. 18), "antes de ingressar em um mercado, as empresas realizam pesquisas específicas para reunir as informações mais relevantes", são analisadas tendências, necessidades dos consumidores e concorrência para então decidir se a empresa possui condições de atender lucrativamente ao mercado com um novo produto.

Apesar das boas práticas de cultivo e produção, o controle de qualidade realizado (classificação), foi citado o desafio de se manter a qualidade da fruta. Nesse contexto, na entrevista em grupo realizado na etapa 3 de validação e definição consentiu-se sobre a necessidade de contar com auxílio externo de um engenheiro agrônomo como responsável técnico com maior dedicação à cooperativa, contribuindo para o aprimoramento da qualidade do produto. Também foram citadas incertezas no processo produtivo da casa de embalagem devido ao método utilizado para separação das bananas unitárias e a falta de uso de espaçadores.

Ainda em relação às boas práticas, apontou-se a necessidade de registro e apresentação dessas informações nas casas de embalagem.

Verificou-se que a **capacidade produtiva** não é totalmente utilizada. Segundo os cooperados, há intenção de aumentar a produtividade, significando maior quantidade de produto sem aumento da área plantada.

Esta situação corrobora com o apontado pela OCDE/FAO (2015) sobre a tendência do mercado de aumento da produção como resultado dos ganhos de produtividade. No entanto, para isso há necessidade de um acompanhamento técnico mais próximo aos cooperados, conforme

Fonte: a autora (2017).

O relatório apresentou todo diagnóstico, desde o levantamento, análise e proposição, de modo a registrar todo processo e servir como um guia para que a cooperativa possa colocar em prática as recomendações.

5 CONCLUSÃO

Considerando o **objetivo geral** desta dissertação de diagnosticar e propor recomendações, por meio da gestão de design, no contexto dos pequenos empreendimentos da agricultura familiar, a pesquisa atende por meio da realização do diagnóstico na cooperativa Rio Novo, resultando na análise da situação atual da organização e na proposição de recomendações para aplicação da gestão de design.

No que se refere ao cumprimento dos **objetivos específicos**, verifica-se por meio da fundamentação teórica que a gestão de design, destacando-se o diagnóstico, foi apresentada, proporcionando a contextualização histórica da temática, o conhecimento sobre suas definições, contribuições e formas de inserção nas organizações. Especificamente quanto ao diagnóstico, a fundamentação embasou a pesquisadora para o desenvolvimento do estudo de caso ao esclarecer quais aspectos-chave e ferramentas, modelos e processos poderiam ser considerados para o diagnóstico da cooperativa. Quanto ao contexto da agricultura familiar, a pesquisa bibliográfica contribuiu para contextualização da temática e verificação das principais fragilidades enfrentadas por esses agricultores. Isso possibilitou que os aspectos-chave identificados pudessem ser ajustados à realidade da agricultura familiar e da bananicultura.

A partir da revisão bibliográfica realizada, verificou-se também a existência de modelos, ferramentas e direcionamentos científicos para a gestão de design e a realização do diagnóstico. No entanto, observou-se uma escassez de modelos direcionando a aplicação para as especificidades da agricultura em geral e dos agricultores familiares. Outra questão a ser citada trata-se da aplicabilidade dos modelos, ferramentas e direcionamentos encontrados. Conforme citado por pesquisadores que se encontram fora do contexto europeu, estes modelos, em sua maioria, não se adaptam à realidade de outros países.

O terceiro objetivo específico, referente à realização do diagnóstico e à proposição de recomendações em um pequeno empreendimento da agricultura familiar, também foi contemplado. A realização do diagnóstico possibilitou compreender a situação atual da Cooper Rio Novo e sua visão de futuro para que então fossem propostas recomendações condizentes com as reais necessidades do empreendimento e que efetivamente contribuíssem para atingir seus objetivos organizacionais. Com a realização do levantamento de seus ambientes interno e externo - ou seja, sua missão e visão, histórico, cultura organizacional, diferenciais, situação futura pretendida, estrutura

administrativa, cargos e funções, mercado de atuação, comercialização, produto, capacidade produtiva, questões de imagem da cooperativa e comunicação de seu produto, relacionamento com diversos atores, entre outros - foi possível identificar seus pontos fortes e fragilidades, além das oportunidades e ameaças às quais está sujeita. Após esta compreensão foi possível então a proposição da atuação envolvendo, principalmente, o design, mas podendo abranger também outros profissionais, no sentido de impulsionar esses pontos fortes, amenizar as fragilidades, aproveitar as oportunidades do ambiente e minimizar as possíveis ameaças.

Quanto ao **processo de gestão de design** utilizado, composto por cinco etapas principais (identificar, organizar, validar e definir, diagnosticar e propor), são feitas algumas observações.

A primeira etapa de identificação referiu-se ao levantamento dos ambientes interno e externo, possibilitando uma imersão no contexto da cooperativa para que sua realidade e particularidades pudessem ser compreendidas. As entrevistas em grupo e individuais permitiram este aprofundamento, contando com a participação ativa dos cooperados e considerando suas percepções a respeito do empreendimento. São destacadas aqui duas características do profissional de design, sendo: a utilização de uma abordagem participativa centrada nas pessoas e a ênfase nas representações visuais. Em seu dia a dia os agricultores estão acostumados a lidar com as atividades no campo, não fazendo parte de seu cotidiano atividades que seriam necessárias para a realização das entrevistas. Esse olhar para as pessoas fez com que se optasse, por exemplo, pela realização das entrevistas em grupo na forma de dinâmica. Verificou-se também que a utilização de painéis visuais poderia contribuir para o engajamento dos participantes, para a visualização dos objetivos e de todo processo em cada encontro.

As observações nesta etapa de identificação também contribuíram para a compreensão do ambiente interno da cooperativa. Já as observações em estabelecimentos hortifrutigranjeiros e a utilização de pesquisa documental forneceram informações sobre o mercado (ambiente externo), confrontando com a realidade observada na cooperativa, contribuindo para a visualização do segmento e inspirando também novas possibilidades e oportunidades de atuação para a Cooper Rio Novo.

Destaca-se ainda a atuação multidisciplinar incentivada pela gestão de design. Além do design, a pesquisa envolveu também

profissionais da agronomia, possibilitando visões diferentes e complementares sobre a realidade da cooperativa e de seu contexto.

A segunda etapa consistiu na organização visual de todo levantamento realizado, contribuindo para a síntese e visualização do contexto da cooperativa por parte da pesquisadora, bem como para a terceira etapa de validação, na qual ocorreu a apresentação aos cooperados.

