

**Edna Mara Baars**

**A Gestão do Design no Contexto das  
Empresas e Orgãos de Fomento à Indústria  
de Santa Catarina**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
título de Mestre em  
Engenharia de Produção.

Orientador: Eugenio André Díaz Merino, Dr.

Florianópolis  
2002

729  
B111g

Baars, Edna Mara

A gestão do design no contexto das empresas e órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina / Edna Mara Baars; orientado por Eugenio André Diaz Merino. - - Florianópolis, 2002.  
147 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

1. Gestão de design. 2. Organização 3. Estratégias. I. Merino, Eugenio André Diaz. II. Título.

CDD

**Edna Mara Baars**

## **A Gestão do Design no Contexto das Empresas e Orgãos de Fomento à Indústria de Santa Catarina**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 12 de dezembro de 2002.

**Prof. Edson Pacheco Paladini Dr.**

Coordenador do Curso

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Eugenio André Díaz Merino, Dr.  
Orientador

---

Prof. Antonio M. Fontoura Dr.

---

Prof. Milton Luiz Horn Vieira Dr.

## DEDICATÓRIA

Ao meu avô Jorge Baars e meu pai Ivo Baars, que são duas  
estrelas que hoje brilham no céu.

## AGRADECIMENTOS

Henry Quaresma (FIESC), pelo seu esclarecimento no início deste trabalho.

Mauro Victor Silveira de Souza (FIESC), pelo seu grande apoio.

Mário Cesar Gesser (SEBRAE), pela colaboração.

Vilmar Wentz , pela colaboração.

Fernando P. Pruner, pela colaboração.

Elpidio e Lucia, pela amizade.

Sandra Makowiecky, pela colaboração.

Edmar, meu irmão pelo apoio.

Maria Claudia, pela colaboração.

Maria Carissima, minha mãe pelo carinho e incentivo.

Gerson e Tulio, pela cooperação e compreensão.

Aos professores do PPGEF, Fernando Forcelini, Nelson Casarotto, Leila Gotijo, Sofia e Miriam, Silvana Rosa e Sandra Ramalho.

Ao professor e orientador Eugenio Merino, por ter compartilhado seu conhecimento, por quem possuo grande admiração e carinho.

Ao professor Ricardo Miranda Barcia, por ter oportunizado esta orientação.

***“ Deus não lhes pede nada mais, a não ser que vocês se libertem e deixem que Deus seja ele mesmo em vocês.”***

**Meister Eckhart**

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	VIII
LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE ANEXOS .....	X
RESUMO .....	XI
ABSTRACT .....	XII
CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Apresentação da Problemática .....	13
1.2 Justificativa .....	15
1.3 Objetivos .....	16
1.3.1 Objetivo Geral .....	16
1.3.2 Objetivo Específico .....	16
1.3.3 Perguntas de Pesquisa .....	17
1.3.4 Delimitação .....	17
1.3.5 Metodologia Geral de Pesquisa .....	18
1.3.6 Estrutura .....	19
CAPITULO 2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	20
2.1 Conceitos do Design .....	20
2.2 O Designer .....	25
2.3 Gestão do Design .....	26
2.4 Métodos de Gestão do Design .....	31
2.5 Histórico do Design e Gestão do Design .....	42
2.6 Aplicações da Gestão do Design .....	52
CAPITULO 3 ESTUDO DE CASO .....	68
3.1 Empresa 1 .....	69
3.1.1 Histórico .....	70
3.1.2 Design .....	70
3.1.3 Desafio .....	73
3.1.4 Investimentos para o Design .....	74

3.2 Empresa 2 .....	74
3.2.1 Histórico .....	74
3.2.2 Produção .....	75
3.2.3 Investimentos .....	76
3.2.4 Desafio .....	77
3.3 Análise dos aspectos da Gestão do Design nas empresas ....	77
CAPITULO 4 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE DESIGN .....	85
4.1 SEBRAE .....	85
4.1.1 SEBRAE Nacional .....	85
4.1.2 SEBRAE Santa Catarina .....	89
4.2 FIESC .....	91
4.2.1 IEL .....	91
4.2.2 SENAI .....	92
4.3 Comentários .....	93
5 CONCLUSÃO .....	95
5.1 Futuras Pesquisas .....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	101
BIBLIOGRAFIA .....	106
ANEXOS .....	107

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Paralelo entre as estratégias de Design de</b> Racionalização e diferenciação.....	63
---	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo ideal de integração de funções, dos atributos do Design Industrial, marketing e engenharia .....	29
<b>Figura 2</b> Linha do tempo do Design .....	43
<b>Figura 3</b> Histórico do Design .....	51
<b>Figura 4</b> Design como parte da produção .....	53
<b>Figura 5</b> Design como função independente .....	54
<b>Figura 6</b> Design como elemento inovador e integrador de funções. O conceito venture .....	55

## Lista de Siglas e Expressões

### Siglas

CNI Confederação Nacional da Indústria

CNPq Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FIESC Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina

MPE Micro e Pequenas Empresas

PBD Programa Brasileiro de Design

P&D Pesquisa e Design

Pro,Design/SC Programa Extensão e Difusão Tecnológica do Design em Santa Catarina

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI Serviço Nacional de Apoio à Indústria

### Expressões

*Brand Service* – estratégia de ação para atender a marca.

*Commodities* - produto de baixo preço e pouca lucratividade.

*Consumer to Consumer* – estratégia baseada no desejo do consumidor para atender o consumidor.

*Flexible manufacturing* - métodos flexíveis de produção.

*Lean management* – forma de apoio ao gerenciamento.

*Market need pull* - estratégia centrada no mercado.

*Non price factor* - sistemas de produção flexíveis com produtos diferenciados com maior valor agregado.

*Technology push* - estratégia fundamentada na engenharia.

*Total Design* – estratégia para agregar melhores funções à todos os componentes do produto.

*Venture team Design* - o Design como elemento integrador e inovador de funções, com características dinâmicas e flexíveis.

## **RESUMO**

Baars, Edna Mara. **A Gestão do Design no Contexto das Empresas e Orgãos de Fomento à Indústria de Santa Catarina.** 2002. 147p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC , Florianópolis.

O estudo sobre a Gestão do Design, explora de maneira a instruir o que é a gestão de integração e inovação multidisciplinar, e como ela é relevante no interior de uma organização, desde a estruturação de integração de profissionais, o objetivo da organização, a imagem corporativa representada através do produto e a importância no processo de crescimento social, cultural e econômico, com responsabilidade ecológica. Através da análise de conceitos, métodos e aplicação da Gestão do Design, posteriormente apresenta dois estudos de casos, de empresas de grande e pequeno porte de como empregam a Gestão de Design em sua organização. Apresentando também as estratégias de Gestão de Design nas instituições de fomento à indústria no estado de Santa Catarina. Os resultados obtidos através deste estudo, demonstram que as empresas compreendem a importância da Gestão do Design como elemento importante na manutenção e conquista de novos mercados. A gestão estratégica de Design é um investimento não um custo adicional, que pode auxiliar as indústrias catarinenses na obtenção das melhores alternativas de mercado, utilizando os recursos, conhecimentos e a criatividade das empresas do Estado, com o empenho efetivo das instituições de fomento à indústria e universidades, com estratégias prospectivas de incentivo ao Design

Palavras chave: **Gestão do design, Organização, Estratégias.**

## **ABSTRACT**

Baars, Edna Mara. **A Gestão do Design no Contexto das Empresas e Orgãos de Fomento à Indústria de Santa Catarina.** 2002. 147p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC , Florianópolis.

The study about Design Management explores the meaning of integration management and multidisciplinary innovation and their importance inside an organization, from structuring the integration among professionals, purpose of the organization, corporate image represented by the product, and the importance in the process of social, cultural and economic growth, including ecological responsibility. Through the analysis of concepts, methods and the employment of Design Management, this research further presents two case studies of how large and small companies employ Design Management in their organization. Furthermore, it presents Design Management strategies used by industry promotion institutions from the state of Santa Catarina. The results achieved through this study demonstrate that companies understand how Design Management is important to preserve and win new market. Strategic Design Management is an investment - not an additional cost - which can help industries from the state of Santa Catarina find the best market alternatives by using resources, knowledge and creativity from the State's companies, and being supported by the effective effort from industry promotion institutions and universities with their prospective strategies of incentive to Design.

Key Words – **Design management, Organization, strategies.**

# Capítulo 1 - Introdução

## 1.1 Apresentação da Problemática

O processo de globalização econômica vem solicitando mudanças no comportamento dos mercados, exigindo uma postura inovadora das empresas frente aos novos desafios e ajustes para uma maior competitividade à integrar-se as características de um mercado aberto e exigente.

Considerando o contexto histórico brasileiro, com predominância de uma cultura de valorização de produtos importados sobre os produtos nacionais, conseqüentemente as empresas, de forma geral, estabeleceram a cultura da reprodução, resultado da ausência de desenvolvimento de estratégias proativas de desenvolvimento de produtos (BONSIEPE, 1997).

As referências de qualificação e valor competitivo anteriormente asseguravam a satisfação do mercado. Porém, atualmente, a manutenção e conquista de novos mercados, requer acrescentar elementos e características que identifiquem e diferenciem produtos e serviços, relacionando-os aos aspectos culturais, sociais, econômicos e ecológicos.

Em alguns segmentos industriais o papel do Design caracteriza-se por embelezar o produto previamente planejado, ausentando-o de integração durante as etapas que compreendem o projeto. Esta posição empresarial distancia a verdadeira capacidade de integração e inovação propostas pela Gestão do Design.

Ao analisar-se pequenas, médias e grandes empresas bem sucedidas no mercado, que desfrutam de credibilidade e fidelidade por parte de consumidores, verifica-se que algumas delas estabeleceram uma imagem positiva, utilizando o Design como ferramenta eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial, que compreende o produto final

como uma manifestação integrada de todas as etapas que correspondem ao desenvolvimento de um produto; desenvolvendo a imagem da empresa expressada através dele.

A Gestão do Design nos mercados globalmente competitivos possui a função de qualificar e identificar os produtos (CNI,1997). Nas empresas o Design diferenciado projeta a imagem de desenvolvimento, envolvida nos aspectos de proteção ambiental, transparência de informações sobre origem da matéria prima, qualidade, ciclo de vida, serviços adicionais, relações trabalhistas. Este posicionamento empresarial exerce influência nas decisões de compra dos consumidores.

A trajetória de evolução de um produto demonstra um entendimento do processo de inovação por parte da própria organização empresarial. As variáveis que constituem o processo de evolução de um produto influenciam diversos setores, exigindo a integração multidisciplinar para maior adequação tecnológica, através das variáveis do tempo histórico e o espaço geográfico, bem como, exigências econômicas, sociais e culturais. O Design no processo de criação, inovação e evolução de um produto, ou redesign sucessivo, o melhoramento de componentes e partes integrantes, evidencia a necessidade do acompanhamento desde o processo inicial, desde as primeiras idéias.

Uma das maiores dificuldades na utilização do Design é contratar um designer para solucionar os problemas pontuais de um produto, não acompanhando o desenvolvimento do mesmo desde as fases iniciais. Para o designer aceitar este compromisso, nestas condições sem prévia orientação pode significar um grande problema. O designer necessita participar no processo de desenvolvimento de novos produtos, com a colaboração de outros especialistas, sendo que, a orientação deste processo de integração é de responsabilidade da organização administrativa da empresa.

\*“Quanto ao projeto concreto, a Gestão do Design, ocupar-se-á de gerir os recursos humanos e materiais, desde o nascimento de uma idéia até seu lançamento no mercado. No plano empresarial, a Gestão de Design procurará criar uma organização e clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes condições e meios adequados”(CPD, 1997:14).

Segundo WOLF (1998), quando as empresas brasileiras puderem avançar nos processos científicos e inovadores, desenvolvendo pesquisas e desenvolvendo produtos com alto valor tecnológico, incorporando a estes, soluções ecológicas, o país poderá no mercado global ter maiores chances de sucesso, utilizando a capacidade de recursos, conhecimentos e criatividade, que corresponde a atividade da Gestão de Design. Desenvolver estratégias apropriadas para os diversos segmentos industriais e seus respectivos objetivos organizacionais. Analisando os pontos positivos e negativos da indústria nacional, relacionando-os com o mercado internacional.

O Brasil certamente entra num processo industrial em alto nível, avaliando estratégias utilizadas por países desenvolvidos que cometeram muitos erros em sua trajetória, até encontrar o posicionamento atual (WOLF, 1998).

## **1.2 Justificativa**

O interesse neste tema surgiu com a intenção de obter aprimoramento profissional, devido o mercado carecer de gestores com maior capacidade de compreensão do processo estratégico de Gestão de Design. As indústrias catarinenses de acordo com a afirmação do diretor de desenvolvimento da FIESC, em entrevista no início do ano de 2000\* :

"... Necessitam aprimorar estratégias de competitividade, para alcançar

---

\* QUARESMA (2000)

novos mercados, ampliando o valor agregado dos produtos, para fugir unicamente das opções de barganha dos commodities." E as vantagens sugeridas pelo relatório da Confederação Nacional das Indústrias de analisar os fundamentos, as estratégias e os mecanismos de política industrial adotada por outros países para apoio ao desenvolvimento do Design, visando subsidiar a formulação de propostas adequadas ao caso brasileiro (CNI,1997).

A necessidade de discussões, pesquisas e projetos acadêmicos, dentro do programa de pós-graduação em engenharia de produção, sobre o tema Gestão de Design para maior competitividade, incentiva o universo acadêmico aos estudos aprofundados para elaboração de projetos adequados a cultura regional, para possíveis publicações e implantações. Exercendo desta forma, uma das principais funções atribuídas à universidade.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar a Gestão do Design em empresas de grande e pequeno porte e sua convergência com relação as iniciativas das entidades e programas de apoio ao Design.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analisar as diversas interpretações dos conceitos de Design e Gestão de Design, principais atributos áreas de abrangências e interfaces.
- Analisar os métodos de Gestão de Design, e sua aplicação estratégica.

- Analisar os aspectos da Gestão de Design, compreendendo a evolução necessária para a sua aplicação.
- Verificar através de estudo de casos, a aplicação estratégica de Gestão de Design, identificando o posicionamento da empresa frente a utilização.
- Apresentar os programas e estratégias de Design nas organizações de fomento à indústria em Santa Catarina.

### 1.3.3 Perguntas de Pesquisa

Para que os objetivos propostos sejam atingidos, este estudo se propõe a responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais os principais conceitos e interpretações sugeridos para o tema Design e Gestão do Design?
- Quanto a metodologia da Gestão do Design, como estão organizadas para posteriormente serem aplicadas?
- Quanto a aplicação da Gestão do Design nas organizações, quais são os maiores desafios?
- Quais os parâmetros históricos e seus paradigmas envolvendo este tema?
- Qual o fundamento estratégico utilizado em estudo de casos, tendo como referência, uma empresa que utiliza um programa de Gestão do Design, e outra, que o esta inserindo?
- Quais os programas ou estratégias de Gestão do Design em Santa Catarina, promovidas pelas organizações de fomento a indústria?

### 1.3.4 Delimitação

O estudo foi estruturado primeiramente baseando-se nos aspectos teóricos, afim de construir uma visão ampla do Design, da Gestão do Design, e seus métodos, além de um histórico para posicionar o Design e compreender as mudanças de paradigmas, juntamente com as várias formas de aplicação da Gestão do Design.

No segundo momento do estudo houve interesse de analisar e confrontar os aspectos teóricos com os práticos através do estudo de caso, onde se relata o posicionamento de duas empresas de portes e segmentos diferenciados, com relação a Gestão do Design.

Após estas duas etapas, incluiu-se as estratégias de Design, oferecidas pelos órgãos de fomento as indústrias do estado de Santa Catarina, com o objetivo de posicionar a Gestão do Design desde os aspectos teóricos e práticos aos prospectivos. Desta maneira, buscou-se a identificar de como e o quê pode ser feito para promover a melhoria da Gestão do Design nas industrias catarinenses, para torna-la acertiva e com maiores chances de sucesso.

### 1.3.5 Metodologia Geral de Pesquisa

A pesquisa de forma geral possui natureza aplicada. Quanto a forma de abordagem é qualitativa, relacionando aspectos teóricos e práticos da Gestão do Design

Com relação ao objetivo da pesquisa caracteriza-se como exploratória, envolvendo levantamento bibliográfico e análise de dados práticos sobre o tema.

De acordo com os procedimentos técnicos da pesquisa, no primeiro momento é bibliográfica elaborada a partir de materiais publicados sobre o tema. Sendo que, no segundo momento optou-se pelo

estudo de caso que visa a compreensão de maneira prática com os aspectos da Gestão do Design utilizadas nas duas empresas, seus sucessos, desafios, carências, índices de crescimento e investimentos. E as estratégias de Gestão do Design, propostas pelas organizações de fomento às indústrias de Santa Catarina. (SILVA;MENEZES,2002)

### 1.3.6 Estrutura

A disposição do tema dar-se-á de forma a compreender o assunto em questão através de fundamentos teóricos previamente publicados.

O **capítulo 1** apresenta a introdução ao assunto, a justificativa do estudo, os objetivos, a delimitação, a metodologia e a estrutura da pesquisa.

O **capítulo 2** apresenta os fundamentos teóricos, abordando conceitos, métodos, aspectos históricos, e a aplicação do Design e da Gestão do Design.

O **capítulo 3** compreende o estudo de casos envolvendo duas empresas, uma de grande e outra de pequeno porte, e os seus comportamentos frente a Gestão do Design.

O **capítulo 4** cita as entidades e os programas de apoio ao Design no Brasil e Santa Catarina.

A **conclusão** analisa todos os aspectos relevantes desta pesquisa, evidenciando a importância da Gestão do Design.

## Capítulo 2 – Fundamentos Teóricos

### 2.1 Conceitos do Desenho Industrial/Design

Existe uma grande diversidade de conceitos e interpretações do termo Design, bem como, uma variedade de formas de ver o Design. Estas dificuldades resultantes não são características somente de países em desenvolvimento como o Brasil. Em países mais desenvolvidos, além de não haver um consenso, os conceitos normalmente são amplos e abstratos. Da mesma forma, as definições utilizadas por órgãos de fomento e áreas afins, sugerem certo conflito quanto à abrangência do Design, normalmente associado apenas a aspectos formais do produto. A apresentação dos conceitos em ordem cronológica, visa evidenciar a evolução destes conceitos.

Segundo BONSIEPE (1978:25) “O universo dos produtos industriais é o campo específico de atuação do desenhista industrial. Seu trabalho está mais ligado às partes do produto com as quais o ser humano está ligado operativa ou perceptivamente”.

MALDONADO (1977) afirma que é muito difícil conceituar o Design partindo-se de uma perspectiva exclusiva do processo produtivo ou quando se considera apenas a forma externa de um produto.

Segundo DORFLES ( 1978:10), o Desenho Industrial pressupõe três fatores: fabricação em série, produção mecânica e projeto inicial que determine um coeficiente estético. Portanto não se pode considerar como fruto de Design uma peça produzida anteriormente à industrialização. Objetos feitos à mão, sem possibilidade de réplica, não fazem parte do Desenho Industrial.

Segundo PUERTO (1999: 22), das conceituações estruturadas a respeito do Desenho Industrial no contexto da cultura material, sendo

denominada de arte aplicada, maquiagem de funções, humanização das máquinas, a mais adequada foi a de DUSSEL (apud. PUERTO, 1999;p.22) :

“A Ciência do Designer encontra-se definida em função produtiva, tecnológica como no caso do tecnólogo. Mas, a tecnologia do designer encontra-se em função estética, o que faz que essa ação estética seja também tecnológico-científica. A ciência, a tecnologia e a arte integradas unitária, orgânica e sinergicamente no ato produtor do design, permitem denominar este com o neologismo: O PROJETAR ou ATO POÉTICO. Querer fazer do design uma atividade exclusivamente tecnológica ou artística é não compreender seu sentido. Design é um ato distinto, próprio, integrado, científico-tecnológico-estético: Uma tecnologia-estética-operacional ou uma operação-estético-tecnológico 'sui generis'”

A concepção mais básica do Design associa-se a valores estéticos. Ampliando-se progressivamente tal concepção para abranger outros aspectos, que permitam entender o Design como processo criativo, inovador e provedor de soluções a problemas, de importância fundamental não apenas para as esferas produtivas, tecnológica e econômica, mas também social, ambiental e cultural (CNI,1996).

Uma das razões pelas quais os gestores não priorizam o Design de produtos é a deficiência no conhecimento do seu real significado. Os profissionais envolvidos no Design de produtos, engenheiros e designers, possuem dificuldade de transmitir um conceito amplo, definindo-o com complexidade incompleta. Qualquer discussão sobre o tema, deve afastar a idéia de que o Design é apenas o aspecto formal e estético dos produtos. Alguns designers contribuem para isso, e os gestores acabam com uma informação de que um bom Design seria uma atração externa, esquecendo-se dos atributos para os custos unitários do produto,

produção, manutenção, valor agregado, descarte e qualidade global reconhecidos por consumidores e utilizadores (CPD, 1997).

Compreendendo esta ótica, ao incluir todos estes aspectos, estamos na realidade, analisando um processo complexo de desenvolvimento de novos produtos. Inclui-se além de designers, outras especialidades que participam do processo de Design, executivos, quadros intermediários, administração, não apenas como um atributo técnico, mas fundamentalmente cultural, com uma visão integrada.

O Design pela característica de suas funções, incorpora áreas de conhecimento muito diversas, que abrangem desde as ciências sociais e puras até as ciências da engenharia, transformando estas informações em uma nova área de conhecimento. PUERTO (1999), resume os atributos do Design, citados por BONSIEPE, compartilhando a avaliação explicativa sugerida, como sendo: Pela visão tecnológica, questionamento da engenharia, ponderando os critérios do Desenho Industrial, de ação e síntese do Desenho Industrial, aspectos de comunicação e semiótica do Desenho Industrial, enfoque do usuário, do processo produtivo, sistema produtivo, de política tecnológica, da inovação tecnológica como fator da criação cultura material própria, sendo estes os atributos:

- O Design é uma disciplina de projeto, na área de inovação tecnológica, que forma parte do desenvolvimento de produtos com destino à fabricação industrial.
- O Design introduz no discurso sobre função e eficiência, critérios de eficiência social e critérios pragmático-operativos.
- O Design materializa as exigências e condicionamentos funcionais, técnico-produtivos, econômicos e sócio-culturais em forma de uma proposta concreta para um projeto com sua configuração.
- O Design cuida dos fatores sócio-culturais (aspectos estético-formais e semióticos) de forma explícita, tratando-os como parte intrínseca da qualidade do produto (e não como um agregado).

- O Design realiza contribuições para a qualidade do produto, sobretudo, para a qualidade de uso.
- O Design traduz-se em benefícios microeconômicos e macroeconômicos, tanto para o mercado interno como para o mercado externo.
- O Design tende à racionalização do uso de recursos disponíveis em forma de capacidade instalada em empresas, matérias-primas e capacitação para o trabalho.
- O Design contribui para a transferência dos resultados das investigações científicas ao sistema produtivo.
- Os critérios de Design são imprescindíveis para a avaliação de produtos, para a formulação da política de inversões, para a concepção de uma política tecnológica-industrial, para implementação da normalização e para a orientação do consumidor.
- O Design é um fator de desenvolvimento das forças produtivas, pois cria a cultura material moderna da vida quotidiana de uma sociedade. Especificamente, nos países periféricos, ajuda a reduzir a dependência tecnológica na área de projeto de produto.

A experiência prova que os gestores empresariais possuem um posicionamento ainda céptico com relação ao Design, embora muitos estejam convencidos da sua importância, ainda enfrentam dificuldades para convencer outros no interior da própria empresa. Algumas empresas aparentemente obtiveram êxito perante tais dificuldades, utilizando designers industriais externos, mas na realidade controlam os recursos do Design.

Ao observar com maior atenção a estrutura empresarial destas empresas, comprova-se que não existe de fato a oportunidade para a criação de novos produtos (CPD,1997).

Segundo KOTLER (1990), tende-se a confundir Design com estilo e o profissional de Design é visto como aquele que negligencia os custos,

com projetos inovadores demais que não se adaptam ao mercado. Afirma que para o sucesso do designer, deve compreender como o mercado alvo percebe e avalia seus benefícios e custos correspondentes. Sendo que, um bom Design atrai a atenção, melhora o desempenho, reduz custos e transmite valor para o mercado pretendido. Design é portanto segundo a visão de KOTLER (1990): uma força de integração entre todas as ferramentas de uma empresa e deve trabalhar próximo, principalmente do marketing e da engenharia, além de estar em contato com os clientes e a tecnologia. Uma ferramenta para a diferenciação competitiva do produto, sendo que, um bom Design deve ser agradável de ser visto, fácil de ser desembalado, instalado, usado, consertado, revendido, abandonado ou descartado.

De acordo com a visão de ZACCAI (ICSID,1995:47), o Design ainda é visto como maquiagem empresarial, que pode ser aplicada na última hora para dar a ilusão de qualidade, envolvendo o cliente com o interesse de persuadi-lo na decisão de compra. Um bom Design Industrial ocupa-se fundamentalmente em compreender as percepções e comportamento dos clientes, somente desta maneira, manipular o desejo de compra, tornando hábeis os processos tecnológicos e de fabricação, para satisfazer as necessidades com maior economia de produção possível. O Design Industrial é o elo perdido entre as disciplinas de engenharia e marketing, procedendo um processo de desenvolvimento de produto bem sucedido. De acordo com o autor:

“Qualidade hoje significa integração de desempenho confiável, conveniência, facilidade de uso e de um ingrediente essencial mas difícil de definir: o envolvimento emocional do cliente com o produto. Esta integração de desempenho, capacidade de uso e, percepção é, em última análise a definição de Design Industrial.” (ICSID, 1995: 47)

## 2.2 O Designer

Designers são profissionais que produzem o Design, definem o seu significado. De acordo com ICSID (apud MAGALHÃES, 1997: 17), “ o designer é aquele que qualifica-se por sua formação, seus conhecimentos técnicos, sua experiência e sua sensibilidade para a tarefa de determinar os materiais, as estruturas, os mecanismos, a forma o tratamento de superfície e a decoração dos produtos fabricados em série, por meio de procedimentos industriais”. Podendo também ocupar-se das questões relativas a embalagem, publicidade e ao marketing.

Segundo SCHULMANN (1994:31), “ O Design é antes de tudo, um método criador, integrador e horizontal”. Sendo assim o designer deve ter uma visão multidisciplinar.

O Design, deve ser apresentado como um processo complexo, real, claro e próximo de um ato de gestão do que de uma habilidade determinada. Os designers industriais tem a função mais importante do que experimentar no processo de Design, mesmo que sem a frequência desejada, em sua intervenção no processo, não pode-se subestimar outros papéis essenciais (CPD,1997).

Num processo de desenvolvimento de um produto, as contribuições de um designer não se encerram com a visualização do objeto material. Seguem uma análise de necessidades, e a avaliação busca a assimilação de informações relevantes para o projeto, experimentos ergonômicos, estimativas de custos, estudos de viabilidade técnica, consulta de normas, especificação de componentes e processos, colaboração no projeto, formas de produção, aspectos de responsabilidade social, ecológica e cultural, tudo o que converge para a materialização de um conceito. É um trabalho de síntese, pois mesmo com a adição de todos os recursos, ainda assim não concretiza o produto (PUERTO, 1999). Na atualidade convém citar, segundo WOLF (1998) e

MERINO (2001), que o designer deve incorporar a responsabilidade social e ecológica.

A interação do trabalho do designer com outras áreas envolvidas no desenvolvimento do produto tendem a se prejudicar, considerando a formação artística e ou arquitetônica do Design fortalecendo a postura de isolamento do Design dentro dos ambientes onde ocorrem o desenvolvimento do produto. Este distanciamento pode gerar o desconhecimento sobre as possibilidades do design e por isto delegar ao designer a função de embrulhar o produto nas fases finais deste processo (MAGALHÃES, 1997).

### **2.3 Gestão do Design**

De acordo com DZ-Centro de Desenho Industrial, a Gestão do Design, é uma ferramenta chave na gestão empresarial para tornar o Design um fator de inovação (CPD,1997).

Design management ou gerenciamento do Design, segundo WOLF(1998:5) “é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos definidos da empresa.”

O processo de inovação transita por diversas fases, ciência, tecnologia e Design. Quando um elo desta cadeia é retirado, a inovação não encontra ressonância econômica e social. Ao ser separada a tecnologia das outras etapas, podemos afirmar um conceito tecnocrata. O Design sendo tratado isoladamente pode evocar o risco de uma postura de formalismo estético. O Design figura como elemento último através do qual a inovação científica e tecnológica podem ser introduzidas na prática da vida cotidiana. Sendo assim, o Design contém um considerável potencial quando integrado aos institutos de pesquisa científica e tecnológica (BONSIEPE, 1997).

Segundo KELLEY e LITTMAN (2001:53), inovação é algo valioso que estimula a imaginação do público e fortalece a marca da empresa, sendo que, o processo do despertar de idéias criativas e consequentemente inovadoras, inicia-se com a observação da variedade infindável da natureza humana. “ A observação focalizada pode ser uma fonte poderosa de inovação”, deduzindo motivação e a emoção.

A inovação segundo PETERS (1998), é um apelo para que as empresas continuem competitivas, sendo o ótimo atendimento a maior inovação. Sendo o Design um decodificador dos desejos potencializados dos consumidores é o fator numero um de uma organização que deseja satisfazer o maior número de clientes e alcançar novos mercados.

Introduzir a cultura do Design numa empresa, é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou mesmo, um consultor externo, é primeiramente enfatizar a idéia de multidisciplinaridade, coordenar tarefas no processo e na seqüência das decisões, sendo que, muitas das mudanças neste processo, são pouco significantes no que concerne os aspectos econômicos ou estruturais, mas sim, no que diz respeito à cultura da empresa (CPD, 1997).

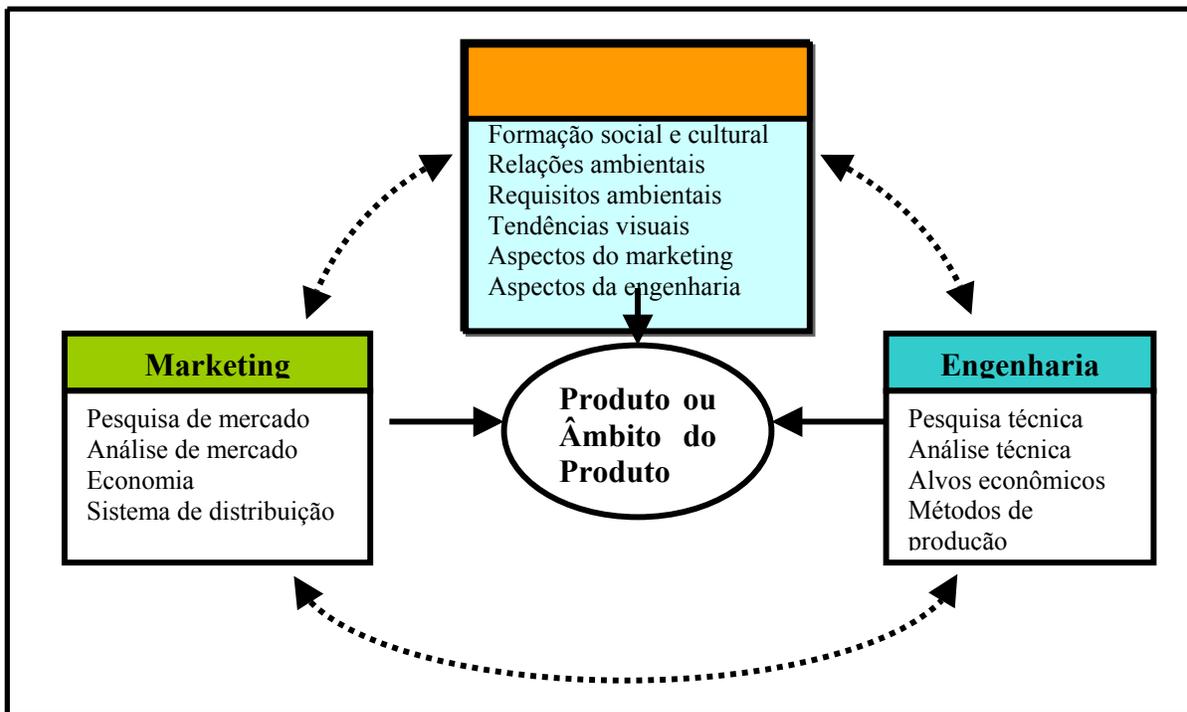
A incorporação dos critérios atribuídos ao Design, em todos os níveis do sistema de decisões de uma sociedade, podem ter consideráveis efeitos positivos sobre o rendimento de seu sistema econômico (PUERTO,1999).

O Design Management ou gerenciamento do Design, outra denominação da Gestão do Design, proposta por WOLF (1998), visa a compreensão que existe a possibilidade de utilização de métodos estratégicos em empresas pequenas, médias e grandes. Sendo assim, o conceito de Gestão de Design definido pela autora seria o de uma ferramenta eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial que afeta a imagem positivamente.

De acordo com DAY (1990), o Design é uma fonte de vantagens que é negligenciada. Para a maioria das empresas dos Estados Unidos, o Design é visto como função cosmética, de baixo nível e deixada para o ultimo minuto. Comenta ainda que empresas como a Braun e a Honda, experienciaram que o Design além de atrair a atenção do consumidor, é confiável e econômico (analisando pelo processo de fabricação). Assim como, a nova organização da Ford, centrada ao redor de equipes de Design com alta exposição na empresa, com autoridade para se desenvolver em todas as etapas, da especificação à fabricação.

De acordo com a visão de LORENZ (1986), o Design tem a importância de contribuir nos aspectos da engenharia e o marketing, desde a ergonomia e Design de métodos inovadores de produção e análise de mercado. Desconsiderando habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou mesmo colorir que transformam o Design Industrial em um recurso valioso, mas a habilidade multi-facetada para contribuir no trabalho, ou disciplinas, para estimular, interpretar e sintetizar. As empresas devem adicionar criativamente os elementos do Design, como: performance, qualidade, durabilidade, aparência e custos. Considerando que cada um dos atributos citados, interferem ao outro tornando-os inacessíveis atribui-los separadamente, devem ser especificados paralelamente desde o principio do processo decisório. Sendo que o designer é um dos poucos que está e ou deveria estar constantemente em contato direto com os consumidores e com a tecnologia, envolvido do principio ao fim com o processo de concepção, desenvolvimento, produção e lançamento de novos produtos, munido com atitudes e habilidades interdisciplinares, o designer esta na posição central de uma matriz multidimensional, influenciando todas as dimensões de uma organização.

De acordo com a figura 1, LORENZ (1986:23) apresenta o ideal de integração de funções vinculadas ao processo de Design de produtos:



**Figura 1- O ideal de integração de funções vinculadas ao processo de design de produtos.**

Fonte: LORENZ (1986:23).

Os atributos do design Industrial, marketing e engenharia, apresentados acima, integrados em um processo de concepção, produção, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, onde cada disciplina adiciona suas funções, para transformar as partes em um único objetivo, um produto concebido com as funções de integrar e inovar, desde o projeto conceitual até a etapa final. Estabelecendo desta forma a Gestão de Design, onde a cooperação multidisciplinar gera possibilidade de maior criatividade em todo o processo, vários especialistas com suas atribuições participando em conjunto das tomadas de decisões envolvidas num processo projetual, disseminando o conceito pela organização de maneira efetiva. (MAGALHÃES,1997)

Uma empresa, quando exposta ao livre-mercado mundial, competitivo, onde tem a possibilidade de escolher entre duas opções: poderá escolher projetar seus próprios produtos e serviços estrategicamente, aumentando a lealdade dos clientes e o resultado financeiro da empresa; ou poderá escolher a cultura da cópia, correr o risco de perder seus clientes e sofrer as conseqüências econômicas. Todos os produtos são projetados no ato de criação, sendo envolvido um profissional de design ou não. Ao serem bem projetados, se anteciparão as necessidades dos clientes, por haverem transcendido as expectativas funcionais do mercado. Se caso não forem bem projetados, o oposto acontecerá, trarão conseqüências pesarasas com relação ao aspecto financeiro das empresas (ICSID,1995).

O Design é um processo de solução de problemas, que busca alternativas inovadoras, um processo de reflexão, que tem o objetivo de procurar o melhor para um fim funcional, pesquisando sempre as melhores soluções. Além destes critérios, o Design busca e produz uma expressão visual dos objetivos da empresa, formando assim, sua imagem corporativa. Desenvolve linguagem visual aplicada aos produtos e serviços, aos meios de comunicação, à arquitetura da empresa e a todos os meios que possam representar a empresa, para a formação da cultura empresarial (WOLF, 1998).

Considerado como uma atividade crucial no processo de inovação, o Design refere-se ao terreno da criatividade, onde as idéias são geradas e onde se estabelece a união entre possibilidades técnicas e as exigências relacionadas as oportunidades de mercado. A contribuição do Design está vinculada às inovações tecnológicas e organizacionais, sendo no primeiro caso, diminuição de insumos materiais e energéticos, atendendo também a uma necessidade ecológica e de diminuição dos produtos, partes e componentes, otimizando e reduzindo seu tempo de fabricação, considerando a forma ideal de descarte quando o produto

chega ao término de seu ciclo de vida. No que se refere às inovações organizacionais, destacam-se a importância do designer participar de diversas funções da empresa, como pesquisa e desenvolvimento, produção, testes de materiais, controle de qualidade, planejamento financeiro, comercial, estratégico e de imagem corporativas (CNI,1996).

Todas as definições e interpretações apresentadas por diversos autores, atribuem ao Design e a Gestão do Design, dois importantes atributos: inovar e integrar. Num processo de construção interdisciplinar de solução de problemas, de cultura empresarial, diminuição de custos de produção, no ciclo de vida do produto, matéria-prima com seus aspectos ecologicamente éticos, processo tecnológico e científico como função operacional conjugados, respeito ao cliente, imagem corporativa, integração de marketing e engenharia, valor agregado, integração da hierarquia empresarial, sensibilização ao apelo emocional do usuário, aspectos ergonômicos, sociais e culturais. Nesta incursão pelas diversas interpretações, podemos afirmar que devemos repensar o Design como elemento estratégico de uma organização com repercussão econômica, social e cultural.

## **2.4 Métodos de Gestão do Design**

Os métodos de inovação e Design possuem um papel relevante no cenário econômico mundial. A partir dos anos 80, a necessidade de maior planejamento das empresas tornou-se imprescindível, sobretudo naquelas que são denominadas como inovadoras.

Segundo BONSIEPE (1997:34) “ Inovação é a palavra-chave da época atual. Ela caracteriza a dinâmica da sociedade industrial”. Pontuando que não basta fazer-se pesquisas básicas de compreensão de mercado e utilizá-las como indicadores de progresso desejado, existe um

caminho longo entre a produção de novos conhecimentos na pesquisa científica e sua transformação em inovação industrial nas empresas.

O Design conquistando o reconhecimento por parte de alguns setores empresariais, que compreendem a importância de fortalecimento de seus produtos no mercado interno e externo, a questão da estratégia passou a ser incorporada como característica de identificação, para si própria e fora dela, como instrumento de diferenciação de mercados.

A Gestão do Design surge como uma atividade aberta, envolvendo todos os profissionais que ocupam-se dos produtos, designers, especialistas em marketing, engenheiros, entre outros, mas que, exigirá destes profissionais uma nova postura prospectiva, ou seja, que faz ver adiante. Este novo enfoque deverá estar em sintonia, com as necessidades de gestão da empresa atual e reconhecer a importância do design de produto e da comunicação como fatores decisivos no desempenho empresarial, poderia ser melhor explicado como as que atraem maior lucro. (MERINO,2001)

Talvez o maior desafio esta em apresentar o Design como fator importante para aumentar os lucros de uma empresa, considerando que o Design pode trazer duas grandes contribuições ao universo empresarial e aos objetivos de uma empresa, como:

O Design propriamente dito, entendido como um processo de desenvolvimento de produtos, pode se constituir um elemento estratégico do planejamento de uma empresa, que comercializa, utiliza ou comunica. As atividades de uma empresa têm como critério de eficácia a sua flexibilidade de renovação, o que normalmente gera conflito por parte da gestão empresarial que deve ter as operações atuais e as necessidades de renovação. A necessidade de estabelecer uma integração da inovação ao mundo da empresa, que da forma com que estabelece sua organização e economia, tem a dificuldade de absorver e aplicar muitas das transformações que surgem no mercado. A microeletronica, o surgimento dos novos materiais ou as tecnologias de informação,

trabalham com o aparecimento de grande numero de aplicações para serem transformados em produtos (CPD,1997).

Segundo WELCH (apud SLATER, 2000), a inovação possui o papel de romper com uma situação estabelecida, causando certo mal estar nos planos cuidadosamente elaborados, quanto ao aspecto dos resultados econômicos, com este pensamento muitas vezes as empresas preferem continuar como estão, a optar pela inovação. Em outros casos a impetuosidade de tomada de decisões também pode introduzir mudanças.

A opção que poderia ser melhor aplicada seria a modular, isto é, introduzir a inovação de forma significativa com o objetivo de responder a necessidades reais dos clientes, utilizadores, consumidores, investidores, operários e dirigentes. Esta modulação pode ser efetuada através da planificação dos produtos. Desta forma, a Gestão do Design é caracterizada como uma transformação, é uma força motriz da mudança, adaptada e harmonizada com a realidade vigente da empresa, podendo ser uma função de grande importância.

Segundo o Manual de Gestão de Design (CPD,1997), para uma compreensão do que realmente se ocupa a Gestão do Design e os principais aspectos onde possui maior concentração, a partir da administração ou a nível estratégico, deve-se considerar:

- Diagnosticar da situação da empresa, seus produtos, principais tecnologias, em relação aos concorrentes mais próximos.
- Definir os campos de atuação para o futuro, em termos de tecnologias, produtos e mercados.
- Determinar as opções de acordo com os pontos fortes e fracos da empresa.
- Integrar no desenvolvimento dos produtos as funções de marketing, produção, engenharia de produto, finanças, Design Industrial, para descobrir novas oportunidades e riscos.

- Fazer do Design e da inovação, uma estratégia na cultura empresarial, para obter rentabilidade a longo prazo.

Esta postura transfere a ênfase na cúpula administrativa e gestão do controle de recursos para o setor de produtos e serviços oferecidos. Pensar em Gestão do Design é compreender que as empresas não competem mais no setor da eficácia da sua produção, administração, financeiro e no resultado de seus sistemas de distribuição, mas sim, nos seus produtos, serviços e na qualidade total expressa por eles.

A Gestão do Design a nível operacional, assume a responsabilidade pela implementação de novas idéias. Tem como objetivo reunir informações através da integração de diferentes disciplinas e de uma rede integrada de colaboradores externos com prontidão a serem consultados.

Em outro aspecto, a Gestão do Design à nível operacional, engloba a planificação, organização, controle, pessoal, financeiro, materiais e tempo necessário para que os objetivos de um projeto possa ser alcançado, esta gestão significa:

- Determinar a natureza de um projeto, avaliando o nível de sintonia entre os objetivos e a capacidade da empresa.
- Organizar um processo de desenvolvimento que estabeleça os passos a serem seguidos, a extensão de cada fase e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação desde a administração até os membros da equipe.
- Selecionar os elementos da equipe: Escolhendo os especialistas apropriados; mantendo as mesmas pessoas ou efetuando mudanças; estabelecendo procedimentos para a solução de conflitos (CPD,1997).

Um aspecto importante a ser considerado é conhecer a estrutura de funcionamento de algumas empresas envolvidas com o Design de novos produtos. Em alguns casos pode-se observar a existência de

estilos organizacionais abertamente polarizados, que também são conhecidos como mecanicistas, os quais possuem uma estrutura formal, hierárquica, burocrática e inflexível. E os estilos denominados de orgânicos, que caracterizam-se por serem informais, baseado em equipes com tendência a solução de problemas dentro da empresa.

Segundo OAKLEY (1990), os sistemas mecanicistas desempenham seu objetivo com relativa satisfação, onde prevalece condições estáveis, nos departamentos de linhas de produção, ou em situações onde o controle fechado de trabalho altamente qualificado é essencial. A demonstração satisfatória as formas mecanicistas de uma organização não são aplicadas às unidades de Design, pois estas necessitam de flexibilidade em muitos aspectos, nestas unidades os sistemas orgânicos são recomendados.

Os sistemas mais flexíveis melhoram as perspectivas de sucesso para novos produtos, sendo menos burocráticos e mais operativos. A seguir poderemos observar as características dos sistemas orgânicos, no qual, os gerentes de departamento de Design precisam incentivar para construir uma equipe orgânica:

- A tarefa comum é unificar assuntos, onde cada indivíduo possa contribuir para o grupo com seu conhecimento e habilidade específico. As tarefas individuais são redefinidas permanentemente conforme as mudanças situacionais.
- A hierarquia deixa de ser predominante, os problemas não são submetidos a instâncias superiores e inferiores, passam a ser discutidos primeiramente dentro da equipe.
- A flexibilidade, os trabalhos não são definidos precisamente.
- Controlar e dirigir antes que instituições, regras e regulamentos, significa atingir metas comuns.
- A experiência e conhecimento devem estar localizados em toda a organização e não no alto da organização somente.

- A comunicação consiste em informação e opinião, antes de instruções e decisões.

A dosagem equilibrada dos estilos de administração, depende da natureza da empresa e dos projetos que querem empreender. A melhor política para a gerência de Design é prestar atenção para a prevenção de instalar-se dentro de uma equipe de Design a mecanicidade, neste caso OAKLEY (1990) sugere as seguintes recomendações:

- Incremento do numero de níveis de supervisão;
- Inspeção de controle com ênfase nos métodos de trabalho, ao invés de avaliação de resultados;
- Comunicação através de instruções e decisões ao invés de troca de opiniões, consultorias ou intercâmbios de informações;
- Comparação de natureza ganho e perdas ao invés de colaboração e parceria;
- Atitude de isolamento da alta gerência com sentido de compromisso das decisões.

A introdução da Gestão do Design possui uma relação estreita com o nível de industrialização do mercado. A intenção de diferenciar-se das empresas concorrentes, torna-se progressivamente uma necessidade de maior intensidade com o nível de desenvolvimento industrial. Assim como o comportamento dos consumidores, os mercados caracterizam o desenvolvimento industrial, que pode ser classificados segundo WOLF (1998), em:

- Baixo nível de desenvolvimento industrial:  
Que pode-se vender cada produto sem que seja necessário, empreender medidas específicas para promover sua comercialização.

■ **Maior desenvolvimento industrial:**

Os produtos com maior diferencial tecnológico tem maiores possibilidades de venda, pois o consumidor pode selecionar e comparar os produtos antes de efetivar sua compra. Para chamar a atenção as empresas investem em promoções e publicidade.

■ **Bom nível de desenvolvimento industrial:**

Os produtos com bom Design estão em vantagem, pois os consumidores fazem a seleção devido a certos critérios individuais e demonstram sua identidade pessoal devido aos produtos que possuem e utilizam. Para maior eficácia em atender os desejos do consumidor, as empresas utilizam pesquisa de mercado e desenvolvem métodos de marketing. Inserem o Design como fator de competitividade e valorizam sua imagem corporativa.

Nos mercados considerados globalizados a função do Design consiste em qualificar e identificar, pois os consumidores adquirem um produto pelas características especiais que atendam seus desejos individuais. Desta maneira, poderemos entender que uma empresa de alto nível de desenvolvimento, tem a sua imagem relacionada com inteligência dos produtos, Design diferenciado, proteção ao meio ambiente, transparência sobre a origem da matéria prima utilizada, qualidade, durabilidade, relação custo e funcionalidade, serviços adicionais oferecidos, todas estas características influenciam na decisão de compra e refletem a imagem da corporação.

O Design como atividade interdisciplinar, terá maiores chances de sucesso em empresas no qual a integração organizacional prevaleça. Os ambientes heterogêneos e mutáveis exigem de uma empresa um sistema organizacional flexível para reagir com habilidade à eles. Um sistema orgânico com predomínio da interação lateral sobre a vertical. Neste contexto administrativo, o Design possui maiores possibilidades de desenvolver suas potencialidades junto a outras áreas, como os setores

de produção, da engenharia, do marketing, o setor comercial e o setor de distribuição. De maneira contrária o Design encontrará grandes barreiras em uma empresa com uma estrutura burocrática, de minuciosa divisão de tarefas e com a centralização das decisões pela cúpula administrativa da empresa. Para que o Design tenha as condições necessárias para se desenvolver dentro da empresa, o ambiente deve permitir uma integração organizacional (MAGALHÃES, 1997).

Segundo LEVITT (1990), para atender os desejos do consumidor as empresas pesquisam as tendências e o estilo de vida, investem em marketing, em desenvolvimento de novos produtos, introduzem o controle de qualidade e o Design Management. Para a competitividade no critério de valor, as empresas investem em automatização dos processos de produção e em estruturas de administração; melhoram as estratégias de comunicação, possuem um posicionamento ético com relação ao meio ambiente, desenvolvendo ciclos fechados de produção, considerando todo o ciclo de vida de uma produto, buscando o certificado de proteção ao meio ambiente.

Segundo PETERS (1989), as grandes empresas usam o Design como estratégia competitiva, que esta relacionada com os objetivos da organização. O Design Management estratégico estabelece uma imagem, que é um fator de grande importância na obtenção da credibilidade e confiança dos consumidores. Todas as grandes empresas possuem um departamento de Design e uma equipe propria de designers que realiza os objetivos da empresa. O departamento de Design esta vinculado à gerência da empresa, e esta tem consciência de que o sucesso da empresa depende em grande parte do setor de Design. Em alguns casos as empresas contratam designers adicionais ou agências de Design que possuam experiência no campo em questão.

MINERVINI (1991:66), aponta que: “O mercado internacional é a melhor escola para você permanecer no mercado nacional.” As grandes empresas multinacionais, hoje seguem o lema: Pensar globalmente e agir

localmente. Estas empresas possuem estratégia gerais bem definidas, porém é necessário adaptá-las aos mercados locais que estão inseridas (WOLF,1998).

Segundo MAGALHÃES (1997) o posicionamento do Design como uma ação sintonizada com uma visão estratégica, deverá ser desenvolvida pela cúpula administrativa, de baixo para cima e de cima para baixo, para estar apto à perceber às mudanças das necessidades do mercado. A Gestão do Design não poderá ser interpretada como uma ferramenta operacional no interior de uma empresa, e sim, como uma política que possui um objetivo global da empresa e deve estar presente nos mais altos níveis organizacionais .

Desta maneira, de acordo com o mesmo autor, um produto formado pelo desenho, pela marca registrada, pelo logo, pela embalagem, pelas funções, deverá expressar o objetivo geral da empresa, da mesma forma que o composto da embalagem deve estar relacionado com o objetivo do produto. Este processo sucessivo deve ser continuado até o menor dos componentes envolvidos no processo de desenvolvimento de um produto. Ao reconhecer e identificar as alternativas possíveis para cada componente composto de produto, num movimento seqüencial e integrado, forma-se a identidade corporativa reconhecível e marcante, desejo implícito da maior parte das empresas.

QUARANTE (1994), afirma que as empresas que utilizaram seu empenho significativo em relação a qualidade total, possuem maior possibilidade de aplicação do Design com sucesso, pois experienciaram um processo de mudança de cultura, e se obtiveram êxito, dispõe de maior habilidade para que o Design desenvolva toda sua potencialidade.

As mudanças nos ambientes de atuação das empresas, requer um monitoramento dinâmico do processo, para que os produtos possam ser redesenhados, reposicionados, reduzidos, retirados do mercado, ou que permaneçam como estão, utilizando o Design em sua estratégia competitiva, dispondo de um sistema de monitoramento da performance

de seus produtos, que forneçam informações atualizadas e sintonizadas com as necessidades dos clientes e a postura de mercado de seus concorrentes. O Design dentro de uma empresa deve estar atento com um sistema de monitoramento de solução de problemas, desde a performance de um produto, bem como, a prospecção de oportunidades referentes ao ambiente externo mais próximo, que correspondem aos clientes e a concorrência (MAGALHÃES,1997).

Uma empresa que dispuser de um instrumento de monitoramento de análise do ciclo de vida de um produto, por parte de uma gerência especializada, terá maiores recursos para uma política de Design. Os estágios do ciclo de vida como o crescimento, maturidade rejuvenescimento, poderão alertar a empresa para a necessidade de reações. KOTLER (1990) definiu os estágios desta maneira:

- Crescimento, inicia-se com uma rápida evolução de vendas, que determina o aparecimento de novos concorrentes no mercado lançando produtos similares. Com a incidência dos novos concorrentes a empresa procura lançar novos tipos de produtos, aumentando a linha oferecida para defender sua posição com relação a concorrência, podendo aumentar a qualidade do produto, oferecer serviços e garantias que amplie o valor agregado percebido pelos clientes. Neste momento poderá surgir novos projetos de desenvolvimento de produtos não necessariamente vinculados à um produto totalmente inovador.

- Maturidade, as vendas atingem o ponto máximo, mesmo assim, a queda do crescimento nas vendas, impõe um excessivo aumento da capacidade na industria com relação a competição. A necessidade de encontrar novos nichos de mercado e a redução do preço do produto, para acompanhar ou vencer a concorrência. Neste processo existe o surgimento de novas marcas e itens diversificados nos aspectos

relacionados a tamanho, preço, cores ou mesmo outros aspectos e atributos do produto.

■ Rejuvenescimento, neste estágio as alterações do produto podem estar relacionadas com a melhoria da qualidade, do ponto de vista funcional, como a durabilidade e confiabilidade. Como poderá também estar relacionada ao aperfeiçoamento de suas características, como tamanho, matéria-prima e acessórios, ou até mesmo em termos de estilo. Estrategicamente, estas mudanças podem acontecer a partir da fase de crescimento do ciclo de vida do produto, e não somente após o início de queda do crescimento das vendas, que podem determinar a possibilidade de reciclagem ou mesmo a criação de um novo produto.

As empresas que favorecem a atuação do Design, genericamente são aquelas que adiantam-se em relação as mudanças ou pressões do ambiente de mercado em suas atuações, optando estrategicamente por alocar recursos prevenindo-se de situações futuras indesejáveis e atingir suas metas. Deve-se praticar uma estratégia proativa ao desenvolvimento de produtos e não uma estratégia reativa.

Empresas que possuem o objetivo de ampliar sua participação no mercado em que atuam, utilizando produtos existentes, não tem a necessidade evidente do Design de produtos, e sim, esforços em promoção e vendas; neste caso a comunicação visual, o Design gráfico ou Web Design podem atingir o objetivo. O designer pode contribuir na tarefa de desenvolver novos mercados com produtos existentes na empresa, pesquisando novos mercados em que a necessidade do cliente pode ser atendida pelos produtos produzidos pela empresa. Devido a formação interdisciplinar, que capacita o designer de efetuar correlações entre fatores distintos; neste caso poderá surgir uma relação proveitosa entre o design e os setores de vendas e distribuição (MAGALHÃES, 1997).