A terceira etapa envolveu dois momentos principais: validação e definição. Visto que o processo de gestão de design foi realizado por uma equipe externa ao empreendimento, efetuou-se uma etapa de validação junto à cooperativa com o objetivo de aproximar ao máximo a compreensão da realidade da empresa, alinhando as informações entre empreendimento e pesquisadora. No caso da Cooper Rio Novo também se verificou a necessidade de um momento de definição, visto que questões referentes aos objetivos, à situação futura pretendida pela cooperativa, não estavam claramente definidos entre os próprios cooperados. Assim, o segundo momento proporcionou esta reflexão, onde os cooperados puderam pensar sobre o futuro do empreendimento, discutir e externalizar estas questões. Em seguida, considerando a situação atual da cooperativa e deste futuro pretendido, houve um espaço para que fosse realizada a análise desta situação. Foram identificados quais pontos fortes, fracos, neutros, oportunidades e ameaças poderiam influenciar no desempenho da organização para que a situação futura pretendida pelo empreendimento fosse atingida. Por fim, realizou-se em conjunto com os cooperados a prospecção de possíveis ações, projetos e ações a serem desenvolvidas, bem como uma priorização inicial de atuação.

Também se destacam nesta terceira etapa de validação e definição a abordagem participativa com foco nas pessoas e a utilização de painéis visuais. Por meio da dinâmica em grupo obteve-se a participação ativa dos cooperados, gerando o engajamento necessário para o processo. A utilização de painéis também contribuiu para este engajamento e para que os participantes compreendessem o processo de gestão de design.

A quarta etapa resultou no diagnóstico da Cooper Rio Novo. Por meio da matriz SWOT foi possível sintetizar os ambientes interno e externo e confrontá-los, contribuindo para a análise final de cada aspecto-chave e resultando no diagnóstico.

Por fim, a etapa 5 visou a proposição de ações, projetos e recomendações embasados no processo de gestão de design realizado previamente, ou seja, com base nas necessidades identificadas e na

situação futura apresentada pelos cooperados (objetivos). A partir da compreensão da realidade interna da cooperativa e do ambiente no qual se encontra (etapa 1), realizou-se a organização, validação das informações e definições necessárias (etapas 2 e 3), resultando no diagnóstico final (etapa 4) para que então pudessem ser propostas recomendações.

Quanto à etapa de **diagnóstico**, verificou-se que a demanda inicial apresentada pela cooperativa se restringia a questões da imagem da empresa, com o desenvolvimento da marca gráfica. Neste primeiro momento, o NGD/LDU observou também oportunidades de projetos envolvendo a comunicação do produto, de modo a identificá-lo e protegê-lo de modo mais apropriado e diferenciado, bem como a oportunidade de aprimoramento das ferramentas utilizadas no processo produtivo e criação de vestuário de trabalho.

Em uma abordagem pela gestão de design, foi possível conhecer a cooperativa de modo mais profundo e compreender suas especificidades. Assim, identificou-se como o design poderia contribuir para com suas necessidades, direcionando as **proposições** de modo a irem ao encontro de seus objetivos, de sua situação futura pretendida, buscando amenizar as fragilidades, impulsionar as potencialidades, aproveitar as oportunidades de mercado e reduzir as possíveis ameaças provenientes do ambiente.

Foi possível destacar para os cooperados que as questões de imagem da cooperativa e de comunicação do produto dependiam de decisões estratégicas de inserção da organização no mercado. Ou seja, revelaram o caráter estratégico do design ao mostrar que não devem ser desenvolvidos projetos apenas para adicionar um valor estético à cooperativa e/ou ao produto. O processo expôs então a necessidade de planejamento além dos aspectos de produção, abrangendo uma gestão estratégica. A cooperativa já estava ciente desta necessidade, no entanto, não tinha conhecimento de como iniciar este planejamento. O diagnóstico contribui para estruturar os desejos dos cooperados e dar início a uma atuação mais prospectiva, na qual a cooperativa possa planejar conscientemente seu futuro.

Com a realização do diagnóstico também foram verificadas demandas de design que não haviam sido previamente visualizadas, como a sinalização interna, a cartilha de boas práticas para os cooperados e o vídeo institucional. Foram ainda feitas recomendações de alinhamento da comunicação dos produtos, incluindo aspectos de comunicação visual e de conteúdo que podem fortalecer e impulsionar a imagem da Cooper Rio Novo no mercado. Estas recomendações

incluíram questões a serem aprimoradas no site, folder, catálogo e outros possíveis materiais que possam contribuir para a comunicação da cooperativa frente ao consumidor. Destaca-se assim o papel do diagnóstico para proporcionar clareza e reflexão, possibilitando a análise da situação da cooperativa frente ao ambiente competitivo e de sua situação futura pretendida.

A respeito da aplicação da **gestão de design** na **Cooper Rio Novo**, podem ser destacadas suas contribuições em seus diferentes **âmbitos estratégico, tático e operacional**. No âmbito estratégico, contribui no sentido de, por meio do diagnóstico, olhar para toda organização e identificar oportunidades para o design, bem como interpretar o mercado e as necessidades do público consumidor. O gestor de design contribui para auxiliar a definição do futuro da organização juntamente com os responsáveis pelo empreendimento, atuando como um mediador e auxiliando no planejamento da situação pretendida em face da situação atual, possibilitando embasar a seleção dos caminhos mais adequados para o empreendimento. No âmbito tático podem ser citados os apontamentos quanto à necessidade de estruturação do processo de venda e prospecção, dos direcionamentos dados quanto à comunicação da marca, da verificação da necessidade de capacitação em venda e negociação, a necessidade de planejamento de ações para fortalecimento do grupo, e os direcionamentos para aprimoramento do processo produtivo. No âmbito operacional, contribui para o desenvolvimento de projetos que identifiquem esses empreendimentos e seus produtos, seja por meio de rótulos, embalagens, marcas gráficas, website, entre outros, ressaltando seus valores e diferenciais e destacando-os no mercado competitivo. Contribui ainda para o desenvolvimento de serviços atrelados a esses produtos, para o aprimoramento de ferramentas e processos utilizados pelos agricultores.

Quanto à **aplicação do design** na **agricultura familiar**, o diagnóstico constitui um processo que beneficia tanto o designer quanto o agricultor. Para o designer, permite a compreensão do contexto do empreendimento, identificando suas reais necessidades e o modo como o design, desde o âmbito operacional ao estratégico, pode contribuir para que a situação desejada pelo produtor seja alcançada. Para o agricultor, para que possa visualizar a situação de seu empreendimento, compreendendo seus pontos fortes e fragilidades (ambiente interno) em relação ao mercado (ambiente externo), além de possibilitar um momento para reflexão quanto aos seus objetivos, ter acesso a informações mercadológicas e visualizar novas oportunidades de

atuação, de além compreender quais as contribuições proporcionadas pelo design para seu empreendimento.

Diante das fragilidades observadas na agricultura familiar por meio da fundamentação teórica, verificou-se que a gestão de design, e especificamente o diagnóstico, podem contribuir para amenizar estas questões, como a dificuldade de acesso a informações de mercado, análise de tendências e produtos. Além de serem utilizadas para o diagnóstico, estas informações também contribuirão para embasar demais decisões dos produtores em seus planejamentos futuros. Apesar desta contribuição da gestão de design para os empreendimentos, destaca-se a necessidade de independência dos agricultores familiares ao acesso a essas informações.