PUERTO (1999), pontua que a importância crescente da atividade de Design, faz com que empresários de visão decidam por incorporar

departamentos específicos de Design nas empresas, também em algumas instituições federais, estaduais ou particulares admitem a idéia de trabalhar com o Design.

Estratégias empresariais baseadas na conquista de novos mercados e clientes, através do desenvolvimento de novos produtos terão a Gestão de Design como um competente aliado para atingir seus objetivos.

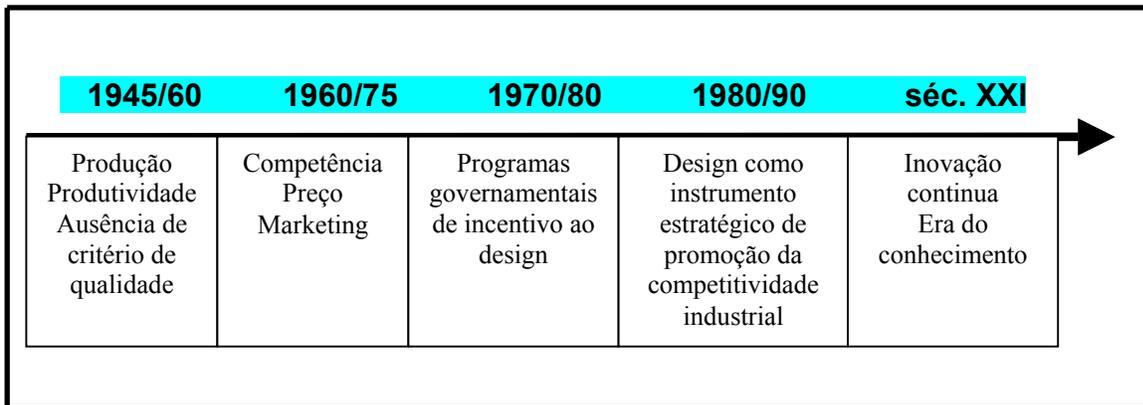
## **2.5 Histórico do Design e Gestão do Design**

Segundo BONSIEPE (1997), no decorrer da década de 80, várias mudanças ocorreram na estrutura da economia e tecnologia que influenciaram na forma de gerenciar uma empresa, sendo que, uma empresa estava constituída de uma unidade social composta por capital, ativos e débitos, força de trabalho e habilidade para produzir bens e serviços ao mercado.

Dentre as várias mudanças observadas pode-se afirmar que a concepção de mercado também sofreu alterações, anteriormente a expressão mercado pretendia dar a idéia de um conjunto de consumidores, com ausência de opinião e posicionamento frente aos objetivos pretendidos de um produto, ou serviço; os consumidores passaram a ser considerados clientes.

Esta mudança não trata-se apenas de terminologia, mas sim, com conseqüências mais profundas. Dentre as mudanças encontra-se o Design, pois este possui o objetivo entre outros setores empresariais de satisfazer o cliente, e não consumidores. Originalmente a terminologia “consumidor” possui sua origem nas ciências econômicas, distinguidos entre produtores, distribuidores e consumidores. A noção do termo “cliente” pertence ao universo do marketing e do design.

A linha do tempo do Design (figura 2), apresenta as principais características das indústrias relacionando-as ao posicionamento do Design no decorrer dos anos.



**Figura 2: Linha do tempo do Design.**

O mesmo autor evidencia as três etapas distintas, relacionadas com a temática da administração e gestão de empresas durante as últimas quatro décadas:

No período de 1945 e 1960, os produtos estavam isentos do critério de qualidade, encontravam um mercado acolhedor, onde o interesse gerência estava estabelecido na produção e produtividade.

Entre 1960 e 1975, a oferta satisfazia a demanda. Os objetivos gerenciais da empresa estavam relacionados com fatores de competência, como: Preço, data de entrega e qualidade básica dos produtos. Neste período o marketing estava em maior evidência. Em meados dos anos 70, um novo perfil começa a surgir: um mercado diferenciado de compradores.

Os anos 70, também foram marcados pelo declínio das taxas de crescimento e crise estrutural das economias, desta forma houve um esgotamento do longo ciclo de acumulação iniciado no pós-guerra, por outro lado estimulou a reestruturação tecnológica e produtiva nos países

industrializados. A difusão, consolidação e amadurecimento do paradigma tecnoeconômico das tecnologias da informação, como também o intenso processo de globalização iniciado nos anos 80, começa a estruturar novos padrões de competitividade em nível mundial. Dentre as principais características associadas as transformações podemos destacar estas, segundo CNI (1996):

- Maior liberação do comércio mundial resultante das menores barreiras tarifárias impostas pela OMC (Organização Mundial do Comércio).
- Aceleração dos processos de integração e de competitividade de empresas, países e regiões.
- Maior importância atribuída aos processos de inovação, técnicas e organizacionais.
- Diminuição do ciclo de vida dos produtos.
- Substituição dos sistemas de produção em massa e padronização relacionada as economias de escala pelos sistemas flexíveis de produção, que atendem as economias de escopo e os hábitos de consumo diversificados e personalizados.
- As mudanças de estratégias de gestão das empresas, priorizando não somente a tecnologia e custos, para privilegiar o desenvolvimento de produtos com maior qualidade, que reflitam a cultura e que respeitem a individualidade com maior valor agregado.

Segundo HAYES ( apud. PETERS,1998 : 429), “ Quinze anos atrás, as empresas competiam em preço. Hoje é em qualidade. Amanhã será no Design.”

Na época atual as empresas alcançam, em faixa de preço comparáveis, semelhante qualidade e durabilidade dos produtos. O interesse gerencial absorve novo conceito: o visual dos produtos, a amplitude da oferta e as especificações de uso. Uma visão relacionada ao Design, que gradativamente aumentou sua proporção, foi a de que os anos 90 foram conhecidos como a década do design.

Segundo o relatório da CNI (1996), nos anos 40 e 50, surgiram os primeiros programas governamentais de fomento ao Design, nos anos 70 e 80, estes mesmos programas foram reestruturados e expandidos. Nos anos 90, estas atividades se intensificaram e adquiriram uma nova perspectiva, podemos exemplificar os países como o Japão e a Coréia , que no final de 1995 e no ano de 1996, fortaleceram uma estrutura institucional com implantação da política de promoção do Design, que promoveu a atuação das empresas no mercado externo. O governo japonês posicionou o Design como eixo central da competitividade do século XXI. Esta posição não é homogênea em todos os países desenvolvidos , mas a preocupação em introduzir o Design como ferramenta estratégica de competitividade, para aumentar o desempenho no mercado internacional é uma intenção que tem se disseminado. O crescente número de programas governamentais, com o objetivo de promover o Design Industrial, a forma de incorpora-lo nas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico e incentivos específicos de fomento ao Design, tem provado a importância das políticas governamentais sugeridas por alguns países bem situados no mercado mundial.

O Japão e a Coréia, apontam o Design como elemento estratégico do século XXI, a Inglaterra confere ao Design a importância na diferenciação dos produtos. Na Noruega a política governamental visa evidenciar os lucros que as empresas podem obter com a utilização do Design. A Dinamarca posiciona o Design como estratégia para o aumento da competitividade e das exportações. A associação do Design com à identidade, imagem e sucesso é o lema da Áustria (CNI,1996)

TAKEUCHI (1995), afirma que a vantagem competitiva das empresas do século XXI, esta baseada na inovação continua, e isto, apenas poderá se dar, colhendo o conhecimento que as pessoas comuns estão criando diariamente. O ideal esta em combinar as estratégias de competência e a capacidade para gerar inovação continua.

BONSIEPE (1997), pontua que ao considerarmos que há dez anos atrás, caracterizar o Design como fator importante para as empresas sem dúvida era um ato de coragem sujeito a escárnio. A discussão atual nas empresas versa sobre tecnologia, estratégias de ação, política de importação e exportação, qualidade total e integração de mercados, e esta torna-se incompleta ao não incluir também o Design. A terminologia Design sugere uma certa concepção de mal-entendidos, que se concretizam pela forma com que as empresas empregam o Design e o valor que a ele atribuem. Aqui relata-se algumas destas concepções do Design atribuídas pelas empresas:

- A concepção do Design anteriormente era chamado como bombeiro de emergência. Recorrendo-se ao Design apenas quando as vendas vão mal. Geralmente tarde demais para reverter o processo negativo.
- Nas empresas que possuem um departamento de desenvolvimento, pratica-se uma metodologia seqüencial, iniciando com o requerimento do departamento de marketing, ao trabalho técnico dos engenheiros do departamento de produção, ao departamento de finanças e finalizando pelo designer, quando as principais decisões já foram tomadas. Neste caso cabe ao designer somente ajustes superficiais.
- A idéia de que o Design tem custos elevados. Ao tratarmos com a concepção de atributo gratuito e não como investimento, mais caro do que o Design certamente será a sua ausência.
- O Design condicionado a qualidade de desenho. Nos cursos primários e secundários, os alunos não são preparados para as inúmeras possibilidades das atividades de projeto. Aprimorando a inteligência discursiva e não a inteligência projetual, em alguns casos são dedicadas algumas horas as atividades manuais. A habilidade de esboçar um objeto não corresponde a habilidade da inteligência discursiva. Em alguns casos é considerada um dom individual, relacionado ao mundo sensível da

criatividade, termo que seria mais adequado como competência inovadora (BONSIEPE,1997).

Para que se possa compreender o verdadeiro potencial do Design, é necessário que haja uma mudança de paradigma da gestão empresarial. Em épocas anteriores, empresários e gerentes eram considerados aptos quando soubessem resolver os problemas relacionados ao marketing, relações laborais, produção, finanças, vendas e desenvolvimento. Na atual época esta concepção tornou-se insuficiente; grandes empresas começam a criar o cargo de vice-presidente de Design, quando a empresa possui um designer ocupando um cargo de valoração hierárquica a compreensão aparece com maior evidência, mesmo sabendo-se que um empresário de certa maneira também é um designer (BONSIEPE,1997).

Num estudo de caso relatado por ZACCAI (ICSID,1995), onde protagonizou a vivência do designer em 1971, relata que foi contratado por uma empresa multinacional fabricante de equipamentos médicos como designer industrial, era uma espécie de pioneiro, pois pouquíssimas empresa do setor de alta tecnologia contratavam profissionais desta especialidade. Sua atribuição era de trabalhar com as equipes de marketing e engenharia, para contribuir a projetar produtos mais vendáveis. Sendo que, um dia confrontou-se com um antigo gerente da divisão que empenhava-se a anos a tornar os produtos com maior possibilidade de vendas, este inquiriu qual era a necessidade de um designer, se os clientes não atribuíam importância a aparência dos produtos que ofereciam, apenas desejavam saber como os produtos funcionavam e seu custo, como poderemos ganhar algum dinheiro desta maneira, dando-nos ao luxo de ter Design? Porque um bom Design pode melhorar nossos produtos e é isto que nossos clientes querem, foi a resposta do autor. O dito gerente não esteve presente para contemplar o crescimento e a prosperidade da divisão, o Design foi transformado numa

prioridade para a empresa. O ex-diretor financeiro que havia se tornado o novo gerente, concluiu em sua análise que a empresa não estava sendo bem sucedida em virtude do baixo nível de Design de seus produtos; os artigos possuíam características de complexidade e de difícil uso, tornando-os de dispendiosa fabricação devido sua complexidade e pouco confiáveis. A compreensão que mesmo um profissional da área médica, como qualquer cliente, formam opiniões sobre a qualidade total dos produtos, com base naquilo que vêem. A notória falta de qualidade fez com que o Design tornasse o cliente a principal prioridade. A organização estabeleceu-se com o Design Industrial em igualdade de condições com o marketing e com a engenharia, no processo de desenvolvimento de produtos. Os resultados desta integração foi a evidente sedução que os produtos desenvolvidos obtiveram dos clientes, e o posicionamento seguro no mercado. A divisão tornou-se mais lucrativa de toda a empresa e os produtos obtiveram o status de produtos padrões em todo mercado mundial.

Muitas empresas tiveram êxito no decorrer deste período, como também muitas fracassaram devido a baixa qualidade de seu Design. Ao se considerar amplamente o sentido do Design Industrial, podemos avaliar que este influencia o sucesso econômico de uma nação e a qualidade de vida de seus cidadãos. Priorizando que um bom Design deverá colocar sua atenção para as necessidades do usuário, as quais não foram satisfeitas. Desenvolvendo produtos que possuam a suprema característica de atrair e unir um povo de uma nação, produtos culturalmente singulares que captem a essência da personalidade nacional, fonte de orgulho pelos cidadãos deste país, fortalecendo o mercado interno. O Design transcendendo o conceito de uma ferramenta essencial para o desenvolvimento econômico, mas sim, como deverá ser integrado à estrutura de uma empresa e usado como estratégia competitiva (ICSID,1995).

O importante impacto sobre a área de Design Industrial nos níveis de padrão de consumo, bem como, a maior conscientização e sofisticação nas preferências dos consumidores, estabelecendo uma tendência de multifuncionalidade sendo, o aumento das funções e atribuições exigidas por um produto, miniaturização assim como o desenvolvimento de equipamentos que possibilitem maior interação com o usuário. Com o aumento do reconhecimento das diversas funções que o Design pode assumir, verificou-se uma crescente forma de explorar tais vantagens e descobrir novos atributos para serem explorados. Assim houve um aprofundamento da importância das funções tradicionais e vitais do Design, como: simplificação e otimização de processos de produção, diminuição de custos, aumento da qualidade e aumento do valor agregado aos bens e serviços. Por outro lado, a conscientização de outras funções da atividade do Design que permitem um aproveitamento mais amplo das vantagens conferidas pelo novo padrão de desenvolvimento industrial, podemos citar estas:

- A capacidade de estimular a criatividade;
- Prover soluções de problemas específicos;
- Aumentar a flexibilidade dos processos produtivos e de marketing;
- Estreitar as relações intra-empresas e entre os produtores, agentes de pesquisa e desenvolvimento, fornecedores e clientes;
- Reduzir o tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- Critérios de expansão nas novas áreas tecnológicas como as de informática e comunicações (CNI,1996).

As novas oportunidades de inserção das atividades de Design, devido ao esgotamento dos modelos de produção em massa de bens e serviços padronizados, e a necessidade cada vez mais evidente de sistemas de produção flexíveis, com produtos diferenciados e com maior valor agregado, que foi chamado *non price factors*, que relacionam-se não

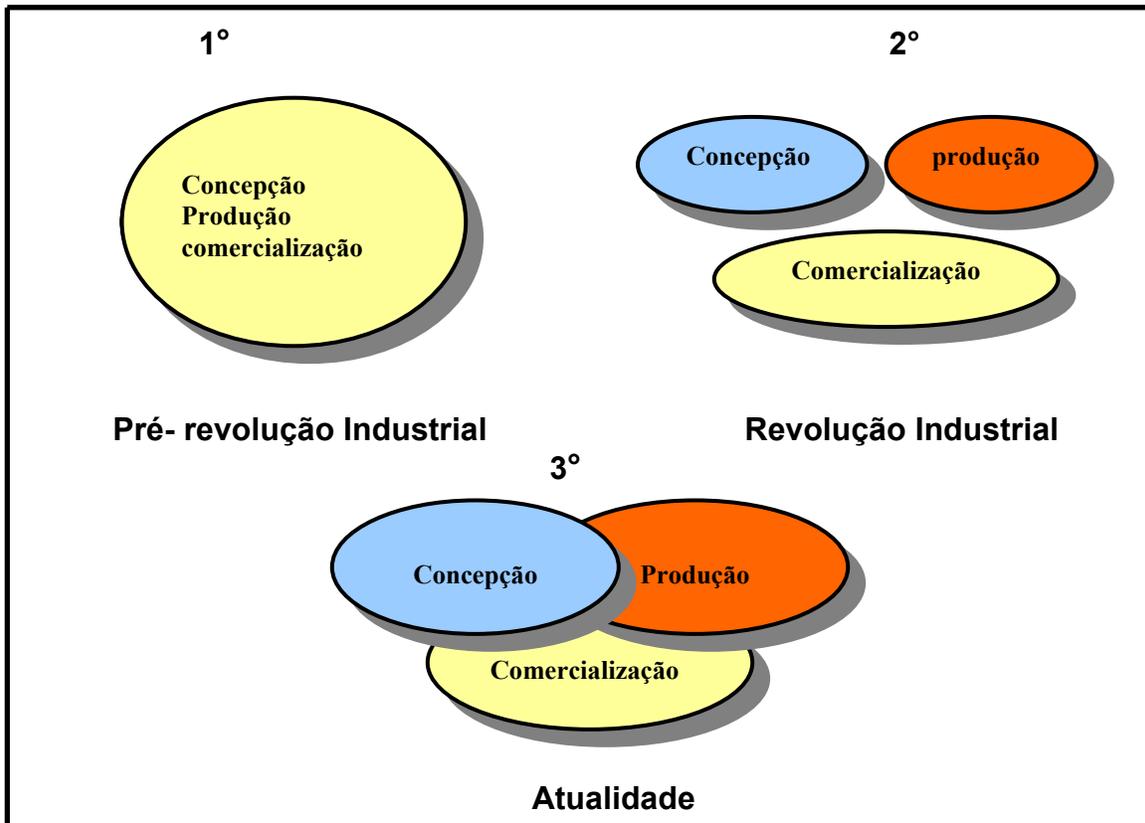
somente à qualidade mas às demais características subjetivas do produto, com o objetivo de aumentar a competitividade. Dentro do conjunto de fatores *non price*, o Design Industrial tem sido considerado como o mais importante. O método de produção com maior flexibilidade (*flexible manufacturing*), permite o Design ser inserido inclusive nas indústrias maduras. Nos períodos anteriores isto não era possível devido uma produção de larga escala de produtos não diferenciados, baseado na aplicação de capital em processos produtivos automatizados, de extrema rigidez. Apesar de favorecer a eficiência, dificultava o processo de inovação do Design e conseqüentemente o desenvolvimento de novos produtos (CNI,1996).

Houve um progressivo crescimento da adoção de formatos organizacionais integrados, com interesse no desenvolvimento de recursos, capacitação e conhecimento, que estão centradas em estratégias integradas de fabricação e desenvolvimento de novos produtos. Segundo MERINO (2001), o Design possui o papel de promover esta articulação no interior de uma organização, que estão interligados com todos os aspectos organizacionais já mencionados no interior da empresa, quanto no exterior, chamado de imagem corporativa.

A globalização e a integração crescente de mercados, as mudanças de comportamento das empresas no que se refere a competitividade, a necessidade cada vez mais evidente de criatividade, qualidade, flexibilidade, seletividade de mercados, o Design tem conquistado o reconhecimento como instrumento estratégico de promoção da competitividade industrial, que foi observado nos anos 80 e 90. Também tem sido incorporado nas estratégias de políticas governamentais de alguns países como promotor da competitividade, o Design destacar-se ainda pela função de contribuir para o aumento dos rendimentos do trabalho e da renda nacional.

Através do esquema (figura 3) apresentado abaixo, podemos observar o histórico do Design, desde a pré-revolução industrial a

revolução industrial e a atualidade, as mudanças significativas dos paradigmas da concepção do produto e no contexto da atualidade as três fases concebidas com o critério da multidisciplinaridade.



**Figura 3: Histórico do Design.**

Fonte: CNI (1996:14).

De acordo com o esquema (Figura 3), podemos observar historicamente que à produção de artefatos diz respeito à inter-relação existente entre a concepção, a produção e a comercialização de um determinado produto. Estas três fases costumam consistir em atividades desempenhadas pelos artesãos no período da pré-revolução industrial; com a revolução industrial iniciou-se um processo de ruptura entre estas

fases, diferenciando claramente a concepção da produção e da comercialização. A partir da década de 80, as tendências mais marcantes deste modelo são substituídas por sistemas de produção mais integrados, onde a concepção do produto e o planejamento de sua execução são concebidos como atividades que devem ser articuladas entre si. No contexto mais atual o Design engloba as três fases, para efetivamente constituirmos da expressão Gestão do Design.

## **2.6 Aplicações da Gestão do Design**

A Gestão do Design na estratégia empresarial e operacional, possui um foco central de atenção que é a integração de funções. A possibilidade que abre as portas do mercado com relação a um produto é a integração das disciplinas e a atenção dispensada às questões relacionadas com o produto, mencionadas a seguir:

- Estratégia do produto.
- Processo de desenvolvimento
- Organização das atividades.

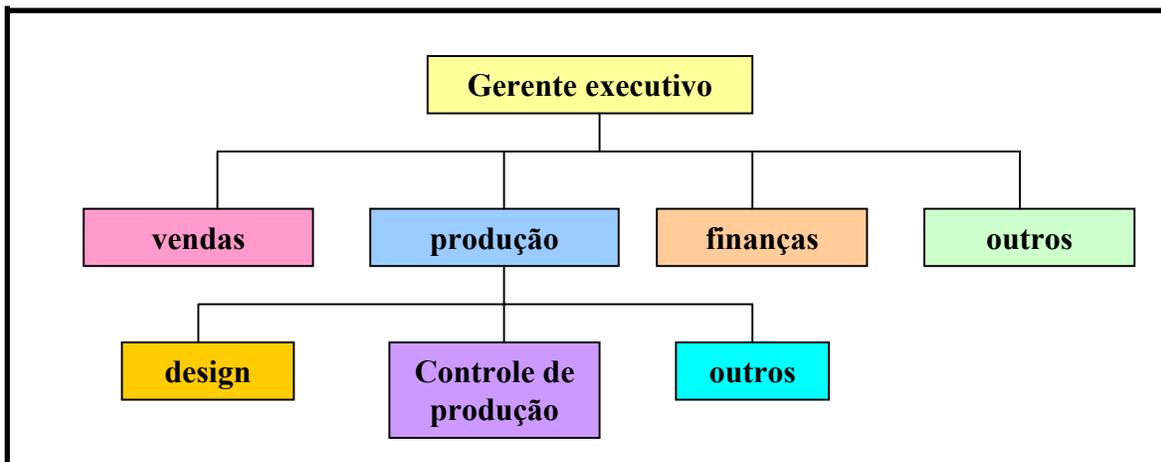
As universidades e entidades de fomento especializados na gestão empresarial, absorveram nos seus programas a Gestão de Design ou Design Management, com o objetivo de otimizar a eficácia dos gestores no sentido de implantar, administrar e utilizar nas empresas que estiverem ligados a estes órgãos.(CPD,1997)

Segundo PUERTO (1999), o posicionamento que o Design pode adquirir no interior de uma empresa, é muito diversificado e depende das variáveis como o ambiente interno, o posicionamento estratégico das outras áreas que são parte da estrutura empresarial. Interesses

individuais ou de grupos, paradigmas adquiridos, todos estes fatores influenciam na aplicação da Gestão do Design.

O mesmo autor pontua que, a decisão de localização de onde as atividades de Design devem estar inseridas dentro de uma empresa, constitui também um processo de avaliação de fatores, mencionados no parágrafo anterior. Como o Design de produto é tido como uma atividade técnica, com características similares a produção, sendo que, esta relação de dependência causa um certo conflito pois a área de produção, normalmente com características administrativas mecanicistas, resiste a novos produtos.

Esta resistência pode tomar a forma de rejeição a novos projetos de produtos, podendo também, dificultar o fornecimento de informações e auxílio, ou criar obstáculos de forma geral. Estas características podem ser observadas em alguns casos em grandes empresas, onde o desempenho do Design tem sido limitado. Em algumas grandes empresas, os departamentos de Design tem se estabelecido, integrados a área de produção, sob o controle do gerente técnico de produção, como poderemos observar no organograma (figura 4) a seguir:

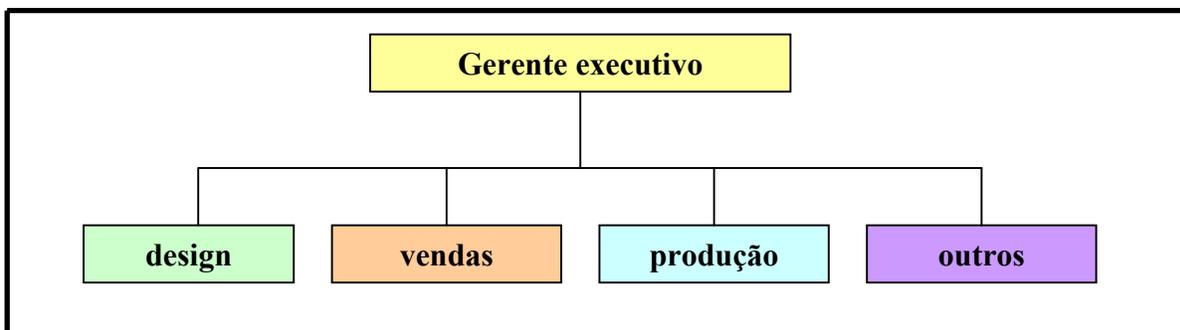


**Figura 4: O Design como parte da produção.**

Fonte: OAKLEY (apud. PUERTO,1999:56).

O Design como parte da produção (figura 4) sugerido por OAKLEY (1984), demonstram a dificuldade do design em desenvolver seu potencial numa área associada como a produção, de característica repetitiva e monótona. A possibilidade de expansão com as funções de inovações podem assumir as características da atividade de produção, que são constantes e mecanicistas.

Algumas empresas na tentativa de evitar as dificuldades citadas no organograma anterior, posicionam o Design como um departamento independente com um status igual a outras funções relevantes de uma empresa, como demonstra o organograma abaixo (figura 5):



**Figura 5: O Design como função independente.**

Fonte: OAKLEY (apud. PUERTO,1999:57).

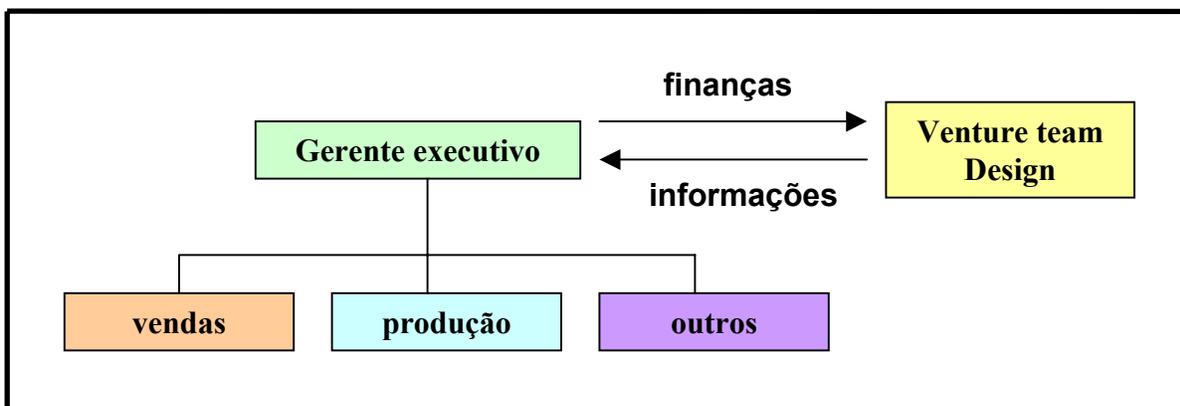
De acordo com o organograma (figura 5), o Design como função independente, citado por OAKLEY (1984), o Design pode melhorar seu desempenho, pois encontra-se ligado diretamente com a cúpula das decisões, os projetos podem ser monitorados e incentivados. O gerente de Design ou diretor do Design, pode negociar com seus similares, em relação ao posicionamento hierárquico e departamentos diversos, alternativas de recursos, facilidades ou acesso à informações.

Entretanto algumas desvantagens poderão ser observadas no decorrer do processo, segundo PUERTO (1999), como o Design é uma atividade de longo prazo, este aspecto poderá ser aproveitado pelos

gerentes de outras funções dentro da empresa, ao considera-lo como fonte de desperdício de tempo e dinheiro, fomentando a dúvida, com relação aos recursos destinados a projetos que não se sabe se obterão êxito no futuro.

O mesmo autor pontua que, outras desvantagens com o posicionamento do Design como função independente, como os diretores de finanças ou vendas, possuem uma escala de operação muitas vezes maior que a do Design, podem assumir uma grande influencia proporcionalmente as atividades desempenhadas na tomada de decisões. Outro ponto que apresenta dificuldades na posição independente do Design, é que este pode ser visto com desconfiança por parte do restante da empresa. O fato de desempenhar uma função independente, separada de outras funções, pode causar especulações sobre a verdadeira importância para com relação aos objetivos propostos pela empresa.

O conceito *venture* proposto por OAKLEY (1984), estabelece o Design como elemento inovador e integrador de funções, com características dinâmicas e flexíveis, capazes de favorecer a empresa com relação a sua interdisciplinaridade, como poderemos observar no organograma a seguir:



**Figura 6: O conceito venture.**

Fonte: OAKLEY (apud. PUERTO, 1999:59).

No conceito *venture* como mostra o organograma (figura 6), as empresas que possuem departamento de Design conseguem atingir as expectativas de mudança e de posicionamento dentro de sua posição no mercado, conseqüentemente, colocam em prática as estratégias genéricas e assumem as vantagens comparativas com relação a seus concorrentes, desta forma, estão melhor preparadas para as atividades que envolvam a inovação.

O sucesso de uma organização, sendo uma empresa, centro de pesquisa, ou mesmo uma organização de fomento a indústria, deve aproveitar as oportunidades que a tecnologia pode proporcionar. Tal capacidade de aproveitamento, deve estar baseada em uma cultura organizacional que seja um elemento facilitador da implementação de estratégias que a destinem a assumir uma condição de liderança em seus negócios. Uma estratégia forte é aquela que organiza todos os fatores ou componentes da empresa, que integra e participa na geração de novos produtos, e serviços. Assumindo o Design como fator fundamental de contribuição e presença física na estrutura organizacional. Esta característica é uma realidade adotada por diversos países que pertencem a denominação de desenvolvidos, e uma tendência a ser adotada por países em desenvolvimento.

Segundo WOLF (1998), algumas multinacionais e grandes empresas podem ocupar o lugar de líderes de custos, pois têm a capacidade de competir no item de preços, a quantidade dos artigos comercializados é o critério que indica o êxito e a continuidade da produção de um produto, quando um produto não atinge um nível satisfatório de vendas é automaticamente cancelado sua fabricação.

Em outros casos, a mesma autora pontua que, podemos encontrar os líderes de qualidade, que estão relacionados em sua grande maioria as médias e pequenas empresas, as quais seguem a orientação com o objetivo de produzir produtos especiais. Com um sistema de produção em series menores, os produtos possuem maiores chances de

serem especiais; os clientes satisfeitos garantem o sucesso destas empresas. Portanto ao produzir produtos especiais, uma empresa consequentemente opera com preços especiais, mesmo com um volume de vendas menor garante um lucro superior.

Em outro grupo encontramos a característica de líder ecológico, este participa entre as médias e pequenas empresas com maior frequência, possuem uma estrutura mais flexível para alterar sua organização quando necessário para a proteção do meio ambiente. Os consumidores mostram-se interessados e atribuem maior valor as empresas, produtos e serviços com características ecológicas, em sua decisão de compra este item tem se tornado um excelente chamariz, além de atribuir a valorização da imagem corporativa da empresa e organizações voltadas a este objetivo de proteção ao meio ambiente, completa WOLF (1998).

LEVITT (1990), comenta que muitas empresas que conquistaram êxito no mercado, utilizaram o cliente como fonte de inspiração, obtendo de seus clientes as melhores idéias. Algumas pesquisas, segundo o autor, concluíram de que as vendas possuem maior sucesso, quando o produto consegue interpretar adequadamente as necessidades e anseios dos clientes. Desta mesma forma, os produtos que fracassaram em sua tentativa de alcançar sucesso no mercado, não conquistaram êxito devido a não corresponderem aos desejos atuais dos consumidores.

Os objetivos e a necessidade de valores bem definidos podem definir o sucesso de uma empresa. A missão básica e a maneira como ela será implantada e vivificada pela parte administrativa da empresa, são fatores que influenciam na potencialização da capacidade da empresa. A missão como fator de motivação, que tem o poder de unir os empregados e a gerência no processo de desenvolvimento em direção aos objetivos pretendidos, com os quais todos estão participando.

Segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), uma empresa depende de seus empregados, quando existe motivação eles trabalham

bem e gostam de exercer suas funções, conseqüentemente produzem bons resultados. As empresas e organizações tratam seus empregados como colaboradores, com respeito, e cada um como um elemento especial em sua área de atuação. O empregado possui maior conhecimento de seu posto de atividade, com este conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento da empresa. Muitas empresas ao atribuírem maiores responsabilidades a seus empregados, tem obtido boas experiências; a incidência de faltas diminuiu e tem menos problemas de saúde. Ao incentivar a criatividade e capacidade inovadora dos empregados é necessário dar-lhes condições para experimentos, desta forma, através de experiências a probabilidade de novas e boas idéias surgirem é sem duvida maior.

DE MASI (2000), afirma que a comunicação bem estruturada interna e externamente também é um fator de relevância no sucesso empresarial, pois as idéias boas chegam ao destino quando pode-se comunica-las. Empresas que possuem uma estrutura receptiva de comunicação, tem maiores possibilidades de adquirir idéias novas e importantes por parte de seus colaboradores, possuindo uma vantagem em comunicar ao usuário ou cliente suas inovações.

Segundo o mesmo autor, as estruturas hierárquicas de pouca intensidade, facilitam a comunicação interna e externa, reduzem a burocracia e tornam mais eficientes e diretos os processos de administração, de desenvolvimento, produção e distribuição.

Para PETERS (1989), a empresa precisa estar atenta as mudanças tecnológicas que provocam uma rápida alteração no mercado consumidor. O aprendizado constante, manter-se bem informado de todos os desenvolvimentos tecnológicos, científicos, sociais, culturais, econômicos e ambientais, para poder estar apto a tomar as melhores e mais adequadas decisões.

O uso do Design em empresas que produzem produtos inteligentes, inovadores e de boa qualidade, aplicam sua propria imagem

corporativa como forma de apresentação, através destes produtos. A diferenciação das empresas através da imagem corporativa positiva, é um critério de reconhecimento dos clientes e consumidores que demonstram sua preferência na escolha de produtos e serviços segundo WOLF (1998).

A mesma autora afirma que, cada estratégia elaborada por uma empresa deve passar por diferentes níveis de desenvolvimento. Iniciando o processo pelo analítico, onde o objetivo é recolher informações e dados necessários para o desenvolvimento de uma estratégia apropriada a organização. A seguir estrutura-se o estratégico, e posteriormente o operacional, onde a estratégia proposta é executada, visando alcançar os objetivos previamente definidos. O nível informacional, em conclusão das etapas, tem a incumbência de informar o público, consumidores, comércio e aos usuários os resultados conquistados.

Para que os objetivos da Gestão do Design, sejam alcançados com maior êxito, é necessário desenvolver uma estratégia eficiente, que incluem os seguintes aspectos relacionados por WOLF (1998:20-21).

- Produtos (tipos, séries, avulsos, etc);
- Serviços (recolhimento, substituição de produtos, etc);
- Comunicação interna (comunicação entre os empregados, empregados e a gerência, informação dos empregados, hierarquias, confiabilidade, sinceridade, meios de comunicação, novas alternativas);
- Comunicação externa (imagem corporativa, papelaria comercial e institucional, catálogos, publicidade, comerciais, Internet, comunicação com vendedores e clientes, uso de novos meios);
- Empregados (educação permanente, responsabilidade, participação, etc);
- Arquitetura (edifício, entrada, postos de trabalho, etc);
- Meio ambiente (longa duração, reciclagem, economia de energia e matéria prima, segurança dos empregados, eliminação de poluentes, etc);

- Distribuição (distribuição direta, comércio especializado, comércio no varejo, venda por catálogo, etc);
- Apresentação (exposições, feiras, apresentação nos pontos de comércio).

O processo da Gestão do Design é algo permanente, que esta sempre em busca de melhoria na atuação. Os objetivos definidos também estão sujeitos a modificações, adaptando-os ao processo de desenvolvimento, ou as alterações freqüentes do mercado. Segundo WELCH (in SLATER 2000), cada empresa deve criar uma estratégia de aplicação individual que esteja de acordo com sua cultura organizacional, pois não existe uma fórmula específica de sucesso global.

De acordo com JURAN (1992) e KOTLER (1990), genericamente existem duas formas estratégicas utilizadas nas empresas: a estratégia centrada na engenharia e a estratégia centrada no mercado. A primeira possui seu foco de atenção na capacidade tecnológica da organização, com o objetivo de minimizar custos, neste sistema parte-se do pressuposto de que a necessidade do cliente não é relevante considerando se o produto não for oferecido com um preço convidativo. A Segunda estratégia baseia-se na utilização das necessidades do consumidor como aspecto fundamental no desenvolvimento de produtos.

A estratégia fundamentada na engenharia, ou *technology push*, a administração presume que os consumidores serão atraídos pelos bons preços, e bastando um pouco de empenho do setor de marketing, para a empresa conseguir vender e obter lucros satisfatórios.

A estratégia centrada no mercado, ou *market need pull*, a administração entende que a tarefa da organização em primeiro lugar é determinar as necessidades, desejos e valores de mercado pretendido e adaptar a organização para atender os requisitos desejados, da maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.

Empresas que tem a tecnologia como argumento principal estratégico de competitividade, utilizará de forma diferente o Design, das

empresas que tem sua estrutura estratégica objetivada no mercado. Segundo KOTLER (1990), para as empresa de estrutura tecnológica a minimização de custos, o oferecimento de um produto com preço acessível, para alcançar estes objetivos tem a necessidade produção em grande escala, eficiência na fabricação, montagem automatizadas, e atuação em grandes mercados para amortizar seus investimentos em pesquisa. Nestes casos, os produtos apresentam um padrão sem maquiagem, com tempo de projeto e ciclo de vida maiores; não quer dizer que não possuem interesse no design, apenas é utilizado de maneira diferente.

MAGALHÃES (1997), explica que o Design utilizado nas empresas de estratégia tecnológica, tem a característica de racionalização, que busca os aspectos racionais do projeto e a otimização dos recursos, de modo que o produto opere com uma vantagem de custo global. Buscando as interfaces e relações entre o desenvolvimento do produto e as outras atividades da cadeia de valor da empresa, com o objetivo fixo de alcançar um valor inferior aos praticados pelos concorrentes. Utiliza o menor número de matérias-primas diferenciadas, para empreender as vantagens no acesso preferencial a fornecedores e escala de produção.

Os princípios adotados pelo Design de racionalização, estão centrados na confiabilidade da engenharia, segundo BAXTER (1998), onde o menor número de componentes de um produto, gera menor índice de defeitos. Neste caso o Design é fundamental na sistematização e otimização da distribuição dos produtos e as preocupações com o impacto ao meio ambiente conferem uma presença obrigatória, completa MAGALHÃES (1997).

Nas empresas que utilizam a estratégia baseada nos consumidores, a atuação do Design esta presente desde levantamento das necessidades dos consumidores, até a transformação das necessidades em produtos que estejam aptos a satisfazer o mercado de

forma efetiva e eficiente, do que seus concorrentes, segundo LEVITT (1990).

O Design funciona neste caso, segundo MAGALHÃES (1997), como forma de diferenciação do produto ou empresa, relacionado com um ou mais atributos desejados pelos clientes. O Design utilizado para a diferenciação também pode utilizar os princípios adotados pelo Design de racionalização, a condição preliminar para o sucesso e competitividade de uma empresa.

MAGALHÃES (1997), afirma que as empresas que fabricam bens industriais usam o Design de forma muito diferente da que fabricam produtos de consumo. Os consumidores dos bens industriais, estão interessados no desempenho de funções práticas como: economia, custos, tecnologia, energia, confiabilidade, durabilidade e eficiência; neste caso a segurança do usuário é uma norma a ser seguida. Portanto a atuação do Design neste caso é racional, baseando a concepção do produto nas necessidades práticas dos compradores e usuários. Os bens industriais como máquinas, componentes, geradores, elevadores, computadores, ferramentas, sendo que a forma do produto segue a função prática.

Nas empresas de fabricação de bens de consumo, as funções estéticas e simbólicas do produto são mais evidentes, considerando que as funções praticas estejam muito bem resolvidas. A preocupação do consumidor esta em adequar o produto ao seu estilo de vida, as necessidades sociais e de auto realização. A identidade, personalidade e a inovação são fatores de diferenciação da oferta competitiva. O Design deve ser capaz de estabelecer o produto de acordo com as expectativas do consumidor. Os bens de consumo como eletrodomésticos, móveis, produtos de higiene e beleza, alimentos, entre outros, a forma do produto segue a função de comunicar a mensagem do benefício do produto ao consumidor.

No quadro abaixo, podemos observar o paralelo entre as estratégias genéricas do Design, de racionalização e diferenciação:

**Quadro 1: Paralelismo entre tipos de estratégias genéricas do Design.**

<b>Design para Racionalização</b>	<b>Design para diferenciação</b>
<p><b>Valores internos à empresa</b></p> <p>Tecnologia, custos</p> <p>Technology push</p> <p>Eficiência na fabricação</p>	<p><b>Valores externos à empresa</b></p> <p>Pesquisa sobre satisfação dos consumidores</p> <p>Market need pull</p> <p>Flexibilidade na fabricação</p>
<p><b>Valores do comprador organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade de conformidade, confiabilidade, durabilidade, economia, distribuição, energia, ecologia e eficiência.</li> <li>▪ Satisfação dos usuários, adequação ao uso, carga de informação, segurança.</li> <li>▪ Necessidades primárias dos usuários, fisiológicas e de segurança.</li> </ul>	<p><b>Valores dos clientes externos beneficiários finais do produto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identidade, personalidade e inovação, adequação as necessidades dos consumidores.</li> <li>▪ Os produtos não são diferenciados pelas funções praticas, que são dadas como ótimas.</li> <li>▪ Necessidades secundarias dos usuários: sociais, de estima e de auto realização.</li> </ul>
<p><b>Design: Normas e Racionalidade</b></p> <p>Produto básico sem variações, menor numero de matérias-primas, menor numero de componentes, projeto de alto custo e mais demorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase na função pratica</li> <li>▪ A forma segue a função pratica</li> <li>▪ Comum em bens de capital.</li> </ul>	<p><b>Design: Posicionamento do produto</b></p> <p>Variações do numero de linhas e benefícios extras, diversificação do numero de itens das linhas, modularização, projeto mais corriqueiro e de menor custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ênfase nas funções estéticas e simbólicas</li> <li>▪ A forma segue a mensagem</li> <li>▪ Comum em bens de consumo.</li> </ul>

Fonte: MAGALHÃES (1997:43).

O Design participa paralelamente em dois tipos de estratégia, conforme o quadro 1, um direcionado a racionalização, que busca a liderança através de menores custos. E outro que direciona o design para

a liderança na satisfação dos clientes. A racionalização é considerada como uma estratégia básica, sem ela um produto não poderia ter boas condições competitivas, portanto, a partir da racionalização é possível oferecer um produto diferenciado.

O Design do futuro do Brasil, como em todos os países deve vencer o desafio das importações e exportações. As empresas brasileiras precisam encontrar uma estratégia de alcançar competitivamente frente aos produtos estrangeiros, caracterizados por serem de baixo custo e qualidade superior, em países mais avançados no aspecto da tecnologia. Além de que, as empresas brasileiras precisam desenvolver produtos que possam conquistar o mercado externo ampliando sua perspectiva de comércio. Esse desafio exige mais que esforço de trabalho produtivo, com seus aspectos racionais, mas também e fundamentalmente a força do Design estratégico para possibilitar uma gama de produtos e serviços brasileiros, conquistando o mercado por qualidade total superior em todos os setores industriais.

Segundo SEBRAE (2002), o Brasil possui pontos fortes que podem estabelecer vantagens competitivas nas empresa com a valorização da cultura, que seriam:

- O pluralismo racial e cultural;
- Elementos culturais diversos, provenientes de tradições;
- A alegria e o otimismo;
- A ênfase nos relacionamentos pessoais;
- Hospitalidade e cordialidade;
- Criatividade.

Foram identificados pontos desfavoráveis, segundo a mesma fonte, sendo :

- Falta de auto-estima, com a valorização de outras nações, conseqüentemente o empobrecimento da cultura regional;
- Falta de confiança nas autoridades e políticas governamentais;
- Desigualdades sociais;

- Falta de direito ou obediência as leis.

Os aspectos favoráveis e desfavoráveis, descritos acima, devem ser considerados numa organização que busca a estratégia de Gestão do Design, com ações básicas voltadas para:

- Educação e cidadania;
- Consciência política, com o fim da impunidade e privilégios;
- Tutela dos direitos do consumidor;
- Modernização de métodos e das gestões;
- Integração com mercados mundiais.

Com estratégias de promoção , a possibilidade de valorização do cotidiano brasileiro moderno, ligado a valores tradicionais, sendo estes aspectos traduzidos em produtos, a imagem corporativa do país poderá encontrar espaço diferenciado no mercado globalizado.

Para o ICSID (1995), as novas exigências da qualidade total, revelou uma nova oportunidade para empresas criativas, para que possam concorrer com empresas maiores, estabelecidas e até mesmo de nível tecnológico mais avançado. Para poder capitalizar esta oportunidade, a Gestão do Design possui um papel determinante, sugerido em cinco etapas, para facilitar o entendimento direto da aplicação da Gestão do Design, descritos a seguir:

- Incluir o designer no início do processo; os fabricantes brasileiros devem incluir o designer no time colaborativo e interdisciplinar de desenvolvimento de produtos, para trabalhar em igualdade de condições, com as áreas de marketing, engenharia, controle de qualidade e de produção.

- Começar com a pesquisa e análise estratégica do cliente; tentar enxergar além das suposições de mercado, examinar as pessoas que coletivamente constituem um nicho de mercado. Como vivem, pensam,

trabalham, se divertem, e como estes aspectos podem exigir no futuro novos produtos.

- Identificar oportunidades de Design dirigido pelo usuário; os aspectos culturais descobertos na etapa anterior, aliados a tecnologia e fenômenos sociais sendo combinados no processo criativo chamado inovação de Design.
  
- Implementar rapidamente; compreendida as oportunidades de inovação, o designer é um agente para a tradução de idéias inovadoras em produtos fabricáveis.
  
- Tirar o maior proveito de cada oportunidade; a comercialização efetiva é uma fase fundamental no processo de Design, a forma com que um produto é apresentado ao consumidor, sua embalagem, comercialização e lançamento inicial, devem ser a expressão de seus benefícios e seu real valor.

O Brasil pode encontrar oportunidades para tornar-se um grande concorrente no livre-mercado mundial, realizando a transição de produtor de *commodities* de baixo custo e de pouca lucratividade para produtos de alto valor agregado. A Gestão do Design pode fornecer os elementos necessários para a concretização desta mudança. Podendo somar a sua identidade nacional criando um nicho para si no mercado mundial.

Segundo WOLF (1998), as empresas brasileiras devem utilizar o Design Management para aumentar sua capacidade competitiva a nível global, primeiramente analisando os pontos positivos e negativos da indústria nacional, contrapondo esta análise ao mercado mundial. Mesmo que em alguns casos seja difícil superar a oferta de produtos globais, por fatores como qualidade ou preço. Porém a oportunidade de conquistar o mercado internacional com produtos mais inteligentes e ecológicos,

quando optarem por estes objetivos deverão elaborar uma estratégia apropriada a superar as necessidades das empresas brasileiras.

A mesma autora, afirma que o Brasil entra num processo de desenvolvimento industrial em alto nível, os países desenvolvidos fizeram muitas experiências e conseqüentemente cometeram muitos erros para chegar a onde estão. O meio ambiente é prova de muitas destas experiências, foram muito explorados com os experimentos tecnológicos da industrialização.

Cabe ao Brasil aproveitar as experiências realizadas para não cometer os mesmos erros. Desta forma, as organizações de fomento a indústria, devem fornecer o conhecimento necessário para que a indústria brasileira, possa dar um salto nos processos científicos e inovadores, desenvolver produtos inteligentes com alto nível tecnológico, e que ao mesmo tempo incorpore soluções ecológicas. Assim o país pode encontrar um nicho no mercado global que promete muito sucesso. A Gestão do Design pode facilitar a obtenção das melhores alternativas para um determinado mercado, com os recursos, conhecimentos, criatividade das empresas brasileiras.

## Capítulo 3 - Estudo de Casos

Neste capítulo será apresentado o estudo de casos de duas empresas com segmentos produtivos e portes diferenciados, a empresa 1 de eletrodomésticos e a empresa 2 de revestimentos cerâmicos. A seleção destas duas empresas deu-se pelo fato de pretender analisar os aspectos referentes a Gestão do Design, em uma grande e em uma pequena empresa, possibilitando uma compreensão maior dos fundamentos teóricos e sua aplicação prática.

Sabendo que a pesquisa com uma amostra reduzida apresenta algumas desvantagens, como: tempo restrito no interior de cada organização, para o acompanhamento efetivo do processo de desenvolvimento de produto e a gestão do Design, relatados em entrevista. O mais adequado seria vivenciar durante um período maior todos os aspectos relacionados a esta pesquisa.

O método utilizado para a obtenção das informações deste capítulo foi através de entrevista, onde cada empresa posiciona-se com relação a própria vivência, diante dos itens apresentados abaixo, que seguiu o seguinte roteiro:

- a) Projeto de Gestão do Design aplicado na empresa;
- b) Índices de posicionamento da empresa diante do mercado;
- c) Perfil da empresa;
- d) O designer e a organização
- e) Projetos de produto, ergonomia, Design e marketing;
- f) Desafios, carências e projetos futuros;
- g) Integração de funções e departamentos;
- h) Imagem corporativa;
- i) Como a empresa posiciona-se diante da integração e inovação;
- j) Hierarquia e burocracia;
- k) Parcerias com universidades.

Através da entrevista, foram obtidas as informações sobre a empresa, metodologia e aplicação da Gestão do Design, da forma que estas empresas a compreendem.

Elaborou-se um perfil de cada empresa e posteriormente confrontou-se os seus aspectos aos apresentados no capítulo 2, Fundamentos Teóricos.

Através dos dados obtidos de cada empresa, procurou-se estabelecer uma relação entre os conceitos apresentados nos capítulos anteriores, com a intenção de estabelecer maior consistência a esta pesquisa.

### **3.1 Empresa 1**

Produtos: Eletrodomésticos de Refrigeração

Mercado: Interno

Entrevistado: gerente Design Industrial de Refrigeração.\*

Data: 08/03/2002.

Dados da empresa: ( relativos a 2000, relacionadas as 3 unidades Joinville, Rio Claro e São Paulo)

Faturamento: 2,0 bilhões de reais

Funcionários: 7.196\*

Funcionários com nível superior: 1220

Funcionários com mais de 45 anos de idade: 452

Crescimento do número de funcionários: - 331

Mulheres em cargos de direção e gerência: 26

Média remuneração dos diretores e gerentes: 10. 039,70 reais

Media remuneração dos demais cargos da empresa: 1. 162,60 reais

Pessoas que se candidataram a emprego: 68.976

A empresa 1 possui uma política de remuneração participativa e pacote de benefícios, os funcionários confiam na gestão da empresa e

---

\* PRUNER (2002)

compreendem que seus esforços e dedicação de cada um são reconhecidos. Esta é uma das maiores vantagens apontadas pelos funcionários da empresa. Por outro lado, a maior desvantagem da empresa é a gestão não ser uniforme, devido ao grande porte da empresa.

Os principais atrativos da empresa com relação aos funcionários são:

- Programa de bônus e participação nos resultados. Dependendo do cargo, há possibilidade de receber até oito salários a mais.
- Chances de carreira no exterior.
- Aulas gratuitas na empresa para funcionários que ainda não tem o ensino médio.
- Possibilidades de aquisição de produtos das marcas produzidas com 40% de desconto.
- Creche interna ou opção de reembolso para escolinha infantil, seguro de vida e de acidentes pessoais e plano odontológico.
- Cobertura de tratamento psicológico, fonaudiológico e fisioterápico.
- Reembolso parcial para medicamentos.
- Contratação de profissionais da terceira idade e de deficientes mentais.
- A empresa investe em projetos sociais e apoia a construção de moradias em regiões carentes.

### **3.1.1 Histórico**

A empresa 1, é uma empresa pertencente a uma holding, sediada nos Estados Unidos; responsável pelos eletrodomésticos de refrigeração. Na cidade de Rio Claro são produzidas os eletrodomésticos de lavanderia e em São Paulo possui uma fábrica de fogões.

A empresa surgiu da união de três marcas que competiam no mercado interno. Uma das marcas foi extinta, permanecendo outras duas.

Em 1998 o setor de Design estabeleceu-se hierarquicamente dentro da organização, possuindo uma hierarquia funcional decisória no processo de projeto e um time de projeto, com um líder de projeto.

### **3.1.2 Design**

A empresa 1 possui um setor de Design com 24 profissionais da área, sendo um destes formado com pós-graduação em ergonomia e usabilidade. Um departamento completamente equipado, com computadores de última geração, plotter, laboratório de estudo de materiais e formas, amplo material de pesquisa, viabilidade de viagens em equipe para conhecimento dos aspectos culturais para concepção dos projetos, atualização constante dos software; a empresa fornece uma estrutura onde o Design ocupa uma posição privilegiada.

O setor de Design da empresa participa do mercado externo apenas com projetos, como o projeto de refrigerador lançado pela holding para a Índia, e outro projeto de refrigeração destinado a atender as aspirações dos consumidores italianos.

Existe integração dos setores de Design e marketing, no processo de elaboração de melhorias e inovação dos projetos. Neste processo não participam os setores das engenharias e vendas. Os setores das engenharias são consultados posteriormente das decisões previamente concluídas, como agentes de produção e o setor de vendas não participa de nenhuma das etapas do processo.

A discussão dentro da organização atualmente é a conquista do mercado global, através do lema em que a riqueza está na diversidade e consequentemente com o aumento do valor agregado, com a introdução mais efetiva do Total Design.

Um projeto de produto para ser lançado no mercado, desde a fase de concepção até seu lançamento com todos os atributos de comunicação externa de marketing, leva aproximadamente 18 meses. Neste período cerca de 6 meses à 1 ano no laboratório de testes, para conquistar as garantias do produto.

O setor de Design atribui à este longo tempo de laboratório para aquisição das garantias exigidas pelo mercado, como sendo um aspecto de maior burocracia dentro da organização. Mas não possuem perspectivas para diminuir este prazo, conseqüentemente agilizar o processo de lançamento de novos produtos no mercado.