Como conclusões da pesquisa também podem ser feitas observações quanto à **aproximação** da **agricultura familiar** com o **design**. No contexto estadual de Santa Catarina, verifica-se que esta relação entre os agricultores familiares com o design acontece, normalmente, por meio de iniciativas e apoio governamentais e de órgãos relacionados ao setor. Neste sentido, o diagnóstico pode constituir fator principal para direcionar a atuação do design e a aplicação dos investimentos dos órgãos de fomento e apoio à agricultura familiar.

Quanto aos **trabalhos futuros**, sugere-se o acompanhamento da implantação das recomendações, além da replicação do diagnóstico em outras situações e empreendimentos da agricultura familiar. Após aplicação, recomenda-se também a avaliação destes resultados para verificação das contribuições da gestão design para estes produtores.

Devido à carência de pesquisas envolvendo o design, destacando-se a gestão de design, e a agricultura familiar, sugere-se também a realização de pesquisas que investiguem o panorama nacional, regional e/ou estadual destas áreas, apresentando a realidade dos empreendimentos quanto ao acesso e uso do design.

REFERÊNCIAS

ADG BRASIL. ASSOCIAÇÃO DOS DESIGNERS GRÁFICOS BRASIL. **ABC da ADG**: Glossário de termos e verbetes utilizados em Design Gráfico. São Paulo: ADG, 2012.

AIAF. ANO INTERNACIONAL DA AGRICULTURA FAMILIAR. 2014. Disponível em: <<http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/pt/>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

ALMEIDA, Clóvis Oliveira de. Comercialização: capítulo 14. p.245-255. Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura, 2004.

ALMEIDA, Sergio de. Banana mais doce do Brasil 2016: o ano do selo. Folha SC, 13 e 14 de fevereiro de 2016. Disponível em: <<http://www.folhasc.com/index.php?pg=9&codigo=1428>>. Acesso em: 09 jun. 2016.

ALTMANN, Rubens. **Certificação de qualidade e origem e desenvolvimento rural**: novo paradigma no mercado de alimentos. In: Valorização de produtos com diferencial de qualidade e identidade: indicações geográficas e certificações para competitividade nos negócios. Brasília: Sebrae, 2005. p.147-154.

ALTMANN, R.; MIOR, L.C.; ZOLDAN, P. **Perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015**: Percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais. Florianópolis: Epagri, 2008.

AMBROSIO, Vanessa Constance. **Diagnóstico e Proposta de Modelo Operacional na Gestão de Design em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 210f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Design, Curitiba, 2013.

ARAUJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

ARBAGE, Alessandro Poporatti. **Fundamentos da Economia Rural**. Chapecó: Argos, 2006. 272p.

ARIAS *et al.* **Smallholder integration in changing food markets.** Rome: FAO, 2013.

BCD - Barcelona Centre de Disseny. **Manual sobre Gestió de Disseny per a empreses que obren nous mercats.** Barcelona, 2007. Disponível em: <<http://www.bcd.es/site/unitFiles/1852/ManualExid07-cat.pdf>>. Acesso em: 09 jun. 2015.

BENEZ, Mara *et al.* **Programa Estadual de Competitividade da Agricultura Familiar – Santa Catarina Rural: Avaliação Ambiental.** 2010. Disponível em: <http://www.scrural.sc.gov.br/wp-content/uploads/2014/04/Doc-Avaliacao-Ambiental-SC-Rural_Final_25-janeiro.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2016.

BERENDS, Hans *et al.* External designers in product design processes of small manufacturing firms. **Design Studies**, v. 32, n. 3, p. 86-108, 2011.

BEST, K. **Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design.** Lisboa: Diverge Design, 2009.

_____. **Fundamentos da Gestão do Design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

BORGES, Ana Lúcia; SOUZA, Luciano da Silva (Ed.). **O cultivo da bananeira.** Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura, 2004. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1005043/1/LivroBanana.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

BRASIL. Lei Federal 5.764, 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil** Brasília, DF, 16 dez. 1971.

_____. Lei Federal 9.279, 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil** Brasília, DF, 15 maio 1996.

_____. Lei Federal 11.428, 22 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a utilização e proteção da vegetação nativa do bioma mata atlântica, e dá

outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil** Brasília, DF, 22 dez. 2006.

BRDE. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **Redes de agroindústrias de pequeno porte: experiências em Santa Catarina.** Florianópolis: BRDE, 2004. 154p.

BUZAN, Tony. **Mapas mentais e sua elaboração:** um sistema definitivo de pensamento que transforma a sua vida. São Paulo: Cultrix, 2005.

CAMBRIDGE DICTIONARY. QR Code. Disponível em: <<http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/qr-code> >. Acesso em: 02 fev. 2017.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. **Cooperativa.** Brasília: Sebrae, 2014. 62p.

CENTRO BRASIL DESIGN, APEX BRASIL, MDIC. **Diagnóstico sobre o design no Brasil.** Brasília: 2014.

COOPER RIO NOVO. Disponível em: <<http://www.cooperrionovo.com/>>. Acesso em:

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine. General Introduction: Design Management – A Reflection. In: COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas (Ed.). **The Handbook of Design Management.** Londres: Bloomsbury Publishing Plc, 2011. p. 1-34.

COSTA, Filipe C. X.; SCALETSKY, Celso Carnos. Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual?. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Blücher e Universidade Anhembi Morumbi, 2010. p. 560 - 569.

CPD. CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design.** Porto: Porto Editora, 1997.

CUNHA, Julia Marina; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Avaliação ergonômica da extração manual de raízes de mandioca em propriedades agrícolas familiares a partir do rastreamento de movimentos 3D (X-Sens). **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p.60-72, 06 jan. 2015.

DALBERTO, Lucas do Carmo; GONÇALVES, Mayara. A contribuição do diagnóstico para traçar a estratégia da empresa: estudo de caso de uma empresa de confecção. **Projetica**, Londrina, v.4 n.1, p.22-46, setembro 2013. Semestral.

DICKIE, Isadora Burmeister. **Gestão de Design aplicada: estratégias de comunicação no contexto do Desenvolvimento Sustentável**. Florianópolis, 2010, 173f. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) – Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica, UFSC, 2010.

DMI. **Design Management Institute**. Disponível em: <<http://www.dmi.org/>>. Acesso em: 25 out. 2015.

EMBRAPA. **Sistema de Produção da Bananeira Irrigada**. Jul. 2009. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Banana/BananeiraIrigada/cultivares.htm>>. Acesso em: 26 ago. 2016.

EPAGRI. EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA E EXTENSÃO RURAL DE SANTA CATARINA. Disponível em: <http://www.epagri.sc.gov.br/?page_id=5767>. Acesso em: 23 dez. 2016.

_____. **Fruticultura Catarinense em Números: 2012/13**. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2013. Disponível em: <http://docweb.epagri.sc.gov.br/website_cepa/publicacoes/Producao_fruticultura_Santa%20Catarina_2013.pdf>. Acesso em: 01 set. 2016.