O departamento de Design, emprega a estratégia “*Consumer to Consumer*”, consumidor para consumidor, entendendo que desta maneira, poderão atender com maior acertividade os anseios e desejos dos consumidores, mesmo que ainda não expressados claramente, ou seja, existem desejos verbalizados como o degelo seco, como foi apontado em uma pesquisa pela maior parte dos consumidores. Deste desejo compreenderam que as donas de casa além de não quererem descongelar mais seus refrigeradores, também não queriam secá-los após o descongelamento automático, fizeram uma saída de água do refrigerador. O refrigerador de duas portas, um aspecto da cultura americana, tornou-se o grande anseio dos pretensos consumidores brasileiros, que gostam de refrigeradores grandes, portas para acoplar seus itens preciosos e diferenciados da cozinha, e não gostam de textura nas paredes dos refrigeradores, item muito comum nos produtos de refrigeração que são produzidos pela holding americana, para o mercado global.

O setor de Design da empresa, não emprega nenhuma bibliografia de apoio em sua estratégia de desenvolvimento. Possuem uma especialista em semiótica, que os auxilia de tempos em tempos na difícil missão de decodificar os desejos expressos em pesquisa pelos consumidores.

Com relação as parcerias com universidades, possuem 2 vagas formais, uma para estudantes estagiários do curso de Design, pelo período de 6 meses remunerado, outra para estágio não remunerado de 1 mês para estudantes de Design para conhecer o processo da empresa. Informalmente participam de sugestões de projetos referente aos cursos de Design oferecidos por duas universidades da cidade, e utilizam algumas de suas pesquisas.

### **3.1.3 Desafio**

Inicialmente o grande desafio encontrado pela empresa 1, foi a competitividade de mercado das duas marcas que configuram sua produção. Elaboraram um programa de estratégia de marcas gerenciado pelo setor de Design da empresa.

Manter o status conquistado pelas duas marcas no mercado interno, onde figuram atualmente marcas competitivas importantes como Eletrolux, Boch, Samsung e outras em ascensão, atribuindo-lhes o Total Design, agregar melhores funções e inserir seus produtos no mercado global.

A estratégia de marcas tem como principal objetivo, definir o perfil das duas marcas, ou seja, quem eram as marcas? Como seriam os consumidores vistos pela lupa da semiótica? Uma resposta que não foi encontrada pelo setor de marketing, com seus aspectos mensuráveis e quantitativos.

O setor de Design elaborou painéis com imagens, relacionando produtos vistos pela semiótica com a marca. Desta maneira encontraram o perfil dos consumidores das duas marcas distintas, sendo assim, não competiam mais entre elas, pois adquiriram uma diferenciação através do Design, onde cada uma pertencia a um nicho de desejo de consumo. Estes painéis foram apresentados no MASP em 1992, onde foi lançada a linha principal de uma das marcas.

Os painéis representam o perfil do consumidor, o desejo decodificado através do simbolismo e da semiótica. Como os desejos modificam, em decorrência dos aspectos sociais, culturais e econômicos, os painéis procuram acompanhar estas mudanças, sendo atualizados num tempo médio de 2 anos. Esta atualização é denominada de *brand service*, ou seja, a ação de atender as marcas. Este processo exige flexibilidade constante.

### **3.1.4 Investimentos para o Design**

Anualmente a empresa 1 investe aproximadamente 1 milhão de dólares em Design, e 200 à 300 mil dólares em viagens, salários e atualização de software.

O último lançamento da empresa 1, é o aparelho de refrigeração de duas portas com atendimento de água gelada e gelo na porta, projeto tipicamente americano, que no Brasil carece de adaptações, devido ao abastecimento de água no país, ser oferecido sem a pressão necessária para abastecer o refrigerador, necessitando de um adaptador de pressão na entrada de água do refrigerador.

## **3.2 Empresa 2**

Produtos: Revestimentos Cerâmicos

Mercado: Interno

Entrevistado: Auditor, Consultor de Vendas, Marketing e Planejamento Estratégico.\*

Data 27/02/2002

Dados da Empresa:

Fundada em: 1996

Funcionários: 100

### **3.2.1 Histórico**

A empresa 2 de revestimentos cerâmicos, foi fundada em 1996 por um dos executivos de outra empresa do mesmo ramo, com grande prestígio no mercado, e que após 3 anos vendida ao grupo italiano. Em dezembro de 2001, foi comprada por um grupo mineiro e imediatamente instaurada uma auditoria administrativa e financeira, com o objetivo de restaurar capacidade produtiva da empresa.

Hoje a empresa 2, encontra-se com dificuldades financeiras, fornecedores e compradores relutam em fornecer matéria-prima e firmar novos contratos.

Com esta perspectiva pouco favorável, instaurou-se uma auditoria com o objetivo de reestruturar completamente a empresa, iniciando seu processo, como se estivesse sendo fundada neste período, a grande dificuldade inicial é o desgaste da marca, a imagem corporativa da empresa não assume juntamente com a administração a idéia de empresa nova, possui o legado juntamente com seus fornecedores e compradores, de empresa pouco cumpridora de seus deveres e prazos financeiros. \*

A idéia de mudança da marca, foi comentada no processo inicial de auditoria. Mas ao reverem o investimento necessário para a alteração da razão social da empresa, entenderam que o consumidor final, o que adquire seus produtos, não estão cientes dos problemas administrativos e financeiros que a empresa vivência. Somente os fornecedores e consumidores intermediários. Ou seja, o consumidor final que deseja

---

\* WENTZ (2002)

adquirir revestimentos cerâmicos da marca, não encontram o desgaste da imagem corporativa, continuam encontrando o produto em postos de revenda, competindo com outros produtos de outras marcas.

Os objetivos da empresa, priorizados pela auditoria são:

- 1º) Saneamento financeiro;
- 2º) Reestruturação administrativa e funcional;
- 3º) Modelo de gestão integrada, inovadora e flexível;
- 4º) Até o período final do ano de 2002, estar situada como empresa modelo, nos níveis de administração, produção e qualidade.

### **3.2.2 Produção**

A empresa 2 produz atualmente os revestimentos cerâmicos 10 X 10 para outra empresa, realizando uma parceria operacional, por possuir o mesmo critério de qualidade de produto da empresa paranaense, operando com 20% de sua capacidade de produção. Esta foi a maneira encontrada pelos auditores da empresa para que esta continuasse produzindo, mesmo com as dificuldades presentes.

A empresa possui capacidade de produção de 360 mil metros quadrados, com estrutura operacional física considerada moderna, com fibras óticas para transporte inteligente no espaço interno, equipamento comparável as grandes cerâmicas do estado, tem a capacidade de produção de produtos de qualidade, aptos a competir no mercado com as empresas de revestimentos cerâmicos, consideradas de primeiro time.

### **3.2.3 Investimentos**

Após 3 meses de produção máxima, a empresa pretende iniciar um processo de investimentos em marketing corporativo, para estabelecer-se no mercado com maior credibilidade, qualidade e produtos com maior valor agregado pela diferenciação.

De acordo com os objetivos da empresa, é através da estratégia de Gestão do Design, que pretende implantar uma linha de produção exclusiva para clientes especiais, arquitetos, decoradores, artistas plásticos, designers entre outros profissionais, com a intenção de promover um produto diferenciado, com valor agregado, atendendo a um nicho de mercado específico, com consumidores dispostos a pagar pela diferenciação do produto. Este processo dar-se-a paralelamente a produção normal da empresa.

### **3.2.4 Desafio**

Utilizando a capacidade da empresa de produzir produtos de qualidade competitiva, a empresa 2 pretende otimizar a produção, aumentar o valor agregado dos produtos e alcançar o mercado externo.

O auditor da empresa afirma que por ser considerada uma empresa pequena, possui flexibilidade para atuar no mercado com estratégias inovadoras, administração integrada, e com uma equipe de especialistas e colaboradores externos a empresa. Mencionando as obras de Kothler, como fonte de consulta por parte da nova administração.

A empresa pretende estruturar uma hierarquia de especialistas, onde possa haver integração de idéias, posicionamento e todos os funcionários conheçam as diretrizes da empresa, desde a diretoria até a produção.

A parceria com universidades também fazem parte dos objetivos da empresa 2, a universidade situada fisicamente próxima da empresa, será convidada a participar como colaboradora, deste processo de reestruturação, com disponibilidade de estágios para graduandos e pós-graduandos, como agente de pesquisa e fortalecimento da estratégia de inovação e integração da empresa.

### 3.3 Análise dos aspectos da Gestão do Design encontradas nas empresas

Os modelos de Gestão de Design encontrados nas duas empresas, através do estudo de casos, obtiveram uma importância muito grande, para o complemento da fundamentação teórica deste trabalho. As empresas gerenciam todo o processo de desenvolvimento de produto, alicerçado na intenção de um modelo de gerenciamento considerando os aspectos de integração e inovação.

As diferenças de porte, status, investimentos, produtos, não podem ser comparadas, mas o modelo de gestão aplicado, foi analisado levando-se em conta estes diferenciais.

De acordo com WOLF(1998), as empresas consideradas grandes, que possuem mais de 2.000 empregados, utilizam a Gestão do Design com a finalidade de fortalecer a sua imagem e diferenciar-se pelo aspecto visual dos outros fornecedores. Organização, em alguns países os salários são mais baixos, e em países que não exigem maiores investimentos em segurança dos empregados e no meio ambiente, reduzem também os custos na administração por meio de estruturas como *lean management*, uma forma de apoio de gerenciamento.

A empresa 1 sendo uma empresa de grande porte, com suporte financeiro, produção de grande escala de refrigeradores, possui um departamento de design. A integração deste departamento com o setor de marketing, foi alcançado depois de muitas tentativas frustradas dos dois departamentos continuarem agindo separadamente.

Os setores de engenharia e vendas não participam deste processo, pelo setor de Design entender que desta maneira, estaria sendo tolhida a experimentação criativa de inovações com relação a produtos já existentes e novos.

Para que as grandes empresas possam ter sucesso nas vendas de seus produtos, devem atender as necessidades dos consumidores, quanto a este critério, as pesquisas permanentes de mercado, a interpretação dos desejos e da forma que vivem seus consumidores, com a mesma dedicação estar atentos ao desenvolvimento tecnológico, das tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade, são critérios de fundamental importância para que a empresa permaneça forte no mercado. As novas necessidades, que podemos citar como uma pré-visão de futuras necessidades para alcançar novos nichos de mercado possibilitando a empresa de expandir-se.

As empresas que tenham uma postura de favorecer seus consumidores com produtos realmente inovadores, conquistam uma vantagem competitiva em relação as demais. Porém com o mercado global, não pode-se acomodar diante de um produto que tenha obtido grande êxito de consumo. Quando uma inovação é lançada no mercado, as empresas concorrentes imediatamente apresentam o mesmo produto, em muitos casos de melhor qualidade e preços mais acessíveis.

As médias empresas consideradas por terem de 200 a 2.000 empregados, possuem certas vantagens se comparadas as grandes, como não produzem quantidades tão grandes, possibilita maior flexibilidade para atender as necessidades dos consumidores e as mudanças no mercado.

Segundo WOLF (1998), a responsabilidade de satisfazer a todas as necessidades do mercado também não existe, direcionando sua área de atuação a segmentos específicos, desta maneira estão mais capacitadas a atender aos desejos de seus clientes com maior precisão. As médias empresas que adotaram a Gestão do Design como estratégia, comenta a mesma autora, obtiveram maior destaque pela alta qualidade de produtos com características especiais, relacionados com um bom Design.

Muitas das médias empresas, pontua a mesma autora, tem a característica de serem familiares e possuem um diretor com objetivos rígidos, relacionados com a solução dos problemas com uma perspectiva de experiência anteriormente vivenciada pela empresa. O Design atua como filosofia de qualidade, os objetivos da empresa são uma preocupação relacionados a todos os setores da empresa. Os empregados eram muito mais motivados em seus trabalhos, comparados aos empregados de empresas que não possuem a preocupação com o Design.

DE MASI (2000), considera que as empresas que valoram a qualidade e o Design, tem maior preocupação com a satisfação de seus empregados, pois compreendem que a colaboração de seus empregados é de fundamental importância para a realização de seus produtos e serviços; os empregados sentem-se mais respeitados e tem orgulho de participar do corpo de funcionários de uma empresa que produz bons produtos que se destaquem no mercado, segundo HERSEY e BLANCHARD (1986), os empregados ao sentirem-se mais motivados, produzem com maior qualidade.

Muitas empresa de médio porte produzem produtos com alta qualidade, com maior durabilidade, valor estético e funcional, que atendam uma mercado específico, o preço final é reconhecido pelos consumidores deste grupo específico, e dispõe-se a pagar por terem tido as suas necessidades satisfeitas, segundo LEVITT (1990). A grande vantagem das empresa deste porte é que tornam-se mais flexíveis e podem agir com maior rapidez diante dos problemas que possam surgir, relacionados a ecologia, alterações de mercado, comportamento e novas tecnologias.

Entre as pequenas empresas, a Gestão do Design não é muito utilizado, segundo WOLF (1998). Em sua maioria considera o Design como um gasto extra, que não estão dispostas a investir e que o conhecimento de que podem lucrar com o uso do Design não esta

evidente. Mesmo com a concorrência acirrada pressionando as pequenas empresas, que correm o risco de não conseguirem sobreviver com a ausência de especialização e diferenciação.

BONSIEPE (1997), considera que as pequenas e médias empresas, possuem pouco capital para investirem em design, entretanto podem buscar uma forma que esteja de acordo com a possibilidade da empresa, como: O redesign, licença para produzir um Design, desenvolver um novo Design partindo de dentro da empresa, ou através de uma consultoria externa.

Segundo DE MASI (2000), as maiores possibilidades comerciais encontram-se nas empresas que possuam produtos e serviços diferenciados. WOLF (1998), pontua que a Gestão do Design, pode auxiliar as pequenas empresas a criar objetivos, baseados em seus conhecimentos, capacidades e meios de produção, relacionando estes requisitos aos grupos de consumidores, através de uma estratégia própria para encontrar seu nicho de mercado e desta maneira obter o sucesso no mercado.

A empresa 2 é uma empresa pequena, do ramo cerâmico, nova administração, diretrizes claras e tem grandes possibilidades de inovação, em decorrência de seu porte favorecer a flexibilidade de alternativas inovadoras. Esta sem dúvida é a grande possibilidade das empresas de médio e pequeno porte, a possibilidade de inovação e flexibilidade de atuação no mercado, com produção de menor escala, produtos diferenciados e com valor agregado. Mesmo não possuindo um departamento de Design, utiliza-se como outras cerâmicas do Estado de estúdios de design, italianos e espanhóis, que ao adquirirem a matéria prima recebem os esboços com sugestões de novos desenhos, de acordo com a tendência do mercado.

MAGALHÃES (1997), no caso do Design voltado para a diferenciação, o valor agregado relaciona-se a aspectos e benefícios agregados ao produto. A constante necessidade do ser humano de exigir

melhores condições e benefícios, é uma forma de constante busca da satisfação pelas empresa que adotam o Design de diferenciação. O Design diferenciado requer o aumento de linhas de produção, conseqüentemente o aumento de itens nas linhas. No processo de modularização, um recurso utilizado pelo design diferenciado, é a adaptabilidade de componentes e elementos agregados a um produto básico, sem que com isto, haja um aumento de custo, sendo que as peças são as mesmas.

A possibilidade de integração e inovação observadas na empresa cerâmica, é sem dúvida muito maior devido a vários fatores:

- a) Empresa de pequeno porte;
- b) Administração inovadora;
- c) Diretrizes objetivas;
- d) Linha de produção em menor escala;
- e) Possibilidade de linha diferenciada paralela;
- f) Possibilidade de parcerias com outras empresa;
- g) Possibilidade de parcerias com universidades;
- h) Objetivo de inovação e integração.

Contudo existe grandes desafios a serem superados, como:

- Credibilidade baixa com fornecedores e clientes intermediários;
- Estrutura de produção moderna sem manutenção;
- Imagem corporativa desgastada perante fornecedores e clientes intermediários.

A empresa 1 é uma empresa que possui várias vantagens comerciais e de mercado, com uma estrutura de grande porte conquistou o mercado de diversos nichos, uma das marcas possui fiéis consumidores por terem uma idéia de refrigerador de porte, durável, a geladeira de nossos avós. A outra marca possui um aspecto diferente, por despertar

outro nicho de mercado, com seus diferenciais de desenho, opcionais em gavetas, portas, congelador, gaveta, tanto em materiais quanto na forma. Estes diferenciais são a resposta das pesquisas frente ao direcionamento de mercado, que as marcas procuram atender com seus produtos da melhor forma encontrada pelos profissionais responsáveis até o momento.

Talvez o maior desafio da empresa 1, esteja em permanecer coesa no mercado frente a concorrência acirrada de outras marcas. A concorrência da empresa é sem dúvida muito forte e traz produtos inovadores, desde os aspectos funcionais quanto a forma. Permanecer no mercado interno e conquistar o mercado externo com maior flexibilidade de atuação no mercado, agilidade no período de projeto até o lançamento, é sem dúvida o maior desafio desta empresa.

Quando uma empresa tem uma produção em grande escala, segundo WOLF (1998), deverá encontrar um mercado amplo capaz de absorver proporcionalmente esta produção. Isto é possível por um preço de venda muito baixo, sem permitir que a qualidade seja desprezada. As empresas consideradas de nível internacional competitivas possuem aspectos semelhantes. O espaço para mover-se é limitado, pois a produção em grande escala esta relacionada com altos gastos nos meios da produção, com o objetivo de baixar os gastos na etapa da produção evitando que sejam repassados para o produto final, investem na automatização, melhorando desta forma a eficiência na produção através de novas estruturas de organização.

A integração parcial da multidisciplinaridade, pode ser consideradas como um dos fatores da lentidão do processo de projeto de novos produtos da empresa 1, assim como, a comunicação entre diversos especialistas nas decisões de projeto, juntamente com a opinião da equipe de vendas, talvez seja um dos aspectos que a empresa deva repensar, para tornar-se mais ágil no mercado, visto o crescente desempenho dos concorrentes. Segundo LORENZ (1990), a integração da engenharia, marketing, design, em um processo de concepção,

produção, desenvolvimento e lançamento de novos produtos, torna a empresa com maior capacidade competitiva, pois o objetivo da organização está explícito em todos os setores da empresa, que trabalham conjuntamente de maneira efetiva para alcançá-lo.

Podemos citar como aspectos importantes relacionados à Gestão do Design na empresa 1, estes:

- a) Setor de Design, profissionais especializados em Design e ergonomia;
- b) Investimentos em atualização de software, viagens e equipamentos;
- c) Estrutura empresarial de grande porte;
- d) Estrutura hierárquica de importância do Design pela empresa;
- e) Estratégia de marcas, com duas marcas de grande peso no mercado, com nichos diferenciados;
- f) Imagem corporativa de credibilidade;
- g) Estratégia de “consumer to consumer”, consumidor para consumidor;
- h) Hierarquia funcional decisória de projeto;

Por outro lado, a empresa de refrigeração possui algumas dificuldades relacionadas com a Gestão do Design, listadas a seguir:

- Baixa integração multidisciplinar, envolvendo engenheiros e equipe de vendas no processo de projeto.
- Concorrência agressiva;
- Ausência de inserção global;
- Tempo longo de processo de projeto até o lançamento;
- Pouca disposição para parcerias com outras empresas e universidades;
- Manutenção do status das marcas;

As duas empresas analisadas não utilizam o apoio de estratégias em Design dos órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina, participam de relatórios de desempenho setorial e investimentos.

As empresas selecionadas para o Estudo de Casos, tiveram grande importância para que o trabalho pudesse relacionar os aspectos teóricos e práticos, desta maneira, verifica-se que a Gestão do Design

aplicada, apesar de seus inúmeros desafios, é uma busca das grandes, médias e pequenas empresas, que almejam maior produtividade, competitividade, qualidade em todos os níveis de uma organização.

Através deste estudo de campo, pode-se observar com grande surpresa que a empresa de pequeno porte esta mais apta a vivenciar em seu sistema organizacional a integração proposta pela Gestão do Design, assim como, a flexibilidade para inovação. A empresa de grande porte, possui um sistema hierárquico estruturado, com pouca integração por parte dos diversos especialistas envolvidos no produto, conseqüentemente baixa flexibilidade organizacional, por outro lado, uma gestão direcionada à imagem corporativa admirável.

O estudo de caso exemplificou as questões apresentadas nos capítulos anteriores, possibilitando uma análise dos desafios encontrados numa organização que objetiva a Gestão do Design em sua estrutura, desta maneira, alcançando os objetivos propostos.

## **Capítulo 4 - Estratégias de Gestão do Design**

Neste capítulo apresentaremos as estratégias de Gestão do Design adotadas por algumas entidades de fomento à indústria de Santa Catarina. Com o objetivo de situar a Gestão do Design no estado, considerando seu grau de importância, metodologia de aplicação de seus conceitos e envolvimento destes órgãos de fomento ao crescimento industrial do nosso Estado.

### **4.1 SEBRAE**

#### **4.1.1 SEBRAE NACIONAL**

Considerando que o SEBRAE é uma instituição que estende sua abrangência sobre todo o território nacional e que as micro e pequenas empresas configuram como clientela potencial do Design, é oportuno que tendo em vista este momento de grande competitividade empresarial e conseqüente abertura do mercado nacional, seja desenvolvido um Programa de Design que tenha por foco as empresas de menor porte.

Com o objetivo de auxiliar o pequeno empresário a descobrir e utilizar o Design como estratégia para obter lucro, produzindo um produto de qualidade compatível com as expectativas do consumidor. Assim, enquanto as empresas criam, inovam e evoluem, ousando ao mesmo tempo acompanhar as mudanças sociais e econômicas, o SEBRAE\* exerce um eficiente papel complementar, promovendo o empreendedorismo através de seus projetos e programas de apoio. Como o apresentado a seguir:

PROJETO VIA DESIGN – PROGRAMA SEBRAE DESIGN, 2001/2002

As rápidas mudanças que a globalização vem introduzindo na economia mundial têm impulsionado a adoção de estratégias de ajuste por parte das nações e de suas empresas, visando o aumento da competitividade sistêmica, fator chave da sobrevivência e crescimento em um mercado mais aberto e que tem por característica a busca de diferenciação e de novos produtos, em velocidade crescente.

O programa Via Design, encontra-se na íntegra no item anexo 1, reforça a necessidade da empresa brasileira tornar-se mais competitiva em relação às ofertas existentes no âmbito interno, para poder capacitar-se a também concorrer além das fronteiras nacionais.

Tais condições somente serão possíveis através do estímulo à concorrência, inicialmente entre empresas, produtos e marcas brasileiras, e, na seqüência, já então buscando novos nichos no mercado internacional. Isto significa valorizar aqueles aspectos que sublinhem nossa identidade, pois este é o diferencial a ser incorporado aos designs de produtos "made in Brazil", a serem subseqüentemente desenvolvidos visando à conquista de um universo mais amplo.

Deve-se agregar traços de nossa cultura aos produtos e serviços ofertadas nos mercados internacionais, o que terá por corolário a eliminação definitiva da síndrome de que "tudo que vem de fora é melhor".

Alguns dos objetivos de maior importância deste programa, segundo os aspectos analisados deste trabalho:

- Desenvolver atividades para operacionalização do Via Design - Programa SEBRAE Design.
- Estruturar o Sistema Sebrae, apoiando a contratação de designers que implementarão e acompanharão o programa.
- Credenciar instituições/empresas para atuarem como consultores no programa.
- Capacitar a equipe técnica do Sistema SEBRAE, Entidades Executoras e Parceiros, para atuarem no programa.

- Conscientizar o Sistema SEBRAE sobre o conceito e importância do design.
- Incentivar a criação e desenvolvimento de novas MPE através do apoio aos empreendedores.
- Criar campanha institucional do Programa.
- Apoiar eventos nacionais e internacionais na área de design.
- Criar Centros Sustentáveis de Design.

O Programa objetiva também promover o Design no Brasil e no Mundo, demonstrando capacidade do design nacional, expor com visibilidade nacional o produto brasileiro e sua função ética, comercial, financeira e artística, através de conferências, teleconferências e *workshops*, com a presença de profissionais nacionais e internacionais, empresários e o poder público. Este evento terá projeto específico de custeio. Promoção no exterior de produtos brasileiros consagrados pelo design (Hannover, Milão, Barcelona, etc.) com parceiros, promovendo e realizando mostras de produtos premiados, através das seguintes formas:

- Criação do Prêmio SEBRAE de Design, objetivando reconhecer esforços de empresas que utilizaram o Design como ferramenta de melhoria de qualidade de produtos.
- Apoiar a criação da Rede Brasil Design, em parceria com PBD, CNI/SENAI e CNPq, objetivando facilitar o fluxo de informações, identificação, geração e consolidação de conhecimento na área de design.
- Estimular nos cursos de Design a importância e o nicho de mercado das MPE através de projetos de graduação, em parceria com universidades, escolas técnicas, CNPq e a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

- Estimular, nos cursos universitários de Design, a criação de empresas de prestação de serviços, levando os recém-formados a serem empreendedores do segmento do Design, em parceria com a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

- As micro e pequenas empresas comerciais, industriais, de serviços e agroindustriais, bem como empreendedores e empresas informais, em fase de formalização, que necessitem aplicar os princípios do Design em seus produtos, serviços e na sua imagem e os empreendedores, que demonstrem potencial de crescimento empresarial, através de iniciativas em Design.

- As médias e grandes empresas poderão utilizar o Programa, desde que assumam integralmente os custos decorrentes de sua participação.

- As consultorias nas empresas poderão ser nas seguintes áreas:

Design de Produto.

Design Gráfico.

Design de Embalagem.

Design de postos e ambientes de trabalho/ergonomia.

A inserção do Design como ferramenta de aumento de competitividade dos pequenos negócios, agregando valor, otimizando processos e reduzindo o impacto ao meio ambiente de seus produtos e serviços, deverá ser feita através dos seguintes critérios:

- Sensibilização dos parceiros para a importância do Design.

- Transferência de tecnologia para os pequenos negócios.

partir da consolidação de setores tradicionais.

A estrutura do projeto é abrangente, compreendendo os principais aspectos da atuação do Design, e conferindo a importância da necessidade de investimento em Design. O sucesso deste projeto está vinculado ao programa de Design desenvolvido regionalmente, no caso de Santa Catarina o Pro,Design/SC.

#### **4.1.2 SEBRAE SANTA CATARINA**

Quando um produto ou serviço se encontra em um mercado fortemente competitivo, dois dos principais elementos que determinam o seu sucesso ou o seu fracasso são a seleção e a definição formal do produto ou do serviço. Neste sentido, o Design vai mais além de um mero tratamento cosmético ou pseudo-cultural, convertendo-se em um elemento que dá coerência e unidade aos esforços de planejamento e engenharia das empresas. É por isso que uma adequada política de design é uma das principais ferramentas das empresas contemporâneas.

Evidentemente não se pretende dar a impressão de que o Design é o mais importante ou o único instrumento de competitividade em uma empresa. Porém, deve ser considerado no mesmo nível do planejamento financeiro, administrativo, produtivo, etc.

Podemos pensar em produtos pequenos, que requerem pouco investimento e quase nenhuma sofisticação tecnológica. O seu êxito depende da qualidade da totalidade do esforço produtivo e não tanto de grandes investimentos ou de complexidades administrativas.

Atualmente o Design não pode ser avaliado somente em termos de resultados, mas sim, em processos de gestão completos, tanto nos enfoques administrativos atuais, como nos de qualidade total, que são de carácter holísticos e não enfocam somente aspectos isolados das empresas, logo o Design, se bem que reflete no produto final, deve ser parte integrante do processo de gestão.