ERLHOFF, Michael; MARSHALL, Tim. **Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology**. Basel: Birkhäuser 2008. 465 p.

ESPM/SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING. **Banana**: Relatório completo. Brasília: Sebrae, 2008.

(Série Estudos de Mercado). Disponível em:

<[http://www.bibliotecas.Sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8E2336FF6093AD96832574DC0045023C/\\$File/NT0003904A.pdf](http://www.bibliotecas.Sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8E2336FF6093AD96832574DC0045023C/$File/NT0003904A.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FAO. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Disponível em: <<http://www.fao.org/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

FAO (Org). **FAO Statistical Yearbook 2013: World Food and Agriculture**. Roma: FAO, 2013. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/018/i3107e/i3107e.PDF>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

_____. **FAO Statistical Yearbook 2014: Latin America and the Caribbean Food and Agriculture**. 2014a. Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/019/i3592e/i3592e.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **World Food Day: Family Farming is the focus of World Food Day 2014**. 2014b. Disponível em: <<http://www.fao.org/world-food-day/home/en/>>. Acesso em: 19 dez. 2015.

_____. **The State of Agricultural Commodity Markets 2015-16**. Roma: FAO, 2015. Disponível em: <<http://www.fao.org/3/a-i5090e.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2015.

FAOSTAT. FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS STATISTICS DIVISION. 2013. Disponível em: <<http://faostat3.fao.org/download/Q/QC/E>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

FARR, Michael. Design management. Why is it needed now? **Design Journal**, Londres, n. 200, p. 38-39, ago. 1965. Disponível em: <<http://vads.ac.uk/diad/article.php?title=200&year=1965&article=d.200.22>>. Acesso em: 06 jul. 2015.

FERNANDES, Carlos Aparecido et al. Requisitos ergonômicos para o projeto de ferramentas manuais: o caso de um extrator manual de mandioca P. **Educação Gráfica**, Bauru, v. 17, n. 2, p.119-125, 2013.

FETAESC. FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.fetaesc.org.br>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

FOLHA SC. “Banana mais doce do Brasil”. 2016: o ano do selo. Folha Região. 13 e 14 de fevereiro de 2016. Disponível em: <<http://www.folhasc.com/index.php?pg=9&codigo=1428>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

FRANZOI, Luciana. **Diretrizes para um programa de gestão de design com foco em produtos alimentícios de grupos produtivos familiares**: a ótica do consumidor e do design. Florianópolis, 2009. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica.

FROEMMING, Lurdes Marlene Seide; PATIAS, Ivete Aparecida. O caminho a ser percorrido pelos pequenos empreendimentos rurais. **R. Administração**, Frederico Westphalen, v. 9, n. 14, p. 47-64. 2009. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/910/1377>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Desenvolvimento regional sustentável: Fruticultura – Banana**. Brasília: 2010.

GARNER, Elizabeth; CAMPOS, Garner and Ana Paula de la O. Identifying the “family farm”: an informal discussion of the concepts and definitions. Background Paper for The State of Food and Agriculture 2014. **ESA Working Paper**, Roma, n. 14-10, p.1-30, 2014.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GOULART, Michela Cristiane França; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Design management in mariculture as a factor for strategic competitiveness. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n.3, p. 127-136, 2013.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina é o segundo Estado brasileiro mais competitivo para o agronegócio**. 03 dez. 2014. Disponível em: <<http://sc.gov.br/mais-sobre-agricultura-e-pesca/santa-catarina-e-o-segundo-estado-brasileiro-mais-competitivo-para-o-agronegocio>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

HASSE, Irene. “O programa SC Rural é um divisor de águas para a Cooper Rio Novo”, diz presidente da cooperativa. Julho, 2015. SC RURAL. Disponível em: <<http://www.scrural.sc.gov.br/?cat=495>>. Acesso em: 08 nov. 2016.

HERNANDEZ, María Cristina; MONTOYA, Marcela Velásquez; MARTÍNEZ, Jose F. Development of a Model for Evaluating the Npd Process in Smes: A Latin American Experience. In: 24th CIRP Design Conference, 24, 2014, Milão. **Proceedings of 24th CIRP Design Conference**. Milão: 2014. p. 449 – 454.

HOLLAND, Ray; LAM, Busayawan Lam. **Managing Strategic Design**. Londres: Palgrave Macmillan, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário de 2006**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf>. Acesso em: 04 jan. 2016.

ICA. INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE. **What is a co-operative?** Disponível em: <<https://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 08 jul. 2016.

IFAD. INTERNATIONAL FUND FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT. Disponível em: <<https://www.ifad.org/>>. Acesso em: 23 jun. 2016.

IFAD. **Rural enterprise: policy**. Roma: 2004. Disponível em: <<http://www.ifad.org/pub/policy/RE-eng.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

_____. **Viewpoint:** Smallholders can feed the world - Kanayo F. Nwanze. Roma: fev. 2011. Disponível em: <<http://www.ifad.org/pub/viewpoint/smallholder.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

IFPRI. INTERNATIONAL FOOD POLICY RESEARCH INSTITUTE. **Smallholder farming.** 2015. Disponível em: <<http://www.ifpri.org/topic/smallholder-farming>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

LAMARCHE, Hugues (coord.). **A agricultura familiar:** comparação internacional. Campinas: Editora UNICAMP, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007a. 312 p

LEITE, M. A. S.; SILVA JUNIOR, A. G. **Diagnóstico da competitividade da cadeia de banana, limão e Anonáceas no Norte de Minas Gerais.** Viçosa: Instituto Brasil de Estudos, Pesquisa e de Gestão Estratégica de Competências, 2006.

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

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing:** conhecer, decidir, agir: do estratégico ao operacional. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2008.

MAPA. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano Agrícola e Pecuário 2014/15.** 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/PAP%202014-2015.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2015.

_____. **Projeções do Agronegócio:** Brasil 2015/2016 a 2025/2026 Projeções de longo prazo. 7. ed. Brasília: MAPA, 2016a. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/acs/2016/projecoes-agronegocio-2016-2026.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2016.

_____. **Rastreabilidade.** 2016b. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/rastreabilidade>>. Acesso em: 09 set. 2016.

MARCONDES et al. **Os empreendimentos de agregação de valor e as redes de cooperação da agricultura familiar de Santa Catarina.** 2012. Florianópolis: Epagri, 2012.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de design como estratégia organizacional.** Londrina: Eduel, 2011.

MATTHIESEN, Marina L.; BOTEON, Margarete. **Análise dos principais pólos produtores de banana no Brasil.** Piracicaba: Cepea/Esalq-USP, 2003. Disponível em: <<http://cepea.esalq.usp.br/pdf/banana.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2016.

MDA. MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Selo da Identificação da Participação da Agricultura Familiar (SIPAF).** 26. Out. 2014. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-sipaf/sobre-o-programa>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

MEGCHUN, Beatriz Itzel Cruz. **The strategic role of design management to enhance performance within small mexican technology-based enterprises in new technological industries.** 424f. Tese (Doutorado) – Staffordshire University, Staffordshire, 2010.