É nesse aspecto que apresenta e propõe o programa Extensão e Difusão Tecnológica do Design – Pro,Design/SC. Este programa consta na íntegra no ítem anexo 2. Que estabelece como objetivos:

■ Desenvolver atividades para operacionalização do Via Design - Programa SEBRAE Design, com destaque em:

- a) Testar um modelo alternativo de atendimento direto às micro e pequenas empresas em suas necessidades de desenvolvimento de novos produtos ou redesign de produtos existentes, equacionando simultaneamente, problemas relacionados com a otimização da produção, melhoria dos produtos e sua comercialização.
- b) Estimular a inserção de Design nas empresas, como elemento estratégico para o aumento da qualidade e produtividade, visando a ampliação da participação das empresas no mercado.
- c) Aferir a capacidade de alguns segmentos industriais importantes para a economia do estado incorporarem inovações técnicas e formais em seus produtos.

Este programa pretende alcançar as micro e pequenas empresas, preferencialmente, junto aos 10 (dez) setores prioritários para os quais o SEBRAE/SC está priorizando suas ações no biênio 2001/2002:

- Agronegócios (Alimentos / Agroindústrias / Bebidas)
- Calçados
- Cerâmico
- Confecções e Têxtil
- Construção Civil
- Empresas de Base Tecnológica
- Informática / Eletrônica / Automação

- Madeireiro / Moveleiro
- Metal Mecânica
- Turismo / Artesanato

O programa tem abrangência estadual, com destaque para os principais núcleos setoriais regionais, abaixo descritos quanto a sua localização por região geográfica, e os principais municípios.

Os objetivos do Via Design - Programa SEBRAE Design, desenvolve ações constantes principalmente no tocante a:

- Credenciar instituições/empresas para atuarem como consultores no Programa.
- Capacitar a equipe técnica do Sistema SEBRAE, Entidades Executoras e Parceiros, para atuarem no Programa.
- Conscientizar o Sistema SEBRAE sobre o conceito e importância do design.
- Incentivar a criação e desenvolvimento de novas MPE.

## **4.2 FIESC**

A Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, possui um papel de grande importância para a implantação da Gestão do Design em Santa Catarina, por se tratar de uma instituição de credibilidade e estrutura operacional de alcance nas grandes, médias e pequenas empresas de diversos setores produtivos.

A instituição possui estratégias de participação político-institucional com diretrizes objetivas na área de tecnologia e inovação, com a função de:

- Participar na formulação e implementação de políticas voltadas aos interesses industriais;
- Criar novos centros tecnológicos e ampliar a rede tecnológica;

- Articular relação entre fornecedores e demandadores em tecnologia;
- Ampliar atuação em assessoria tecnológica às indústrias;
- Fortalecer e ampliar parcerias com organismos nacionais e internacionais para o desenvolvimento de tecnologia;
- Desenvolver programas de pesquisa aplicada com meios próprios ou em parceria com o sistema universitário;
- Desenvolver tecnologia em ensino à distância.

A instituição não possui especificamente uma estratégia de Gestão do Design, segundo o seu assessor de integração de comércio exterior, obtidas através de entrevista em 17 de abril de 2002\*<sup>1</sup>. Elabora periodicamente um relatório com indicadores industriais (anexo 3) e investimentos na indústria catarinense, com o objetivo de avaliar os diversos setores produtivos do estado, para estabelecer estratégias prospectivas para indústria de Santa Catarina.\*

#### **4.2.1 IEL**

O Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, de acordo com a missão da instituição, tem como objetivo “Fortalecer e ampliar a sustentabilidade e competitividade da indústria catarinense”. Possui estratégia de Gestão do Design, segundo o diretor de planejamento\* estratégico entrevistado em 12/03/2002\*<sup>2</sup>, mas estas estratégias não foram fornecidas.

#### **4.2.2 SENAI**

O SENAI oferece a Oficina do Design, na região de São João Batista, onde em parceria com o SEBRAE nacional e Programa Brasileiro

---

<sup>1</sup>\* SOUZA, Mauro V. S. (2002)

de Design. Esta é uma estratégia de ação temporária, é um projeto piloto com 5 núcleos, que estende-se pelo país, sendo que, dois deles no segmento industrial calçadista. A estratégia de Gestão de Design utilizada neste projeto tem como objetivo:

Trabalhar o Design ao longo das cadeias produtivas, para intensificar a inserção do Design como diferencial, com foco no aumento da competitividade do setor industrial. Demonstrando de forma prática a importância do Design como ferramenta agregadora de novas tecnologias, principalmente nas pequenas e micro empresas.

Os resultados esperados com este programa é a maior sistematização do uso do Design nos setores industriais, com aumento da qualidade e competitividade do produto nacional.

Com duração de dez meses e formação de grupos de 10 empresas por pólo produtivo, o projeto Oficina do Design pretende incentivar as empresas do ramo, a utilizarem o Design como elemento de inovação para aumentarem suas possibilidades de desempenho no mercado interno e externo.

A metodologia proposta é diagnosticar as empresas, capacita-las teoricamente, desenvolver o projeto e avaliar os resultados. No ítem diagnosticar deve-se verificar os seguintes pontos:

- Posição da empresa,
- Marca,
- Qualidade do produto,
- Adequação ao nicho mercadológico,
- Marketing,
- Gargalos de produção,
- Condições ambientais e tecnológicas,
- Fornecedores de matéria prima,
- Metodologia de desenvolvimento de produto

- Organograma funcional.

O programa Oficinas de Design, apresentam uma oportunidade para as pequenas e micro empresas, de terem conhecimento e assessoria em Design.

### **4.3 Comentários**

Existem órgãos importantes que objetivam o maior desenvolvimento da indústria, através desta pesquisa, que buscou as estratégias oferecidas às empresas catarinenses relacionadas a Gestão do Design, observamos que as iniciativas são bem intencionadas, os programas direcionados às pequenas, médias e micro empresas, carecem de maior divulgação a nível estadual. O SEBRAE, possui talvez o único programa estruturado, com visão conceitual da Gestão do Design.

O sistema FIESC, possui credibilidade e imagem de confiabilidade, através de sua estratégia corporativa. Talvez a difusão de uma estratégia de apoio as empresas na Gestão do Design, pudesse ter um alcance maior através desta instituição.

Poderiam ser estabelecidas parcerias com universidades, seminários, debates, artigos publicados em jornais sobre estudo de casos e entrevistas com empresários que utilizam a Gestão do Design e seus desafios, assim como artigos de pós-graduandos sendo publicados em revistas eletrônicas. Para que a Gestão do Design possa começar a ser compreendida e discutida com maior entendimento e familiaridade.

As empresas possuem o grande desafio de estancar a entrada de produtos de alta qualidade tecnológica e baixo custo, de produtos estrangeiros, desenvolvendo produtos que possam ser exportados para o mercado mundial, em grande quantidade e boa margem de lucro. Estes dois desafios exigem mais que estruturas produtivas, existe a necessidade de estratégias prospectivas de inovação através da Gestão do Design, para isto, é necessário que os órgãos de fomento a indústria,

possam estabelecer condições mais favoráveis, suprindo as necessidades de consultorias, informações, estratégias desenvolvidas para cada segmento industrial, levando-se em consideração os aspectos regionais, culturais, sociais e ecológicos.

O objetivo dos órgãos de fomento a indústria, bem como empresários, professores universitários é sem dúvida o mesmo: O crescimento e o maior e melhor desempenho das indústrias catarinenses, conseqüentemente a melhoria social, cultural, econômica e ambiental.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi elaborar um estudo, onde o tema Gestão do Design pudesse ser compreendido de forma mais clara e conceitual através da revisão bibliográfica. Para que estes conceitos pudessem ser melhor aproveitados no interior das duas indústrias que foram selecionadas, para o estudo de casos. E finalmente a estratégia de Gestão de Design, aplicada pelos órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina.

Durante o processo do trabalho algumas limitações foram encontradas, a principio o estudo de casos seria realizado com empresas de diversos segmentos industriais, tecnológica, confecção, cerâmica e metal-mecânica. Sendo que as duas primeiras não responderam a solicitação de visita e entrevista.

Para a indústria catarinense tornar-se mais competitiva frente ao mercado globalizado, as empresas necessitam do apoio efetivo das organizações de fomento industrial, das universidades, de profissionais capacitados com conceitos de integração multidisciplinar, para que a Gestão de Design tenha a oportunidade de acontecer num processo de integração entre estes, que figuram como disseminadores de novos conceitos.

Primeiramente analisou-se os pontos positivos e negativos da indústria em seus diferentes segmentos industriais, frente ao mercado global. Utilizando esta análise como base, definir os objetivos em relação ao mercado internacional, desenvolvendo estratégias próprias de acordo com as características culturais, tecnológicas, conceituais, ambientais, sociais e trabalhistas.

Para muitas das empresas brasileiras e neste caso especificamente, catarinenses a possibilidade de neutralizar a oferta de produtos do livre mercado, por fatores como qualidade, preço, tecnologia,

carga tributária, diferencial por valor agregado, tem sido um grande desafio para indústria brasileira.

Porém a oportunidade de posicionar-se frente a este mercado competitivamente agressivo, pode estar na produção de produtos mais inteligentes, ecológicos, com características culturais, diferenciados pela execução de um bom Design.

Caso o objetivo das indústrias esteja alicerçado nestas características, à necessidade de elaboração de estratégias próprias para as empresas e seus diferentes segmentos de produtos é imprescindível, como também a identificação dos nichos apropriados de mercado, que irão absorver estes produtos.

Existem possibilidades concretas para o alcance deste objetivo. O Brasil entra num processo de desenvolvimento industrial considerado de alto nível, Santa Catarina possui empresas de destaque nacional e algumas competem muito bem posicionadas no mercado internacional.

Os países desenvolvidos realizaram em sua trajetória muitos experimentos, assim como, obtiveram muitos êxitos, também cometeram muitos erros. Podemos utilizar esta experiência para evitar estes equívocos. O meio ambiente sofreu pelos experimentos tecnológicos neste processo de industrialização, analisando este processo com critério, poderemos elaborar uma estratégia com maiores chances de acertividade.

Este salto, também poderá ser dado nos processos de inovação científica, tecnológica, elaborando produtos inteligentes, com alto nível tecnológico, que ao mesmo tempo corresponda as soluções ecológicas necessárias. Desta maneira poder-se-á encontrar um nicho de mercado adequado aos nossos produtos.

A gestão estratégica de Design deve ser considerado um investimento não um custo adicional, que pode auxiliar as indústrias catarinenses na obtenção das melhores alternativas de mercado,

utilizando os recursos, conhecimentos e a criatividade das empresas do Estado.

O grande desafio está em transformar a criatividade das empresas brasileiras em produtos que espelhem as características deste povo, flexível, alegre, trabalhador. Desta maneira utilizando esta imagem positiva perante o mundo e seus abundantes recursos naturais, fazendo surgir a imagem corporativa deste país.

O Brasil deverá fazer a transição de produtor de *commodities* de baixo custo, e de pouca lucratividade, para produtos especializados de alto valor agregado. Focalizando sua atenção nas reais oportunidades de mercado, o Design figura como elemento estratégico para que esta mudança ocorra.

Compreendendo os atuais clientes e oportunizando a criação de produtos verdadeiramente brasileiros, ou mesmo, regionais, que cativem nichos de mercado que possam valorizá-lo.

O SEBRAE possui trabalhos interessantes desenvolvendo o associativismo em comunidades carentes, profissionais que produzem produtos artesanais, resgatando a cultura regional e possibilitando que estes produtos tenham a possibilidade de serem oferecidos no mercado interno e externo e serem valorizados pela diferenciação dos aspectos culturais.

A identidade nacional, sendo valorizada os diferentes traços culturais, redescobrimo o verdadeiro sentido do Design aplicado, podem significar uma alteração significativa dos paradigmas de valoração extremada dos produtos estrangeiros.

Campanhas de valorização de produtos nacionais, regionais e estaduais, talvez sejam relevantes na construção deste novo caminho.

A divulgação periódica de material didático em meios de comunicação de massa, sobre a influencia da cultura, das estratégias de Design, o que significam no contexto empresarial e social de uma região, através de parcerias mais integradas de órgãos de fomento da indústria,

universidades, pesquisadores que possam trabalhar em seus projetos atendendo aos anseios da comunidade e das empresas.

Para que possa transformar-se em realidade, a estratégia de Gestão de Design, que participa de todas as etapas da criação de um produto, compreendendo as necessidades ambientais, éticas, sociais, trabalhistas, devemos antes de qualquer estágio, construir uma estrutura promissora entre todos os organismos que respondam pelas empresas, onde possa haver fluidez de informações.

O velho chavão de reter o conhecimento em busca de status, reconhecimento, ou mesmo barganhas políticas, devem ser abolidas em prol de uma visão maior de crescimento, não de apenas um, mas de muitos.

Idealismo? Porque não. As diferenças sociais podem e devem ser combatidas, o crescimento das indústrias do Estado, do país, podem contribuir, para a transformação de um povo. Os produtos com maior valor agregado, geram riquezas, que podem transformar-se em melhorias sociais de uma região. E um ciclo de crescimento que expande-se em todos os níveis.

A Gestão de Design, tem um papel relevante no interior de uma organização, no desenvolvimento de produtos, na imagem positiva de um povo, no desenvolvimento social de uma região, na expansão de mercados, na geração de riqueza através do valor agregado, pelos diferenciais adicionados desde conceitos ecológicos, culturais, entre outros.

Talvez esta seja hora de se dar maior atenção a expressões como inovação e integração, princípios básicos da Gestão de Design.

## **5.1 Futuras Pesquisas**

Como sugestão de trabalhos futuros, a importância de uma pesquisa aprofundada sobre a aplicação da Gestão do Design em outras áreas e empresas de portes diferenciados, assim como, instituições e organismos de fomento a indústria de como gerenciam a aplicação da Gestão do Design em seu interior organizacional para posteriormente aplica-la à indústria.

Elaboração de uma pesquisa para acompanhar a parceria entre prefeitura municipal, SEBRAE e moradores da Vila Cachoeira, desde o processo de instrução, descoberta do potencial produtivo, treinamento, associativismo e demais parcerias que possam contribuir para a consolidar a Gestão do Design, como elemento estratégico deste processo.

Estas propostas de pesquisa certamente enriqueceria o conteúdo científico deste tema, ampliando sua aplicação, sem perder os princípios básicos da Gestão do Design a integração, inovação e sua função social.

## REFERÊNCIAS

ACAR, Filho, Nelson. **Marketing no projeto e desenvolvimento de novos produtos**. FIESP-CIESP-Detec,1997.

ANAIS DO P&D DESIGN 2000 AEnD- BR/ Estudos em Design. Volume 1  
Novo Hamburgo, RS, Out. 2000.

ARTE CATARINA, Programa de apoio ao artesanato, Florianópolis,  
SEBRAE/SC 2002.

BAXTER, Mike. **Projeto de Produto - guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo, Ed. Edgard Blucher, 1998.

BONSIEPE, Gui. **Design, do material ao digital**. Florianópolis, SC.  
FIESC, IEL, 1997

BONSIEPE,Gui. **Teoria y práctica del diseño industrial**. Barcelona:  
Editorial Gustavo Gilli,1978.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataide. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação de redes interempresariais do tipo agrupamentos industriais entre pequenas e médias empresas: Um estudo comparativo de experiências brasileiras**. 2000. Tese, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

CNI, Confederação Nacional da Indústria. **Design para a competitividade**: Recomendações para política industrial no Brasil, relatório síntese. Rio de Janeiro, DAMPI, Núcleo de Design, 1996.

CPD, Centro Português de Design. **Manual de Gestão do design.** Portugal, Porto Editora, 1997.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado: Processos para a criação de valor dirigidos ao cliente.** Rio de Janeiro: Record, 1990.

DE MASI, Domênico. **O Ócio Criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DORFLES, Gillo. **O design industrial e sua estética.** Lisboa: Presença, 1978.

DUSSEL, Enrique. **La filosofía de la producción.** Editora América, Bogotá, 1984.

ESTUDOS EM DESIGN. AEnD - BR V. IV N2 Dez 1996.

EXECUTIVE PERSPECTIVE. **18 Views on the definition of design management.** *In* Design Management Journal summer 1998. Acessado no site <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>, em 04/02/2002

FÓRUM ICSID DESIGN NO MERCOSUL. Anais. SENAI/LBDI, 1995.

GUIA EXAME – **100 Melhores Empresas Para Você Trabalhar.** São Paulo, Revista Exame ed. 39, Abril Cultural- 2001.

GESSER, Mario C. Entrevista. **Estratégias de Gestão do Design oferecidas pela instituição.** Florianópolis. SEBRAE, em março de 2002.

HARRISON, Tony. **Manual do gestor de produto.** Portugal, Ed. Presença, 1990.

HERSEY, Paul e BLANCHARD H. Kenneth. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas para liderança situacional. São Paulo, E.P.U.- Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HUMAN FACTORS IN CONSUMER PRODUCTS. Edited by Neville Stanton. University of Southampton. Taylor & Francis. London, 1998.

IDENTIFICAÇÃO DA DEMANDA DE DESIGN NO NORDESTE DO BRASIL - Resultados da Pesquisa. Bahia, CNI, SENAI. Setembro 1999.

INDICADORES INDUSTRIAIS DE SANTA CATARINA. Florianópolis, FIESC. Agosto/2001.

JORDAN, Patrick, W. - **An Introductio to Usability** . Philips Design. Taylor & Francis. London, 1998

JOSEPH J. Paul. **Performance Metrics to Measure the Value of Design**. *In* Design Management Journal vol.11,no.4. Acessado no site <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>, em 04/02/2002

JURAN , **Juran on quality by design**: The new steps for planning Quality into Goods and Services. Maxwell Macnillan, 1992

KOTLER, P., **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo, Atlas, 1990.

KELLEY, Tom e LITTMAN Jonathan. **A Arte da Inovação**. São Paulo, Futura, 2001.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo. Ed. Atlas, 1995.

LISBOA, Edson Machado. **Controle de Qualidade na Indústria de Confecção** – Blumenau, SENAI, CETIQT. Outubro, 1983.

LORENZ,C., **The Design Dimentions: the new competitiveweapon for business**. Oxford, UK, Basl Blackwell, 1986.

MAGALHÃES, Cláudio. **Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro, SENAI/DN-SENAI/CETIQT - CNPq - IBICT - TIB, 1997.

MALDONADO, Tomás. **El Diseño Reconsiderado**. Barcelona, Gustavo Gilli,1977.

MERINO, Eugênio. **Gestão do Design**. Florianópolis, UFSC, Acessado no site <http://www.eps.ufsc.br/~merino/gestão2001/material.htm> em 03/02/2001

MINERVINI, Nicola . **O Exportador**. São Paulo. Ed. Makron Books, 1991.

OAKLEY, Mark. **Organising Design**, (1984) In: Product Design and Technological Innovation, Robin ROY and David WIELD, Philadelphia, Open University Press, 1990.

PESQUISA: **o estágio atual da Gestão do Design na indústria brasileira**. Brasilia, CNI, 1999.

PETERS, Tom. Design as Advantage no.1: The Design + Identity 50. *In* Design Management Journal vol.11,no.1. Acessado no site <http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GRI10.pdf>, em 04/02/2002

PETERS, Tom. **O Círculo da Inovação**. São Paulo. Ed. Harbra, 1998.

PETERS, Tom. **The Design Challenge**. *In*: Design Management Journal vol.1,no.1. Acessado no site

<http://www.dmi.org/dmi/html/conference/europe02/01124GR110.pdf>, em 04/02/2002

PRUNER, Fernando P. Entrevista. **Estratégias de Gestão do Design adotadas pela empresa**. Joinville. Em março de 2002.

PUERTO, Henry. **Design Industrial e inovação tecnológica**. Bahia, IEL/Programa Bahia de Design.1999

QUARANTE, Danielle. **Elements do design industrial**. Paris, Polytechnica, 1994.

QUARESMA, Henry U. **O interesse da instituição em projetos acadêmicos de Gestão do Design**. Florianópolis. FIESC, em fevereiro de 2000.

REVISTA MERCOSUL- No 52. Rio de Janeiro, Ed. Terceiro Milenio. Agosto 1999.

REVISTA SEBRAE, **Homem e meio ambiente: a tecnologia em favor da integração e do manejo**. Brasília, No. 2 –dez. 2001/jan. 2002.

SCHULMANN, Denis. **O desenho industrial**. Campinas: Papyrus, 1994.

SEBRAE. **Cara brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o “made in Brazil”**. Brasília, 2002.

SILVA, Edna L. e MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, UFSC/PPGEP/LED. 2002.

SLATER, Robert. **Guia Prático do Estilo Jack Welch**. Negócio Editora, 2000.

SOUZA, Antonio R. Entrevista. **Estratégias de Gestão do Design oferecidas pela instituição**. Florianópolis. IEL, em março de 2002.

SOUZA, Mauro V. S. Entrevista. **Estratégias de Gestão do Design oferecidas pela instituição**. Florianópolis. FIESC, em abril de 2002.

TAKEUCHI Hirotaka. **Competindo na era do conhecimento: uma nova visão estratégica**. Hitsosubachi University. Artigo publicado por Amanakey Desenvolvimento & Educação, 1995.

WENTZ, Vilmar. Entrevista. **Estratégias de Gestão do Design adotadas pela empresa**. São José. Em fevereiro de 2002.

WOLF, Brigitte. **O design management como fator de sucesso**. ABIPTI – SEBRAE – CNPq - FIESC/ IEL, Florianópolis/SC. Março 1998.

ZALESKI Neto, João, **Formação e desenvolvimento de redes flexíveis no contexto do progresso regional**. 1999. Exame de Qualificação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

REVISTA SEBRAE, **Homem e meio ambiente: a tecnologia em favor da integração e do manejo**. Brasília, No. 2 –dez. 2001/jan. 2002.

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

**PROJETO: VIA DESIGN - PROGRAMA SEBRAE DESIGN****2001/ 2002****1. JUSTIFICATIVA**

As rápidas mudanças que a globalização vem introduzindo na economia mundial têm impulsionado a adoção de estratégias de ajuste por parte das nações e de suas empresas, visando o aumento da competitividade sistêmica, fator chave da sobrevivência e crescimento em um mercado mais aberto e que tem por característica a busca de diferenciação e de novos produtos, em velocidade crescente.

O SEBRAE auxilia o pequeno empresário a descobrir e utilizar o design como estratégia para obter lucro, produzindo um produto de qualidade compatível com as expectativas do consumidor. Assim, enquanto as empresas criam, inovam e evoluem, ousando ao mesmo tempo acompanhar as mudanças sociais e econômicas, o SEBRAE exerce um eficiente papel complementar, promovendo o empreendedorismo através de seus projetos e programas de apoio.

Considerando que o SEBRAE é uma instituição que estende sua abrangência sobre todo o território nacional e que as micro e pequenas empresas configuram o grosso da clientela potencial do design, é oportuno que tendo em vista este momento de grande competitividade empresarial e conseqüente abertura do mercado nacional, seja desenvolvido um Programa de Design que tenha por foco as empresas de menor porte.

O atendimento a tais requisitos já é de pleno domínio da grande empresa, mas de difícil assimilação e, sobretudo, implantação, pelas pequenas empresas, face a diversos fatores limitativos que restringem a atuação destas. Destaca-se, entre estes, o menor volume de produção das empresas desses segmentos, o que se reflete em menores investimentos no desenvolvimento de designs criativos que possam por sua vez conduzir à maior competitividade em relação àqueles produtos das grandes empresas cujos estilos estão em constante mutação, sempre no interesse de despertar o espírito consumista nos públicos alvo.

Por outro lado, há que se considerar que o processo de globalização coloca em nosso mercado quantidades crescentes de produtos importados, o que demanda uma aprimoração e fortalecimento contínuo da empresa nacional, que antes de sequer pensar em

exportar tem de partir primeiramente para a defesa de seu mercado interno. Em outras palavras: a empresa brasileira precisa tornar-se mais competitiva em relação às ofertas existentes no âmbito interno, para poder capacitar-se a também concorrer além fronteiras.

Tais condições somente serão possíveis através do estímulo à concorrência, inicialmente entre empresas, produtos e marcas brasileiras, e, na seqüência, já então buscando novos nichos no mercado internacional. Isto significa que deveremos valorizar aqueles aspectos que sublinhem nossa identidade, pois esta é que suprirá o diferencial a ser incorporado aos "designs" de produtos "made in Brazil", a serem subseqüentemente desenvolvidos visando à conquista de um universo mais amplo.

Desta forma, e só então, poderemos pensar em agregar traços de nossa cultura aos produtos e serviços que colocamos em oferta nos mercados internacionais, o que terá por corolário a eliminação definitiva da síndrome de que "tudo que vem de fora é melhor".

Aumentar a participação da economia brasileira no mercado global, inclusive o nosso, é hoje uma prioridade do Governo Brasileiro. A meta estabelecida é elevar nossas exportações ao patamar de R\$ 100 bilhões até 2002. Associados a outros fatores de competitividade, a gestão do design e a valorização da Marca Brasil são diferenciais estratégicos que contribuem para uma inserção mais sólida e contínua do produto brasileiro nos mercados internacionais.

Entre as ações propostas pelo Governo Fernando Henrique Cardoso para atingir a meta proposta, sublinham-se o fomento à participação das empresas no comércio exterior, com destaque para as de menor porte tendo em vista sua forte presença na economia. Para cumprir tal objetivo, integram-se as ações de capacitação, design, treinamento, apoio à formação de consórcios ou cooperativas de micro, pequenos e médios produtores visando as exportações, tudo se traduzindo num apoio permanente à promoção comercial no exterior.

Nesse contexto, o SEBRAE pode ocupar lugar de destaque utilizando sua capacidade sistêmica e iniciativas já coroadas de sucesso, incentivando a inovação tecnológica e o aprimoramento dos produtos e processos.

O projeto Via Design – Programa SEBRAE Design está estruturado em sintonia com a nova forma de atuação do Sistema SEBRAE, com base no propósito *“trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo das micro e pequenas empresas no*

*Brasil tenham as melhores condições para uma evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país como um todo”, aumentando a capacidade de atendimento, possibilitando sair de milhares para milhões.*

## **2. OBJETIVOS**

### **GERAL**

- Desenvolver atividades para operacionalização do Via Design - Programa SEBRAE Design.

### **ESPECÍFICO**

Estruturar o Sistema Sebrae, apoiando a contratação de designers que implementarão e acompanharão o Programa.  
Credenciar instituições/empresas para atuarem como consultores no Programa.  
Capacitar a equipe técnica do Sistema SEBRAE, Entidades Executoras e Parceiros, para atuarem no Programa.  
Conscientizar o Sistema SEBRAE sobre o conceito e importância do design.  
Incentivar a criação e desenvolvimento de novas MPE através do apoio aos empreendedores.  
Criar campanha institucional do Programa.  
Apoiar eventos nacionais e internacionais na área de design.  
Criar Centros Sustentáveis de Design e  
Atender, através do PATME, empresas que necessitem de apoio tecnológico.

## **3. AÇÕES A SEREM DESENVOLVIDAS**

### **3.1 Fases de Execução**

3.1.1 – Contratação de equipe de designers para formação de núcleo nacional de execução do Programa.

3.1.2 – Contratação de designers para apoio à execução do Programa. A contratação do designer poderá ser efetivada através de uma das duas modalidades:

- a) contratação por tempo determinado pelo SEBRAE/UF com dedicação integral ao Programa.
- b) para os estados que tenham uma maior estrutura na área de tecnologia, é possível a contratação de um terceiro, pessoa jurídica, para apoio não integral ao Programa.

Obs: A Unidade de Qualidade de Equipes do SEBRAE/NA desenvolverá em conjunto com a Unidade de Inovação e Acesso à Tecnologia, um padrão de contratação a ser utilizado pelos SEBRAE/UF, com critérios e recomendações que garantirão o sucesso da contratação.