MERINO, Eugenio; MERINO, Giselle; FIGUEIREDO, Luiz Fernando. **Design Valorizando produtos da agricultura familiar – Hermes de Ré.** Florianópolis: EPAGRI, 2007. 109p.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: o caso AMPROSUL.** 2010. 184 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design na prática.** Florianópolis: NGD/LDU, 2016.

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

OCDE/FAO. **OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2015**. Paris: OECD Publishing, 2015. Disponível em: <<http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/5115024e.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

OCB/SESCOOP. ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS; SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. 2016. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/>>. Acesso em: 27 jun. 2016

ODA, Luciana Sayuri. **Diagnóstico de design**: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES. 140 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, praticas. 28. ed. São Paulo (SP): Atlas, 2010.

PBMH/PIF. Programa Brasileiro para a Modernização da Horticultura e Produção Integrada de Frutas. Normas de classificação de banana. São Paulo: CEAGESP, 2006. Disponível em: <<http://www.ceagesp.gov.br/wp-content/uploads/2015/07/banana.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2016.

PETERSEN, Soren Ingomar; KIM, Ji Eun; MOZOTA, Brigitte Borja de Mozota. Comprehensive Capability Model for Managing Business Driven Innovation through the use of Design Quality Scorecards. **Design Journal**. v.19, n.2, p. 1-13, 2016.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008. 183 p.

PORTAL BRASIL. **Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiro**. Brasília, 24 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura->

familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>. Acesso em: 29 dez. 2015.

PREFEITURA DE CORUPÁ. Disponível em:
<<http://www.corupa.sc.gov.br/municipio/index/codMapaItem/20938>>. Acesso em: 05 abr. 2016.

PRÊMIO Jovem Cientista. **Época**. Comercialização representa um grande entrave ao desenvolvimento da agricultura familiar. São Paulo, 11 mar. 2015. Disponível em:
<<http://epoca.globo.com/vida/noticia/2015/03/comercializacao-representa-um-grande-entrave-ao-desenvolvimento-da-bagricultura-familiarb.html>>. Acesso em: 2015.

PRONAF. PLANO NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR. **O Pronaf e a agricultura familiar catarinense**. Florianópolis: Instituto CEPA/SC, 2002. 59p.

QUARANTE, Danielle. **Diseño Industrial 2: elementos teóricos**. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992.

SAF. SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR. Disponível em:
<<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf/apresenta%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

SANTOS, Adriane Shibata. **Gestão do design e sustentabilidade: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana**. 2011. 300f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Design, Departamento de Artes & Design do Centro de Teologia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, Flavio Anthero Nunes dos. **O design como diferencial competitivo: o processo de design desenvolvido sob o enfoque da qualidade e da gestão estratégica**. Itajaí: Ed. da UNIVALI, 2000. 125p.

SC RURAL. O projeto. Disponível em:
<http://www.scrural.sc.gov.br/?page_id=5>. Acesso em: 02 jul. 2016.

SEBRAE. Diferenciar o produto é uma forma eficiente de inovação.

2015a. Disponível em:

<<http://www.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Diferenciar-o-produto-%C3%A9-uma-forma-eficiente-de-inova%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SEBRAE. O cultivo e o mercado da banana. Jan. 2016. Disponívelem: < [http://www.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-cultivo-e-o-mercado-da-](http://www.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-cultivo-e-o-mercado-da-banana,187b9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD)

[banana,187b9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD](http://www.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-cultivo-e-o-mercado-da-banana,187b9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD)>. Acesso em: 26 abr. 2016.

SEBRAE. O desafio da inovação para os pequenos produtores.

2015b. Disponível em:

<<http://www.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-desafio-da-inova%C3%A7%C3%A3o-para-os-pequenos-produtores>>. Acesso em: 20 nov. 2015.

SIBBET, David. Visual Intelligence: Using the Deep Patterns of Visual Language to Build Cognitive Skills. **Theory Into Practice**, [s.l.], v. 47, n. 2, p.118-127, 23 abr. 2008. Informa UK Limited.

<http://dx.doi.org/10.1080/00405840801992306>. Disponível em:

<<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00405840801992306>>.

Acesso em: 7 dez. 2016.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Sebastião de Oliveira e; SANTOS-SEREJO, Janay Almeida dos; CORDEIRO, Zilton José Maciel. Capítulo 4: Variedades. p. 45-58. In: BORGES, Ana Lúcia; SOUZA, Luciano da Silva (Ed.). **O cultivo da bananeira**. Cruz das Almas: Embrapa Mandioca e Fruticultura, 2004.

Disponível em:

<<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/1005043/1/LivroBanana.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA:

2013-2014. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2014. 208 p.

SÍNTESE ANUAL DA AGRICULTURA DE SANTA CATARINA:

2014-2015. Florianópolis: Epagri/Cepa, 2015. 156 p.

SPIGGLE, S. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. **Journal of Consumer Research**, v. 21, n.3, p. 491-503, dez. 1994.

SUNG, Tung-Jung; YOU, Manlai. A method for establishing an online design audit platform. **Design Studies**, v.28, n.2, p. 195-211, 2007.

TAKAYAMA, L. *et al.* *Hand tool project requirements: the case of banana cultivation and its physical demands (OWAS)*. **Product (IGDP)**, v. 13, p. 119-130, 2015.

TEIXEIRA, J.A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 270f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TEIXEIRA, Julio Monteiro. **Identificação e proteção: o design valorizando grupos produtivos de pequeno porte**. Florianópolis, 2011. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2011.

TESCH, R. *Qualitative Research. Analysis Types & Software Tools*. London, RoutledgeFalmer, 1990.

TRISKA, Ricardo; VELA, João Carlos; DOLZAN, Jorge Elias. A pós-graduação stricto sensu do Design no Brasil: uma leitura. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 70-80, 2014.

UNACOOP. UNIÃO DAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS DE PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Comercialização**. Disponível em: <<http://unacoop.org.br/comercializacao/>>. Acesso em: 22 jan. 2016.

VIEIRA, Sônia. **Como escrever uma tese**. 6. ed. São Paulo: Editora Altas, 2008. 138 p.

WEIHRICH, Heinz. The TOWS Matrix - A tool for situational analysis. **Long Range Planning**, Grã-Bretanha, v 15, n.2, p. 54 – 66, abril 1982.

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

**APÊNDICE A – Resultado da busca sistemática de literatura:
gestão de design e pequenos empreendimentos da agricultura
familiar**

*GESTÃO DE DESIGN E PEQUENOS EMPREENDIMENTOS
DA AGRICULTURA FAMILIAR*

NACIONAL

CARVALHO, Laura de Souza Cota. **Feira Agroecológica da UFRJ: uma metamorfose dos sentidos ou um caleidoscópio de imaginações? por que não design?** 118f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2011.

CUNHA, Julia Marina Cunha, MERINO, Giselle Schmidt Alves Diaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Avaliação ergonômica da extração manual de raízes de mandioca em propriedades agrícolas familiares a partir do rastreamento de movimentos 3D (X-Sens). **Estudos em Design**, v.23, n.3, p. 60-72, 2015.

FERNANDES, *et al.* Requisitos ergonômicos para o projeto de ferramentas manuais: o caso de um extrator de mandioca. **Educação Gráfica**, v. 17, n. 2, p. 109-125, 2013.

FRANZOI, Luciana. **Diretrizes para um programa de gestão de design com foco em produtos alimentícios de grupos produtivos familiares:** a ótica do consumidor e do design. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2009.

GARONE, Priscilla Maria Cardoso; PINHEIRO, Olympio José. Embalagem para produtos da fruticultura: proposta para uma reflexão sistêmica. **Educação Gráfica**, v. 14, n.1, 2010.

GOULART, Michela Cristiane França; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Design management in mariculture as a factor for strategic competitiveness. **Strategic Design Research Journal**, v. 3, n.3, p. 127-136, 2013.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **A Contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: o caso AMPROSUL**. 184f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2010.

PORTO, Renata Gastal. **Processo de identificação em comunidades da agricultura familiar: da linguagem verbal à visual**. 133f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Arquitetura, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, 2012.

SALA, Sílvia Márcia Fiori. **Ergonomia aplicada a ferramentas manuais: o caso da ferramenta manual para descascamento de raízes de mandiocas**. 219 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2015.

SANTOS, Caroline Zanardo Gomes dos; SANTOS, João Eduardo Guarnetti dos. Análise e proposta de elaboração de rótulo de embalagem de agrotóxico herbicida por meio de metodologia de design ergonômico. **Revista Educação Gráfica**, v. 11, n. 1, p. ?-?, 2007.

SILVA, Cristiano Alves da; VALARELLI, Ivan De Domenico. Design sustentável: a importância das fibras de juta, sisal e coco, no planejamento de produtos e éticas sustentáveis. **Educação Gráfica**, v. 10, n. 1, p. ?-?, 2006.

TEIXEIRA, Julio Monteiro. **Identificação e proteção: o design valorizando grupos produtivos de pequeno porte**. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2011.

YAMASHITA, Maria Gabriela Nunes; SANTOS, João Eduardo Guarnetti dos. Análise de rótulos e bulas de agrotóxicos segundo dados exigidos pela legislação federal de agrotóxicos e de acordo com parâmetros de legibilidade tipográfica. **Educação Gráfica**, v. 12, n. 1, p. 44-64, 2008.

**APÊNDICE B – Resultado da busca sistemática de literatura:
gestão de design e diagnóstico/auditoria**

*GESTÃO DE DESIGN E
DIAGNÓSTICO/AUDITORIA*

NACIONAL

ALANO, A. B. Design e ergonomia: bases de identificação de demandas em uma comunidade criativa. **Projetica**, v. 6. n. 1, p.39 - 60, 2015.

ALTROCK, Priscila Von. **Design em revestimento cerâmico industrial de Santa Catarina**: mapeamento e diagnóstico. f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Florianópolis, 1998.

ALVES, Eduardo José Wilke. **Análise macroergonômica e de design de interfaces de embarque em aeroporto**: caso do aeroporto de Confins. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Design, Belo Horizonte, 2012.

AMBROSIO, Vanessa Constance. **Diagnóstico e Proposta de Modelo Operacional na Gestão de Design em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 210f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Design, Curitiba, 2013.

BONI, Cláudio Roberto. **Diretrizes para o uso da gestão de design a partir de um diagnóstico setorial das microrregiões de Araçatuba e Birigui do Estado de São Paulo**. 148f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Programa de Pós-Graduação em Design, Bauru, 2015.

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**. 130f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em

Design, Porto Alegre, 2010.

DALBETO, Lucas do Carmo; GONÇALVES, Mayara. A contribuição do diagnóstico para traçar a estratégia da empresa – Estudo de caso de uma empresa de confecção. **Strategic Design Research Journal**, v.2, n.2, p. 22-47, 2011.

DAL PAI, Dinara; BORBA, Gustavo S. The role of digital technologies for the innovation of the learning experience in the university classroom. **Strategic Design Research Journal**, v. 5, n.2, p. 59-69, 2012

ENSSLIN, S. R. *et al.* Avaliar o tratamento do tema sustentabilidade nos Projetos Integradores do Curso Superior de Tecnologia em Design de Produto. **Estudos em Design**. v. 21, n.1, p. 1-22, 2013

FERRETTI, Fernanda Seidl; FREIRE, Karine. Tu me ensina a fazer renda que te ensino a projetar: o papel do designer em processos colaborativos para inovação. **Strategic Design Research Journal**, v.6, n.2, p. 64-71, 2013.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz; CAMPOS, Thaise; SOUZA, João Artur. Avaliação do grau de inovação do processo de gestão de pessoas em uma empresa fabricante de eletrodomésticos. **Strategic Design Research Journal**, v.8, n.2, p.94-103, 2015.

GARONE, Priscilla Maria Cardoso; PINHEIRO, Olympio José. Embalagem para produtos da fruticultura: proposta para uma reflexão sistêmica. **Educação Gráfica**, v. 14, n.1, p. 51-68, 2010.

GOULART, Michela Cristiane França; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. Gestão de design na maricultura como fator estratégico para a competitividade. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n.3, p. 127-136, 2013.

MACRI, Renato Domingues Zaccaro; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. A Gestão de Design em uma empresa do ramo de chocolates: proposição de ações de Gestão de Design estratégico com base em diagnóstico para consolidação da marca. **Projetiva**, v. 1. n.1, p. 5-25, 2010.

MESACASA, Andréia. **A indústria de confecção do vestuário do município de Pato Branco**: aspectos de desenvolvimento, gestão, design, e proposta de reaproveitamento dos resíduos têxteis. 279 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

MONTEIRO, Cláudia Cirineo Ferreira; ALENCAR, Francisco de. Diagnóstico do papel do designer de moda no processo de desenvolvimento de produtos na indústria de confecções de Cianorte/PR. **Educação Gráfica**, v. 12, n.1, p. 105-124, 2008.

ODA, Luciana Sayuri. **Diagnóstico de design**: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES. 140 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal De Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2010.

SANTOS, Adriane Shibata. **Gestão do design e sustentabilidade**: Um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana. 300f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design. Rio de Janeiro, 2011.

SANTOS, Mauricio Duque dos. **Ergodesign, legislação e normas**: uma contribuição para melhorias da qualidade ergonômica de produtos, postos de trabalho e condições de trabalho em processos de produção. 241f. Tese (Doutorado) – Universidade Paulista, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Paulo, 2011.

SZPIZ, Helga; MONAT, André Soares; PATROCÍNIO, Gabriel. Service design in the public sector: design at the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE). **Strategic Design Research Journal**, v.8, n.2, p. 49-57, 2015.