3.1.3 – Publicação de um Edital de Credenciamento, pelos 27 SEBRAE/UF, em jornal (is) de grande circulação, convocando empresas prestadoras de serviço na área de design para apresentação de *curriculum vitae* e portfólio de desenvolvimento de trabalhos da empresa e de toda a equipe técnica, candidata a prestadora de serviço. A Unidade de Qualidade de Equipes do SEBRAE/NA está desenvolvendo um padrão para envio e orientação dos estados, sugestões para o modelo de cadastramento, conforme itens abaixo.

3.1.3.1 - As Unidades de Inovação e Acesso à Tecnologia dos SEBRAE/UF analisam os materiais recebidos, checam a veracidade das informações e a especialização da empresa candidata.

3.1.3.2 – Os SEBRAE/UF estarão convocando para uma entrevista os designers das empresas cujo *curriculum* e trabalhos apresentados atendam as necessidades das MPE. O objetivo desta entrevista é verificar além da postura pessoal, como o candidato apresenta suas idéias e se as informações repassadas são consistentes.

3.1.3.3 – Selecionado o candidato, o mesmo será convidado para participar de uma dinâmica de grupo, com 2h de duração, com o objetivo

de averiguar as habilidades estabelecidas no perfil pré-determinado no Edital.

3.1.3.4 – Se o candidato for aprovado, ser-lhe-á solicitada a documentação empresarial (de acordo com a área jurídica do SEBRAE/UF), necessária ao credenciamento.

3.1.3.5 - Após a efetivação do credenciamento da empresa, cada SEBRAE/UF deverá inserir o nome do(s) designer(s), da entidade/empresa na base de dados nacional do PATME.

### 3.2 – Capacitação da Equipe Técnica dos SEBRAE/UF, das Entidades Executoras e Parceiros

3.2.1 – Contratação de empresa para desenvolver o material didático referente ao Programa de Capacitação Básico.

3.2.2 – Realização de 5 treinamentos de 8h cada um, para técnicos da área de tecnologia do sistema SEBRAE, para formação de multiplicadores em conceitos básicos de design e metodologia operacional do Programa (Regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste).

3.2.3 – Caberá ao Grupo Gestor que elaborou o Programa ministrar os treinamentos. Os treinamentos, com duração de 8h cada um, serão divididos em dois blocos de 4 horas onde o primeiro bloco abordará aspectos conceituais de design e o segundo bloco repassará a operacionalização do programa e seus *links* com os demais programas existentes no SEBRAE.

3.2.4 – Realização de treinamento de 8h para inserção dos designers contratados nas ações do Programa e a estrutura do Sistema SEBRAE, a ser orientado/ministrado pelo técnico (multiplicador) do SEBRAE/UF.

3.2.5 – Cada SEBRAE/UF ficará responsável em enviar, no mínimo, três técnicos (gerente da UIT, responsável pelo Programa no estado e um terceiro técnico) para serem os multiplicadores estaduais.

3.2.6 – Ficará sob a responsabilidade de cada SEBRAE/UF a multiplicação interna do Programa (escritórios regionais, Desenvolvimento Setorial, Desenvolvimento local, Balcão, etc).

3.2.7 – Cada SEBRAE/UF receberá um *kit* composto de: apostila, fita de vídeo, jogo de transparência, disquete com transparências e folders do Programa.

3.2.8 – Realização de 27 treinamentos (1 por estado) para técnicos do Sistema, de 40 h/aula, intitulado: “Princípios Básicos de Gestão Estratégica de Programas e Projetos de Ciência e Tecnologia: Elaboração, Implementação e Avaliação”, objetivando melhorar a gestão estratégica de programas e projetos desenvolvidos e apoiados pela UIT. Cabe ao SEBRAE/UF anfitrião responsabilizar-se pela infra-estrutura para a realização do treinamento. Este curso faz parte de convênio firmado com a ANPEI, já em execução.

3.2.9 – Realização, em parceria com o INPI, de 5 treinamentos (1 por região) de 24 h/aula intitulado: “Proteção Legal para Patentes e Desenho Industrial” objetivando a difusão de uma consciência para a propriedade intelectual como fator de preservação da competitividade e da capacidade de inovação do design brasileiro. Cabe ao SEBRAE/UF anfitrião responsabilizar-se pela infra-estrutura para a realização do treinamento.

3.2.10 – Apresentação do Programa pelos SEBRAE/UF para as entidades executoras do PATME, consultores externos e parceiros. Esta apresentação ocorrerá em cada estado, com turmas de até 40 pessoas. As apresentações de 3 h/aula, com vídeo detalhando a missão do SEBRAE e aspectos do design, transparências e Manual Operacional do Programa.

Obs: Os itens de 3.2.1 à 3.2.10, serão executados em parceria com a Unidade de Qualidade de Qualidade de Equipes

3.2.11 – Realização de três missões com técnicos da área de Tecnologia do Sistema e empresários premiados/selecionados, a centros de design internacionais (Itália, Espanha, Suécia, Alemanha e EUA), sendo uma missão em 2001 e duas missões em 2002, a serem executadas com entidades de classe e Programa Brasileiro de Design - PBD.

3.2.12 – Criar Curso à Distância para capacitação/formação/sensibilização de multiplicadores, Designers e empresários, com auxílio de material impresso e pela Internet, no portal do Design.

3.2.13 – Criar Curso à Distância de especialização em Design, a nível de pós-graduação, voltado às necessidades específicas do Sistema SEBRAE, com auxílio de material impresso e pela Internet, em parceria com Universidades.

Obs: Os itens 3.2.12 e 3.2.13 serão executados em parceria com a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

### 3.3 – Promoção do Programa

3.3.1 – Contratação de empresa para criação de material para promoção, comunicação e marketing do Programa, (cartazes, *folders*, *banners*, vídeo, apostilas, etc.), em parceria com a Unidade de Marketing e Comunicação.

3.3.2 – Criação de selo a ser concedido às empresas atendidas pelo Programa, objetivando difundir junto a sociedade a participação do SEBRAE na melhoria da qualidade de produtos nacionais, bem como fortalecendo sua marca.

3.3.3 – Apoiar eventos nacionais de iniciativa dos SEBRAE/UF de seus orçamentos ordinários, dos setores selecionados como prioritários nas

regiões agregando palestras, mostras, disponibilização de consultorias, etc., às MPE, na proporção de 1:1 (Anexo).

3.3.4 – Realização de um evento internacional com o objetivo de promover o design no Brasil e no Mundo, demonstrando capacidade e expertise do design nacional, e expor com visibilidade nacional o produto brasileiro e sua função ética, comercial, financeira e artística, através de conferências, teleconferências e workshops, com a presença de profissionais nacionais e internacionais, empresários e o poder público. Este evento terá projeto específico de custeio.

3.3.5 – Promoção no exterior de produtos brasileiros consagrados pelo design (Hannover, Milão, Barcelona, etc.) com parceiros, fazendo mostras de produtos premiados.

3.3.6 – Criar pelo menos cinco Centros Regionais de design através da implantação de laboratórios setoriais, com parceiros internacionais (PROMOS, BID, etc.), e Universidades de Design, voltados para as MPE, promovendo reflexão, debate, difusão, formação e apoio tecnológico.

3.3.7 - Criar Núcleos Setoriais Temáticos de Design nos estados e municípios, integrando designers locais em rede e visando o cadastramento do Núcleo no PATME. Estes Núcleos serão apoiados diretamente pelos Centros de Design da Região respectiva.

3.3.8 – Realização de reuniões periódicas com o Grupo Gestor objetivando revisão/adequação do planejamento e avaliação da efetividade do Programa.

3.3.9 – Criação do Prêmio SEBRAE de Design, objetivando reconhecer esforços de empresas que utilizaram o design como ferramenta de melhoria de qualidade de produtos.

3.3.10 – Realização de seminário nacional objetivando demonstrar para a sociedade cases de sucesso, avaliação do Programa e disseminação de informações pertinentes ao tema.

3.3.11 – Realização de cinco visitas técnicas do Grupo Gestor a Centros/Núcleos de design brasileiros.

3.3.12 – Apoiar a criação da Rede Brasil Design, em parceria com PBD, CNI/SENAI e CNPq, objetivando facilitar o fluxo de informações, identificação, geração e consolidação de conhecimento na área de design.

3.3.13 - Apoiar o Prêmio FINEP de Inovação, categoria INVENTOR (destinado a inventores, vinculados a uma entidade de classe, ensino ou pesquisa, que apresentem projetos inovadores com comprovada viabilidade econômica), em parceria com a FINEP e INPI.

3.3.14 - Estimular e apoiar registro de patente e/ou desenho industrial de empresas apoiadas pelo programa e inventores vinculados a uma entidade de classe, em parceria com o INPI.

3.3.15 - Incentivar e apoiar exposição de inventores em eventos e rodas de negócios com consultoria do SEBRAE. Ex: Expociência.

3.3.16 - Apoiar os 12 Programas Estaduais/Regionais de Design que estão em operação, em parceria com o Programa Brasileiro de Design – PBD. Relação anexa.

3.3.17 – Apoiar inserção das MPE nos eventos itinerantes de destaque na área de Design no país, tais como: Casa Cor, Mercado Mundo Mix, etc.

3.3.18 – Incentivar a criação de programas de TV de ampla abrangência/repercussão, sobre o tema Design, em articulação com a TV Senado, TV Futura e TV comerciais, entre outros.

3.3.19 – Consultas públicas visando atrair parceiros com ações de destaque na área de Design, as quais poderão ser apreciadas pelo Programa.

### **3.4 – Organização da Demanda**

3.4.1 – Empreender, Eventos Setoriais, outros programas da Unidade de Desenvolvimento Setorial como artesanato, turismo, etc., PRODER Plataformas estaduais e outros arranjos produtivos setoriais/locais.

### **3.5 – Atendimento da Demanda**

3.5.1 – Realização de 540 conjuntos de palestras de sensibilização de 6h cada uma, objetivando promover o design junto às MPE, difundindo os potenciais benefícios que o design pode trazer às empresas.

3.5.2 – Realização de treinamento (54 Cursos de 40 h/aula) “Gestão de Design na Empresa”, objetivando familiarizar os empresários com as

novas tendências de gestão de design, orientado ao contexto das MPE, em parceria com a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

3.5.3 – Realização de consultorias para 6.000 empresas, nas áreas de design de produto, gráfico, embalagem e de postos e ambientes de trabalho, de forma organizada e coletiva.

3.5.4 – Realização anual, em parceria com o PBD, SENAI e CNPq, do “Congresso Design Brasil / Classe Mundial – Inovando e Ampliando Mercados”, objetivando apresentar e discutir as potencialidades e desafios da utilização do design em diversos setores produtivos e na área social.

3.5.5 – Estimular nos cursos de design a importância e o nicho de mercado das MPE através de projetos de graduação, em parceria com universidades, escolas técnicas, CNPq e a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

3.5.6 - Estimular, nos cursos nas universidades de design, a criação de empresas de prestação de serviços, levando os recém-formados a serem empreendedores do segmento do design, em parceria com a Unidade de Educação e Cultura Empreendedora.

3.5.7 – Apoiar a criação de empresas de design nas incubadoras apoiadas pelo edital do SEBRAE.

3.5.8 – Incentivar universidades e outras instituições tecnológicas que atuam em design a se cadastrarem no PATME, como prestadoras de serviço.

3.5.9 – Fomentar articulação entre as ações do Programa e os Núcleos Empreender.

#### **4 – PÚBLICO A SER ATINGIDO**

4.1 – As micro e pequenas empresas comerciais, industriais, de serviços e agroindustriais, bem como empreendedores e empresas informais, em fase de formalização, que necessitem aplicar os princípios do design em seus produtos, serviços e na sua imagem e os empreendedores, que demonstrem potencial de crescimento empresarial, através de iniciativas em design.

4.2 – As médias e grandes empresas poderão utilizar o Programa, desde que assumam integralmente os custos decorrentes de sua participação.

4.3 – As consultorias nas empresas poderão ser nas seguintes áreas:

4.3.1 – Design de Produto.

4.3.2 – Design Gráfico.

4.3.3 – Design de Embalagem.

4.3.4 – Design de postos e ambientes de trabalho/ergonomia.

#### **5 – METAS**

5.1 - Execução do projeto para o Biênio 2001-2002.

5.2 - Orçamento de R\$ 33.928.640,00 (reprogramação do orçamento 2001 para R\$ 13.808.180,00 e orçamento 2002 R\$ 20.120.460,00 + R\$ 12.000.000,00 do PATME).

5.3 - Atender 40.000 empresas através dos eventos.

5.4 - Atender 6.000 empresas através de consultorias.

## **6 – RELAÇÃO CUSTO X BENEFÍCIO**

6.1 - Incremento das vendas das empresas atendidas.

6.2 - Inserção do design como ferramenta de aumento de competitividade dos pequenos negócios, agregando valor, otimizando processos e reduzindo o impacto ao meio ambiente de seus produtos e serviços.

6.3 - Criação e o fortalecimento de pequenos negócios.

6.4 - Sensibilização dos parceiros para a importância do Design.

6.5 - Transferência de tecnologia para os pequenos negócios.

6.6 - Profissionalização de empresários e suas equipes.

6.7 - Migração das empresas do setor informal da economia, frente as vantagens da parceria com o Programa, diminuindo a relação informal de emprego.

6.8 - Dinamização dos setores com nova visão empresarial e estratégica. Fortalecimento das associações empresariais, inclusive na prática do associativismo.

6.9 - Capacitação dos técnicos do Sistema SEBRAE, entendimento e disseminação das práticas do design.

6.10 - Revitalização das raízes e resgate às crenças locais, a partir da consolidação de setores tradicionais.

6.11 - Com o credenciamento de consultores de mercado, teremos maior capacidade de atendimento, possibilitando sair de milhares para milhões.

6.12 - Manter integração, estabelecer parcerias e fortalecer as relações com entidades empresariais, ONG, Universidades, Institutos de Pesquisa e Governo para fomentar o empreendedorismo.

6.13 - Oferecimento de soluções adequadas às necessidades dos clientes e comunidade.

<b>7</b>	<b>MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO</b>
----------	-------------------------------------

7.1 – O acompanhamento dos resultados serão efetuados através de avaliação de indicadores específicos, elaborados em conjunto com indicadores do PATME.

7.2 – Serão realizadas visitas técnicas aos SEBRAE/UF, reuniões de acompanhamento e encontros do Grupo Gestor.

<b>8 – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO</b>	<b>FINANCEIRO FÍSICO</b>
-----------------------------------	--------------------------

<b>8.1 – Previsão Orçamentária – Biênio 2001/2002</b>
---

Descrição	VALOR R\$ 1,00	
	2001	2002
3.1.1 - Contratação de equipe de Designers para formação do núcleo nacional de execução do Programa. Em 2001: 10 Designers Em 2002: 10 Designers	200.000	200.000
3.1.2 – Contratação de designers para apoio à execução do Programa e credenciamento de consultores no PATME Em 2001: (27 SEBRAE/UF x R\$ 50.000,00) Em 2002: (27 SEBRAE/UF x R\$ 50.000,00) Fundo de Equalização Em 2001: (27 SEBRAE/UF x R\$ 3.500,00 x 12 meses) Em 2002: (27 SEBRAE/UF x R\$ 3.500,00 x 12 meses)	1.350.000  1.134.000	1.350.000  1.134.000
3.1.3 - Publicação de Edital de credenciamento (4 anúncios por estado R\$ 10.000,00 X 27 UF x 4)	1.080.000	
3.1.3.3 – Dinâmica de Grupo com 2h de duração Em 2001: (27 x 2h x R\$ 50,00)	2.700	
3.2.1 - Elaboração do material didático para o Programa de Capacitação Básico (30 cópias)	75.000	
3.2.2 – Realização de 5 treinamentos de 8h cada um, para formação de multiplicadores (Regiões Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sul e Sudeste): Deslocamento (2 técnicos X 22 X R\$ 800,00) Diárias (2 técnicos X 5 dias X 200,00 X 22 estados) Deslocamento de um membro do Grupo Gestor e 1 Consultor (5 passagens X 2 pessoas X R\$ 800,00) Diárias de um membro do Grupo Gestor e 1 Consultor (5 dias x	35.200 44.000 8.000	

2 pessoas x R\$ 200,00)	2.000	
3.2.8 – Realização de 27 treinamentos (1 por estado) para técnicos do Sistema SEBRAE, de 40 h/aula, em Convênio com a ANPEI	-	
3.2.9 – Realização de 5 treinamentos (1 por região), de 24 h/aula, para técnicos do Sistema, em parceria com o INPI: 5 cursos x 24h x R\$ 100,00 Deslocamento de participantes 20 participantes X 5 cursos X R\$ 800,00 Deslocamento dos instrutores (5 passagens x R\$ 800,00) Diárias dos instrutores (7 diárias X 200,00 X 5 cursos) Material didático para o curso Em 2002: realizar o mesmo treinamento	12.000 80.000 4.000 7.000 10.000	113.000
Sub - total	4.043.900	2.797.000
3.2.10 – Apresentação pelos multiplicadores nos SEBRAE/UF, com 3 h/aula, de vídeo com missão do SEBRAE, vídeo design, transparências e Manual Operacional do Programa: Deslocamento de 1 membro do Grupo Gestor para cada estado (1 x 27 x R\$ 800,00) Diárias de 1 membro do Grupo Gestor da Região (1 x 1 x 27 R\$200,00)	21.600 5.400	
3.2.11 – Três missões internacionais com técnicos da área de Tecnologia do Sistema e empresários premiados/selecionados, a centros de design internacionais (Itália, Espanha, Suécia, Alemanha e EUA; . Uma missão em 2001 a) Deslocamento (12 pessoas x R\$ 2.600,00) b) Diárias (12 pessoas x 8 dias x R\$ 630,00) (*) (*) US 315.00 x R\$ 2,00 . Duas missões em 2002 Deslocamento (12 pessoas x 2 x R\$ 2.600,00) Diárias (12 pessoas x 8 dias x 2 x R\$ 630,00)	31.200 60.480	62.400 120.460
3.2.12 – Criar Curso à Distância, via Internet, no portal do Design, para capacitação/formação/sensibilização de multiplicadores, Designers e		

empresários		
Em 2001:	200.000	
Em 2002:		200.000
Material Impresso	50.000	50.000
3.2.13 – Criar Curso à Distância de Especialização em Design, voltado às necessidades do Sistema SEBRAE, em nível de pós-graduação, em parceria com Universidades Em 2002: 60 candidatos x R\$ 1.000,00 x 12 meses		720.000
3.3.1 – Criação de material para promoção, comunicação e marketing do Programa (cartazes, <i>folders</i> , <i>banners</i> , vídeo, apostilas, etc.	70.000	
3.3.2 – Criação de selo a ser concedido às empresas atendidas pelo Programa	25.000	25.000
3.3.3 - Apoiar, através de parcerias, eventos nacionais dos setores selecionados como prioritários nas regiões (palestras, mostras, etc.) a) ações de design relacionadas no orçamento dos SEBRAE/UF para 2001 (25 SEBRAE/UF alocaram recursos no montante de R\$ 3.958.000,00 : 2) b) ações de design para 2002 (27 SEBRAE/UF aloquem recursos no montante de R\$ 5.000.000,00 : 2 ( previsão)	1.979.000	2.500.000
3.3.4 – Realização de um evento internacional com o objetivo de promover o design no Brasil e no Mundo (este evento terá projeto específico)	-	
3.3.5 – Promoção no exterior de produtos brasileiros consagrados pelo design (Hannover, Milão, Barcelona, etc.), com parceiros, fazendo mostras de produtos premiados: Em 2002: Duas mostras		300.000
3.3.6 – Criação de no mínimo 5 centros de design (1 por região), através de implantação de laboratórios setoriais, com parceiros internacionais (PROMOS, BID, etc.) e Universidades de Design, voltados para as PME. Está orçado a perspectiva de 7 Centros. a) Em 2001: 2 Centros x R\$ 750.000 + parceiros (estimativa) b) Em 2002: 5 Centros x R\$ 750.000 + parceiros (estimativa)	1.500.000	3.750.000
3.3.7 - Criar Núcleos Setoriais Temáticos de Design (três por estado)		

Em 2001: 10 estados x 3 x R\$ 100.000 (estimativa)	3.000.000	
Em 2002: 17 estados x 3 x R\$ 100.000 (estimativa)		5.100.000
3.3.8 – Reuniões periódicas do Grupo Gestor objetivando revisão/adequação do planejamento e avaliação da efetividade do Programa:		
. 3 reuniões em 2001		
Deslocamento (7 técnicos x 3 reuniões x R\$ 800,00)	16.800	
Diárias (7 técnicos x 2 dias x 3 x R\$ 200,00)	8.400	
. 5 reuniões em 2002		
a) Deslocamento (7 técnicos x 5 reuniões x R\$ 800,00)		28.000
b) Diárias (7 técnicos x 2 dias x 5 x R\$ 200,00)		14.000
3.3.9 - Criação do Prêmio SEBRAE Design		
Em 2001	100.000	
Em 2002		150.000
3.3.10 – Realização de seminário nacional objetivando demonstrar cases de sucesso, avaliação do Programa e disseminação de informações pertinentes ao tema		
. Um em 2001		
a) Deslocamento (26 x 3 técnicos x R\$ 800,00)	62.400	
b) Diárias (26 x 3 técnicos x 2 dias x R\$ 200,00)	31.200	
. Convidados/palestrantes		
a) Deslocamento (5 x R\$ 800,00)	4.000	
b) Diárias (5 x 2 dias x R\$ 200,00)	2.000	
. Um em 2002		
Deslocamento (26 x 3 técnicos x R\$ 800,00)		62.400
Diárias (26 x 3 técnicos x 2 dias x R\$ 200,00)		31.200
. Convidados/palestrantes		
Deslocamento (5 x R\$ 800,00)		4.000
Diárias ( 5 x 2 dias x R\$ 200,00)		2.000
3.3.11 – Cinco visitas técnicas do Grupo Gestor e técnicos da área de Tecnologia a centros de design brasileiros		
. Em 2001		
Deslocamento (12 pessoas x 5 x R\$ 800,00)	48.000	

Diárias (12 pessoas x 2 dias x 5 R\$ 200,00) , Em 2002	24.000	
Deslocamento (12 pessoas x 5 x R\$ 800,00)		48.000
Diárias (12 pessoas x 2 dias x 5 x R\$ 200,00)		24.000
3.3.12 – Apoio à Criação da Rede Brasil Design em parceria com PBD, CNI/SENAI, CNPq . Em 2001 . Em 2002	100.000	50.000
3.3.13 - Apoio ao Prêmio FINEP de Inovação, categoria INVENTOR (destinado a inventores vinculados a uma entidade de classe, ensino ou pesquisa, que apresentem projetos inovadores com comprovada viabilidade econômica), em parceria com a FINEP e INPI	100.000	100.000
3.3.14 - Estimular e apoiar registro de patente e/ou desenho industrial de empresas apoiadas pelo programa e inventores vinculados a uma entidade de classe, em parceria com o INPI	100.000	100.000
3.3.15 - Incentivar e apoiar exposição de inventores em eventos e rodas de negócios com consultoria do SEBRAE. Ex: Expociência.	100.000	100.000
3.3.16 – Apoiar os Programas Estaduais/Regionais de Design Em 2001: 12 Programas x R\$ 50.000 Em 2002: 12 Programas x R\$ 50.000	600.000	600.000
3.3.17 – Inserção das MPE nos eventos itinerantes de destaque na área de Design no país, tais como: Casa Cor, Mercado Mundo Mix, etc. Em 2001: 10 ações x R\$ 30.000 Em 2002: 20 ações x R\$ 30.000 Criação/Concessão de prêmios as MPE que se destacarem nestas Exposições, em parceria com entidades setoriais, PBD, CNI, etc. Em 2001: Em 2002:	300.000  150.000	600.000  150.000
3.3.18 – Incentivar a criação de programas de TV sobre o tema Design de ampla abrangência/repercussão, com TV Senado, TV Futura e TVE, TV Cultura São Paulo e comerciais, em articulação com a Unidade de Marketing. Em 2001: Produção de 4 vídeos de 15' cada um (4 x R\$ 30.000,00)	120.000	360.000

Em 2002: Produção de 12 vídeos de 15' cada um (12 x R\$ 30.000,00) Veiculação destes vídeos em 4 canais de TV Em 2001: (R\$ 138.000 x 5 meses) Em 2002: (R\$ 138.000 x 12 meses)	690.000	1.656.000
3.4.1. - Realização de um conjunto de 540 palestras de sensibilização de 6h cada uma, para empresários, difundindo os potenciais benefícios que o design pode trazer às empresas. . Em 2001: 270 palestras (10 por estado) a) Consultores/palestrantes (10 palestras x 27 estados x 6h x R\$ 40,00) . Em 2002: 270 palestras (10 por estado) Consultores/palestrantes (10 x 27 x 6h R\$ 40,00)	64.800	64.800
3.4.2 – Realização do curso “Gestão de Design na Empresa”, objetivando familiarizar os empresários com as novas tendências de gestão do design. . Em 2002: 54 cursos de 40 h/aula cada um Consultor (54 x 40 h x R\$ 50,00) Deslocamento (54 x R\$ 800,00)		108.000 43.200
3.4.4 – Realização do “Congresso Design Brasil/Classe Mundial – Inovando e Ampliando Mercados”, em parceria com o PBD, CNI/SENAI e CNPq. . Em 2001: . Em 2002:	100.000	100.000
3.4.5 – Estimular nos cursos de design a importância e o nicho de mercado das MPE, em parceria com universidades, escolas técnicas, CNI e CNPq, através de projetos de graduação. . Em 2001 . Em 2002	50.000	50.000
3.4.6 – Estimular nos cursos nas universidades de design, a criação de empresas de prestação de serviços . Em 2001 . Em 2002	50.000	50.000
3.4.7 – Apoiar a incubação de empresas de design nas incubadoras		

apoiadas pelo edital do SEBRAE (esta ação será orçada no programa SEBRAE de Incubadora)	-	-
<b>TOTAL</b>	13.808.180	20.120.460
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>33.928.640,00</b>	

**Obs:** 1) Para execução de cada uma das ações de todos os itens deste projeto e planilha de custos, serão elencados contratos e/ou convênios específicos com entidades executoras com capacidade de execução comprovada, para concretização das ações referenciadas.

2) Atendimento via *Consultoria Tecnológica* de 6.000 empresas x 50 h/empresa x R\$ 40,00 = R\$12.000.000,00, via PATMME.

De acordo,

Renê Saleme

Gerente da Unidade de Inovação e Acesso à Tecnologia

## **ANEXO 2**

# Extensão e Difusão Tecnológica do Design PRO,DESIGN/SC

## APRESENTAÇÃO

Quando um produto ou serviço se encontra em um mercado fortemente competitivo, dois dos principais elementos que determinam o seu sucesso ou o seu fracasso são a seleção e a definição formal do produto ou do serviço. Neste sentido, o design vai mais além de um mero tratamento cosmético ou pseudo-cultural, convertendo-se em um elemento que dá coerência e unidade aos esforços de planejamento e engenharia das empresas. É por isso que uma adequada política de design é uma das principais ferramentas das empresas contemporâneas.

O design deve ser entendido não como um enfeite ao final de um grande esforço, mas como parte integrante dos fatores que orientem e dirigem as empresas.

**Evidentemente não se pretende dar a impressão de que o design é o mais importante ou o único instrumento de competitividade em uma empresa. Porém, deve ser considerado no mesmo nível do planejamento financeiro, administrativo, produtivo, etc.**

A qualidade do design não dependendo do nível de complexidade ou do tamanho da empresa.