INTERNACIONAL

BA, Elli Sarri. **Environmental auditing and the labelling of products and packaging: a design management model for corporate decision makers**. Tese (Doutorado) – De Montfort University, Leicester, 1999.

BONJOUR, Éric; MICHAELLI, Jean-Pierre. Design core competence

diagnosis: A case from the automotive industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.57, n.2, p. 323-337, 2010.

FREIRE, Javier; ALÁRCÓN, Luis F. Achieving lean design process: Improvement methodology. **Journal of Construction Engineering and Management**. v.128, n.3, p. 248-256, 2002.

HERNANDEZ, María Cristina; MONTOYA, Marcela Velásquez; MARTÍNEZ, Jose F. Development of a Model for Evaluating the Npd Process in Smes: A Latin American Experience. In: 24th CIRP Design Conference, 24, 2014, Milão. **Proceedings of 24th CIRP Design Conference**. Milão: 2014. p. 449 – 454.

MEGCHUN, Beatriz Itzel Cruz. **The strategic role of design management to enhance performance within small mexican technology-based enterprises in new technological industries**. 424f. Tese (Doutorado) – Staffordshire University, Staffordshire, 2010.

PETERSEN, Soren Ingomar; KIM, Ji Eun; MOZOTA, Brigitte Borja de Mozota. Comprehensive Capability Model for Managing Business Driven Innovation through the use of Design Quality Scorecards. **Design Journal**. v.19, n.2, p. 1-13, 2016.

SUNG, Tung-Jung; YOU, Manlai. A method for establishing an online design audit platform. **Design Studies**, v.28, n.2, p. 195-211, 2007.

TOPALIAN, A. The role of company boards in design leadership. **Engineering Management International**, v.2, n.2. p. 75-86, 1984.

WRIGHT, Linda; FERGUSON, Donna. Process redesign in the clinical laboratory A success story. **MLO Online**, jan., p. 34-41, 2001.

APÊNDICE C – Entrevista em grupo



**ORGANIZAÇÃO
(COOPERATIVA)**

DADOS GERAIS

Nome do empreendimento: _____

Nome do responsável: _____

Região: _____ Município: _____

Endereço: _____

Contato: _____

DEFINIÇÃO

Quem é a cooperativa? Como definem o empreendimento?

HISTÓRICO

Qual sua história?

PONTOS FORTES

Quais as principais potencialidades/diferenciais da cooperativa?

PONTOS FRACOS

Quais as principais fragilidades da cooperativa?

GESTÃO

Como é realizada a gestão da cooperativa? Como acontece no dia-a-dia?

PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

É realizado algum tipo de planejamento? Há objetivos organizacionais definidos (quais são os sonhos da Cooper)?

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como está estruturada? Quais suas áreas/departamentos?

ASPECTOS LEGAIS

Encontra-se em conformidade com os aspectos legais?

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Há missão, visão e valores definidos? Quais são?

RELACIONAMENTOS

Com quais atores/empresas/públicos a cooperativa se relaciona?

CLIENTES

Quem são seus clientes? Onde estão localizados? Por que compram da cooperativa?

REDES E PARCERIAS

A cooperativa e/ou seus cooperados são filiados a alguma instituição? Qual?

INVESTIMENTOS E AUXÍLIOS EXTERNOS

Recebe ou já recebeu investimentos ou auxílios externos? Quais? Por meio do que/quem?

CONSUMIDOR

Possui conhecimento de seu público consumidor? Descreva.

CONCORRENTES

Possui conhecimento de seus concorrentes? Quem são? Onde estão localizados? Quais seus diferenciais e fragilidades?

EMPRESAS-REFERÊNCIA

Possui empresas/organizações consideradas de referência? Quais? Quais seus

diferenciais e fragilidades?

IMAGEM ORGANIZACIONAL

A cooperativa possui identificação da sua imagem (marca gráfica)? Quais materiais e meios de comunicação (interna e externa) utilizam?

COMERCIALIZAÇÃO

Como é realizada a venda dos produtos? Como é feito o controle/registo?

CERTIFICAÇÕES

Possuem alguma certificação?

TURISMO

Possuem alguma atuação junto ao turismo da região? Há interesse em atuar?

SOBRE O DESIGN

Qual a demanda inicial de design identificada? O que motivou esta demanda?

**PRODUTO****DADOS GERAIS**

Setor produtivo: _____

Grupo: () *in natura* () agroindústria () outro: _____**PORTIFÓLIO DE PRODUTOS**

Quais são os produtos da cooperativa? Há subprodutos? Qual o produto principal?

SABER FAZER

Qual a origem do aprendizado?

COMUNICAÇÃO E PROTEÇÃO DO PRODUTO

Há alguma identificação no produto (para o cliente, consumidor...)? O produto é protegido de alguma forma?

PONTOS FORTES

Quais os diferenciais/pontos fortes dos produtos?

PONTOS FRACOS

Há fragilidades identificadas nos produtos? Quais?

CERTIFICAÇÕES DO PRODUTO

Os produtos são certificados?

PROCESSO PRODUTIVO

Como ocorre o processo produtivo?

CAPACIDADE PRODUTIVA

Qual a capacidade produtiva? A capacidade disponível está sendo totalmente utilizada?

Quais as perspectivas para a produção?

PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

Como é realizado o planejamento da produção? Como é feito o controle/registro?

SAZONALIDADE DE PRODUÇÃO E OFERTA

Qual a sazonalidade da produção da cooperativa? E da oferta do mercado?

BOAS PRÁTICAS

São seguidas boas práticas na cooperativa? Quais?



**PESSOAS
(COOPERADOS)**

CONSTITUIÇÃO

Por quem é formada? Quantas pessoas e famílias estão envolvidas?

CARGOS E FUNÇÕES

Quais cargos e funções são desempenhados?

CAPACITAÇÃO

É fornecida alguma capacitação para os cooperados? Quais? Como são identificadas as demandas?

COMUNIDADE E PRODUTORES LOCAIS

Qual o relacionamento com a comunidade e os produtores locais?

APÊNDICE D – Entrevistas individuais com os cooperados



**PESSOAS
(COOPERADOS)**

DADOS GERAIS

Nome: _____

Data de nascimento: _____

Gênero: () masculino () feminino () outro: _____

Estado civil: _____

Escolaridade: _____

Natural de: _____ Reside em: _____

Cargo/função: _____

Cooperado desde: _____

A família é envolvida com a atividade? () sim () não

Quantas pessoas? _____

Descendência: _____

CARGOS E FUNÇÕES

Quais suas principais responsabilidades/atividades na cooperativa?

Qual a frequência dessas atividades?

Encontra alguma dificuldade para realizá-las?

SOBRE A COOPERATIVA

O que a cooperativa significa para você?

Em sua opinião, quais os pontos fortes/diferenciais da cooperativa?

Você identifica alguma fragilidade na cooperativa? Quais? Como poderiam ser solucionadas?

Você identifica alguma oportunidade que a cooperativa poderia aproveitar?