Podemos pensar em produtos pequenos, que requerem pouco investimento e quase nenhuma sofisticação tecnológica. O seu êxito depende da qualidade da totalidade do esforço produtivo e não tanto de grandes investimentos ou de complexidades administrativas.

Atualmente o design não pode ser avaliado somente em termos de resultados, mas sim, em processos de gestão completos, tanto nos enfoques administrativos atuais, como nos de qualidade total, que são de carácter holísticos e não enfocam somente aspectos isolados das empresas, logo o design, se bem que reflete no produto final, deve ser parte integrante do processo de gestão.

É nesse aspecto que estamos apresentando e propondo o programa Extensão e Difusão Tecnológica do Design – Pro,Design/SC.

## OBJETIVO

Desenvolver atividades para operacionalização do Via Design - Programa SEBRAE Design, com destaque:

Testar um modelo alternativo de atendimento direto às micro e pequenas empresas em suas necessidades de desenvolvimento de novos produtos ou redesign de produtos existentes, equacionando simultaneamente, problemas relacionados com a otimização da produção, melhoria dos produtos e sua comercialização.

Estimular a inserção de design nas empresas, como elemento estratégico para o aumento da qualidade e produtividade, visando a ampliação da participação das empresas no mercado.

Aferir a capacidade de alguns segmentos industriais importantes para a economia do estado incorporarem inovações técnicas e formais em seus produtos.

## **PÚBLICO ALVO**

Micro e pequenas empresas, preferencialmente, junto aos 10 (dez) setores prioritários para os quais o SEBRAE/SC está priorizando suas ações no biênio 2001/2002:

Agronegócios (Alimentos / Agroindústrias / Bebidas)  
 Calçados  
 Cerâmico  
 Confecções e Têxtil  
 Construção Civil  
 Empresas de Base Tecnológica  
 Informática / Eletrônica / Automação  
 Madeireiro / Moveleiro  
**Metal Mecânica**  
 Turismo / Artesanato

## **METODOLOGIA**

Estamos propondo desenvolver o programa, conforme as 05 fases a seguir descritas:

### ***Fase 01 – Preparação***

**Ação 01.01: Definir Regiões e Setores** - Para efeito de viabilização logística do projeto, optou-se inicialmente por atuar junto aos 10 (dez) setores prioritários para os quais o SEBRAE/SC está priorizando suas ações no biênio 2001/2002, agrupados em regiões distintas.

**Ação 01.02: Definir Equipe de Execução** - A equipe executiva deverá ser constituída, no mínimo, por grupos de consultores especializados em: gerenciamento empresarial, mercado, processo produtivo e designer de produto.

## **Fase 02 - Sensibilização**

**Ação 02.01: Divulgar o projeto** - A divulgação será a mais dirigida possível, evitando diluição das informações. Sugere-se a utilização dos canais do SEBRAE/SC, tais como: Empreender, Adensamento de Cadeias Produtivas, Setoriais Industriais, PRODER, etc

**Ação 02.02: Reunião e Palestras com Empresários - Promover junto às Associações Comerciais e Industriais, reuniões informais utilizando recursos visuais de alta qualidade, mostrando de forma clara os objetivos do projeto e as vantagens de incorporação do design de forma numérica e comparativa.**

**Ação 02.03: Cadastrar os Interessados** - Ao fim das palestras, cadastrar os empresários interessados em dar continuidade ao processo, de forma a assegurar maior retorno aos objetivos do projeto.

## **Fase 03 – Realizar Diagnósticos**

**Ação 03.01: Estabelecer Programas de Visitas** - Com base no cadastro realizado durante as palestras, acrescido das indústrias de interesse do projeto, monta-se um programa de visita regionalizado, determinando agenda conforme a classe de problemas a serem examinados

**Ação 03.02: Entrevista com Empresários** - Desenvolver roteiro de entrevista, com ênfase na observação direta, sugerindo cuidadosamente soluções para problemas de produção, produto e comercialização.

**Ação 03.03: Diagnosticar Problemas Setoriais** - O conjunto das informações geradas, deve resultar em documentos de análise setorial, para dar suporte a futuros programas ou tomadas de decisão.

## **Fase 04 – Execução dos Projetos**

**Ação 04.01: Executar Projetos de Consultoria** – Com base nos resultados dos diagnósticos setoriais, definir programa de consultoria utilizando-se da equipe de consultores definida na Ação 01.02: Definir Equipe de Execução.

## **Fase 05 – Avaliação dos Projetos**

**Ação 05.01: Aferir Resultado** - Com base nos relatórios, documentação visual e depoimentos.

**Ação 05.02: Estudos comparativos** - De forma a gerar números e dados reais, é necessário realizar estudos comparativos internos (com problemas anteriores) e externos (com os concorrentes).

**Ação 05.03: Divulgar resultados** - Divulgar amplamente os resultados obtidos, positivos e negativos, tornando o projeto referência para outras ações.

## **ABRANGÊNCIA**

O programa tem abrangência estadual, com destaque para os principais núcleos setoriais regionais, abaixo descritos quanto a sua localização por região geográfica, e os principais municípios.

- **AGRONEGÓCIOS (ALIMENTOS / AGROINDÚSTRIAS / BEBIDAS)**

Com destaque para:

**Floricultura:** O estado constituiu-se no terceiro maior produtor brasileiro, com destaque para os núcleos situados nas seguintes regiões: **Região Norte** = Joinville, Corupá, São Bento do Sul, Jaraguá do Sul, Garuva e Araquari; **Região do Vale do Itajaí** = dividido no Núcleo do Alto Vale com concentração nos municípios de Rio do Sul, Rio d'Oeste, Laurentino, Ascurra, Lontras e Apiúna, e Núcleo de Baixo Vale em Indaial e Blumenau; **Região Oeste** em Xaxim e Xanxerê; **Região do Planalto** no município de Curitibanos; **Região Norte** no município de Caçador; **Região Sul** em Criciúma, Turvo e Meleiro; **Região do Litoral** com destaque para os municípios de Biguaçu, Florianópolis, Antônio Carlos e São José.

**Palmito:** Destaque para os municípios geograficamente localizados na Vertente do Atlântico, ou seja, integrantes do complexo florestal Mata Atlântica, local de alta produção do palmito jusara (*Euterpe edulis Martius*), e concentração das unidades de industrialização na **Região Nordeste** município de Guaramirim, **Região do Vale do Itajaí** em Rio do Sul, Indaial e Luiz Alves, **Regiões Norte** em Canoinhas e Irineópolis e **Região Sul** em Meleiro.

**Maricultura:** A produção de moluscos em Santa Catarina teve seu início em 1989, sendo que atualmente a produção é da ordem de 9 mil toneladas/ano, com destaques para os municípios de Itapoá, São Francisco do Sul, Barra Velha,

Penha, Balneário Camboriú, Itapema, Bombinhas, Porto Belo, Gov. Celso Ramos, Biguaçu, Florianópolis, Palhoça e Garopaba.

## CONFECÇÕES E TÊXTIL

No setor de confecções apontamos a **Região do Vale do Itajaí**, municípios de Brusque, Gaspar e Ilhota, **Região do Litoral** em São José, Palhoça, Biguaçu e Florianópolis, **Região Sul** em Araranguá, Criciúma e Sombrio e **Região Oeste** o município de Xanxerê. Na indústria têxtil, destaque para a **Região do Vale do Itajaí** nos municípios de Blumenau e Brusque e **Região Norte** em Joinville e Jaraguá do Sul.

### • CALÇADOS

Destaque para os pólos localizados em: **Região do Vale do Itajaí**, mais precisamente no Vale do Rio Tijucas, nos municípios de São João Batista e Canelinha e **Regiões Norte** no município de Caçador.

## MADEIREIRO / MOVELEIRO

Destaque para os núcleos setoriais da **Região Norte** nos municípios de São Bento do Sul e Rio Negrinho, e para dois núcleos em franca expansão localizados na **Região Oeste** nos municípios de Coronel Freitas, Nova Erechim e Pinhalzinho, e **Região Sul** nos municípios de Sombrio, Turvo e Meleiro.

## CERÂMICO

Na priorização optamos por dividir em dois grandes setores, quais sejam:

**Cerâmica de Revestimento**, com destaque para **Região Sul** nos municípios de Criciúma e Siderópolis, como sendo um dos centros de maior produção brasileira de cerâmica para revestimento (pisos e azulejos).

**Cerâmica Vermelha**, prioridade para os núcleos situados na **Região Vale do Itajaí**, subdividido nos núcleos dos municípios de Canelinha e Tijucas, e no dos municípios de Rio do Sul, Pouso Redondo, Presidente Getúlio, e Laurentino, **Região Sul** nos municípios de Morro da Fumaça, Treze de Maio, Cocal do Sul, Sangão, Jaguaruna e Siderópolis e **Região Norte** nos municípios de Canoinhas e Mafra.

## TURISMO / ARTESANATO

**Turismo:** Dentro do Programa SEBRAE/SC de Turismo, estamos priorizando a organização definitiva de **10 Roteiros Turísticos Temáticos**, integrados ao longo do território catarinense, ocupando os espaços mais importantes de suas várias regiões de potencialidade turística. Com destaque para: **Região Nordeste** com o Roteiro Caminho do Príncipe: municípios de Joinville e São Francisco do Sul; **Região do Vale do Itajaí** com o Roteiro da Fé em Angelina, Nova Trento e

Brusque e Roteiro Pomerano nos municípios de Pomerode, Timbó e Rio dos Cedros; **Região do Planalto** com o Roteiro Serrano nos municípios de Gravatal, Orleans, Lauro Muller, Bom Jardim da Serra e São Joaquim e Roteiro da Truta em São Joaquim, Urubici e Urupema; **Região Sul** o Roteiro Italiano em Pedras Grandes, Urussanga e Nova Veneza; **Região Oeste** os Roteiro do Vinho nos municípios de Tangará e Pinheiro Preto e **Região do Litoral** o Roteiro Caminhos da Imigração Alemã em Antônio Carlos, São Pedro de Alcântara, Santo Amaro da Imperatriz, Águas Mornas, S. Bonifácio, Anitápolis, Angelina e Rancho Queimado.

**Artesanato:** Na **Região Norte** nos municípios de Campo Alegre, Irienópolis e Canoinhas com cestaria em jornal, porcelana fria, argila, decolpagem, parafina, chocolate; **Região Nordeste** nos municípios de Araquari, Joinville e São Francisco do Sul com o artesanato naval (esculturas em barcos, e peças de pequeno porte com motivos navais), cipó, cestaria em jornal, cerâmica, vitral e artesanato indígena; **Região do Vale do Itajaí** em Blumenau, Gaspar, Indaial, Rio dos Cedros, Rio do Sul, Pomerode, Presidente Getúlio e Timbó, com artesanato em palha de milho, artesanato em madeira, cristais, bonecas de pano, vidros pintados e porcelana, ovos pintados e artesanato em vidro; **Região do Planalto** em São Joaquim, Celso Ramos, Fraiburgo, Lages com têxtil (lã de ovelha), artefatos de couro, porcelana fria e tapeçaria; **Região Oeste** nos municípios de Joaçaba, Concórdia, Pinheiro Preto e Tangará com artesanato em palha, madeira entalhada, cestaria em jornal, porcelana fria, argila, decolpagem, parafina, chocolate, cestarias, artefatos de couro; **Região Sul** destaque para Gravatal, Imbituba, Laguna e Urussanga, principalmente vidro a fogo e **Região do Litoral** nos municípios de Anitápolis, Florianópolis, Garopaba, Palhoça, Rancho Queimado, Porto Belo, Santo Amaro da Imperatriz e São José, com a produção de cerâmica, crivo repassado, renda de bilro (característica singular do lugar a Renda Tramóia), cestos de cipó, mobiles com vegetais orgânicos, miniaturas de embarcações, souvenirs em concha de marisco e ostras, cerâmica (produção de oleiros).

Salientamos, que além dos setores acima priorizados, o SEBRAE/SC quando de seu planejamento para o biênio 2001/2002, optou por desenvolver projetos e/ou programas setoriais, alocando recursos para o desenvolvimento de ações para os setores de:

- **Empresas de base tecnológica**, com destaque para os núcleos localizados nos municípios de Florianópolis, Joinville, Blumenau, Rio do Sul, Criciúma e Chapecó.
- **Construção civil**, com destaque para o Programa de Qualificação para Certificação no Âmbito do PBQPH/SC, para os setores de empresas de construção civil, cerâmica, argamassa, sondagens e fundações e pré-moldados, com núcleos em todas as regiões do estado.

## IDENTIFICAÇÃO DOS RESPONSÁVEIS PELO PROJETO

Dados Cadastrais

<b>Órgão/Particpe Interveniente</b>			<b>CGC</b>
Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina – SEBRAE/SC			82.515.859/0001-06
<b>Endereço</b>			<b>CEP</b>
Av. Rio Branco, 611 – Ed. Empreendedor			88015-203
<b>Cidade</b>	<b>UF</b>	<b>Fone</b>	<b>Fax</b>
Florianópolis	SC	(048) 221.0800	(048) 221.0801
<b>Representantes Legais</b>		<b>Função/Cargo</b>	
Carlos Guilherme Zigelli		Diretor Superintendente	
Lauro Luiz de Andrade Filho		Diretor	
<b>RG N<sup>o</sup></b>	<b>Órgão Expedidor</b>		<b>CPF N<sup>o</sup></b>
1/R 972.324	SSP/SC		564.875.689-53
2.503.937	SSP/SC		864.682.949-91
<b>Consultor Responsável</b>		<b>Lotação</b>	
Mário Cesar Gesser		Projetos Especiais	
<b>Fone</b>	<b>Fax</b>	<b>E-mail</b>	
(48) 221.0811	(48) 221.0801	gesser@sc.sebrae.com.br	
<b>Conta Corrente N<sup>o</sup></b>	<b>Banco</b>	<b>Agência</b>	<b>UF</b>
(*)	(*)	(*)	SC

(\*) será informado, caso aprovada a proposta de trabalho, para a assinatura do contrato de gestão.

**QUAL O PODER DE CONTINUIDADE DESSE PROJETO E QUAL SERÁ O IMPACTO NA SOCIEDADE/EMPRESAS EM QUE ELE ESTÁ ENVOLVIDO?**

A continuidade do projeto, fica garantida por um período mínimo de 03 (três) anos, pois o mesmo é parte integrante do Programa Catarinense de Desenvolvimento Regional Setorial, quanto do desenvolvimento das ações constantes do projeto **ESTUDO DE CADEIAS – PROJETO SETORIAL** – vide **anexo 01**

**QUAL A RELAÇÃO DA AÇÃO PROPOSTA COM AS AÇÕES PREVISTAS NO PROGRAMA SEBRAE VIA DESIGN?**

Entendemos que com o desenvolvimento das ações constantes do projeto ora apresentado, estaremos totalmente sintonizados com os objetivos do Via Design - Programa SEBRAE Design, principalmente no tocante a:

Credenciar instituições/empresas para atuarem como consultores no Programa.

Capacitar a equipe técnica do Sistema SEBRAE, Entidades Executoras e Parceiros, para atuarem no Programa.

Conscientizar o Sistema SEBRAE sobre o conceito e importância do design.

Incentivar a criação e desenvolvimento de novas MPE através do apoio aos empreendedores.

**RESPONSABILIDADE DOS ENVOLVIDOS E PARCEIROS**

**SEBRAE/SC**

Receber:

- Responsabilizar-se pela organização, execução e coordenação do projeto, conforme plano de trabalho estabelecido no projeto apresentado.
- Cumprir bem e fielmente as cláusulas e condições estabelecidas no convênio e/ou contrato.
- Prestar contas, no prazo de 30 (trinta) dias após a execução do objeto, acompanhado de relatório técnico-financeiro.
- Executar e fiscalizar o desenvolvimento do projeto.
- Garantir a conclusão do projeto no prazo previsto.
- Examinar e analisar as prestações de contas apresentadas e relatório emitidos pelos parceiros.

**SEBRAE/NA**

- Acompanhar a realização do projeto.

- Repassar os recursos correspondentes à sua participação financeira na forma prevista neste instrumento.
- Cumprir bem e fielmente as cláusulas e condições estabelecidas no convênio e/ou contrato.

## **PARCEIROS**

Cumprir bem e fielmente as cláusulas e condições estabelecidas no projeto.

Remeter ao SEBRAE/NA e SEBRAE/SC relatórios contendo resultados pormenorizados das atividades realizadas no desenvolvimento/disseminação da ferramenta.

Prestar contas mensalmente ao SEBRAE/SC dos recursos recebidos, conforme normas da instituição.

Registrar a movimentação que fizer por conta do crédito, assegurando a discriminação de sua aplicação de acordo com o projeto e o plano de aplicação aprovados.

Fornecer com presteza e, por escrito, as informações que lhe forem solicitadas pelo SEBRAE/NA e SEBRAE/SC.

Mencionar a cooperação do SEBRAE sempre que fizer divulgação dos trabalhos desenvolvidos.

Remeter ao SEBRAE cópias de todo o material utilizado no projeto, com destaque para:

Material didático dos cursos.

Produtos Editoriais.

Estudos e Diagnósticos.

## **METODOLOGIA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO**

### **INDICADORES DE QUALIDADE**

Mediante:

- Pesquisa de Satisfação junto ao:
  - Publico Alvo Direto (micro e pequenas industrias).
  - Publico Alvo Indireto (órgãos e/ou instituições de suporte ao desenvolvimento regional).
- Avaliação dos consultores e/ou instrutores contratados, utilizando-se de formulário padrão

### **INDICADORES DE PRODUTIVIDADE**

De maneira geral:

- Gerenciamento das Comunicações, são varias as interfaces desenvolvidas por ocasião do desenvolvimento do Projeto, cabendo destaque para as atividades desenvolvidas pelos consultores e/ou instrutores contratados, os quais deverão apresentar Relatório Mensal.

- Gerenciamento dos Recursos Humanos, com destaque para os consultores e/ou instrutores contratados que serão gerenciados pelo Coordenador Geral.
- Gerenciamento dos Recursos Físicos e Financeiros, será atribuição do SEBRAE/SC, utilizando-se do Sistema de Informações Gerenciais – SIGOR.
- Gerenciamento de Desempenho, os resultados do projeto serão avaliados constantemente, forma de verificar se a implementação tecnológica e metodológica estão realmente sendo efetivada e cumpridas com os objetivos propostos, utilizando-se para tanto de indicadores do projeto.

E, especificamente, aumento:

do número de empreendedores.

do número de empresas.

do número de postos de trabalho.

das exportações da Região.

do valor agregado por trabalhador.

da motivação/participação dos atores regionais nas discussões sobre o futuro da região.

de ações conjuntas e de parcerias entre instituições regionais para a solução de problemas e para a produção de inovação no âmbito regional.

nos índices de qualificação de mão-de-obra.

do valor agregado na produção regional.

## CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO FÍSICA

Estimamos um período mínimo de 04 (quatro) meses para executar cada programa setorial

- PERÍODO DE ABRANGÊNCIA DO PROGRAMA**

Prazo de Execução	
Início	Término
Na assinatura do convênio e/ou contrato	04 meses após a assinatura do convênio e/ou contrato

Fase/Ações	Meses			
	01	02	03	04
Semanas				
Fase 01 – Preparação				
Ação: Definir Regiões e Setores	■			
Ação: Definir Equipe de Execução		■		
Fase 02 – Sensibilização				
Ação: Divulgar o projeto			■	
Ação: Reunião e Palestras com Empresários			■	
Ação: Cadastrar os Interessados			■	
Fase 03 – Realizar Diagnósticos				
Ação: Estabelecer Programas de Visitas				■
Ação: Entrevista com Empresários				■
Ação: Diagnosticar Problemas Setoriais				■
Fase 04 – Execução dos Projetos				
Ação: Executar Projetos de Consultoria				período indicado
Fase 05 – Avaliação dos Projetos				
Ação: Aferir Resultado				■
Ação: Estudos comparativos				■
Ação: Divulgar resultados				■

## **ANEXO 3**



## INDICADORES INDUSTRIAIS DE SANTA CATARINA - AGOSTO/2001

Em agosto ocorreu aumento de vendas em todos os segmentos de atividade pesquisados pela FIESC, na comparação com julho. Deve-se boa parte deste resultado à indústria alimentar, principalmente em função do crescimento das exportações de farelo de soja e soja em grão, sendo o maior destinatário o mercado Asiático. Na parte de carnes também ocorreu desempenho positivo.

As horas trabalhadas na produção também cresceram, bem como a utilização média da capacidade instalada. A massa salarial sofreu pequena diminuição devido à ocorrência, no mês anterior, de pagamento de banco de horas e dissídio em algumas empresas, elevando a base de comparação.

No ano, as vendas industriais estão positivas, bem como em relação a 2000.

Abaixo estão as principais informações obtidas pela Unidade de Política Econômica e Industrial da FIESC, no mês de agosto, através da pesquisa Indicadores Industriais:

VARIÁVEIS	Variação %			
	Mensal (Ago01/Jul01)	No ano (Jan a Ago 01)	Anual (Ago01/Ago00)	Acumulada <u>Jan-ago 01</u> Jan-ago 00
Vendas reais	12,67	17,61	10,31	5,91
Horas trabalhadas na produção	3,85	18,51	-0,75	1,84
Massa salarial líquida real	-0,28	4,90	0,73	1,76
Utilização da Capacidade Instalada	0,30	1,49	-0,23	-1,65

Fonte: Unidade de Política Econômica e Industrial/Diretoria de Desenvolvimento/FIESC

**Vendas:** cresceram 12,67% em relação a julho, sendo que, maiores variações positivas ocorreram em Produtos Alimentares (25,17%), Mecânica (21,26%) e Bebidas (17,70%). Na indústria alimentar o destaque ficou por conta da soja, com incremento de exportações. Em mecânica houve entrega de máquinas sob encomenda e em bebidas o acréscimo se deve à melhor demanda após os meses de inverno. De janeiro a agosto de 2001 o faturamento industrial obteve um crescimento acumulado de 17,61% e na comparação com igual período de 2000 o crescimento é de 5,91%, em termos reais.

**Horas Trabalhadas na Produção:** houve incremento de 3,85% no volume de horas trabalhadas na produção em agosto contra julho, devido ao maior número de dias úteis e contratações em alguns setores de atividade. Principais acréscimos ocorreram em Material Elétrico e de Comunicação (7,68%), Cristais (7,14%), Produtos Alimentares (6,15%) e Bebidas (5,93%). Na comparação dos oito primeiros meses de 2001 contra igual período de 2000 houve crescimento de 1,84% no volume de horas trabalhadas na produção das indústrias catarinenses.

**Salários:** os salários líquidos sofreram pequena diminuição em agosto, quando comparados com julho, sendo que, maior redução ocorreu em Produtos Alimentares devido ao pagamento, no mês anterior, de banco de horas e dissídio em uma grande empresa do setor, elevando a base de comparação. Apesar do declínio no mês, a massa salarial líquida real está positiva em 4,90% em 2001 e em relação ao ano anterior em 1,76%.

**Utilização da Capacidade Instalada:** as indústrias catarinenses operaram com 85,00% de sua capacidade de produção em agosto de 2001. No mês anterior este percentual era de 84,71%. A indústria de Bebidas registrou o maior aumento sendo este de 10,42%. Em agosto de 2000 o percentual médio foi de 85,24%.

---



---

**FIESC**

---



---

### DESEMPENHOS SETORIAIS

GÊNEROS	Variação % mensal (Ago 2001/Jul 2001)			Capacidade Instalada % médio (Ago/01)
	Vendas Reais	Salários Líquidos	Horas Trabalhadas na Produção	
Produtos de Minerais não Metálicos	7,63	0,14	3,89	87,85
Cerâmicas	9,68	-1,94	-0,50	90,59
Cristais	14,59	3,45	7,14	94,64
Metalúrgica	7,66	-1,15	1,29	82,63
Mecânica	21,26	-2,72	0,46	91,27
Material Elétrico e de Comunicação	8,24	-1,49	7,68	84,21
Material de Transporte	1,90	-0,44	3,82	88,39
Madeira	0,73	2,75	5,54	83,99
Mobiliário	5,63	3,03	5,12	84,49
Papel e Papelão	11,93	0,83	1,86	89,32
Química	8,59	-0,86	-1,02	89,72
Produtos de Matérias Plásticas	4,30	-0,69	2,99	70,10
Têxtil	9,48	1,80	3,91	87,40
Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos	7,21	1,97	3,79	78,62
Produtos Alimentares	25,17	-4,75	6,15	93,37
Bebidas	17,70	3,01	5,93	57,00
Editorial e Gráfica	4,38	-3,45	2,81	79,38
Diversos	11,75	-3,31	-2,35	80,41
<b>Total</b>	<b>12,67</b>	<b>-0,28</b>	<b>3,85</b>	<b>85,00</b>

Fonte: Unidade de Política Econômica e Industrial/Diretoria de Desenvolvimento/FIESC

GÊNEROS	Variação % acumulada (Jan-Ago 2001/Jan-Ago 2000)			Capacidade Instalada % médio (Ago/00)
	Vendas Reais	Salários Líquidos	Horas Trabalhadas Produção	
Produtos de Minerais não Metálicos	-3,31	-6,61	-7,65	88,23
Cerâmicas	1,02	-7,37	-3,52	91,99
Cristais	-57,45	-10,28	-21,32	95,18
Metalúrgica	4,39	5,32	5,48	85,08
Mecânica	7,64	6,21	-0,54	93,79
Material Elétrico e de Comunicação	24,59	10,70	9,59	72,68
Material de Transporte	-0,80	15,77	18,28	88,27
Madeira	9,13	2,85	1,26	79,80
Mobiliário	16,38	-7,05	-6,62	83,12
Papel e Papelão	0,58	3,80	5,16	94,21
Química	0,74	20,91	35,05	87,32
Produtos de Matérias Plásticas	-6,37	9,08	1,12	68,60
Têxtil	0,26	4,30	4,04	88,31
Vestuário, Calçados e Artefatos de Tecidos	35,56	-13,61	-7,28	83,79
Produtos Alimentares	20,63	-3,29	3,99	90,67
Bebidas	-0,23	-14,31	-8,43	49,57
Editorial e Gráfica	-3,96	0,90	8,28	86,37
Diversos	-17,80	2,84	-3,38	80,29
<b>Total</b>	<b>5,91</b>	<b>1,76</b>	<b>1,84</b>	<b>85,24</b>

Fonte: Unidade de Política Econômica e Industrial/Diretoria de Desenvolvimento/FIESC



## RESUMO EXECUTIVO – AGOSTO/2001

**Resultados em relação ao mês anterior:** Vendas reais: 12,67%  
Horas Trabalhadas na Produção: 3,85%  
Salários Líquidos Total: -0,28%  
Utilização da Cap. Instalada: 84,71% em julho/01 para 85,00% em agosto/01.

**Comportamento em relação ao ano anterior:** Vendas reais: 5,91%  
(Jan-ago 2001 contra jan-ago 2000) Horas Trabalhadas na Produção: 1,84%  
Salários Líquidos Total: 1,76%  
Utiliz.da Cap. Instalada: 85,00% em agosto/01 e 85,24% em ago/00.

**Comportamento das vendas reais nos anos anteriores (agosto/julho):**

1998: -0,38%  
1999: 4,78%  
2000: 8,92%

**Principais fatores de influência nos resultados de agosto/2001:**

- Bom desempenho da indústria alimentar (soja e carnes);
- Maior demanda por artigos têxteis e do vestuário (nova coleção);
- Mercado aquecido para transformadores e motores elétricos.