Qual sua visão de futuro para a cooperativa?

SOBRE O DESIGN

Antes de ter contato com o NGD/LDU UFSC, você:

- Nunca tinha ouvido falar sobre design.
- Já tinha ouvido falar sobre design (conhecidos, amigos, instituições ou meios de comunicação), mas não tinha conhecimento do que era/do que fazia.
- Já tinha ouvido falar sobre design (conhecidos, amigos, instituições ou meios de comunicação) e tinha conhecimento do que era/do que fazia.

Além dos projetos já desenvolvidos pelo NGD/LDU UFSC, você acredita que o design poderia contribuir de mais alguma forma?

- sim. Qual? _____
- não
- não sei informar

Qual sua percepção com os projetos desenvolvidos pelo NGD/LDU UFSC?

APÊNDICE E – Entrevista individual com o extensionista rural

DADOS GERAIS

Nome: _____

Data de nascimento: _____

Gênero: () masculino () feminino () outro: _____

Estado civil: _____

Escolaridade: _____

Natural de: _____ Reside em: _____

Formação: _____

Cargo/função: _____

Há quanto tempo no cargo: _____

Atende a cooperativa desde: _____

SOBRE SUA FUNÇÃO/ATIVIDADE

Quais empreendimentos você atende?

Quais regiões você atende?

Quais as potencialidades e fragilidades da região?

SOBRE A COOPERATIVA

Qual a situação do empreendimento quanto:

Legalização:

Boas práticas:

Quais os principais diferenciais/pontos fortes da cooperativa?

Quais as principais fragilidades da cooperativa?

Quais oportunidades e ameaças você visualiza para a cooperativa que poderiam beneficiar ou comprometer seu desempenho no mercado?

APÊNDICE F – TCLE (TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

pós
design

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O TCLE respeita as resoluções 466/2012 e 510/2016

O (A) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada "A INSERÇÃO ESTRATÉGICA DO DESIGN EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DO DIAGNÓSTICO", integrada ao Programa de Pós-Graduação em Design (PósDesign), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A pesquisa tem como objetivo identificar por meio do diagnóstico as necessidades do empreendimento que poderiam ser atendidas pelo Design, com a justificativa de contribuir para a inserção dos agricultores familiares, seus empreendimentos e produtos, no mercado.

Para esta pesquisa, adotaremos tão somente os seguintes procedimentos: os pesquisadores organização a coleta de dados com aplicação de questionário. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista e permitir que façamos registros fotográficos da cooperativa e de suas atividades. A entrevista será gravada para posterior transcrição – que será guardado por cinco (05) anos e será posteriormente eliminada.

Sr(a) não terá nenhum custo ou quaisquer compensações financeiras. Salientamos que suas respostas e imagens serão tratadas de forma anônima e confidencial, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome ou imagem que possa o(a) identificar, em qualquer fase do estudo. O benefício relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área de Design.

Os riscos envolvidos nesta pesquisa consistem em possível desconforto ocasionado e/ou constrangimento de ser entrevistado/fotografado, bem como do cansaço gerado pela entrevista. A fim de evitar ou reduzir efeitos e condições adversas, os pesquisadores garantem que será aplicado apenas um questionário por encontro. As entrevistas ocorrerão em horários flexíveis, agendadas com antecedência mínima de 10 dias. Será também assegurado o anonimato a todos os participantes, como forma de assegurar o direito à livre expressão do pensamento.

Para participar da pesquisa o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes da pesquisa, o(a) Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. Os pesquisadores responderão pelo ressarcimento de gastos comprovadamente vinculados ao estudo nos termos da legislação pertinente vigente.

O(a) Sr.(a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para aceitar ou não participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade. O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa estarão a sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O(A) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que essa pesquisa possa resultar. Os dados coletados serão utilizados apenas NESTA pesquisa e os resultados serão divulgados na dissertação, eventos e/ou revistas científicas que decorrerem da mesma.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a). Os pesquisadores responsáveis tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação

ENDEREÇO DE CONTATO DO COMITÊ DE ÉTICA: Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis-SC, CEP 88.040-400. E-mail: cep.propesi@comitato.ufsc.br. Telefone +55 (48)3721-6094. CEPSES-SC cepeses@saude.sc.gov.br. Telefone (48) 3212-1644 / 3212-1660.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

pós^{UFSC}
design

brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado(a) dos objetivos da pesquisa A INSERÇÃO ESTRATÉGICA DO DESIGN EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DO DIAGNÓSTICO de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar Comitê de Ética em Pesquisa Humana – CEPESH-UFSC, localizado no Prédio Reitoria II à Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400. Contato: (48) 3721-6094, www.cep.ufsc.br/ cep.propesq@contato.ufsc.br

Florianópolis, ____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do Participante

Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino
Pesquisador Responsável
E-mail: eugenio.merino@ufsc.br
Tel.: (48) 3721-6403

Profª. Giselle Schmidt Alves Díaz Merino
Pesquisadora
E-mail: gisellemerino@gmail.com
Tel.: (48) 3721-6403

Prof. Ricardo Triska
Pesquisador
E-mail: ricardo.triska@gmail.com
Tel.: (48) 3721-6403

Marina Cuneo Aguiar
Pesquisadora
E-mail: marina.c.aguiar@gmail.com
Tel.: (48) 9 9930-4680

ENDEREÇO FÍSICO DO PESQUISADOR: Programa de Pós-Graduação em Design (PósDesign). Departamento de Expressão Gráfica (EGR), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Centro de Comunicação e Expressão (CCE), Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima, Florianópolis – SC, Caixa Postal 476, CEP 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil.

ENDEREÇO DE CONTATO DO COMITÊ DE ÉTICA: Prédio Reitoria II (Edifício Santa Clara), R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, Trindade, Florianópolis-SC, CEP 88.040-400. E-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br. Telefone +55 (48)3721-6094. CEPSES-SC cepses@saude.sc.gov.br. Telefone (48) 3212-1644 / 3212-1660.

ANEXO A – Declaração de autorização da instituição**DECLARAÇÃO**

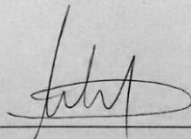
Declaro para os devidos fins e efeitos legais que, objetivando atender as exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, e como representante legal da Instituição COOPERATIVA RIO NOVO,

tomei conhecimento do projeto de pesquisa A INSERÇÃO ESTRATÉGICA DO DESIGN EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR POR MEIO DO DIAGNÓSTICO,

sob responsabilidade de Eugenio Andrés Díaz Merino, Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, Ricardo Triska e Marina Cuneo Aguiar, e, como responsável legal pela instituição, autorizo a sua execução e declaro que acompanharei o seu desenvolvimento para garantir que será realizada dentro do que preconiza a Resolução CNS 466/12, de 12/09/2012 e complementares.

Sorianoópolis, 17/06/2016.

ASSINATURA: _____



NOME: JACMON NAUL DE FÁRIA

CARGO: PREZIDENTE